

# Muss ein Spa gemanagt werden?

Die Tophotel Academy – eine Initiative von Tophotel und dem IST-Studieninstitut – befasst sich in loser Folge mit Themen, die für die Hotellerie von besonderem Interesse sind. In dieser Folge geht es um die Frage, ob ein Spa-Manager aus dem teuren »Must have« Spa mehr machen kann

von SIMON KELLERHOFF, IST-Hochschule für Management

**Wann rechnet sich** Spa-Management und wie setzt man es richtig ein? Hotels, die bereits einen Spa-Manager beschäftigen, haben vermutlich eine klare Wellnessausrichtung, die sich unter anderem durch die Größe des Wellnessbereichs und die Breite des Angebots widerspiegelt. Doch auch bei diesen Hotels gibt es von Zeit zu Zeit eine sehr eigentümliche Ansicht von dem, was ein Spa-Manager unter welchen Umständen und mit welchen Mitteln leisten kann oder leisten sollte. Und wie sieht es bei Hotels mit kleinerem Spa-Bereich aus?

Die entscheidende Frage ist: Was ist ein Spa-Manager oder was macht diesen aus? Dieser Frage ist vor einigen Jahren die Fachgruppe »Wellness- und Spa-Management« des Deutschen Wellness Verbandes e.V. nachgegangen und zu folgender Definition gelangt: »Ein Spa- bzw. Wellness-Manager ist eine Person, die je nach Unternehmensstruktur sowie Entscheidungsbefugnis sowohl operative als auch strategische Managementaufgaben in einer Spa- und/oder Wellnessanlage in Festanstellung oder Selbstständigkeit wahrnimmt. Er/sie ist den Befugnissen entsprechend verantwortlich für Bereiche der Betriebswirtschaft, des Qualitäts- und des Produktmanagements, des Beschwerdemanagements, der Personalführung und -entwicklung sowie teilweise für die Bereiche Vertrieb, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit. Gästebetreuung und die eigene Durchführung von Spa-Anwendungen gehören bei kleineren Spas häufig auch zum Aufgabengebiet.« Bereits die Definition zeigt, wie vielfältig diese Position ist. Sie offenbart aber auch einen weiten Gestaltungsspielraum, speziell in der Aufgabenverteilung und Schwerpunktsetzung.

Nicht nur bei kleineren Spas, auch bei großen Wellnesshotels gehört die Durchführung von Anwendungen zum Aufgabengebiet eines Wellness- und Spa-Managers. Eine Befragung des IST-Studieninstituts von 2014 zeigt, dass 47 Prozent der befragten Spa-Manager eine gleichmäßige Aufteilung zwischen administrativen



Aufgaben und Anwendungen haben. Dies liefert ein sehr gutes Bild vom Rollenverständnis eines Wellness- und Spa-Managers. Die Fokussierung auf Managementaufgaben sucht man häufig vergebens. Im A-Rosa Kitzbühel gehört sie zum Erfolgsrezept. Keven Prünster, Spa-Manager im Haus, ist immer wieder amüsiert, wenn er die Frage gestellt bekommt, wie viele Anwendungen er am Tag durchführe. »Selber Anwendungen?« Dafür bleibt ihm abseits seiner Funktion als Manager schlichtweg keine Zeit.

Muss der Spa-Bereich aktiv gemanagt werden oder ist es ausreichend, jemanden zu beschäftigen, der die Dienstpläne schreibt und den Spa-Bereich auf- und abschließt? Wer den letzten Teil der Frage mit einem klaren »ja« beantwortet, hat sich vermutlich noch nicht mit den Aufgaben eines Spa-Managers beschäftigt und kann daher nicht erkennen, was dieser für den Betrieb leisten kann. Fest steht aber, dass ein professionell aufgestellter Bereich auch entsprechend gemanagt werden sollte, und dass diese Aufgabe spezifische Anforderungen an das Personal stellt.

Der Versuch, eine Kosmetikerin oder einen Therapeuten zum Spa-Manager zu befördern, um den Bereich damit profitabler zu machen und ohne dabei die notwendigen Fachkenntnisse im Vorfeld zu vermitteln, scheitert in der Praxis meistens. Wenn das notwendige betriebswirtschaftliche Know-how fehlt, können die Erwartungen nicht erfüllt werden. Umgekehrt würde aber niemand von einem Finanzexperten eine gute Massage erwarten.

Erhebliche Kosten begleiten die Errichtung und Einrichtung eines Spa-Bereichs. Theoretisch müssten die Anfangsinvestitionen in die Rentabilitätsrechnung mit einfließen. Sie werden aber gerne ausgeblendet. Damit bleiben die Personalkosten größter Kostenpunkt eines Spas. Deshalb meiden einige Hotels die Einstellung eines rein für das Management zuständigen Spa-Managers.

Der Gedanke, einem bestehenden Mitarbeiter die Aufgabe zu übertragen, ist nicht abwegig. Schließlich ist er oder sie mit dem

Unternehmen und dem Personal vertraut und kann auch selber Anwendungen durchführen. Das hat den Vorteil, dass der Spa-Manager bei Ausfall eines Kollegen oder einer Kollegin einspringen kann. In der Theorie ist dieses Konstrukt schlüssig. In der praktischen Umsetzung stellt sich die Frage des Umgangs mit den Kollegen. Plötzlich ist der Spa-Manager nicht mehr einer von ihnen, sondern Vorgesetzter. Ein zu harter Umgang macht einsam, ein zu lockerer Umgang untergräbt die Autorität. Selten machen Teams eine Beförderung eines Einzelnen ohne Murren mit, wenn nicht im Vorfeld für alle erkennbar war, warum genau der Kollege oder die Kollegin sich für die konkrete Position empfiehlt. Eine im Vorfeld absolvierte Ausbildung kann ein entsprechendes Signal setzen, um gegenüber Kollegen und dem Vorgesetzten sein Potenzial zu unterstreichen.

