

Stagnation und Unsicherheit waren gestern, heute herrscht bei Dorint Aufbruchstimmung. Die Sanierung der Gesellschaft bezeichnet Dorint-Aufsichtsrat Dirk Iserlohe im Interview mit Mathias Hansen, stv. Chefredakteur von Top hotel, als eines seiner Lebensziele. Abgehakt. Jetzt gilt es, eine kontrollierte Expansion zu realisieren



Dirk Iserlohe, CEO der HONESTIS AG und Mitglied des Aufsichtsrats der Dorint GmbH

Top hotel: Herr Iserlohe, nach dem Spin-off von Accor im Jahr 2007 wurde der Namenszusatz »Neue« in die Firmierung aufgenommen, im November konnten Sie diesen nach rund zehn Jahren wieder »abmontieren«. Ein sichtbares Zeichen für die erfolgreiche Sanierung. Haben Sie sich diesen Tag in Ihrem Kalender besonders markiert?

Dirk Iserlohe: Das Überwinden der Restrukturierungsphase und das Erreichen einer Stabilität mit dem Ausblick auf eine kontrollierte Expansion ist natürlich besonders, allerdings kommt dies eher einem Zeit-Raum-Empfinden gleich. Dass unsere Anstrengungen erfolgreich sein werden, wusste ich bereits seit zwei Jahren. Die Gäste haben unsere Arbeit belohnt, in dem sie uns treu geblieben sind und die Mitarbeiter haben stets eine hervorragende Leistung erbracht und den Markenerfolg erst ermöglicht. Auf dieser Grundlage können unsere Geschäftsführer Karl-Heinz Pawlizki und Jörg T. Böckeler jetzt



Zu Dorint – hier das Augsburger Haus – gehören über 40 Hotels, die 2017 eine Durchschnittsrate von 107 Euro erwirtschaftet haben

»DIE MARKE DORINT HAT NICHT GELITTEN«

die nächste Phase der Expansion einleiten. Ich bin froh, für die nun anstehende kontrollierte Expansion die für mich Besten aus Branche gewinnen zu können.

Top hotel: Gegenüber der »Welt« erklärten Sie unlängst, dass sie in den vergangenen 15 Jahren viele schlaflose Nächte gehabt hätten. Wie nah stand Deutschland vor der größten Hotel- und Investorenpleite?

Iserlohe: Im Jahr 2006 war dieses Szenario ganz nah. Wenn damals das Zusammenspiel mit Accor nicht so kooperativ verlaufen wäre – in der Ausprägung einer freundschaftlichen Scheidung – dann wäre es unausweichlich gewesen. Später gab es noch einmal eine kritische Phase während der Finanzkrise. Keine Bank konnte mehr finanzieren, sodass es auf der operativen wie auch auf der Immobilienseite viele Schwierigkeiten gab. Wenn Umsätze zurückfallen, steigt natürlich systemimmanent bei fixen Pachtverträgen die Pachtquote. Sehr schnell geht damit in der Öffentlichkeit die Kritik dahin, dass die Pachtverträge zu hoch sind. Rückblickend hatten wir in der Tat seit 9/11 einen Abwärtstrend in Rate und Umsatz. Erst 2013

hat sich der Markt gefangen. Ich möchte dies nicht allein unserer Stabilisierungsleistung zuschieben, wenngleich es ein Lebenswerk war. Auch die Konjunktur arbeitet seit ein paar Jahren für uns.

Top hotel: Welche Maßnahmen haben Sie ergriffen, um den Super-GAU abzuwenden?

Iserlohe: Die Lösung lag in der Vielfalt und betraf geschlossene Immobilienfonds, Verpächter, Banken, Sonderdeals, die auch Rücknahmen von Hotels beinhalteten und auch die Trennung von InterContinental. Alle Maßnahmen haben dazu geführt, das gesamte Vorhaben am Leben zu halten. Gehaltseinsparungen waren allerdings zu keiner Zeit ein Thema, da wir nicht riskieren wollten, unsere Mitarbeiter – das Beste was wir haben – zu demotivieren.

