

Genau das.

pistor



qualifiziert

Frischfleisch. Nutzen Sie die Kompetenzen unserer Fleischfachberatung bezüglich Auswahl, Lagerung und Zubereitung des Fleisches.

Unser umfassendes Sortiment.
Ausgerichtet auf Ihre Bedürfnisse.
pistor.ch

Nº 3-4 2020

Hotelier

Das Schweizer Fachmagazin
für Hotellerie und Gastronomie

Hotelier Nº 3-4 2020

Gespräch mit Thomas Kleber, Managing Director der Sorell-Hotels

Wie sieht die Hotellerie nach der Krise aus, Herr Kleber?

Corona Spezial: Wie überleben Hotels die grösste Branchenkrise der letzten 100 Jahre? | Was sagen Experten zur Zukunft des Tourismus?

Thomas Kleber, Managing Director der Sorell Hotels Schweiz

«Wie bringen Sie Ihre Sorell-Hotels wieder auf Touren?»

Corona-Krise hin oder her: Die 18 Sorell-Hotels der ZFV-Unternehmungen sind (oder waren bisher) eine Erfolgsgeschichte. Geführt werden die Hotels seit Juli 2017 von Thomas Kleber, einem Hotelprofi mit internationaler Erfahrung. Wie hat er im März auf die Krise reagiert, als der Hotelmarkt in wenigen Tagen zusammenbrach? Wie sieht er die nähere Zukunft seiner Hotels?

INTERVIEW **Hans R. Amrein**
PORTRÄTS **Holger Jacob**

Thomas Kleber, wie fühlen Sie sich als Hotelier in solchen Krisenzeiten?

Auch wenn es mir gesundheitlich gut geht, schmerzt natürlich das Unternehmerrisiko, wenn die Türen unserer Hotels geschlossen bleiben müssen. Diese Krise ist beispiellos. Es waren sehr anspruchsvolle Monate, und gleichwohl war ich froh, dass die Krise den ZFV nur substanzial, jedoch nicht existenziell trifft.

Wie haben Sie denn im März, als der Bundesrat den Shutdown ausgerufen hat, reagiert?

Es ist uns in kurzer Zeit gelungen, die Hotels herunterzufahren und die Fixkosten auf ein absolutes Minimum zu reduzieren. Parallel haben wir mit Homeoffice, Long Stay, aber auch mit Angeboten für Ärzte und Pflegepersonal unsere Zimmer verfügbar gemacht.

Wie haben Sie das geschafft?

Wir haben entschlossen reagiert und die Hotels kontrolliert und schrittweise heruntergefahren oder mit kreativen Ansätzen weitergeführt. So wird zum Beispiel das Hotel Rütli in Zürich derzeit von Lernenden betreut. Für alle Mitarbeitenden wurde sofort Kurzarbeit beantragt, damit konnten wir die Personalkosten auf der Stelle reduzieren.

Der Hotelmarkt brach im März in wenigen Tagen total zusammen. Es gab nur noch Stornierungen. Wie haben Sie diesen Moment erlebt?

Es gab von heute auf morgen keine Buchungen mehr. Unglaublich! Wir hatten nur noch Absagen. Es hatte überhaupt keinen Sinn mehr, die Hotels offen zu lassen. Keine Geschäftsreisenden mehr, der Tourismus weltweit auf dem Nullpunkt, geschlossene Grenzen, kein Flugverkehr mehr. Wie soll man da Hotels betreiben?

Sie führen derzeit 18 Hotels. Werden einige davon die Krise nicht überstehen und definitiv geschlossen?

Ich kann Ihnen diese Frage zum heutigen Zeitpunkt nicht beantworten. Wir gehen davon aus, dass wir nicht alle 18 Hotels sofort wieder öffnen werden. Es kann sein, dass einzelne Häuser erst nach den Sommerferien wieder aufmachen.

Und warum das?

