

RETO WITTWER, CEO DER KEMPINSKI-GRUPPE

"Europäer definieren Luxus"

1998 stand Kempinski kurz vor dem Bankrott, heute schreibt das Unternehmen einen Umsatz von über einer Milliarde Euro und ein EBITDA (Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen) von 20 Millionen Euro. 2012 soll sogar das beste Jahr seit Bestehen der Gruppe gewesen sein. Kein Wunder, dass die Aktionäre ihren CEO Reto Wittwer noch lange nicht in Rente schicken wollen. Cost&Logis-Autorin Nathalie Kopsa sprach mit ihm über Obama, Luxus und Sanktionen und über die neu erwachte Immobilien-Kauflust der Hauptaktionäre.

HERR WITTWER, US-PRÄSIDENT OBAMA LOGIERTE BEI SEINEM LETZTEN AMTSBESUCH IN DEUTSCHLAND IM RITZ-CARLTON BERLIN UND NICHT IM ADLON. ÄRGERT SIE DAS? (Lacht) Oh ja, ich bin schweißgetränkt nachts aufgewacht und habe mich gefragt, wie er uns das nur antun kann! Aber er war ja schon einmal bei uns, und es gibt in Berlin viele Hotels, die auch gerne Staatsgäste beherbergen wollen. Man sollte natürlich nicht vergessen, dass das Ritz-Carlton eine US-Marke ist – was bei der Auswahl sicher eine Rolle gespielt hat.

SIE HABEN SICH IN DER ÖFFENTLICHKEIT NICHT GERADE SCHMEICHELHAFT ÜBER DIE LUXUSHOTELLERIE NACH US-AMERIKANISCHEM ZUSCHNITT GEÄUSSERT. WAS GENAU BEWEGT SIE?

Ich betone immer wieder, dass ein Fünf-Sterne-Hotel nicht unbedingt ein Luxushotel ist und umgekehrt. Wer definiert denn Luxus? Die Amerikaner? Die Asiaten? In meinen Augen ist es ganz klar, dass die Europäer Luxus definieren. Die amerikanischen Hotelkonzerne haben ein anderes Verständnis von Luxus als wir. Für mich ist Luxus Individualität, für die Amerikaner ist es Standardisierung. Genau aus diesem Grund sind wir auch nicht in den USA, denn um dort eine gewisse Markenbekanntheit zu haben, müssten wir in mindestens acht bis zehn Schlüsselstädten präsent sein. Das geht dort aber nur mit einem fast identischen Produkt unter dem Brand Kempinski. Aber das ist nicht das, was wir wollen. Luxus kann nicht endlos multipliziert werden, er muss rar sein. Volumen und Luxus gehen nicht zusammen.

WIE HABEN SIE VOR DIESEM HINTERGRUND DEN EUROPÄISCHEN MARKTEINTRITT VON WALDORF ASTORIA MIT DER ERÖFFNUNG IN BERLIN WAHRGENOMMEN?

Wie gesagt, in meinen Augen ist es schwierig eine Marke zu exportieren. Generell reicht ein berühmter

Namen in meinen Augen nicht aus – man muss auch definieren, was eine 'Marke' eigentlich ausmacht, insbesondere dann, wenn man den Eintritt in neue Länder macht. Dazu gehört dann auch abzuwägen, ob eine 'Marke' in den Markt und zu den Kunden passt.

DER GESCHÄFTSVERLAUF BEI KEMPINSKI HAT SICH GEGENÜBER DEM VORJAHR VERBESSERT. IN WELCHEN MÄRKTEN HABEN SIE DIE ERFREULICHSTEN ERGEBNISSE ERZIELT?

Auf Konzernebene hat sich Kempinski überproportional gut geschlagen. Wir sind eines der wenigen Hotelunternehmen weltweit, die Profit gemacht haben. China war von der Wirtschafts-Krise kaum betroffen, unsere Häuser in Afrika hatten sogar ein Rekord-Jahr, auch Deutschland hat sich gut gemacht. 2012 war insgesamt das beste Jahr seit Bestehen der Gruppe.

WO GAB ES DIE GRÖSSTEN VERLUSTE?

Wir haben zwei Hotels in Ägypten, die von den Unruhen betroffen waren, obwohl sich Soma Bay recht gut erholt hat. Wir haben dort zwar nicht 90 Prozent Durchschnittsbelegung, aber wir werden in diesem Jahr wohl noch 60 Prozent erreichen, was keineswegs schlecht ist. Das Hotel in Kairo hat natürlich seine Probleme. Auch für unsere Häuser in Jordanien gab es wegen des Konflikts mit Syrien und der politischen Gemengelage in der Region Einbußen.

WIE ENTWICKELT SICH DEUTSCHLAND?

Wir haben Top-Zahlen in München und Berlin. Das Münchner Vier Jahreszeiten hat im letzten Jahr trotz Umbau Rekordzahlen geschrieben und einen GOP von 42 Prozent erreicht. Auch Berlin ist ein gut laufender Standort für uns, dort sind wir nach wie vor Marktführer und haben eine durchschnittliche Belegung von 85 Prozent. Wir werden zudem alles tun, um dort unsere Raten zu halten.

GIBT ES NEUE MANAGEMENT-ANFRAGEN AUS DEUTSCHLAND?

Ja, laufend. Allerdings sind wir in unserem Heimatmarkt besonders selektiv.

