

# Wie rettet man ein Kolpinghaus?

Vor 25 Jahren drohte die Schließung. Heute zählt das Kolpinghaus Fulda über 50 000 Gäste im Jahr.

Gustav Haller, 24 Jahre lang Vorstandsmitglied im Trägerverein des Kolpinghauses Fulda, erzählt, wie er dem Kolpinghaus Fulda zu neuem Glanz verhalf, und gibt Tipps, wie man erfolgreich ein Kolpinghotel führen kann.

## 1994 stand das Kolpinghaus Fulda vor der Existenzfrage. Wie sah die Lage damals aus?

**Gustav Haller:** Kolping war in Fulda seit 1855 mit dem vierten Kolpinghaus in der Goethestraße präsent und hatte eine traditionelle Verankerung in der Bevölkerung der Stadt. Es wäre für die Stadt Fulda ein großer gesellschaftlicher Verlust und für Kolping ein großer Imageverlust gewesen, wenn man das Kolpinghaus Fulda nach 35 bzw. 40 Jahren hätte aufgeben müssen. Das gesamte Equipment war veraltet, die Geschäftsführung ungeeignet, Umsatz und Ergebnis kritisch. Hilfe von außen war dringend notwendig, aber keine Partner waren dazu bereit. Die Leitung des Kolpingwerkes Diözesanverband (DV) Fulda beschäftigte sich mit anderen Themen und er-

kannte die prekäre Situation nicht; das Bistum Fulda hatte Kolping nicht mehr im Fokus.

Der langjährige Vorstand des Kolpinghauses suchte nach der Nachfolge für den Bereich Vorstand Finanzen, da der Amtsinhaber erkrankt war. Ich war damals beruflich bereits im Bereich Finanzen/Controlling bei mehreren mittelständischen und einem DAX-Unternehmen in leitender Position tätig.

## Wie bist Du dann vorgegangen?

**Gustav Haller:** Mit einer raschen Neubesetzung der GmbH-Geschäftsführung mit Jürgen Schmidt, einem erfahrenen Mann aus der Hotelbranche, der den Gastro- und Hotelbetrieb professioneller führen sollte.

Er führte mit dem Vorstand die Umbenennung des Hauses in „Parkhotel Kolpinghaus Fulda“ durch und erschloss dadurch einen größeren überregionalen Kundenkreis. Das Jugendwohnheim musste wegen zahlreicher Probleme geschlossen werden. Die frei gewordenen zwei Etagen wurden in 22 zusätzliche Hotelzimmer umgewandelt, so konnte zusätzlicher Umsatz und Deckungsbeitrag generiert werden. Die alte Küche wurde komplett renoviert, und der Parkplatz mit 50 Stellplätzen wurde mit einer Bewirtschaftungsanlage versehen, die sich recht schnell amortisierte.

## Welche Rückschläge gab es auf dem Weg?

**Gustav Haller:** Nach der ersten Amtsperiode als Geschäftsführer erkrankte Jürgen Schmidt schwer und musste seine Geschäftsführertätigkeit aufgeben. Das war für uns alle eine menschliche Tragödie. Die Rettung des Hauses war ja überdies noch nicht vollzogen.

## Wenn Du jetzt so zurückblickst, was würdest Du heute anders machen?

**Gustav Haller:** Ich hätte mit noch mehr Eile die komplette Sanierung betreiben müssen und sofort die klare Aufgabentrennung von der Betriebs-GmbH vollziehen müssen, also operatives Geschäft für die Segmente Logis, Tagungen, F&B (Speisen und Getränke)

**Gustav Haller (links) wird von Steffen Kempa, Geschäftsführer Kolping DV Fulda, verabschiedet.**



gegenüber dem Trägerverein, der sich um Finanzierung, Strategie, Philosophie und Facility Management kümmert.

Da ich aber durch Ehrenamt und Beruf gut ausgelastet war, konnte dies nur abends und am Wochenende erfolgen. Ein Support aus Köln war leider nicht da.

### **Jetzt haben wir viel über die Vergangenheit gesprochen. Wo steht das Kolpinghaus Fulda jetzt?**

**Gustav Haller:** Es wurde in den letzten zehn bis 15 Jahren ein nahezu komplett neues Kolpinghaus Fulda geschaffen, das sein 50-jähriges Jubiläum im Oktober 2019 feiern wird. Verkehrswert und Vermögenswert sind deutlich gestiegen. Umsatz und Ertrag sind auf hohem Niveau, Investitionen können nun jedes Jahr aus dem Cash Flow eigenfinanziert werden, die Arbeitsplätze sind gesichert. Kolping ist eine sehr gute Marke in Fulda geworden, das hoteleigene „kolpings-Restaurant“ gilt als das größte und beste Restaurant mit deutscher Küche in Fulda. Ganz stolz bin ich, dass wir all dies ohne Hilfen des Kolpingwerkes Deutschland, des Bistums oder anderer staatlicher Einrichtungen geschafft haben. Lediglich die Hausbanken, die Geschäftspartner, unsere Mitglieder und die Mitarbeiter\_innen haben finanziell dabei geholfen.

Die Philosophie des Hauses und der Kolping-Spirit werden seinen jährlich circa 50 000 Gästen in angenehmer Weise vermittelt, wir zeigen unser Verständnis von Christsein bei jedem Handeln und Tun.

