

«90 Prozent der Hoteliers jammern, 10 Prozent sind begeistert»

Jürg Opprecht, Besitzer des 5-Stern-Hotels Lenkerhof, fördert Unternehmen in Entwicklungsländern.



Hotelbesitzer Jürg Opprecht sieht Mutter Teresa und Jesus als Vorbilder.
Bild: Franziska Rothenbühler

Herr Opprecht, wie gross war Ihre Freude, dass es schon Ende November Schnee bis ins Flachland gab?

Als Besitzer des Hotels Lenkerhof war ich hoch erfreut. Fürs Wintergeschäft gibt es nichts Schlimmeres, als wenn es grün bleibt bis im Januar. Entscheidend ist nicht, ob in den Bergen Schnee liegt, sondern ob es bis in die Städte hinunter schneit. Nur im zweiten Fall kommen die Schweizer Kunden auf die Idee, spontan einige Tage im Schnee zu buchen über die Festtage.

Gab es entsprechend viele Buchungen im Lenkerhof?

Ja, wir sind sehr zufrieden. Schon die Sommersaison war überdurchschnittlich. Angesichts des kalten, schneereichen Winterauftakts hoffen wir tatsächlich auf ein Rekordjahr. Unser Geschäftsjahr endet jeweils im Frühling.

Mathias Morgenthaler
Redaktor Wirtschaft
[@_Morgenthaler_ 11:29](#)

Jürg Opprecht

Jürg Opprecht wäre gern Künstler geworden, absolvierte aber auf Geheiss seines Vaters eine Mechanikerlehre und studierte Elektrotechnik, um danach im Familienunternehmen Soudronic Führungsverantwortung zu übernehmen. 1998 verkauften er und seine zwei Schwestern die Firma, Opprecht gründete die Titus Immobilien AG auf dem Berner Von-Roll-Areal und die Stiftung Business Professionals Network, die Unternehmen in Entwicklungsländern fördert.

Der 67-Jährige wohnt mit seiner Frau Benzli, mit der er vier Kinder hat, in Muri bei Bern. Er ist Initiant des Forums Christlicher Führungskräfte und seit dem Jahr 2000 Besitzer des 5-Stern-Hotels Lenkerhof. Diese Woche ist seine Biografie «Rückschläge und andere Erfolge» im Werd-Verlag erschienen. *(mmw)*

Artikel zum Thema

«Die Frauen im IS sind genauso fanatisch wie die Männer»



Trotz dem Aus der Terrormiliz in Syrien radikalieren sich junge Menschen weiter, sagt die Autorin Äsne Seierstad. [Mehr...](#)
02.12.2017

«Aber warum überfallen denn Sie keine Bank?»

Mehr Therapieplätze für Gewalttäter nützen nichts, sagt der renommierte Gerichtspsychiater Frank Urbaniok. [Mehr...](#)
ABO+ Von Bernhard Ott 18.11.2017

Dank des frühen Schneefalls hoffen wir auf ein Rekordjahr.

Dann gilt nicht in jedem Fall, dass man nur Hotelier werden sollte, wenn man das Geld nicht mehr braucht?

Es ist durchaus möglich, als Hotelbesitzer Millionär zu werden: Wenn man vorher Milliardär gewesen ist! Aber im Ernst: Ich wusste schon vor 15 Jahren, als ich das Hotel kaufte und umbaute, dass das kein hoch rentables Investment sein wird. Für mich war entscheidend, ob ich Freude habe an der Aufgabe und ob ich es schaffe, ein starkes Team zusammenzustellen, das profitabel arbeitet.

Ist es für Sie kein Fass ohne Boden?

Nein, ich steckte zu Beginn 33 Millionen Franken rein, um aus einem verstaubten 4-Stern-Hotel ein gut positioniertes 5-Stern-Plus-Haus zu machen. Danach verdienten wir jedes Jahr genug Geld, um die erforderlichen Investitionen tätigen zu können – mit Ausnahme des Jahres 2008/09, das durch die Finanzkrise und die Frankenaufwertung geprägt war. In dieser Saison blieben die Gäste aus Deutschland, die zuvor 20 Prozent ausgemacht hatten, komplett fern. Und die Schweizer Stammgäste buchten zu sehr günstigen Konditionen im benachbarten Ausland.

