

INTERVIEW: JANA STEGEMANN UND BENEDIKT MÜLLER-ARNOLD

Thomas Althoff ist der Selbmademann der hiesigen Hotellerie. Der gebürtige Wuppertaler betreibt zwölf Vier-Sterne-Häuser sowie sieben Fünf-Sterne-Hotels, darunter das Schloss Bensberg bei Köln und das Überfahrt am Tegernsee. Mit seinen Hotelrestaurants sammelt er Michelin-Sterne wie kein Zweiter. Das Gespräch findet an einem heißen Augusttag im Königshof in Bonn direkt am Rhein statt. Althoff trägt einen dunkelblauen Anzug mit weißem Einstecktuch und schenkt seinen Gesprächspartnern stets aufmerksam Wasser nach. Der 67-Jährige spricht auffällig leise, kommt schnell auf den Punkt.

SZ: Herr Althoff, Sie haben im Frühjahr die operative Verantwortung an Ihren neuen CEO Frank Marrenbach abgegeben, sind nun Aufsichtsratsvorsitzender. Haben Sie nicht das Gefühl, dass Sie gerade jetzt in der Krise bleiben müssen?

Thomas Althoff: Die Frage habe ich mir nicht gestellt. Für Frank Marrenbach und mich war klar, dass die Situation ist, wie sie ist. Mit ihm habe ich den besten CEO, den ich mir wünschen kann. In einer Situation wie jetzt sind wir als Team eng im Austausch. Für uns gab es keinen Plan B.

Trotz der dramatischen Lage?

Ja, das ist gerade die größte Krise der Hotellerie seit dem Zweiten Weltkrieg. Trotzdem bin ich zuversichtlich: Es wird ein Leben nach Corona geben. Der Mensch trägt ein Reise-Gen in sich. Er wird in Zukunft vielleicht anders reisen, aber es wird weitergehen.

Wird die Anzahl der Geschäftsreisenden und Messebesucher jemals das Vor-Corona-Niveau erreichen?

Ich glaube nicht, dass es schnell gehen wird. Wenn es denn überhaupt wiederkommt, wird es dauern. Ich erinnere mich, als es die ersten Videokonferenzen gab. Damals hieß es, dass das Meeting-Geschäft stark leiden würde. Doch am Ende wollten sich die Teilnehmer doch persönlich sehen. Videokonferenzen waren damals zwar nicht so komfortabel wie heute. Aber ich glaube, dass das Zwischenmenschliche wichtig bleibt.

„Das touristische Geschäft kommt schneller zurück als das mit Firmenkunden und Dienstreisenden.“

Sie haben selbst in der Finanzkrise und nach dem 11. September immer noch schwarze Zahlen geschrieben. Müssen Sie sich diesmal auf einen Verlust einstellen? Ich denke ja. Wie groß der Schaden insgesamt wird, hängt davon ab, wie schnell es wieder nach oben geht. Da ist es nur gut, wenn man sein Unternehmen vorher vorsichtig aufgestellt hat. Wir haben bislang alles aus eigenen Einnahmen finanziert. Der Impfstoff wird am Ende der Game Changer sein.

Zeitweise mussten Sie alle Hotels schließen. Wie viel Geschäft ist schon zurück? Das touristische Geschäft kommt schneller zurück als das mit Firmenkunden und Dienstreisenden. Das gilt auch für Veranstaltungen: Eine Hochzeit möchte man gerne feiern, den runden Geburtstag auch. Und das Geschäft mit Gästen aus Deutschland kommt am schnellsten wieder in Gang, dann folgt Europa, zum Schluss Interkontinental. Für Hotels, die daran bislang einen großen Anteil hatten, ist es besonders hart.

Werden Hotels dann bald viel günstiger? Sie sind ja schon richtig billig. Die Hotelpreise in Deutschland sind im weltweiten Vergleich – vor Corona – mit das Günstigste, was Sie bekommen können. Wir hoffen alle in der Branche, dass es nicht zu einem weiteren Preisabfall kommt.