Und auch das Standbein Jugendwohnen erfährt Mitte 2019 einen Neustart in der Liobastraße in den vom Landkreis Fulda neu hergerichteten und angemieteten Räumen.

### **Während der Erneuerung mussten zum Teil Investitionen in Millionenhöhe getätigt werden. Wie wurden diese Vorhaben geplant? Was galt es dabei abzuwägen?**

**Gustav Haller:** Da die großen Invest-Maßnahmen stets während des laufenden Betriebs in drei möglichen Zeitfenstern (Jahreswechsel, Ostern und Sommer) durchgeführt werden mussten, um nicht zu viel Umsatzverlust und Kundenreklamationen durch Staub und Lärm zu riskieren, war eine frühzeitige, präzise organisatorische, zeitliche und finanzielle Vorplanung aller Gewerke erforderlich. Die



Budgetwerte für die Bauvorhaben wurden fast immer eingehalten oder gar unterschritten, notfalls wurden Teile gestoppt und auf das nächste Zeitfenster verschoben.

### **Welche Tipps kannst Du Vorstandsmitgliedern geben?**

**Gustav Haller:** Wichtig wäre wieder ein Benchmarking aller führenden Kolping-Hotels, hier kann jeder von seinem Partner lernen und die Marke Kolping gemeinsam verbessern. Benchmark-Werte und wichtige Strukturdaten – dazu gehören anteilsweise Logis, F&B, interne Miete, Personalquote und Waren einsatz – sollten stets Ansporn sein, sich weiter zu entwickeln.

Sinnvoll ist es auch, präventive Instandhaltung und Substanzerhaltung als Strategie einzusetzen, Vergleiche mit anderen Häusern zu suchen und deren gute Lösungen ebenfalls zu nutzen. Zudem sollte man eigene Risikofelder identifizieren, bewerten und Maßnahmen zur Reduzierung der Risiken treffen. Dabei hilft es auch, Businesspläne zu nutzen. ►

**Das hoteleigene Restaurant „kolpings“ gilt als das beste Restaurant Fuldas mit deutscher Küche.**

## **DAS PARKHOTEL FULDA**

- Drei Sterne Superior Hotel mit eigenem Restaurant
- Einzelzimmer ab 65 Euro  
Doppelzimmer ab 95 Euro
- Online: [parkhotel-fulda.de](http://parkhotel-fulda.de)  
Telefon: +49 (0) 661 8650-0



Gustav Haller (links) und Alexander Herb, Geschäftsführer des Verbandes der Kolpinghäuser (VKH), im Gespräch.

► **Wie setzt sich ein guter Vorstand zusammen? Welche Kompetenzen sollten die Vorstandsmitglieder idealerweise mitbringen?**

**Gustav Haller:** Wichtig ist eine engagierte, gesamtheitliche Denke mit Unternehmergeist für das Haus, Demut, aber auch kalkulierbares Risiko und Entscheidungsfreude, abgesichert durch ein wirksames Vier-Augen-Prinzip.

Gegenseitiger Respekt und Bereitschaft zur Übernahme von Projekten sind selbstverständlich. Wichtig ist aber auch ein Netzwerk von Mitgliedern mit diversen Fähigkeiten, die erfolgskritisch sind. Wir suchen uns solche Personen im Expertenkreis gezielt aus und bitten sie um eine zeitweise Mitarbeit. Geschäftliche Eigeninteressen sollten außen vor bleiben.

Es darf nie der eigentliche Zweck vergessen werden: Kolping steht im Mittelpunkt und muss einen guten Namen haben. Kritisch sehe ich, wenn die juristischen Aspekte einen zu hohen Stellenwert einnehmen. Natürlich muss man die Gesetze kennen, bei schwierigen Fragen hilft es jedoch, mit einem Experten zu reden.

**Welche persönlichen Eigenschaften sollten die Verantwortlichen mitbringen?**

**Gustav Haller:** Ein kooperativer Führungsstil ist hilfreich, ebenso wichtig ist zunehmendes Vertrauen in junge Menschen, die bereit sind, Verantwortung zu übernehmen. Sie bringen den Elan mit, der für den Weg in die Zukunft sehr wichtig ist. Empathie und Kontaktfreude, um Kolping-Spirit an Geschäftspartner und die Menschen im Umfeld zu vermitteln. Andere respektieren und deren Leistung anerkennen, im Dienste der Sache stehen, sich selbst zurücknehmen können, ohne auf Selbstbewusstsein zu verzichten. Das ist wichtig. ◀

Die Fragen stellte Tobias Pappert



Roland Balzer, Gustav Haller, Christof Weisenborn, Alexander Herb, Steffen Kempa (v.l.n.r.)



Das Parkhotel Fulda zählt jährlich über 50 000 Übernachtungsgäste.

**GUSTAV HALLER**

- 4. Dezember 1992: Mitbegründer und erster Vorsitzender der Kolpingsfamilie St. Paulus Fulda
- 2009-2015: Nach Fusion mit Kolpingsfamilie Petersberg, Vorstandsmitglied
- Seit 2015 Vorstandsvorsitzender im zweiköpfigen Leitungsteam
- 1994-2018: Vorstandsmitglied des Trägervereins Kolpinghaus Fulda e.V., 22 Jahre als Schatzmeister, vier Jahre Vorsitzender, zeitweise in Doppelfunktion



Ein Einzelzimmer im Parkhotel Fulda.