Weil schlicht und einfach keine Nachfrage da ist.

Sie sprechen von Stadthotels in Zürich, Bern oder Basel.

Wir haben ja fast nur Stadthotels. In Zürich mit mehreren Häusern kann man allfällige Reservationen besser jonglieren, in Einzellagen wie Schaffhausen oder Winterthur ist das nicht möglich. Die zentrale Frage ist: Wann entsteht oder

· →



Thomas Kleber bleibt gelassen, auch wenn die Öffnung langsam vor sich geht.

habe ich wieder eine Nachfrage, sodass sich die Wiedereröffnung eines Hotels lohnt?

Viele Kettenhotels werden, sofern es wieder Buchungen gibt, nicht das ganze Haus öffnen, sondern nur einen Teil davon.

Auch wir haben uns das überlegt und werden so vorgehen.

Von 80 Zimmern werden also zum Beispiel nur 30 oder 40 «aktiviert».

Ja. Es werden auch nicht sofort alle Mitarbeitenden im Hotel beschäftigt, sondern am Anfang nur kleinere, an den Bedarf angepasste Teams. So holen wir die Leute stufenweise aus der Kurzarbeit zurück.

Wer sein Hotel bei mangelnder Nachfrage zu hundert Prozent hochfährt, verursacht nur hohe Kosten.

Richtig. Rein aus Kostensicht würde man sein Hotel am besten gar nicht eröffnen.

Die Hotels im Berggebiet, an Seen oder im Tessin profitieren in den nächsten Monaten von einer gewissen Nachfrage im Inlandmarkt. Zürich hingegen, wo Sie ja einige Sorell-Hotels betreiben, ist ein Business- und Mice-Standort. Doch dieser Markt ist weitgehend eingebrochen. Wie wollen Sie da überleben?

Kein Zweifel, in Städten wie Zürich werden wir in nächster Zeit eine verringerte Nachfrage haben. Wir müssen dieser Situation kreativ begegnen. Ich glaube aber, dass es unseren Stadthotels gelingt, vor allem am Wochenende Freizeitgäste anzuziehen. Unsere Städte sind zunehmend auch Freizeitdestinationen, wo

Genuss, Kultur, Kunst, Sport und Lifestyle eine wichtige Rolle spielen. Natürlich macht kaum jemand klassische Ferien in Zürich.

Ihre Sorell-Hotels sind oder waren bis vor der Krise ja vor allem Businesshotels.

Der Anteil Businessgäste lag bisher bei 65 Prozent. Ich glaube nicht, dass der Businessmarkt in naher Zukunft komplett wegfällt. Klar, die Firmen werden sparen, Reisen werden reduziert, sie haben das Homeoffice und die Videokonferenzen entdeckt. Trotzdem wollen sich auch Businessleute ab und zu sehen. Der Mensch will soziale, physische Kontakte haben!

Wird sich die Hotellerie in den nächsten Monaten komplett verändern? Entstehen völlig neue Hotelkonzepte aufgrund der Krise?

Ich glaube nicht, dass sich die Branche komplett verändern wird, wobei Mensch und Digitalisierung noch wichtiger werden. Wir werden die starke Individualisierung unserer Hotels weiterführen. Unser Ziel ist es, noch intensiver, individueller und persönlicher auf den Gast einzugehen. So wie es den klassischen Freizeitgast gibt, wird es auch in Zukunft den klassischen Business- und Corporate-Gast geben. Nur werden wir das bisherige Niveau nicht von heute auf morgen erreichen. Es wird lange dauern, bis die internationalen Märkte wieder so richtig «spielen», gewisse Prognosen gehen von Ende 2021 aus.

Halten Sie trotz Krise an den laufenden Investitionsplänen und an all den Hotelprojekten fest?

