

IM INTERVIEW

# „Hospitality Interim Manager werden zunehmend nachgefragt“

Cost & Logis sprach mit Albrecht v. Bonin und Sabine Hönack von der VON BONIN Personalberatung über professionelles Personalmanagement in der Hotellerie und die Vorteile interimistischer Lösungen.

## INVESTIEREN HOTELIERS FÜR DIE SUCHE NACH GEEIGNETEM PERSONAL GENÜGENDE ZEIT?

**Albrecht v. Bonin:** Betriebe aus der Kettenhotellerie gehen gemeinhin sehr professionell vor, wenn es um die Rekrutierung von Mitarbeitern und die Personalentwicklung geht. Für Privathoteliere haben diese Themen hingegen in der Regel nicht denselben Stellenwert. Sie gehen vor allem intuitiv vor, verlassen sich mehr auf ihr Gefühl. Anders ausgedrückt: Viele Privathoteliere haben im Personalmanagement noch großen Entwicklungsbedarf.

## WO HAKT ES DENN VOR ALLEM?

**Albrecht v. Bonin:** Defizite erkennen wir unter anderem in der Mitarbeiterführung. Ziel sollte es sein, qualifiziertes Personal nachhaltig an den Betrieb zu binden und sich auf dem Arbeitsmarkt als attraktive Adresse zu positionieren. Das ist auch deshalb nicht einfach, weil die Gehälter hinter denen in vielen anderen Branchen zurückbleiben. Umso mehr Wert sollte

ein Hotelier auf das Thema Personalentwicklung legen, um den Mitarbeitern auch langfristig eine Perspektive bieten zu können und sie entsprechend zu motivieren. Es gibt genügend Betriebe in der Hotellerie, die es schaffen, Nachteile bei der Vergütung auszugleichen durch exzellente Führungsarbeit.

## WELCHE POSITIONEN SIND DERZEIT AM SCHWIERIGSTEN ZU BESETZEN?

**Sabine Hönack:** Probleme gibt es vor allem bei der Suche nach Mana-

gern in Bereichen wie Sales und Revenue Management. Vor allem der Markt für professionelle Sales-Manager ist so gut wie leer. Sie verlassen die Branche, weil sie lukrativere Angebote von Unternehmen aus anderen Geschäftszweigen bekommen.

**Albrecht v. Bonin:** Außerdem haben sich die Anforderungen an Sales-Manager im Zuge der Entwicklung des elektronischen Vertriebs erheblich verändert. Das „go out and knock on doors“ reicht schon lange nicht mehr aus. Gefragt ist aufgrund der immer komplexeren Vertriebsstrukturen ein strategisches, konzeptionelles Arbeiten. Diese Umstellung ist in den Personalentwicklungs-Konzepten vieler Unternehmen noch nicht im entsprechenden Umfang vollzogen worden.

## SIE BIETEN PERSONALCHEFS AUF ZEIT AN. IN WELCHEN SITUATIONEN KOMMT DIESE DIENSTLEITUNG ZUM EINSATZ?

**Sabine Hönack:** Überall dort, wo Betriebe aus der Hotellerie schnell eine professionelle Lösung im Personalmanagement benötigen. Hospitality Interim Management ist ein Geschäftsbereich der VON BONIN Personalberatung, der zunehmend an Bedeutung gewinnt. Die Phase des Pre Opening, die Übernahme eines Objektes, die Sanierung eines angeschlagenen Betriebes gehören zu den klassischen Situationen, in denen Personalchefs auf Zeit gebraucht werden. Zu unseren Auftraggebern zählen Privatho-

**„Die von uns vermittelten Experten sind in alle wesentlichen Personalentscheidungen eingebunden und sorgen dafür, dass das Pre-Opening-Team rechtzeitig zur Eröffnung steht.“**

Sabine Hönack

teliers und kleine bis mittelgroße Hotelgesellschaften, die wachsen wollen sowie Unternehmen wie Banken, Fonds, Betriebe aus der Industrie und private Investo-

Sabine Hönack ist seit 1997 Senior Consultant der VON BONIN Personalberatung. Die Personalfachwirtin mit mehrjähriger Berufserfahrung in der Hotellerie hat die Sparte VON BONIN HR-Service aufgebaut und ist Ansprechpartnerin für den Einsatz von Personal Managern auf Zeit.



ren, denen das Hotel-Know-How im Detail fehlt. Sie suchen im Personalmanagement zeitlich befristete Unterstützung von Profis mit Hotel-Expertise. Die aus unserem Pool kommenden Hospitality Interim Manager übernehmen vielfältige Aufgaben. Dazu gehören unter anderem das Erarbeiten von Human-Resources-Standards, das Rekrutieren geeigneter Mitarbeiter beziehungsweise Führungskräfte während des Pre Opening, das Schulen der Abteilungsleiter, das Entwickeln von Vergütungskonzepten und das Planen des Personalbedarfs.