Können Sie den denn verhindern? Wir müssen versuchen, dass unsere Gäste bereit sind, etwas mehr für eine Nacht bei uns zu bezahlen, weil sie wissen, was sie dafür erwarten können. Hotels sind eben

„Der Mensch trägt ein Reise-Gen in sich“

Luxushotelier Thomas Althoff über seinen Abgang mitten in der Krise, Folgen der Corona-Pandemie und die Zukunft seines Familienunternehmens



FOTO: DR

MONTAGSINTERVIEW MIT THOMAS H. ALTHOFF

nicht zu hundert Prozent vergleichbar – am allerwenigsten im Fünf-Sterne-Bereich.

Wie wichtig sind Portale wie Booking.com für Sie?

Für uns ist das Wichtigste, dass der Gast wiederkommt und das in seinem Bekanntenkreis kommuniziert.

Wie hoch ist die Auslastung Ihrer Hotels gerade?

In den Resorthotels bei fast 90 Prozent und in den Stadthotels etwa 40 Prozent.

Welches Haus läuft wieder am besten?

Das Seehotel Überfahrt am Tegernsee. Der Juli 2020 war der bislang beste Monat in der Geschichte. Gäste, die sonst weiter weg geflogen wären, wollten dieses Jahr lieber mit dem Auto verreisen. Ein anderes Beispiel: Das Ameron in Luzern war bislang eines unserer erfolgreichsten Hotels mit vielen Gästen aus China, Japan oder Amerika. Das müssen wir jetzt neu ausrichten. Wir hatten diesen Sommer deutlich mehr Schweizer zu Gast.

Ist die Fernreise tot?

Ich finde das superspannend zu sehen. Werden die Menschen wieder für eine Woche auf die Malediven fliegen, sobald sie es wieder können?

Vielleicht auch eine Klimaschutzfrage.

Ich glaube nicht, dass es eine Sache von Verbotten sein wird. Sondern es ist eine Frage der Einsicht und des Lebensstils. Oder was klingt richtig, wenn ich es in meinem Bekanntenkreis erzähle?

Wie viel kostet Ihr teuerstes Zimmer? 4000 Euro die Nacht.

Mit Frühstück?

Mit Frühstück.

In welchem Hotel wäre das?

Wir haben solche Suiten im Seehotel Überfahrt und in der Villa Belrose in St. Tropez.

Und welches Zimmer in den Fünf-Sterne-Häusern ist am günstigsten?

Im Fürstenhof in Celle geht es los bei 130 Euro die Nacht.

Was bedeutet Luxus für Sie?

Luxus ist für mich zum Beispiel, wenn ich Platz habe. In unserem Hotel am Tegernsee sind die Flure so breit, da konnten Sie schon vor Corona mit drei Metern Abstand aneinander vorbeigehen. In unseren Sterne-Restaurants waren die Abstände zwischen den Tischen schon immer groß. Die Nachfrage in unseren Toprestaurants ist gut. Christian Jürgens im Restaurant Überfahrt ist auf Wochen ausgebucht.

Noch etwas außer Platz?

Wichtig sind auch Ruhe, Sicherheit und Service. Dabei sollten Gäste aber nicht das Gefühl haben, dass sie ständig unter Beobachtung stünden. Aber auch nicht, dass es zu wenig Service gibt. Das richtige Maß, das ist Luxus.

Ausgerechnet in diesem Krisenjahr wollen Sie das erste Hotel Ihrer neuen Marke Urban Loft in Köln eröffnen.

Ein intaktes Marktumfeld wäre sicher einfacher. Aber wir glauben, dass Urban Loft funktioniert.

Was unterscheidet Urban Loft von Motel One? Die Preise sind ähnlich.