WOHER KOMMEN DIE ANFRAGEN?

Wir sind vor allem an Resorts in Süddeutschland und Stadthotels in Nordrhein-Westfalen interessiert und arbeiten derzeit auch an zwei spannenden Projekten. Wir reden aber nicht über ungelegte Eier.

DIE BÜHLERHÖHE KÖNNTE BALD ZUR DISPOSITION STEHEN. INTERESSIERT?

Dieses Objekt ist uns in der Tat mehrmals im Laufe der Jahre angedient worden und wir haben es uns erst kürzlich wieder angeschaut. Allerdings muss das Hotel repositioniert werden, um einen wirtschaftlichen Betrieb zu gewährleisten. Sollten Positionierung, Investitionen und wirtschaftliche Aspekte stimmen, spricht nichts dagegen, das Kempinski es führen würde.

2010 LAUTETE IHRE PROGNOSE NOCH, DASS KEMPINSKI BIS 2013 HUNDERT HOTELS BETREIBEN WIRD. AKTUELL SIND ES 80 – WEITERE ZEHN SOLLEN NOCH IN DIESEM JAHR HINZUKOMMEN – DAMIT LIEGEN SIE ABER IMMER NOCH UNTER PLAN ...

Wir hinken zurzeit unserem Plan um zwei Jahre hinterher. Unsere "magische Zahl" ist das Alter von Kempinski, also 116 Hotels und ich denke, dass wir sie in drei Jahren erreichen werden. Heute haben wir 80 Hotels im Betrieb, über 20 im Bau und noch 30 Projekte in der Pipeline. Einige Projekte sind gescheitert, weil die Finanzierung nicht zustande kam, wir mussten uns auch von einigen Häusern trennen, um unsere Marke zu schützen. Konkret bedeutet dies: Wir haben uns zwischen 2012 und heute von über 17 Hotels getrennt, die im Betrieb und in der Entwicklung waren. Seit diesem Jahr sind unsere Hauptaktionäre aber auch interessiert, als Investor zu agieren. Dies bedeutet, dass wir konkret an Minderheitsbeteiligungen beziehungsweise am Kauf von Hotels in strategischen wichtigen europäischen Destinationen interessiert sind. Nicht, dass dies jetzt unser Hauptgeschäft wird, aber wir haben ein spezielles Team dafür aufgebaut, das seit Januar 2013 acht Due-Diligence-Prüfungen vorgenommen und fünf verbindliche Kaufangebote unterbreitet hat.



Kempinski-CEO Reto Wittwer: „Die Firma war vor 13 Jahren 30 Millionen Mark wert. Nach der letzten Bewertung waren es 650 Millionen Euro. Ist doch klar, dass die Shareholder sagen: Bleib' doch noch ein bisschen.“

Wie Sie sehen, bleibt es spannend. Wir meinen es sehr ernst damit, unser Portfolio zu optimieren.

WARUM HAT KEMPINSKI DIE VERHANDLUNGEN ÜBER EIN HOTELPROJEKT IN PJÖNGJANG ABGEBROCHEN? SIE WÄREN DER ERSTE WESTLICHE HOTELBETREIBER IN NORDKOREA GEWESEN ...

Zunächst einmal war es nicht Kempinski, sondern unser chinesisches Joint Venture, das wir zusammen mit einem chinesischen Staatskonzern gemeinsam führen. Mit den neuesten Sanktionen gegen Nordkorea mussten die dortigen Pläne daher einstweilen eingestellt werden. Die Sanktionen richten sich ja gegen das Regime und beinhalten auch, dass keine Luxusgüter verkauft oder geliefert werden dürfen. Solange diese Sanktionen bestehen, ist es für uns unmöglich, dort ein Hotel zu betreiben.

VON DEN WEITEREN ZEHN HOTELS, DIE 2013 HINZUKOMMEN, STEHT EINES IN KENIA UND EIN WEITERES IN GHANA. WAS MACHT AFRIKA FÜR KEMPINSKI SO INTERESSANT?

In Afrika möchten wir jetzt tiefer ins Safarigeschäft einsteigen, ein Tented Camp di-

rekt am Masai-Mara-Nationalpark haben wir dort bereits übernommen und eröffnen bald das Kempinski Gold Coast City in Accra, Ghana. In Guinea verhandeln wir gerade über ein Projekt in der Hauptstadt Conacri. Dort gibt es zurzeit nur zwei heruntergekommene Hotels, die ihre Zimmer für 500 Dollar die Nacht vermieten – unglaublich! Und wenn man bedenkt, dass die nigerianische Broad Bank in unserem Hotel in Tschad 4.500 Roomnights pro Jahr bucht – nur diese eine Bank – ist es doch besser, man ist das einzige Pferd im Stall, als nur eines von vielen in einer Herde.

HERR WITTWER, SIE SIND JETZT 64. WANN KOMMT FÜR SIE DER ZEITPUNKT, IN RENTE ZU GEHEN?

Ich muss eigentlich nicht arbeiten, aber ich arbeite trotzdem, weil es mir Spaß macht. Die Firma war vor 13 Jahren 30 Millionen Mark wert. Nach der letzten Bewertung waren es 650 Millionen Euro. Ist doch klar, dass die Shareholder sagen: Bleib' doch noch ein bisschen.

Das Hotel Vier Jahreszeiten Kempinski München schaffte im letzten Jahr trotz Umbau Rekordzahlen.