Bemerkenswert ist, dass der Lenkerhof heute 85 Prozent Schweizer Kunden hat. Wie haben Sie es geschafft, für diese Zielgruppe so attraktiv zu werden?

Wir gelten seit jeher als jugendlichstes 5-Stern-Hotel der Schweiz. Da fühlen sich auch Menschen willkommen, die nicht von Haus aus vermögend sind, sondern ihr eigenes Geld verdient haben und einen persönlichen, aber lockeren Umgang schätzen.

War für Sie von Anfang an klar, dass die Atmosphäre weniger steif sein soll als in anderen Luxushäusern?

Wir haben nach der Jahrtausendwende ein sehr sorgfältiges Konzept erarbeitet. Dabei bezog ich nicht nur Fachleute aus der Branche wie Hans Leu ein, sondern auch Innenarchitekten und Werber. Wir dachten gründlich darüber nach, welche Klientel wir anziehen möchten und was diese erwartet. Wenn man Unternehmertypen in der Art von Steve Jobs oder Bill Gates ansprechen will, kann man keine Krawattenpflicht über das Haus verhängen. Solche Leute wollen in Jeans und Pullover anreisen und von jungem Personal mit frischem Auftreten empfangen werden.

Wie haben Sie als Industrieller ein Gefühl für die Hotelbranche entwickelt?

Ich bin in meinem Leben viel gereist und habe oft in Hotels übernachtet. Mir fiel mit der Zeit auf: 90 Prozent der Hoteliers jammern, 10 Prozent sind begeistert von ihrem Beruf und übertragen diese Passion auf das ganze Team. Matchentscheidend sind weder Standort noch Infrastruktur, sondern die Software, also die Menschen. Deshalb habe ich die beiden Hoteldirektoren sehr sorgfältig ausgewählt. Philippe Frutiger, der frühere Direktor des Giardino in Ascona, war schon ein halbes Jahr ins Pilotprojekt involviert, bevor er die Stelle als Lenkerhof-Direktor übernahm. Der aktuelle Direktor Jan Stiller verkörpert die Jugendlichkeit und Frische, die wir uns auf die Fahne geschrieben haben, perfekt. Zusätzlich ist er an der Lenk aufgewachsen.

Wie sehr mischen Sie sich als Besitzer ins Geschäft ein?

Ich kenne meine Grenzen und hüte mich deshalb davor, alles selber bestimmen zu wollen. Aber meine Frau und ich sind mindestens einmal pro Monat im Lenkerhof und spielen im Verwaltungsrat eine aktive Rolle. Ich sehe mich mehr als Sparringpartner und Freund des Hoteldirektors denn als sein Chef. Und wir

«Männer gestehen mir oft sonderbare Dinge»

Sie kenne keine Frau, die nicht Opfer von sexuellen Übergriffen geworden sei, sagt die Feministin Laurie Penny. [Mehr...](#)

ABO+ Von Bernhard Ott 04.11.2017

Die Redaktion auf Twitter

Stets informiert und aktuell. Folgen Sie uns auf dem Kurznachrichtendienst.

 @derbund folgen

investieren stark ins Personal. Kürzlich haben wir für elf Millionen Franken neue Personalunterkünfte gebaut, ausserdem betreiben wir die Lenkerhof Academy zur Schulung des Teams. Die wichtigsten Dinge in der Hotellerie kosten nichts. Wenn Sie den Gästen eine unerwartete Freude machen, wirkt das stärker als Perfektion in allen anderen Bereichen.

Zum Beispiel?

Es sind viele kleine Details. Zum Beispiel, dass jemand vom Empfang bei der Ankunft eines Gasts hinausgeht und ihn dort mit Namen anspricht und hereinbittet. Oder dass unsere Mitarbeiter Gäste fragen, wie sie ihnen eine Freude machen können. In vielen Häusern will das Personal primär keinen Fehler machen, wir haben das Ziel, die Gäste positiv zu überraschen.

Sie bereuen es nicht, Hotelier geworden zu sein?

Nein, aber ich weiss nicht, ob ich heute nochmals den Mut hätte in Kenntnis der Herausforderungen. Wichtig ist, realistische Erwartungen zu haben. Ich erwarte keine grosse Eigenkapitalverzinsung, aber das Haus soll grundsätzlich selbsttragend sein und sich weiterentwickeln. Ich erhalte wöchentlich einen Auszug mit der Auslastung und monatlich einen Zwischenabschluss, so bin ich stets im Bild.