Urban Loft ist ein Lifestyle-Hotel. Die Überschrift lautet: Nachbarschaft. Wir wollen unseren Gästen zeigen, wo auch die Einheimischen hingehen. Im Urban Loft werden wir keine Minibars in den Zimmern haben, die meisten Gäste bringen sich heute sowieso etwas mit. Stattdessen steht in der Lobby ein großes Regal mit Getränken und Snacks zu Preisen wie in der Tankstelle gegenüber. Zum Frühstück kann man sich eine Box aussuchen, wenn man will. Wir planen, in den nächsten fünf Jahren weitere sechs Urban Lofts zu eröffnen.

Das heißt, im Vier- und Fünf-Sterne-Segment sehen Sie kein Potenzial mehr?

In Europa sehen wir vor allem bei Urlaubshotels und Stadthotels Chancen. Wir bau-

en in München und Zürich zwei neue Ameron-Hotels. In zehn Jahren sollte unsere ganze Gruppe auf 30 bis 35 Hotels angewachsen sein. Aber wir schauen anders auf die Regionen. Eine Expansion nach China werden wir nicht weiterverfolgen. Das ist eine Entscheidung aus Corona.

In welcher Stadt würden Sie gerne noch ein Hotel eröffnen?

Da gäbe es viele, doch Städte wie Paris sind für Hoteliers derzeit ein Desaster, weil die vielen Interkontinentalgäste fehlen. In Deutschland sind wir bis auf Düsseldorf in allen Städten vertreten, die wir haben wollen. In Düsseldorf werden gerade viele Hotels gebaut. Ich frage mich, ob die Nachfrage so schnell mitwachsen kann.

Ihre Karriere begannen Sie mit 21 als Pächter eines kleinen Hotels in Aachen.

Meine Eltern hatten ein Geschäft für Tapeten, Farben, Bodenbeläge. Wenn wir in den Urlaub fuhren, ging es mit dem Auto nach Italien. Für mich waren Hotels eine andere Welt, aus Wuppertal heraus. Das hat mich fasziniert.

Trotzdem haben Sie zunächst eine Lehre in einer Brauerei gemacht.

Ich hätte auch zu meinem Vater ins Geschäft gehen können. Aber damals haben viele Baumärkte eröffnet. Da war mir klar: Da droht Gefahr. Aber die Faszination für Hotels ist geblieben. Durch einen Unfall konnte ich das Hotel in Aachen übernehmen. Und damals als 21-Jähriger hatte ich keine Angst, dass es nicht klappen könnte.

Was viele nicht wissen, Sie haben die Firma von Anfang an mit Ihrer Frau Elke Diefenbach-Althoff zusammen aufgebaut.

Meine Frau kommt aus der Pfalz, wir haben uns auf einer Hotelverkaufsmesse kennengelernt. Sie ist für die Spa-Bereiche zuständig, ich für den Rest. Meine Frau war immer meine engste und beste Beraterin, ganz eindeutig. Wenn ich zurückschaue, haben andere Menschen immer den weitaus größeren Anteil an dem, was alle für den eigenen Erfolg halten.

Wo machen Sie selbst am liebsten Urlaub? Sehr schön finde ich's im Schwarzwald. Miami stand sonst einmal im Jahr auf meiner Agenda, doch das fällt nun aus.

Urlauben Sie gern bei der Konkurrenz?

Sehr gerne. Im eigenen Hotel Urlaub zu machen, ist nicht sehr spannend. Da fühle ich mich immer in der Verantwortung.

Nach mehr als 30 Jahren vertrauen Sie Ihr Lebenswerk Frank Marrenbach an. Warum ist er der Richtige?

