

STIMMIG GESTALTEN, STATT SCHÖNREDEDEN

Interview. Der ehemalige Hoteldirektor, langjährige Geschäftsführer des Parkhotel Igls und erfolgreicher Tourismusberater, Josef Schmid, über die Grundlagen des Verkaufs, stimmige Konzepte, Selbstmord auf Raten und die Kraft von Authentizität.

TEXT: Kristina Waltritsch



ZUR PERSON

Josef Schmid, Jahrgang 1962, verheiratet und Vater von drei Söhnen, ist seit 1976 im Tourismus tätig. Er besuchte die Hotelfachschule in Klessheim/Salzburg und sammelte Auslandserfahrung in 4- und 5-Stern-Hotels in Österreich und in der Schweiz. Sein Wissen setzte er rund zehn Jahre als Direktor ebenso erfolgreich um, wie als Geschäftsführer eines der führenden europäischen Gesundheitshotels. Seit 20 Jahren arbeitet Josef Schmid selbständig in den Bereichen der strategischen Tourismusberatung und im Tourismusmanagement.

SAISON: Herr Schmid, die Anspannung im Land wächst, die Schatten der (Verkaufs-)Krise sind nach wie vor schwer einzuschätzen. Wie stellen sich Tirols Touristiker den veränderten Bedingungen?

JOSEF SCHMID: Oftmals wird zuerst einmal abgewartet und ‚geschaut‘. Geht es dann schon abwärts, überlegen wir, was zu tun ist. Die Sicht der Kunden ist dabei allzu oft noch ein Fremdwort und wird viel zu spät mit einbezogen.

SAISON: Wir vergessen den Kunden?

SCHMID: Wir denken uns zu wenig in den Kunden hinein. Es geht im Verkauf immer um eine stimmige Kernleistung und Marke. Investiert ein Hotelier mit einem Berghotel zum Beispiel in Terrassenmöbel aus Teak, frage ich mich, wie er darauf kommt. Er ist rustikal ausgerichtet und dann stehen Teak-Möbel vor der Tür. Was denkt der Kunde, wenn er sie sieht? Denkt er an Champagner oder an einen weißen Spritzer? Sieht er Novelle Cousine oder sieht er bodenständige Küche? Sieht er im Teak-Möbel den Schweinsbraten, den der Hotelier verkauft? Der Kunde macht beim Anblick der Terrasse ein inneres Erwartungsbild auf und das Produkt muss entsprechend stimmig sein – egal ob auf einfachem, mittlerem oder hohem Niveau. Die Sicht des Kunden ist vielfach weit in den Hintergrund gerückt, dabei stellt das Denken im Kundennutzen eine wichtige Verkaufsstrategie dar. Klar ist, eine Tourismuswirtschaft muss Konzepte und Produkte für den Kunden entwickeln.

SAISON: Die stetig steigenden Nächtigungszahlen der Vergangenheit lassen noch an funktionierende Konzepte denken. Wo liegen heute die Stolpersteine?

SCHMID: Einerseits gibt es Betriebe, die gut gewesen sind, mit der Zeit sind jedoch Probleme entstanden, weil sie sich nicht im selben Tempo wie der Markt entwickelt haben. Wir beobachten, dass es häufig mit dem Alter der handelnden Personen zu tun hat: Zwischen 30 und 55 Jahren geht es recht gut, dann fangen die Akteure an, sich auf ihren Lorbeeren auszuruhen.

Gleichzeitig entwickelt sich der Markt viel schneller, als der Unternehmer in der Lage dazu ist.

Andererseits haben wir oft mit den Generationen Probleme: die Älteren wollen etwas anderes als die Jungen – die Kraft wird dafür verwendet, die Bedürfnisse von alt und jung aufeinander abzustimmen, der Kunde wird total vergessen.