## Nur Teilzeit-Manager?

Die nächste Frage stellt sich bezüglich der Zeiteinteilung: Wie viel Zeit muss für die Managementfunktion aufgewendet werden und vor allem wann? Wenn der Spa-Manager auch für Anwendungen zur Verfügung steht, kommt die Managementfunktion bei vielen Spa-Managern erst nach dem »normalen« Tagesgeschäft. Mangels betriebswirtschaftlicher Ausbildung fehlt es zudem am notwendigen Fachwissen im Umgang mit Kennzahlen. Deshalb entschließen sich manche Hoteliers dazu, dem Spa-Manager keine Zahlen und auch kein eigenes Budget zur Verfügung zu stellen. Auch die Gehälter der Kollegen gehen am Spa-Manager vorbei; sie werden von Direktoren, oder der Personalabteilung unter Verschluss gehalten. Eine Kostenkalkulation zur Festlegung von Produktpreisen kann auf diesem Weg nicht erfolgen. Für Marketing und neue Ideen fehlt die Zeit, für die Personalsuche und die Einarbeitung ebenso.

Die Erwartung an einen Spa-Manager ist in der Regel, dass er sich durch ein besseres Betriebsergebnis rechnet. Viele Hotels glauben jedoch nicht daran und wählen daher die vermeintlich sicherere Variante und damit den zuvor skizzierten halbherzigen Weg mit einer bereits bestehenden Fachkraft ohne entsprechende Managementausbildung. Von der Erwartung, dass sich eine ganze Position kurzfristig rechnet, sollte man sich lösen. Es ist ein mittel- bis langfristiges Ziel. Das Erreichen dieses Ziels wird unwahrscheinlicher, wenn man sie in die Hände einer Kosmetikerin oder eines Therapeuten legt, denen man im Vorfeld nicht das Rüstzeug mitgegeben hat, und die das vorgegebene Ziel zusätzlich zu ihrer normalen Funktion erreichen sollen. Das Potenzial eines deutlichen Umsatzplus besteht und ist von vielen Einflussfaktoren abhängig, die nur mit entsprechenden betriebswirtschaftlichen Kenntnissen optimiert werden können.

Wer, wenn nicht der Spa-Manager macht sich Gedanken um: Wareneinsatzplanung, Personalplanung, Öffnungszeiten, Konkurrenzanalyse, Spa-Menü, Produktangebot, Produktpreise, Produktpreiskalkulation, Preisbildung (Konkurrenzpreise, Marktpreise,

Kostendeckungsgrad), Sauberkeit/Hygiene, Personalsuche/-einarbeitung, Sicherung der Servicequalität, Mitarbeitergespräche, Marketing, Standards in der Kundenansprache, neue Trends und Ideen, Fort- und Weiterbildungsplanung der Kollegen, Anschaffung neuer Geräte, Terminplanung und Auslastungssteuerung, Reporting der Zahlen und Umsatzplanung, Kundenberatung, Produktverkauf?

**Résumé:** Neben der oben genannten Definition ergeben sich bei genauerem Hinsehen zahlreiche Funktionen, die der Spa-Manager normalerweise zu verantworten hat. Dazu zählen viele betriebswirtschaftliche Themen und Management Skills. Es wird schnell klar, dass Führungsaufgaben nicht in ein paar wenigen Stunden pro Woche erledigt werden können. Hierfür müssen ein vielseitiges Know-how und die nötige Zeit vorhanden sein.

Eine besondere Herausforderung ist zudem, dass sich der Spa-Manager häufig in einer »Sandwichposition« befindet, bei der der Chef ebenso Erwartungen hegt wie das Personal. Auch dies schränkt den Aktionsradius eines Spa-Managers ein. Ein Spa verursacht laufende Kosten und erfordert in gewissen Zyklen neue Investitionen in die Hardware. Die höchsten Kosten verursachen bei personenbezogenen Dienstleistungen, wie sie im Spa angeboten werden, aber die Mitarbeiter. Eine möglichst optimale Auslastung des Personals trägt somit entscheidend zum Erfolg bei. Nicht jedes Hotel mit Wellnessangebot braucht zwingend einen Spa-Manager. Aber es braucht ein schlüssiges Konzept, ein klares Angebot und ein ehrliches Produkt. Darüber muss sich jemand Gedanken machen – und das geht keinesfalls nebenbei. Neben Spa-Managern gibt es zwar Berater, die dies initial leisten können und Betriebe begleiten; auf Dauer muss das entwickelte Konzept aber im Tagesgeschäft fortgeführt werden. Zudem muss die Qualität langfristig gesichert werden. Ein Spa-Manager kann mit den richtigen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen aus einem Hotel-Spa mehr machen als ein teures »Must have«.

TH



Foto: istockphoto.com

**Ein Spa-Manager hat auch die Zahlen im Blick, um aus seinem Bereich im besten Fall ein Profitcenter zu machen**