

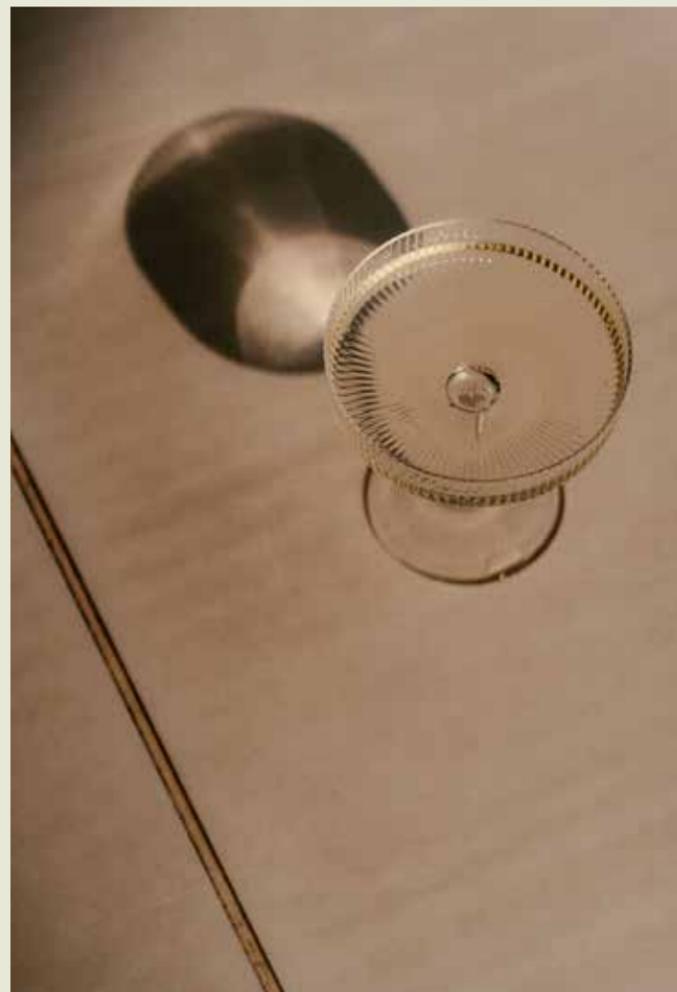
# „DIE GÄSTE, DIE SICH HEUTE LUXUS LEISTEN KÖNNEN, SIND SEHR VIEL JÜNGER.“



EINE NEUE GENERATION VON ANSPRUCHSVOLLEN GÄSTEN SUCHT BESONDERE ERLEBNISSE: SIE SIND LOCKERER, UNORTHODOXER UND INTERNATIONALER ALS FRÜHER, SAGT EXPERTE FRANK MARRENBACH.

**FRANKFURTER ALLGEMEINE QUARTERLY:** Herr Marrenbach, was gilt heute für anspruchsvolle Gäste als Luxus?  
**FRANK MARRENBACH:** Neben dem Offensichtlichen, also einem interessanten, inspirierenden und ästhetisch ansprechenden Ambiente, geht es vor allem immer um die Qualität des Service: sich richtig abgeholt und angesprochen zu fühlen. Manche mögen einen stärkeren Kontakt zu den Gastgebern, andere bevorzugen mehr Distanz, das Bedürfnis der Gäste

Interview  
RAINER SCHMIDT



Trotz aller Probleme in der Welt und in der Wirtschaft: Der Luxus boomt in der Reisebranche, auch die Durchschnittsbürger geben mehr für Urlaub aus. Mit Luxus kennt sich Frank Marrenbach bestens aus: Der mehrfach preisgekrönte Experte war rund 20 Jahre General Manager des international renommierten Brenners Park-Hotel & Spa in Baden-Baden und ist seit 2020 Geschäftsführender Gesellschafter der Althoff Hotels. Als Chief Executive Officer hat er die operative Leitung der Gruppe inne. Dazu zählen unter anderem fünf Luxushotels in Deutschland, Frankreich und Großbritannien sowie neun Viersternehäuser in Deutschland und in der Schweiz.

ist durchaus unterschiedlich. Empathie ist hier das Schlüsselwort.

**FAQ:** Hat sich über die vergangenen Jahre dieses Luxus-Verständnis verändert?

**MARRENBACH:** Nein, das ist von Kundenseite gleich geblieben oder hat sich sogar noch etwas gesteigert, aber guten Service zu bekommen, das ist spürbar schwerer geworden.

**FAQ:** Warum?

**MARRENBACH:** Weil es deutlich schwieriger geworden ist, an sehr gute Mitarbeitende zu kommen. Der Wettbewerb um diese Talente ist intensiv und erstreckt sich über viele Wirtschaftsbereiche. Qualifizierte Fachkräfte werden händeringend gesucht. Damit wird es natürlich schwerer, die gewünschte Qualität konstant auf einem sehr hohen Level zu erbringen. Diese Herausforderung spüren dann natürlich auch die Gäste. Talente zu binden und zu halten ist mit das Wichtigste.