#### WELCHE VORTEILE BIETET DAS ANGEBOT DEN BETRIEBEN?

**Sabine Hönack:** Die Verantwortlichen haben den Rücken frei, können sich fokussieren auf Themen wie Bau, Ausstattung, Einrichtung, Finanzierung und Vermarktung. Die von uns vermittelten Experten sind in alle wesentlichen Personalentscheidungen eingebunden und sorgen dafür, dass das Pre-Opening-Team rechtzeitig zur Eröffnung steht. Sie sind Problemlöser „just in time“ mit umfangreicher Erfahrung aus dem Bereich Human-Resources-Management, sind zudem krisenerprobt und in der Lage, sich schnell in das jeweilige Aufgabenfeld einzuarbeiten. Die Manager sind freiberuflich tätig und werden nach geleistetem Einsatz bezahlt. Es gilt also das Prinzip „pay as you use“. Das bedeutet: Der Auftraggeber muss keine Überstunden, Krankheits- oder Urlaubstage vergüten. Das Honorar lässt sich als Betriebsausgabe verbuchen, gehört nicht zu den Lohnkosten und fließt gegebenenfalls ins Pre-Opening-Budget ein.

#### WIE TEUER SIND DIE DIENSTE DES INTERIM MANAGERS?

**Albrecht v. Bonin:** Das ist abhängig von der Länge des Einsatzes. In den meisten Fällen sind die Interim Manager zwischen drei und sechs Monaten in den Betrieben, im Personalmanagement bei Pre-Openings etwas kürzer. Sie sorgen dafür, den Personalbereich im Hotel einzurichten und begleiten den Hotelier auf Wunsch auch noch in der Phase der Umsetzung. Grundsätzlich werden sie auf der Basis von Tagessätzen oder mit Monatspauschalen vergütet. Die Tagessätze liegen für gewöhnlich zwischen 500 und 1.000 Euro, die Monatspauschalen zwischen 6.000 und 8.000 Euro – abhängig von der Größe der Verantwortung und der Dauer des Einsatzes. Verhältnismäßig günstiger ist in der Regel die Abrechnung über Monatspauschalen.

#### WIE KOMMT DAS INTERIM MANAGEMENT IM PERSONALBEREICH BISHER AN UND WIE BEURTEILEN SIE DIE PERSPEKTIVEN?

**Albrecht von Bonin:** In Deutschland steckt das Thema im Vergleich zu dem, was in ande-



*„Es gibt genügend Betriebe in der Hotellerie, die es schaffen, Nachteile bei der Vergütung auszugleichen durch exzellente Führungsarbeit.“*

Albrecht v. Bonin

Albrecht v. Bonin ist Gründer und Gesellschafter der VON BONIN Personalberatung, Gelnhausen. Das Unternehmen fokussiert sich vor allem auf die Suche und Auswahl von Führungskräften, das Hospitality Interim Management und die Unternehmensnachfolge.

ren Ländern passiert, noch in den Kinderschuhen. In der Industrie gibt es bereits große Interim Provider. Im Bereich Hospitality haben wir mit unserem Angebot des Personal Managers auf Zeit nach wie vor eine Quasi-Alleinstellung und sind in diesem Geschäftsfeld zurzeit in jährlich zehn bis 15 Projekte eingebunden. Wenn Sie sich die Entwicklung in den skandinavischen Ländern sowie in den französischsprachigen und angelsächsischen Staaten ansehen, bekommen sie eine Idee davon, was in dem Bereich hierzulande noch möglich ist. Ich bin überzeugt davon, dass Hospitality Interim Manager in der deutschen Hotellerie mittel- bis langfristig zunehmend nachgefragt werden. Nicht zuletzt aufgrund des rasanten Wandels der Branche, der ein immer schnelleres Reagieren auf veränderte Gegebenheiten notwendig macht. Hier haben wir unsere Kompetenzen aus unseren Geschäftsbereichen HR Services und Hospitality Interim Management zu einer idealen Lösung für Pre-Openings zusammengeführt. Sie müssen bedenken: Bei der Suche nach einem den geforderten Qualifikationen entsprechenden Manager in Festanstellung vergehen nicht selten viele Monate. Ein Interim Manager aus unserem Pool, der ausgiebig auf seine Expertise getestet wurde, steht 14 Tage nach Anfrage zur professionellen Verfügung. <