Regionen spielen ebenfalls eine bedeutende Rolle. Wir beobachten am Markt, dass jene Regionen, die speziell in den Jahren 1964-76 gute Zeiten erlebten, aufgehört haben, sich weiterzuentwickeln. Es fehlt an griffigen, geschliffenen Produkten. Im Gegensatz zu Regionen wie Fiss/Serfaus/Ladis. Sie haben in den 1980er Jahren ein stimmiges Konzept entwickelt, sich mit strategischer Regionsplanung befasst. Dieses Konzept haben sie permanent verfolgt. Kinder und Familie, vieles andere haben sie gestrichen. Das Rezept dafür? Stimmigkeit zwischen den Beteiligten – wenn sich die Zuständigen für Infrastruktur, der TVB und die Gemeinde einig sind, an einem Strick in die gleiche Richtung ziehen, dann funktioniert es. So einfach ist das Fundament. Wird dann noch ein passendes Produkt entwickelt, stimmt die Basis für den Verkauf. Dann kann es ins Detail gehen.

SAISON: Welche Faktoren gilt es zu beachten, um ein passendes Produkt zu kreieren?

SCHMID: Wir sind der Meinung, dass eine Produktentwicklung auf Betriebsebene beginnen muss. Zuerst stellt sich die Frage: Was macht der Unternehmer gut und gern? Das ist das Grundfundament. Die zweite Frage lautet: wofür eignet sich der Betrieb? Habe ich zum Beispiel ein Grundstück, dessen Grundstücksgrenze nur vier Meter von den Hauswänden entfernt ist, wäre es unsinnig, den Schwerpunkt auf ein Produkt zu legen, das Grundressourcen benötigt – der Raum steht nicht zur Verfügung bzw. ist der Unternehmer immer auf andere angewiesen. Anders ist es, wenn ich ein paar Hektar Grund rund um das Hotel habe.



Josef Schmid: „Eine Produktentwicklung muss auf Betriebsebene beginnen. Wir haben noch keinen Betrieb gehabt, für den es keine Summenrechnung gibt. Ob die Summe ein stärkeres oder schwächeres Produkt darstellt, ist dann die Frage.“

Eine dritte Frage beschäftigt sich mit dem Umfeld: Wie sieht das nähere und mittlere Umfeld aus? Welche Infrastrukturen gibt es in der Region, wie sind die Berge, das Wasser nutzbar? Unterm Strich dieses Screenings steht, was der Unternehmer gerne macht, was sich im Unternehmen gut umsetzen lässt und welche Notwendigkeiten das Umfeld für das Produkt liefert.

Wir haben noch keinen Betrieb gehabt, für den es keine Summenrechnung gibt. Ob die Summe ein stärkeres oder schwächeres Produkt darstellt, das mehr oder weniger strahlt, mehr oder weniger gefragt ist am Markt, ist dann die Frage. Aber generell wissen wir, dass mit einem derart abgestimmten Produkt Geschäft gemacht werden kann.

SAISON: Die stimmige Einbettung des Betriebes in die Region, die Leistungskraft des Hauses und die gelebten Stärken des Hoteliers klingen nach gelebter Authentizität. Sorgt sie für höhere Verkaufszahlen?

SCHMID: Definitiv. Der Kunde spürt sie, weil nicht Massenprodukte verkauft werden, sondern Werte. Der Kunde kommt, erlebt in der Zeit zwischen Ankunft und Abreise eine bestimmte Leistung, die ihm in Erinnerung bleibt. Diese Leistung muss stimmig sein. Doch was bedeutet stimmig? Stimmig ist zum Beispiel, dass ich rustikale Sessel habe, rustikale Speisen serviere und der Wirt trägt nicht einen Smoking, sondern eine Lederhosen oder seine Frau ein Dirndlkleid. Das ist ganz klar. Der Kunde geht raus und es hat ihm gefallen, es war Wärme spürbar. Er kann zwar nicht punktuell festmachen, wieso das so ist, aber es hat gepasst. Es war stimmig.

Wir reden viel über Gesundheitstourismus, weil sich damit Geld verdienen lässt. Raucht der Unternehmer abends die 30. Zigarette, trinkt die Unternehmerin das erste Glas Prosecco gegen Mittag, ist das nicht stimmig. Der Kunde sucht ein Gesundheitshotel, doch die Beweggründe des Unternehmers sind andere. Das ist spürbar. Der Kunde geht raus und sagt,

die Leistungen haben schon gepasst, aber stimmig war das nicht. Im Golfhotel will der Gast mit dem Chef oder der Chefin über Golf reden können und natürlich auch, von den Führungskräften abgeleitet, mit dem Personal.