Ein Verkauf steht nicht zur Debatte?

Nein, das ist derzeit kein Thema. Unsere Kinder haben ein gewisses Interesse am Hotel, aber es ist völlig offen, ob es eine Nachfolgelösung in der Familie geben wird. Ich werde das sicher nicht erzwingen. Ich habe selber erlebt, wie schwierig es ist, wenn man contre cœur das Lebenswerk des Vaters weiterführen muss.

Sie schildern in Ihrem neuen Buch eindrücklich, wie Ihr Vater Ihnen schon früh die Firma zeigte und sagte: «Das alles mache ich für dich.»

Mein Vater machte sich selbstständig, als ich dreijährig war. Schon als Siebenjähriger spürte ich, wie hoch seine Erwartungen an mich waren. Es war völlig klar, dass ich da mitarbeiten und später das Geschäft übernehmen sollte. Und darüber hinaus erwartete er Dankbarkeit. Für mich hiess das: Mir wurde ein Stück Kindheit und Jugend gestohlen und ich stand sehr früh unter Leistungsdruck.

Für Sie war klar, dass Sie seine Erwartungen erfüllen wollten?

Damals war klar, dass man spürt. Ich malte in der Schulzeit leidenschaftlich, meine Ölbilder wurden sogar ausgestellt. Mein Traum war, ans Gymnasium zu gehen und daneben kreativ zu sein. Stattdessen machte ich eine Mechanikerlehre und studierte Elektrotechnik, um mich rasch in der väterlichen Firma nützlich machen zu können. Im Rückblick weiss ich: Man sollte sich seine ersten Sporen anderswo verdienen. Im elterlichen Betrieb gibt es eine ungute Mischung aus Erwartungsdruck und Privilegien.

Wie sind Sie mit dem Druck umgegangen?

Zum Glück war die Firma extrem erfolgreich mit der Produktion von Schweissautomaten für Weissblechdosen. Ich erhielt die Aufgabe, ein zweites Standbein aufzubauen. Ich entwickelte eine Maschine, mit der die Autoindustrie Benzintanks flexibler schweissen und so Kosten sparen konnte. Damit wurden wir sehr erfolgreich, was für mich eine Genugtuung war. Ich war zum Erfolg verdammt und hielt dem Druck stand.

**Meine Vorbilder taten etwas, das
grösser war als sie selber**

Und doch zogen Sie sich 1985, als Ihr Vater einen Hirnschlag erlitt, aus

dem operativen Geschäft zurück.

Ich hatte mich für die Firma ins Zeug gelegt, aber ich war nie viel mehr als halbherzig dabei. Ein guter Freund sagte mir in dieser Zeit: «Jürg, du bist ein Unternehmer, aber kein Industrieller. Du brauchst mehr kreativen Spielraum.» So zog ich mich zunächst aufs Verwaltungsratspräsidium zurück und meine Schwestern und ich verkauften 1998, nach dem Tod des Vaters, die Firma.

Sie wurden durch den Verkauf vermögend und hätten sich das Leben angenehm gestalten können. Stattdessen wurden Sie zu einem unternehmerischen Entwicklungshelfer. Wie fanden Sie zu dieser neuen Aufgabe?

Ich wollte etwas zurückgeben, weil ich viel Glück gehabt habe. 1997 besuchte ich einen Freund in Kirgistan. Ich war erschüttert, all die leer stehenden Fabriken zu sehen. Kirgistan war die Nähstube der Sowjetunion gewesen. Nach deren Zerfall lag die Arbeitslosigkeit bei 60 bis 70 Prozent, die Leute waren mausarm und ohne Perspektive. Mir wurde rasch klar: Die Menschen dort brauchen nicht einfach Geld, sondern Hilfe zur Selbsthilfe. Sie müssen lernen, wie man Firmen gründet und Gewinne erzielt.

Ohne Startkapital ist das schwierig.

Deshalb gründete ich 1999 die Stiftung Business Professionals Network. Sie ist heute in fünf Ländern tätig: Kirgistan, Ruanda, Mongolei, Georgien und Nicaragua. Eine Säule ist, dass wir an Unternehmen in diesen Ländern Kredite vergeben, also wie eine Bank funktionieren. Wir erwarten eine Rückzahlungsrate von 80 bis 90 Prozent nach vier Jahren. Das ist nur realistisch, wenn wir zusätzlich zum Geld auch Know-how einbringen und die Unternehmen vor Ort coachen. Konkret übernehmen KMU aus der Schweiz Patenschaften, sie adoptieren sozusagen einen Unternehmer in diesen Ländern.

