

# „Service ist die Droge der Zukunft“

Dirk Iserlohe ist Aufsichtsratschef der Hotelkette Dorint. Im Interview schimpft er über Beschäftigte im Home-Office und über halbgebildete Politiker. Und er erklärt, wie sich die Branche entwickeln wird

Interview: Björn Finkle und Lea Hampel

Dirk Iserlohe empfängt in Köln in einem der französischen Bistros, die seine Frau in einigen seiner Hotels betreibt. Der 59-Jährige ist Mitreigentümer und Aufsichtsratschef des Hotelkonzerns Dorint, der zuletzt mit 3800 Beschäftigten gut 250 Millionen Euro Umsatz erzielte. Bei Flammkuchen und Espresso spricht Iserlohe über seinen Weg vom Sparkassenschalter zum Hotelier, über knauserige Gäste – und über die Klage, mit der er ans Bundesverfassungsgericht will.

### SZ: Herr Iserlohe, ist die Pandemie für Sie vorbei?

Dirk Iserlohe: Für den Gast im Hotel ist sie vorbei, für die Finanzen in unseren Unternehmen noch lange nicht. Ich habe erst gestern den 122-igsten Brief an Bundeswirtschaftsminister Robert Habeck geschrieben. Er hat kürzlich in einer Rede vor dem Deutschen Bundestag gesagt, „man solle einfach mal zugestehen,

eine Ihrer Nicht-Zulassungsbeschwerden zugelassen, Sie können in die nächste Instanz gehen, oder?“ Richtig. Das ist ein wichtiger Teilerfolg. Denn das Bundesverfassungsgericht hatte 2022 in einigen Fragen die Ablehnung mehrerer Botschaften gesandt: An mich den Hinweis, dass ich hier nur erfolgreich sein kann, wenn ich vorher den Rechtsweg bis zum Ende durchgegangen bin. Das mache ich gerade – in 14 Bundesländern, weil wir in 14 Bundesländern Hotels betreiben. Und dann gab es vom Verfassungsgericht die Botschaft an die Politik, dass bei Kompensationen für Covid einzelne Adressaten nicht gleichheitswidrig benachteiligt werden dürfen. Damit ist meiner Meinung nach die Obergrenze tot.

Bei dem Streit geht es um die Höhe des Schadenersatzes. Aber haben Sie denn grundsätzlich Verständnis dafür, dass die Politik während der Pandemie Hotels geschlossen hat? Es gab damals schon Studien, welche Branchen denn eigentlich Treiber der Pandemie sind und welche nicht. Die Hotellerie war die einzige Branche, die komplett auf Grün stand. Eine Autowerkstatt zum Beispiel war Rot. Doch die durften weitermachen und wir nicht. Das liegt auch daran, dass die meisten Politiker die Relevanz unserer Branche unterschätzen.

Oder es liegt daran, dass sich in Touristenzentren wie dem österreichischen Ischgl Covid ausgebreitet hat... Dieses Narrativ spielte sicher eine Rolle. Aber das Virus hat sich nicht durch das Übernachten im Hotel verbreitet, sondern bei Partys. Es ist absurd, dass man in einer voll besetzten Straßenbahn zur Arbeit fahren, aber nicht alleine im Hotel übernachten durfte.

War diese Zeit die schlimmste Krise Ihrer Karriere? Finanziell ja. Mental war es einfacher, weil ich mir am Anfang gesagt habe: Iserlohe, hier hast Du nicht die Kontrolle und trägst keine Schuld. Du kannst nur Ruhe bewahren. Meine Geschäftsführer haben 30 Millionen Euro Verlust geschätzt, ich 100 Millionen. Am Ende waren es 180 Millionen.

### Hat der Kampf gegen die Obergrenze Ihren Blick auf die Politik verändert?

Ich stelle immer mehr fest, dass bei Politikern die spezifischen Kenntnisse nicht in der Tiefe vorhanden sind, die nötig wären. Wir bräuchten einen Studiengang für Bundestagsabgeordnete, der Mindestanforderungen abdeckt. Und ich stelle immer wieder fest, dass das Handeln auf den letzten zusätzlichen Wähler ausgerichtet ist: Welcher Satz und welche These bringt mir ein Prozent mehr an Stimmen? Außerdem war es ermüdend zu sehen, wie schlecht vorbereitet Spitzenpolitiker und -beamtete sind, wenn sie mit mir nach langer Wartezeit in den Dialog einsteigen.