Einige Projekte haben wir soeben abgeschlossen, andere stehen kurz vor der

Vollendung. Wir sind in vielen Häusern bereit. Ein grosses Projekt, das wir in diesem Jahr, so wie geplant, vorantreiben und umsetzen werden, ist der «Seidenhof» in Zürich, der komplett umgebaut wird. Das Hotel wird jetzt gar nicht mehr eröffnet, sondern direkt in den Umbau geführt. Dort investieren wir einen siebenstelligen Betrag.

Nicht wenige Hotels verzichten nun aufgrund der Krise auf Projekte und folglich auf viele Investitionsvorhaben.

Das ist verständlich, aber man sollte langfristig denken und investieren. Natürlich überprüfen auch wir unseren Investitionsplan: Ist er noch richtig, oder braucht es nun Anpassungen? Wir sind fest davon überzeugt, dass erfolgreiche Häuser wie der «Seidenhof» auch nach der Krise wieder hoch rentabel sein werden. Deshalb lohnt sich die Investition in jedem Fall.

Stichwort Zürcher Hotelboom: Viele Zürcher Hotels fürchten sich vor einem ruinösen Preiskampf, weil es in Zürich jetzt zu viele Hotelbetten gibt. Wie sehen Sie das?

Wenn wir als Sorell-Hotels nicht bereit sind, haben wir erst recht ein Problem.

Bereit sein?

Viele der Hotels sind renoviert, Qualität und Service sind top. Wäre das nicht der Fall, hätte ich schlaflose Nächte. Es gibt ein Leben nach der Krise. Deshalb ist es wichtig, dass man jetzt investiert und die Häuser in jeder Hinsicht auf Vordermann bringt.

Wie reagieren Sie auf den möglichen Preiskampf?



01

[01] Thomas Kleber im Park des Sorell-Hotels Zürichberg.

[02] Das traditionsreiche Hotel Zürichberg versprüht einen eigenen Charme.

[03] Auch das Sorell-Hotel Rigiblick wird langsam wieder hochgefahren.



02



03

Mein Appell geht an alle geschätzten Kolleginnen und Kollegen weltweit: Lasst uns in und nach dieser Krise eine schwache Nachfrage nicht über den Preis ankurbeln! Das wird nicht helfen! Ich kann für unsere Hotels nur sagen: Wir sind klein und fein und bewegen uns in einer Nische. Egal, was die grossen Hotelketten tun, ich sehe für unsere Nische einen Markt. Und dieser Markt ist bereit, die 20 oder 30 Franken mehr pro Nacht zu bezahlen, weil wir Qualität und exzellenten Service bieten.

Hotels in Zürich werden, so sehen es einige Experten und Insider, kurz- und mittelfristig eine Bettenbelegung von maximal 30 oder 40 Prozent erzielen. Kann man so ein Hotel in Zürich rentabel führen?

Es wird schwierig. Dafür muss man kein Experte sein. Mit einer gestaffelten Öffnung und folglich mit gestaffelten Kosten werden wir es vielleicht schaffen. Wir haben gerade in Zürich den Vorteil, dass wir mehrere Häuser haben und Synergien nutzen können. Warum soll ein Hoteldirektor nicht zwei Betriebe am Ort führen können? Warum sollen Mitarbeitende nicht einen Arbeitsvertrag mit drei Häusern am Ort haben? Wir haben bereits solche Modelle und werden zukünftig vermehrt in solchen Clustern denken.

Alle Finanzleute sind sich einig: Es geht jetzt darum, die Fixkosten möglichst tief zu halten.

So ist es. Auch bei uns gibt es noch Spielraum. Gefragt sind jetzt intelligente Lösungen. Wir sollten auch über unsere

Branche hinausdenken, kooperieren und neue Wege mit externen Partnern gehen.

Sie haben also die Luft, um die schwierigen Monate bis Ende 2020 durchzustehen?

Ja. Wir verfügen über ein solides wirtschaftliches Fundament und ein grossartiges Team, das gerade in der Krise über sich hinauswächst.

Die Sorell-Hotels werden diese Krise überleben.