Jeder Betrieb, der ein entsprechendes Screening macht und davon abgeleitet seine Werbung platziert, sich seine Plattformen im Internet aussucht und thematisch passende Medien recherchiert, braucht sich um sein Geschäft keine Sorgen machen.

SAISON: Eine klare Kernleistung zu kreieren, eingebettet in die Region, wird zur Basis – und dann beginnt der Verkauf?

SCHMID: Natürlich ist das kein statischer Prozess, ich baue nicht zuerst ein Hotel, mache alles stimmig und fange dann an, zu verkaufen. Es ist ein dynamischer Prozess. Meist haben wir es mit Betrieben zu tun, denen Fehleinschätzungen unterlaufen. Wir machen das Screening, prüfen und klären das Soll-Produkt. Will der Ho-

aber erst mit sehr viel Emotion gefüllt werden. Ferientourismus ist für mich pure Emotion, Ferientourismus ist eine klare Dienstleistung, die verkauft wird. Der Tiroler hat eine direkte Art, das schätzt der Gast auch. Das Ehrliche, das Geradlinige, aber auch die Warmherzigkeit, die mit vielen Kleinigkeiten zu tun hat.

SAISON: Wie werden diese Qualitäten mit Hilfe von Werbemitteln transportiert?

SCHMID: Ob das Prospekte sind, die Stimme und die Begleitmusik am Telefon – wir öffnen beim Kunden ein klares Erwartungsbild. Dieses Bild gilt es im Vorhinein dort hinzulenken, wo das Produkt ist. Der potenzielle Kunde soll die Kernleistung sehen, hören, spüren und riechen können. Die Werbemittel müssen das entstandene Vorurteil vom Kunden schlussendlich zum Urteil werden lassen. Alles, das Telefonat, das Prospekt- und Bildmaterial, das verwendete Papier, etc., ist ausschlaggebend. Ist alles stimmig, habe ich gewonnen. Ich

„Die Zuständigen müssen an einem Strick in eine Richtung ziehen. So einfach ist das.“

Josef Schmid, Tourismusberater

telier das wirklich tun? Für die Kernleistung muss eine klare Entscheidung fallen. Bestehende Gäste kommen dann, so lange es ihnen gefällt, alle Werbeaktivitäten gehen jedoch in die Richtung der Kernleistung, die wir festgestellt haben. Das ist ein dynamischer Prozess der Überleitung, das geht nicht auf Knopfdruck. Der Unternehmer selbst muss erst langsam anfangen, es zu spüren, die Mitarbeiter folgen, wenn sie sehen, dem Chef gefällt es – das ist das Rad: gefällt es dem Chef, gefällt es den Mitarbeitern, gefällt es den Gästen. Dann lebt es richtig. Gehst du in ein Hotel hinein und spürst Wärme, hat das mit vielen Soft Skills zu tun, nicht mit Hardware. Etwas Schönes hinbauen geht schnell – es muss

schüre das Vorurteil des Kunden und danach suche ich die Werbematerialien aus: das Internet, die Printmedien, natürlich auch die neuen Vertriebskanäle im Bereich des e-Marketings. Es ist dann nur noch eine Frage der Zeit, dass es zu einem Ausleben kommt. Gäste, die sich nicht mehr so wohl oder angesprochen fühlen, werden weniger, die Kunden im Bereich der Kernmarke, der neuen Produkte, werden mehr. So bekommt der Hotelier den Gast, der zu ihm passt. Jene Kunden, denen die Kernleistung gefällt, die empfehlen sie weiter. Und ihre Freunde, denen sie es weiterempfehlen, sind in der Regel ähnlich gestrickt. Das ist der Trumpf – Verkauf durch Empfehlung. →



„Vielleicht ist das Prospekt ein tolles Werbemittel, aber nicht stimmig: ein ‚falsches‘ Erwartungsfenster wird aufgemacht.“