Top hotel: Inwieweit haben diese den Ernst der Lage mitbekommen?

Iserlohe: Die Angestellten haben natürlich gespürt, dass es eine Krisen-Situation gibt, sie haben aber jeden Monat ihr Gehalt pünktlich überwiesen bekommen. Ich halte dies für einen ganz wichtigen Aspekt, weil

Mitarbeiter in der Branche einen enorm hohen Stellenwert haben. Man darf sie nie enttäuschen. Die Mitarbeiter sind das Gesicht der Dorint; eben unsere #hotelhelden.

Top hotel: Von wie vielen Häusern haben Sie sich in Summe getrennt?

Iserlohe: Während der Sanierungsphase ist das Portfolio fast um die Hälfte erneuert worden.

Top hotel: Inwieweit hat der Brand Dorint gelitten?

Iserlohe: Überhaupt nicht. Im Gegenteil: Mit jetzt ca. 109 Euro (netto ohne Frühstück) weisen wir im Vier-Sterne-Bereich sicherlich die höchste Zimmerdurchschnittsrate aus. Die Markenkraft von Dorint ist deutlich stärker als das, was wir heute im Portfolio besitzen. Und sie kann noch mehr. Das liegt unter anderem daran, weil wir Ende 2006 bei rund 95 Hotels waren – die Hälfte ging danach bekanntlich an Accor. Bei den Verbrauchern ist dennoch »gefühl« diese große Zahl noch in den Köpfen. Deshalb gehen wir das Ziel kontrolliert an, die Marke an jenen Standorten in D-A-CH wieder zurückzugewinnen, die wir zu Gunsten des Überlebens abgegeben haben.

Top hotel: 2016 haben Sie die HONESTIS AG gegründet, zu der die Dorint GmbH gehört. Von den geplanten 126 Millionen Euro an Eigenkapital sind 119 Millionen gezeichnet. Zur vollständigen Summe ist es damit nur noch ein Katzensprung...

Iserlohe: Richtig. In den Medien wurde bereits beim Stand von 88 Millionen Euro Eigenkapital geschrieben, dass HONESTIS nicht mehr scheitern kann. Es hat jetzt nichts mehr mit der Frage zu tun, ob das Modell funktioniert oder nicht. Es geht nur noch um die Optimierung des Zielerreichungsgrads.

Top hotel: Die größten Anteilseigner sind ...

Iserlohe: ...Privatpersonen, die uns durch die Krise geholfen haben und nicht unbedingt genannt werden wollen.

Top hotel: 2017 ist das Jahr, in dem Sie die Sanierung für beendet erklärt haben. Welches Ergebnis haben Sie im vergangenen Jahr eingefahren?

Iserlohe: 3,5 Millionen Euro netto. Die Zimmer-Durchschnittsrate lag bei rund 107 Euro und die Belegung bei 65,3 Prozent. Für 2018 rechnen wir mit einem ähnlichen Ergebnis, wobei wir jetzt schon in Magdeburg und Chemnitz zwei neue Häuser hinzugewinnen konnten.

Top hotel: Welche Milestones haben Sie der Gruppe in puncto Expansion gesetzt?

Iserlohe: Ende 2019 zum 60. Geburtstag der Marke wollen wir 60 Hotels gelistet haben. Im Jahr 2022 sollen 88 Häuser zu uns gehören, die 600 Millionen Euro Umsatz unter der Marke Dorint erwirtschaften. Das Wachstum erfolgt dabei verstärkt auch via Franchise, schon jetzt sind neun Franchisehäuser im Portfolio. Sonst wären die Ziele nicht seriös gesetzt.

Top hotel: In welchen Regionen wollen Sie Dorint stärker vertreten sehen?

Iserlohe: Nachholbedarf haben wir in Süddeutschland: Wir sind weder in München, Nürnberg, Ulm noch in Würzburg vertreten. Im norddeutschen Bereich haben wir nur je ein Haus in Hamburg und Berlin. Da gibt es noch Luft nach oben. Wir werden also künftig versuchen, die weißen Flecken auf der Karte kontrolliert zu bespielen – aber nicht um jeden Preis.