Vieles wird sich verändern, und das hundertprozentig!

Es werden also keine Sorell-Hotels definitiv geschlossen?

Schon vor der Krise haben wir einen unternehmensweiten Strategieprozess

«Ich glaube nicht, dass sich die Branche komplett verändern wird, wobei Mensch und Digitalisierung noch wichtiger werden.»

gestartet, mit dem wir auch das Sorell-Portfolio überprüfen.

Sie sind ein Mann, der laufend neue Ideen entwickelt. Was geht Ihnen derzeit durch den Kopf?

Primär gilt es, jedes einzelne Sorell-Hotel noch klarer und individueller im Markt zu positionieren und das Portfolio zu clustern.

Was heisst das konkret?

Warum sollen wir nicht eine zweite Hotellinie unter dem Dach der Sorell-Hotels lancieren? Es geht uns darum, eine gewisse Differenzierung und Segmentierung anzustreben. Das Hotel Ador in Bern hat zum Beispiel eine andere Positionierung als die «Krone» in Winterthur. Die «Krone» wäre dann vielleicht ein Haus der «Sorell Collection» oder ein «Sorell-Boutiquehotel», daneben gäbe es «Sorell Business» oder «Sorell Budget». Das als erste mögliche Gedanken.

Hinter jeder Marke steht ja eine Markenbotschaft.

Auf jeden Fall. Genau darum geht es – für die Gruppe und jedes Haus. Aber alles unter der Dachmarke Sorell-Hotels mit gemeinsamen Qualitäts- und Service-merkmalen.

Wann setzen Sie diese neue Markenstrategie um?

Im Moment sind das alles noch Gedanken. Wann und wie wir das umsetzen, ist noch offen.

Alle Sorell-Hotels sind im Besitz der ZFV-Unternehmungen. Sie betreiben die 18 Hotels nicht nur, sondern besitzen auch die Immobilien. Warum setzen Sie in Zukunft nicht auch auf ein reines Betreibermodell?

Das ist in der Tat ein Thema, mit dem wir uns schon beschäftigt und in St. Gallen bereits unser erstes Betreibermodell realisiert haben. Ich kann mir gut vorstellen, dass wir auf der Grundlage eines Management- oder Pachtvertrags weitere Hotels betreiben.

Aber das machen ja fast alle grossen Hotelkonzerne wie Marriott, Accor, Prizeotel ...

Richtig. Aber Marriott, Accor und Co. fokussieren nicht auf die kleinen Hotels. Dank unseren Synergien und unserem Know-how wären wir in der Lage, auch ein Haus mit 50 oder 60 Zimmern zu betreiben. Gerade in diesem Bereich sehe ich ein beträchtliches Wachstumspotenzial. Es gibt ja so viele kleine, feine, wunderschöne Boutiquehotels in der Schweiz. Sie werden von den Eigentümern geführt, haben aber oft keine Nachfolgelösung. Warum also schliesst sich so ein Hotel nicht bei uns an und profitiert von den Leistungen der Sorell-Hotels? Nach dem Baukastenprinzip könnte der Hotelier zum Beispiel massgeschneiderte Leistungen in den Bereichen Revenue Management, Marketing, Sales oder sogar im Personalwesen beziehen.

Viele kleine Einzelhotels werden die aktuelle Krise nicht überstehen.

Sie fragen sich, wie kann ich am Markt überhaupt noch bestehen? Sie hatten aber schon vor der Krise Mühe. Solche Betriebe hätten jetzt eben die Möglichkeit, mit uns zusammenzuarbeiten. Sie profitieren von unserem Know-how und unseren rückwärtigen Services. Das wäre der erste Schritt einer Zusammenarbeit. Man lernt sich kennen, der Hotelier bleibt eigenständig und bezahlt uns eine Service-Fee. Der zweite Schritt:

Nach vielleicht zwei oder drei Jahren will sich der Hotelier zurückziehen – und wir übernehmen das Haus. Ob Management, Pacht, Franchise und/oder auch Kauf der Immobilie, ist eine andere Frage.