Wir kennen uns seit mehr als 20 Jahren. Ich habe gesehen, wie er Brenners Park-Hotel & Spa in Baden-Baden geführt und die Luxus-Hotelkette der Oetker-Gruppe aufgebaut hat. Die Fünf-Sterne-Hotellerie ist die Champions League. Und es passt gut, weil Oetker auch ein Familienunternehmen ist. Für mich ist es ein Unterschied, ob man aus einem Familienunternehmen kommt oder aus einem anderen System. Es war mir daher auch sehr wichtig, dass Frank Marrenbach auch als Partner eingetreten ist.

Wie viel Verantwortung tragen Sie noch mit Ihrem neuen Posten?

Ich habe ein neues Büro bezogen und gehe da jeden Morgen mit großer Freude hin. Ich bin jetzt für die Strategie und die Entwicklung neuer Projekte zuständig. Da ist so viel zu tun, daginge immer noch mehr. **Das heißt, Sie gehen eigentlich gar nicht richtig in den Ruhestand?** Nein.

Thomas Althoff, 67, pachtete nach seiner kaufmännischen Lehre im Alter von 21 Jahren ein Hotel in Aachen. Später tauschte er es gegen Hotels im Harz und Schwarzwald. Von 1980 an fungierte Althoff als Kooperationsgeschäftsführer der Best Western Hotels, die damals nach Deutschland expandierten. 1984 übernahm er gemeinsam mit seiner Frau das Hotel Regent in Köln; es ist die Keimzelle seiner Vier-Sterne-Kette Ameron. Von 1988 an baute Althoff seine Collection mehrerer Fünf-Sterne-Hotels auf, darunter viele denkmalgeschützte Villen und restaurierte Altbauten. Seit diesem Sommer ist er als Aufsichtsratsvorsitzender für Strategie und die Entwicklung neuer Projekte verantwortlich. Althoff wohnt seit vielen Jahren in Köln. Er hat einen 25-jährigen Sohn, der Hotelfach gelernt hat und in der Holding mitarbeitet.

PERSONALIEN

Mit Milliarden jongliert

Lars Windhorst, 43, Investor bei Fußballverein Hertha BSC, hat eine halbe Milliarde Euro von zwei bekannten deutschen Unternehmern gesammelt, um von einer Fondsgesellschaft illiquide Anleihen seines eigenen Investmentvehikels zurückzukaufen. Kreisen zufolge haben der Modemagnat Friedrich Knapp und der Krankenhaus-Unternehmer Ulrich Marzeille insgesamt 500 Millionen Euro in eine Hochzinsanleihe im Volumen von 1,25 Milliarden Euro gesteckt, die den Deal mit H2O Asset Management finanzieren soll. Windhorst (FOTO: IMAGO) hatte den Rückkauf der Anleihen mit Preisabschlägen ausgehandelt. Von der zur französischen Natixis gehörenden Fondsgesellschaft hatten Anleger rund acht Milliarden Euro abgezogen, als der Umfang der Geschäftsbeziehungen zu Windhorst bekannt wurde. Durch den Deal könnte Windhorst letztlich mehr als eine Milliarde Euro einstreichen. Marzeille bestätigte am Telefon ein Investment. BLOOMBERG



BLOOMBERG

Angst um Frauenquote

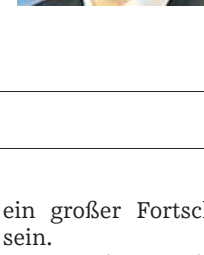
Elke Hannack, 58, stellvertretende Vorsitzende des DGB, kritisiert, dass die Regierung die geplante Stärkung von Frauen in Unternehmensgremien verschleppet. „Wieder einmal wird das Thema auf die lange Bank geschoben“, sagte Hannack (FOTO: IMAGO). Weitgehend unbeachtet von der Öffentlichkeit, hatten die Spitzen der Koalition vorige Woche eine Arbeitsgruppe mit Vertretern von CDU/CSU und SPD beschlossen. Diese soll bei der „Umsetzung des Prüfauftrages im Koalitionsvertrag“ beraten, wie eine Erweiterung der gleichberechtigten Teilhabe von Männern und Frauen an Führungspositionen in Wirtschaft und öffentlichem Dienst umgesetzt werden könne. „Das ist vollkommen unverständlich“, so Hannack. „Die große Koalition hatte sich verpflichtet, hier voranzukommen.“ Ein Reformvorschlag von Frauenministerin Franziska Giffey und Justizministerin Christine Lambrecht (beide SPD) liege längst vor und müsse zügig auf den Weg gebracht werden. DPA