Wie viele Stellen haben Sie so geschaffen in den 18 Jahren?

Wir haben rund 1000 Firmen in den fünf Ländern unterstützt und 16 000 Stellen neu geschaffen oder erhalten. Aus Benin mussten wir uns zurückziehen, weil die Rückzahlungsquote zu tief war.

Besteht nicht die Gefahr, dass das Geld zweckentfremdet wird?

Korruption ist besonders in Afrika ein grosses Thema. Wir versuchen das Risiko zu limitieren, indem wir das Geld oft nicht der Firma überweisen, sondern den Kredit für effektive Auslagen geben. Wenn eine Firma einen Kredit braucht, um sich eine Maschine anzuschaffen, zahlen wir direkt diese Rechnung. Wichtig ist auch, dass wir nicht versuchen, aus der Schweiz alles zu managen. Wir bauen vor Ort lokale Teams auf, die die KMU unterstützen können. Es kommt nicht gut, wenn der weisse Mann dort einfliegt und den Kleinunternehmern in Ruanda oder Kirgistan sagt, was zu tun ist.

Sie sind in Freikirchen engagiert und organisieren das Forum Christlicher Führungskräfte. Exportieren Sie auch den christlichen Glauben?

Nein, der Glaube ist kein Kriterium, wir arbeiten auch mit Muslimen oder nicht religiösen Unternehmern zusammen. Wir haben ethische Grundsätze, aber keinen missionarischen Eifer. Für mich selber ist es wichtig, der biblischen Aufforderung zu folgen, sich um die Armen zu kümmern und nicht nur für sich zu schauen.

Sie geben in Ihrem Buch Jesus, Mutter Teresa und Henri Dunant als Ihre Vorbilder an. Steht Ihr Reichtum nicht im Gegensatz zu diesen Idealen?

Ich sehe nichts Falsches darin, reich zu sein. Für mich ist entscheidend, ob ich etwas tue, das die Lebensqualität anderer verbessert. Man kann aus einem Helfersyndrom heraus Geld verschenken und die Empfänger schwächen. Oder man kann sie zur Selbstständigkeit befähigen. Unsere Projekte stiften nachhaltig einen Nutzen. Wenn wir uns zurückziehen, funktionieren die Firmen weiter. Die Schaffung von

Arbeitsplätzen ist in meinen Augen die effektivste Form, den Menschen eine Lebensgrundlage in ihrem Land zu geben. In Kirgistan und in der Mongolei unterstützte die Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit unsere Projekte. Ich hoffe, dass wir dies noch ausbauen können.

Aber Jesus hat Armut gepredigt.

Er sagte dem reichen Jüngling, er solle alles weggeben, um einen Schatz im Himmel zu gewinnen, weil er spürte, dass er am Reichtum hing. Anderen Reichen sagte er nicht, was sie zu tun und wie sie zu leben hätten. Seine zentrale Botschaft war die der Liebe. Von allen drei genannten Vorbildern kann man sagen: Sie taten etwas, das grösser war als sie selber. Das ist auch mein Anspruch.

Sie sind zwei Mal an Krebs erkrankt und leiden nun an der Parkinson-Krankheit. Was hat sich dadurch verändert für Sie?

Bei meiner ersten Erkrankung 2009 sagte mir der Arzt, mir blieben im schlechtesten Fall noch sechs Monate, im besten Fall zehn Jahre. Ich habe damals alles so in die Wege geleitet, dass es auch ohne mich weitergehen würde. Mir ist nicht wichtig, die Fäden bis zuletzt in der Hand zu halten, sondern ich möchte als grosszügiger Mensch und guter Freund in Erinnerung bleiben. Durch das Loslassen habe ich Freiheit und Zeit gewonnen. Dadurch kann ich mich nun wieder ausgiebig der Malerei widmen und das nachholen, was mir in jungen Jahren nicht möglich war. (Der Bund)

Erstellt: 09.12.2017, 11:10 Uhr

Ist dieser Artikel lesenswert?

Ja

97%

Nein

3%