### Was meinen Sie damit?

Mit dem früheren Wirtschaftsminister Peter Altmaier habe ich persönlich telefoniert. Und ich hatte dem Ministerium hinreichend Informationen geschickt, und man hat dort sicherlich Referenten, die den Minister brieften. Trotzdem sagte derjenige, der den Hörer abnahm, erst mal: „Warum geht es denn?“ Das habe ich immer wieder erlebt. Da fühle ich mich nicht ernst genommen. Aber ich will nicht nur über Politiker schimpfen, Hoteliers machen auch genug Fehler.



In ihm schlage das Herz eines Hoteliers, sagt Dorint-Aufsichtsratschef Dirk Iserlohe. FOTO: SOEMME-ARCHITECTUR/FOTOGRAFION

wenn man in die Irre geleitet war und Fehler gemacht hat“. Deshalb wollte ich ihm noch mal mitteilen, dass die Obergrenzen bei den Corona-Einschätzungen für Hoteliers schlicht eine willkürliche Irreführung des Kanzlers waren – und dass man das doch bisschen jetzt aufheben soll.

### In Ihren Beschwerdebriefen geht es darum, dass der Staat Verbundunternehmen maximal 5,5 Millionen Euro als Entschädigung für Corona-Einschätzungen zahlt...

Genau. Man will in allen Lebensbereichen alles gleich und noch gleicher gestalten. Aber wegen der willkürlichen Obergrenze erhält ein mittelständisches Unternehmen wie Dorint mit seinen 70 Hotels nur 45 Prozent seines Schadens ausgehlichen. Und ein neues Schadensausgleichs. Und ein neues Schadensausgleichs. Und ein neues Schadensausgleichs.

Ihre Verfassungsbeschwerde hat das Bundesverfassungsgericht 2022 abgelehnt. Nun klagen Sie in 14 Bundesländern und wollen den kompletten Rechtsweg beschreiten, um sich wieder ans Verfassungsgericht wenden zu können. Gerade erst hat der Bundesgerichtshof



Kein Home-Office für Kellner – etwa im Restaurant im Dorint am Kurfürstendamm in Berlin. FOTO: MAURIZIO GAMBARINI/IMAGO

Welche denn? Kollegen wollen immer noch vor allem die Belegung erhöhen anstatt über einen fairen Preis nachzudenken. Wir haben in Deutschland das Problem, dass sich unsere durchschnittlichen Zimmerpreise einfach nicht so gut entwickeln wie zum Beispiel in Westeuropa. Seit der Krise sind die Zimmerpreise hierzulande um 12 bis 15 Prozent gestiegen, in Frankreich sind es bis zu 40 und in Großbritannien bis zu 50 Prozent.

### Wieso konnten Hoteliers das im Ausland durchsetzen?

Weil dort ein Kellner, ein Koch, eine Servicekraft wesentlich mehr Ansehen genießt als bei uns. In der deutschen Mentalität ist implimentiert, dass man Essen, Schlafen, Trinken auch zu Hause kann. Immerhin gibt es aber den Trend, dass die Kunden eher höhere Klassen buchen... Genau, da hat sich was getan, wenn auch langsam. Deshalb setze ich auf den Vier- bis Fünf-Sterne-Bereich, da sehe ich die größten Wachstumsmöglichkeiten: Service ist die Droge der Zukunft.

### „Ich sehe Home-Office bei mir im Unternehmen auch nicht gern, das ist die absolute Ausnahme.“

### Und wie ist die Lage bei Ihnen im Moment?

Ernst, aber nicht hoffnungslos. Wir stehen in vielen Bereichen teils besser da als 2019. Wir haben die Preise immerhin um circa 20 Prozent anheben können. Damit wären wir in circa vier Jahren komplett in den schwarzen Zahlen gewesen. Nur kommen aber wegen des Ukraine-Kriegs nun noch Lieferengpässe, Energiekrise und Inflation hinzu.

Die Hotellerie leidet auch unter Fachkräftemangel, oder? In der Pandemie

haben viele Mitarbeiter die Branche verlassen. Ja, wir haben aber eher zu wenige Servicekräfte, die unsere Gäste gerne mit Freude bedienen wollen.