DPA

Chip fürs Gehirn

Elon Musk, 49, immer für eine verrückte Idee gut, macht Fortschritte bei seinem Plan, eine elektronische Verbindung zum menschlichen Gehirn zu schaffen. Musk (FOTO: DPA) präsentierte nun den Prototypen eines Geräts seiner Firma Neuralink, das Informationen zwischen Neuronen und einem Smartphone übermitteln kann. Der runde Mini-Computer mit einem Durchmesser von 23 Millimetern bei acht Millimetern Dicke soll im Schädel positioniert werden. Neuralink implantiert den Chip bereits bei Schweinen. Musk und Neuralink sehen potenzielle Anwendungsbereiche für die Technologie beim Menschen, etwa bei der Behandlung von Schmerzen, Sehstörungen, Hörverlust, Schlaflosigkeit oder Gehirnschäden sowie bei Rückenmarkverletzungen. In der Zukunft wäre es denkbar, verletztes Nervengewebe mit Hilfe der Technologie zu überbrücken, etwa damit Menschen wieder laufen könnten, sagte Musk. DPA



DPA

FORUM

Es geht nicht nur um Wirecard

Die Probleme des Finanzplatzes Deutschland sind noch größer, als der Milliardenkandal schon zeigt. Von Stephan-Götz Richter

Raum. Das ist seit vielen Jahren bekannt, aber getan wird so gut wie nichts. Das hat einen einfachen politischen Grund. Viele der Einzelsektoren unserer Bankenindustrie sind auf die eine oder andere Art und Weise politisch liiert. Die Parteien einigen sich darauf, die längst überfällige Flurbereinigung auszusetzen. Außerdem bieten viele Banken des öffentlichen Sektors hoch dotierte Vorstandsjobs und vor allem bequeme Aufsichtsratsposten für Politiker nach dem Ausscheiden aus ihrem Amt.

So bleibt alles beim Alten: Der Markt wird von Banken des öffentlichen Sektors dominiert, die unter weniger Gewinndruck stehen als die Geschäftsbanken. Das wiederum drückt das Ertragspotenzial für alle kreditvergebenden Institutionen. Niedrigere Margen im Zinsgeschäft und höhere Risikokosten bei Privatkunden und auf der unteren Ebene des Firmenkundengeschäfts sind die unweigerliche Folge.

Zudem hat Deutschland einen höheren Anteil an Strukturvertrieben und freien Finanzmaklern, die einen Großteil der Margen für sich verbuchen, die insbesondere

im lukrativen Marktsegment der finanziell bessergestellten Haushalte unterhalb der Ebene von Hedgefonds-Kunden zu erlangen sind. Viele andere Länder haben solche Strukturen nicht. In Deutschland gibt es zudem vergleichsweise wenig Provisionsgeschäfte, da wir weniger als andere Nationen in Aktien investieren.

Es braucht mehr Transparenz, mehr Finanzkapitalismus und eine bessere Aufsicht

Diese grundlegenden strukturellen Schwächen unseres Banken- und Finanzsektors erfordern eigentlich große Aufmerksamkeit. Stattdessen begnügt sich die Politik mit der öffentliche Stellen schaffenden eifrigen Expansion des Aufsichtswesens, welches zugleich für alle Beteiligten immer undurchsichtiger wird. Außerdem wurde Wirecard als eine Art Zauberstab angesehen, mit dessen Hilfe („ein zweites SAP“) all die anderen bekannten Probleme weggewedelt werden könnten.