Top hotel: Mit Hommage wollen Sie eine Luxushotelmarke etablieren. Was steckt dahinter?

Iserlohe: Wenn man das Hotelportfolio von Dorint verifiziert, dann ist die Vier-Sterne-Business-Kategorie natürlich sehr präsent – der Gast weiß auf Anhieb, was er bekommt. Bei einigen Häusern allerdings passt dieser Blick nicht ganz: Der Söl'ring Hof auf Sylt, das Parkhotel Bremen, der Nassauer Hof – der nie ein Dorint war oder wird – und unser Haus in Baden-Baden müssen einer besonderen Strategie zugeführt werden. Aus diesem Grund haben wir uns dazu entschlossen, ein Fünf-Sterne-Markenbild zu schaffen, wobei die Häuser mit ihrem Eigennamen und ihrer Historie in den Vordergrund gestellt werden. Für Baden-Baden könnte dies wie folgt aussehen: »Maison Messmer – ein Haus der Hommage Luxury Collection«. An diesem Konzept feilen wir derzeit noch, werden damit aber noch in diesem Jahr an den Markt gehen.

Top hotel: Mittlerweile haben viele ihrer Mitbewerber Lifestyle, Design-, Budget- oder Longstay-Produkte entwickelt und am Markt platziert. Gibt es ähnliche Pläne bei Dorint?

Iserlohe: Wir untersuchen derzeit, ob wir ein Drei-Sterne-Produkt entwickeln. Die Welt hat sicherlich nicht darauf gewartet, dass wir in Zeiten von Motel One, die ein



2018 startete Dorint mit zwei Neuzugängen in Chemnitz (ehem. Mercure) und Magdeburg (Herrenkrug Parkhotel; Foto)

grandioses Konzept zur Perfektion gebracht haben, etwas Ähnliches präsentieren. Wenn wir aktiv werden, dann mit einem Drei-Sterne-Full-Service-Hotel. Derzeit sind wir in der Findungsphase, ob dies unter der Dachmarke mit einem Zusatz »Dorint« läuft oder ob wir dafür einen eigenen Markennamen kreieren; dazu kann ich Stand heute nichts Abschließendes sagen. Wir haben derzeit aber genug damit zu tun, kontrolliert zu wachsen sowie die Hommage-Konzeption zu entwickeln. Die Geschäftsführung konzentriert sich zudem darauf, in allen Vehikel-Bereichen – Pacht, Management und Franchise – Dorint weiter in der D-A-CH-Region auszubauen.

Top hotel: Die Digitalisierung gehört heute zu den wichtigen Branchenthemen und stellt die Branche vor große Herausforderungen. Wie stellen Sie Dorint darauf ein?

Iserlohe: Wir beschäftigen uns selbstverständlich mit diesem sehr budgetintensiven Bereich, aber im begrenzten Rahmen. Wir werden dort, wo wir für das Serviceversprechen unseren Gästen gegenüber mehr Digitalisierung benötigen, in dem Umfang aktiv werden, wie es sich Dorint während der kontrollierten Expansion leisten kann.

Top hotel: Wenn man eine derart große Aufgabe bewältigt hat – was macht man dann? Urlaub?

Iserlohe (schmunzelt): Ja und nein. Ja, ich versuche mehr Zeit für meine Familie einzubauen. Ohne meine Frau, die Künstlerin Heike Iserlohe, hätte ich das nie geschafft. Dennoch, fertig sind wir ja noch lange nicht. Die Ziele, die wir gesetzt haben, fordern bereits die nächsten Schritte. Selbstverständlich ist es aber schön zu sehen, dass die geleistete Arbeit nun endlich Früchte trägt. Sie können es mir glauben oder nicht: Eines meiner Lebensziele war, Dorint zu stabilisieren. Und in der Tat macht es mir riesige Freude, dass dies gelungen ist. Ich werde persönlich alles daransetzen, dass es bei der erreichten Stabilität bleibt!