Sie gehen davon aus, dass kleine Hotels schon in naher Zukunft nur dank solcher Kooperationsmodelle überleben können.

Das gilt natürlich nicht für alle. Viele leisten grossartige Arbeit. Das hier skizzierte Modell könnte eine grosse Chance sein – für uns und ausgewählte, private Hotels. Eine echte Win-win-Situation.

Ab wann kann ich mich als Einzelhotelier bei Ihnen melden?

Wir sind offen. Wobei: Wir werden sicher selektiv sein. Die Hotels müssen zu uns passen, zu unserer Kultur und unseren Werten.

Wenn ich Sie im Moment so sprechen höre, ist die aktuelle Krise eigentlich kein Thema mehr. Sie sprechen von neuen Projekten und Wachstum.

Wobei wir nie das Ziel hatten, viele Häuser pro Jahr zu übernehmen. Unser Credo war immer: Qualität kommt vor Quantität. Abgesehen davon, haben wir ja schon noch in manchen unserer 18 Häuser Hausaufgaben zu erledigen.

Schlussfrage: Wann existiert im Tourismus wieder so etwas wie eine neue Normalität?

Ich frage Sie: Was ist diese «neue Normalität»? Wenn schon eine Art Normalität, so wird diese wahrscheinlich nicht vor Anfang 2022 bei uns ankommen. Bis dahin werden wir mit den Folgen der Corona-Krise zu kämpfen haben.

«Es ist uns in kurzer Zeit gelungen, die Hotels herunterzufahren und die Fixkosten auf ein absolutes Minimum zu reduzieren.»

THOMAS KLEBER

[01] Social Distancing – auch in der Bar des Hotels Zürichberg.

[02] Die farbigen Stühle im Restaurant wirken fröhlich.

[03] Farbenfroh gibt sich auch das Interieur im Hotel Rigiblick.



01



02



03

Thomas Kleber

ist seit Juli 2017 Managing Director der Sorell Hotels Schweiz und Mitglied der Geschäftsleitung der ZFV-Unternehmungen. Kleber blickt auf eine beeindruckende internationale Karriere in der Hotellerie zurück und war zuletzt tätig als Area General Manager der Steigenberger Hotels Schweiz und Konstanz, als CEO der Astoria-Gruppe Luzern, als Geschäftsführender Direktor des Kameha Grand Hotel in Bonn und in vielen weiteren Schlüsselstellen. Der passionierte Hotelier und Gastronom verfügt somit über mehr als 37 Jahre Erfahrung in der internationalen Luxushotellerie. Nach seiner Ausbildung zum Restaurantfachmann im Hotel Marina, Bernried am Starnberger See, zog es ihn nach München in internationale Hotels. Anschliessend kam der Sprung über den Atlantik und ins Management des Hotels The Mark, New York.

Berufsbegleitend bildete sich Thomas Kleber stetig weiter und erwarb das Diplom Excellence Leadership des Swiss Excellence Forums. Er studierte u. a. an der IST-Hochschule Hospitality Controlling, Schwerpunkt Assetmanagement, an der Cornell University in Ithaca, New York, und an der Deutschen Weinakademie. Weiter absolvierte er die «train the trainer»-Ausbildung bei Talent+, machte seine Ausbildereignungsprüfung und studierte in den Jahren 1994 bis 1996 an der Steigenberger Hotelfachschule in Bad Reichenhall Betriebswirtschaft. Das Studium schloss er als staatlich geprüfter Hotelbetriebswirt sowie als Restaurantmeister ab. Für beide Abschlüsse wurde er mit dem Bayrischen Staatspreis ausgezeichnet. Seine Freizeit verbringt er am liebsten mit seiner Frau und seinen drei erwachsenen Kindern.