Josef Schmid, Tourismusberater

NACHWUCHS

Die Fundamente des Skisports in Tirol müssen diskutiert werden, ist Josef Schmid überzeugt. „Wenn ich in die Kindergärten und Schulen reinschaue: wie viele Kinder können dort Skifahren? Die Skikurse sind oft gar nicht spruchreif, weil es sich viele nicht mehr leisten können.“ Skiland bleiben setzt jedoch voraus, dass Kinder und Jugendliche Skifahren lernen. Auch als Langzeit-Verkaufsstrategie für Tirols Wintertourismus. „Wir müssen im Land umdenken. Die Gesinnung muss sich ändern“, betont Schmid. „Die Kleinstskigebiete müssen wir ausstatten, um sie zum Skifahren lernen zu nützen. Kinder und Jugendliche sollen dort Freunde treffen, sich gemeinsam bewegen können.“ Auch um der Tatsache, dass über 25 Prozent unserer Kinder Gefahr laufen, übergewichtig zu werden oder an Altersdiabetes zu erkranken, aktiv entgegenzuwirken. „Die Entwicklung der Skigebiete ist immens wichtig. Die großen Skidestinationen stellen die Oberliga dar – sie sind nur ausgelastet, wenn sie ein gutes Produkt haben. Das sind die geschliffenen Steine und es ist müßig, über den Preis zu reden. Doch darf der Unterbau nicht wegfallen“, so Schmid. „Früher hatten wir eine Masse an kleinen Skigebieten. Jetzt haben wir die Tendenz, dass alles viel kostet und es die kleinen Skigebiete nicht mehr gibt. Wenn wir nicht günstigste Einstiegmöglichkeiten bieten, bauen wir keinen Skinachwuchs auf.“ Doch wer wird in zehn bis 15 Jahren die Begeisterung für den Skisport im Land transportieren? „Dafür muss man nicht hoch intelligent sein“, sagt Schmid, „nur hat man in der Vergangenheit viel zu wenig darüber nachgedacht.“

SAISON: Wie kann ich zum Weitererzählen motivieren?

SCHMID: Wir setzen zum Beispiel auf klassische Werbepostkarten. In einer Form, die das Markenverhalten schürt, das Erwartungsfenster öffnet. Die Karten sind gratis, das Porto ist gratis und es kann nichts Besseres passieren, als dass jemand begeistert eine Karte aus dem Urlaub schreibt, auf der meine Kernleistung abgebildet ist. Das ist kostengünstige Werbung. Das fördere ich. Zusätzlich setze ich einen dynamischen Prozess mit Printmedien und e-Marketing in Gang und wenn ich das stimmig mache, habe ich Erfolg. Manchmal passiert es aber, dass ein Supergrafiker ein super Prospektmaterial kreiert, nur kommen die Leute dann vor das Haus, gehen noch einmal zurück zum Auto, um das Prospekt zu holen und schauen, ob es das richtige Hotel ist. Vielleicht ist das Prospekt ein tolles Werbemittel, aber nicht stimmig: ein ‚falsches‘ Erwartungsfenster wurde aufgemacht. Stelle ich das Produkt richtig dar – erzähle ich die Geschichte so, wie sie ist – dann erwische ich diesen Gast vielleicht nicht, denn er ist auf der Suche nach etwas anderem. Aber: ein anderer Gast kommt, der mit dem Produkt Freude hat, weil er es so will. Beide Seiten sind zufrieden. Ist das Produkt jedoch nicht stimmig, bleiben die Gäste langfristig aus und es zieht uns in den Preiskampf.

SAISON: Welche Auswirkungen haben ‚billige Betten‘ auf den Gesamterfolg?

SCHMID: Einen neue, qualitativ hochwertige Adresse zu akquirieren kostet zwischen 30 und 50 Euro. Dabei spreche ich erst von einer werthaltigen Adresse, noch nicht von einer Buchung. Viele nehmen den scheinbar einfacheren Weg in Richtung billiges Massenprodukt. Das ist Selbstmord auf Raten. Mit Nächtigungen von 28 bis 40 Euro bin ich relativ schnell kaputt. Wer sich das strategisch nicht richtig überlegt, landet mittelfristig in einer Sackgasse. Es lässt sich mit diesem Preis langfristig kein Geld verdienen. Wir haben Fälle durchexerziert, in denen wir auf rund ein Viertel der Nächtigungen verzichtet haben und das Betriebs-

ergebnis unmittelbar gestiegen ist. Weniger ist also mehr. Denn: Der Tourismus ist bis zu einem gewissen Auslastungsrahmen ein relativ mobiles Instrument. Wenn ich unter eine kritische Masse komme, dann muss ich zusperren. Ein billiges Massenprodukt ist nicht die Lösung. Werden extrem viele Nächtigungen reingepackt, die Nebensaisonen auch noch gefüllt, ist das Abwohnen extrem. Das spürt man nicht nach einem Jahr, aber nach fünf Jahren spürt man es extrem. Und dann kommt eine finanzielle Lawine auf dich zu.