Deutschland braucht einen tief greifenden kulturellen Wandel. Er sollte auf drei Prinzipien beruhen. Das erste ist Transparenz. Diese schonungslos zu akzeptieren, ist notwendig, um die Bereitschaft zur Offenheit gegenüber neuen Ideen, Anreizmodellen und Geschäftspraktiken zu fördern. Und zwar gerade dann, wenn sie disruptiv die komfortabelsten Gewohnheiten und in Deutschland gängigsten Marktpraktiken in Frage stellen. Die Umsetzung dieses Prinzips könnte eine Wiederholung des katastrophalen Fehlers verhindern, den deutsche Behörden und die Öffentlichkeit im Wirecard-Skandal begangen haben. Man erging sich vorrangig in Vermutungen über konspirative Motive der Financial Times und des Finanzplatzes London. Nicht erst im Nachhinein ist vollkommen klar, dass es niemals der richtige Weg ist, neue Informationen kategorisch von der Hand zu weisen, statt sie rigoros zu prüfen.

Das zweite Prinzip ist eine deutlich stärkere Akzeptanz des Finanzkapitalismus. So häretisch sich dies nicht nur für die reflexiv antikapitalistische Linke anhören mag,

geht es hierbei darum, eine fundamentale Einsicht zu akzeptieren: Selbst eine so starke Volkswirtschaft wie die deutsche wird nicht dadurch gestärkt, dass man sich vorrangig auf den Schutz mächtiger etablierter Unternehmen kapriziert. Vielmehr geht es im Interesse des Schutzes der Volkswirtschaft – und gerade des langfristigen Schutzes der politisch immer virulenten Arbeitsplätze – hauptsächlich darum, sicherzustellen, dass gerade die wichtigen und faktisch mächtigen Unternehmen immer zur Rechenschaft gezogen werden können. Geschieht dies nicht, riskieren sie ihre Marktführerschaft (siehe auch deutsche Automobilindustrie).

Drittens geht es um ein viel besseres Verständnis des Aufsichtswesens. Die Regulierungsbehörden sollten sich im Kern auf die Korrektur von Marktversagen konzentrieren – und nicht, wie im Fall Wirecard oft zutage lag, um den Schutz nationaler Reputationen oder Champions. Wer letzteres vorzieht, ermöglicht große Skandale und schwächt die Wettbewerbsfähigkeit unserer Industrien.

Im Gegensatz zum derzeitigen deutschen Rollenverständnis ist die aktive, ja aggressive Ausübung der Aufsichtsfunktion für die nachhaltig wirtschaftliche Stärke eines Landes von entscheidender Bedeutung. Wenn allein dieses Prinzip wegen des durch den Wirecard-Skandal eingetretenen Finanz- und Reputationschadens in Zukunft fest verankert wäre, würde dies

ein großer Fortschritt für Deutschland sein.

Es ist also ganz klar: Die von Finanzminister und SPD-Kanzlerkandidat Olaf Scholz propagierten Reformen reichen bei Weitem nicht aus. Die Vorschläge wie eine regelmäßige Rotation von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, eine klarere Trennung des lukrativen Beratungsgeschäfts von dem der Unternehmensprüfung, der Ausbau des Aufsichtspersonals und eine Verschärfung von Gesetzen und Vorschriften sind durchaus sinnvoll, aber alles auch nur formale Schritte. Worum es im Kern stattdessen gehen muss, ist ein echter Kulturwandel. Und bei dem stehen wir leider noch am Anfang. Das beweist nicht nur das eklatante, bestenfalls legalistische Fehlverhalten der Finanzaufsicht Bafin, sondern auch die Zahnlosigkeit der Geldwäscheaufsicht FIU. Freilich hat auch die bayerische Aufsicht dabei alles andere als eine rühmliche Rolle gespielt.



BRINKMANN