### Was machen Sie da?

Wir können nur die Öffnungszeiten mindern. Das ärgert mich immer, wenn unser Restaurant in einem unserer Hotels geschlossen hat. Der Gast will doch ein Restaurant nutzen können.

### Wie sehr hat sich das Geschäft durch Corona verändert, zum Beispiel weil Leute sich virtuell treffen anstatt real?

Wiel weniger als gedacht. Der Tagestrip fällt oft aus. Aber immer wenn es um Geschäftsabnahme, Verkauf, Wissensvermittlung geht, läuft das auf persönlicher Ebene. Unser Gespräch wäre ja per Zoom auch anders verlaufen. Deshalb sehe ich Home-Office bei mir im Unternehmen auch nicht gern, das ist die absolute Ausnahme. Und maximal zwei Tage!

### Aber dem Nachwuchs ist diese Möglichkeit wichtig.

Ja, die Generation, die heute in die Arbeitswelt einsteigt, definiert sich nicht über die Arbeit. Das ist eine Einkommensquelle und muss in den Lebensrythmus passen. Für drei Mitarbeiter wäre Flexibilität also besser... Der Koch im Home-Office? Ne, aber die Verwaltung? Das sind bei uns 140 Leute, die sind gerne im Büro.

### Trotzdem wünschen sich viele Arbeitnehmer die Flexibilität, nicht zu kommen...

Verständlich, aber für die Gastwelt doch schwer umzusetzen. Früher hat man einen Hoteldirektor von Recklinghausen nach München geschickt, dieser sagt heute: „Ich muss meine Kinder in die Schule bringen, und ich habe ein Haus gebaut.“ Es geht also nicht mehr. Als ich in den 1980er Jahren bei der Bank gelernt habe, war das – wertfrei gemeint – ein völlig anderes Arbeitsleben. Da war man froh, wenn man eine Stelle bekommen hat.

Genau. Ich habe befürchtet, dass der Partner in Rente will, und ich sollte sein Vermögen verwalten. Ich hab mir auf der Fahrt eine höfliche Absage überlegt. Stattdessen fragte der mich, ob ich sein Nachfolger werden will. Ich habe 60 Sekunden geschwiegen und dann gesagt: Wir müssen nicht diskutieren ob, sondern wie. Ich habe kein Geld. Er sagte: Nicht schlimm, Jung, du arbeitest dafür. Fünf Jahre lang habe ich aus meinen Gewinnen den Kaufpreis bezahlt.

### „Fünf Jahre lang habe ich aus meinen Gewinnen den Kaufpreis bezahlt.“

### Und dann?

Das war 2000. Damals fiel ein Aufsichtsrat bei der Dorint AG aus. Das Mandat habe ich übernommen. Der Hotelkonzern Accor hatte sich damals eingekauft und die Marke mit einem Accor-Doppelbranding verwässert. Es ging ewig hin und her, 2007 ist dann die Neue Dorint entstanden, und wir sind mit 47 Millionen Euro ohne Accor eine neue Zukunft geschrieben. (Iserlohe fängt an, seine Firmenstruktur auf Papier aufzuzeichnen.) Und über der Dorint steht nun die Honesta AG, als Dachgesellschaft. Sie sind Chef und Mitreigentümer der Honesta, oder?

Genau. Der Name war eine Reaktion auf die kritische Presse. Ich bin ja viel, aber nicht unehrlich. Deshalb „honest“ und „ist“ für Iserlohe. Aber gerade sind die Zeiten schwierig für die Branche. Wegen der ganzen Krisen wird es wohl mehr Insolvenzen geben. Was zeichnet gute Hoteliers aus, die es trotzdem schaffen?

Das wichtigste Handwerkszeug ist der Finanzkoffer. Ich versuche zum Beispiel gerade, die Gaspreise über den Spotmarkt abzuschirmen.

### Wenn die finanzielle Seite so wichtig ist, ist ja ein Hotelier ideal, der wie Sie aus dem Banking kommt...

Aber nur, weil ich mich auch sehr für das operative Geschäft interessiere. In mir schlägt also ein Hoteliersherz. Nur Strom- und Gasandien sind mir zu abstrakt. Und ich bin stolz, wenn unsere Gäste rausgehen und zufrieden sind. Es ist schon eine Branche, die sichtlich macht, oder? Ja, absolut.

Table titled 'DAX IM WOCHENVERGLEICH' showing DAX index performance for various companies and sectors over time.