SAISON: Wie können Tirols Touristiker dem entgegenwirken?

SCHMID: Ich glaube, in erster Linie muss an der Bewusstseinsbildung gearbeitet werden. Wir haben bis vor kurzer Zeit immer nur Zuwächse gehabt. In Zeiten, in denen es nur aufwärts geht, habe ich nicht den Druck nachzudenken, wie es weitergeht. Intelligente Unternehmer haben in guten Zeiten in das Produkt investiert und Rücklagen geschaffen. Jetzt sind alle in der Situation, über Rückgänge nachdenken zu müssen.

Habe ich ein Problem, muss ich wissen, woher es kommt und wie lange es schon besteht. Wenn es kriseln anfängt, ist etwas überspannt worden. Wir müssen uns auf das Wesentliche besinnen – wo kommt das massive Produkt her? Dann den Weg durchdenken, bis zu welchem Zeitpunkt es noch gestimmt hat. Die Zeit danach ist oft aus den Fugen gewachsen, weil wir es nicht mehr notwendig hatten, über Entwicklung nachzudenken. Wichtig ist Bewusstseinsbildung auf Landes-, auf regionaler und kommunaler Ebene. Das wird nicht morgen wirken, sondern in 10 Jahren, aber wenn wir nicht heute anfangen, wird sich das Ergebnis auch immer weiter nach hinten schieben.

SAISON: Verkauf hängt damit von Bewusstseinsbildung und gemachten Hausaufgaben ab?

SCHMID: Von einem guten Verkäufer erwartet man, dass er ein Produkt gut an den Mann bringen kann. Ich habe noch kein Problem, wenn er es ehrlich an den Mann bringt – mit Prospektwahrheit, Werbe-



Josef Schmid: „Es kommt auf die Intelligenz des Transportes, auf die Intelligenz der Information an. Dabei hängt der Verkauf immer mit dem Produkt zusammen.“

wahrheit, Werbeklarheit. Viele ‚pushen‘ nur. Ehrliche Werbung geht durch den Magen. Ehrliche Werbung in der Dienstleistung hat mit Emotionen zu tun. Und wenn die Emotionen passen, brauche ich mir um den Kunden keine Sorgen zu machen. Deshalb gehe ich keinen Millimeter ab: der beste Verkäufer ist der zufriedene Gast. Ich muss mich strategisch als Unternehmer damit befassen, wie ich den Gast zum Multiplikator mache.

SAISON: Wie kann es, abgesehen vom stimmigen Kernprodukt, funktionieren?

SCHMID: Der Kunde bekommt häufig Werbematerial, das ist nicht einmal zwei Eu-

ro wert. Wenn er es nicht gleich braucht, wandert es in den Papierkorb – dann muss ich ihn wieder anwerben. Deshalb gilt es intelligente Produkte und Wege zu entwickeln, ihn zu erreichen.

Ich bin ein Verfechter von hochwertigem Material, zum Beispiel von einem Prospekt als Buch, das verschickt wird. Das landet nicht im Papierkorb, sondern im Bücherregal – außer der Gast bekommt von zehn Hotels zehn Bücher. Dann muss ein neuer Weg gesucht werden. Der Inhalt des Buches öffnet das Erwartungsfenster. Kommt der Kunde ins Hotel und ist vom stimmigen Kernprodukt emotional begeistert, fährt er

wieder heim, erzählt es seinen Freunden und greift dafür wieder ins Bücherregal. Das ist Aufladung.

Es kommt auf die Intelligenz des Transportes, auf die Intelligenz der Information an. Dabei hängt der Verkauf immer mit dem Produkt zusammen. Ich muss es von Grund auf vorbereiten. Wenn du Werbung machst und das Produkt nicht passt, machst du immer wieder Werbung und der Gast kommt immer wieder nicht mehr. Intelligente Lösungen sind deshalb gefragt – und Orientierung geben die vielen guten, erfolgreichen Betriebe, die federführend für das Positive im Land verantwortlich sind. *