**FAQ:** Hat sich die Struktur der Luxusgäste geändert im Sinne von sozialer Struktur, Auftreten, Habitus, Herkunft?

**MARRENBACH:** Ja, ganz stark, in vielerlei Hinsicht. Als ich vor knapp vier Jahrzehnten anfang, war das in diesem Preissegment noch viel formaler. Der Dresscode etwa war klar und eindeutig: Krawatte, Anzug – schon die Optik hat vieles signalisiert. Wann haben Sie das letzte Mal einen Vorstandsvorsitzenden mit Krawatte erlebt? Letztens habe ich einen Topmanager getroffen, der mir erzählte, dass er zu einem besonderen Anlass eine Krawatte extra kaufen musste, weil er gar keine mehr besitzt. Sie sehen: Es gibt eine neue Normalität. Und: Die Gäste, die Luxus suchten, waren deutlich älter, also immer 50 plus. Deren Attitüde war insgesamt ruhiger, zurückhaltender, im konventionellen Sinn eleganter. Die Gäste, die sich das heute leisten können, sind sehr viel jünger. Ihr Verhalten ist unorthodoxer, angenehm lockerer. Darauf muss man sich einstellen. Es ist zugleich sehr viel internationaler, kosmopolitischer geworden – und deutlich informeller. Nicht nur beim Dresscode, sondern auch wie man Luxus erleben möchte, etwa im Hotelrestaurant. Nichts gegen Rituale, aber ich glaube, die Zeiten sind vorbei, in denen Gäste sich permanent von zeremoniellen Abläufen umgeben sehen möchten.

**FAQ:** Kommen die Leute mit weniger Zeit ins Restaurant?

**MARRENBACH:** Mit viel weniger Zeit. Es wird kurzfristiger reserviert. Und es besteht kein Wunsch, zu lange am Tisch gebunden zu sein, nur weil es eine aufwendige Menüfolge erfordert. Musik, Unterhaltung, Beleuchtung spielen eine wichtige Rolle – es muss ein unterhaltameres Setting sein. Was früher als „gediegen“ galt, wird heute als langweilig empfunden und funktioniert nicht mehr.

**FAQ:** Früher sprang in hochpreisigen Restaurants oft der Kellner alle paar Sekunden an den Tisch und schenkte nach. Wie sieht das heute aus?

**MARRENBACH:** Eindeutig entspannter. Der Mitarbeiter, der permanent zum Tisch springt, ist überhaupt

**Frank Marrenbach**, heute CEO der Althoff Hotels, wurde 2016 zum „Hotelier des Jahres“ gewählt, 2017 zur „Leading Legend“ von The Leading Hotels of the World. Der Gault & Millau wählte ihn 2019 zum „Gastronomen des Jahres“. Er hat für Luxushotels in London, Paris, Frankfurt und Baden-Baden gearbeitet.

nicht mehr gewollt. Ein erstklassiges gastronomisches Erlebnis heißt heute: Das Essen muss geschmacklich auf einem tollen Niveau sein. Der Restaurantbesuch sollte eine entspannende und unterhaltsame Erfahrung sein, von der der Gast gern erzählt, ein Erlebnis, das erfrischt. Die besten Gastgeber tragen dazu bei, indem sie sichtbar im Hintergrund sind.

**FAQ:** Nach welchen Kriterien suchen Ihre und andere Gäste in diesem Segment ihre Reiseziele aus?

**MARRENBACH:** Es dreht sich vor allem um die Qualität des Erlebens – worüber kann ich erzählen? Und: Was inspiriert mich? Das sind die beiden wesentlichen Themen. Man reist, weil man etwas entdecken und das anschließend mit der Familie, den Freunden oder mit nahestehenden Menschen teilen will. Oder man reist, weil etwas wunderschön ritualisiert ist: sei es das Stammlokal oder das Hotel, zu dem man immer wieder zurückkehrt. Hierbei geht es um das Wiedererkennen, das Gefühl des Aufgehobenseins und die Verlässlichkeit dieser Erlebnisse.

**FAQ:** Wie wichtig ist es Gästen, anderen später zu zeigen, dass sie sich den Luxus leisten können?

**MARRENBACH:** Das mag auch vorkommen, ja, ist aber bei unseren Gästen eher selten das Grundmotiv. Und wenn, dann eher im Sinne von: Was kann ich meinen Gästen Gutes tun, meiner Familie oder meinen Geschäftspartnern. Wie stelle ich mich in so einer Situation dar, als guter, großzügiger Gastgeber.

**FAQ:** Wie wichtig sind Influencer für Sie?

**MARRENBACH:** Meinungsmacher waren schon immer wichtig! Der Aspekt der digitalen Kommunikation hat natürlich die Reichweiten extrem erhöht und ist somit sehr relevant. Social Media ist nicht nur ein Kommunikationskanal, sondern mittlerweile auch ein Vertriebskanal geworden. Sie können ja über zahlreiche dieser Kanäle auch direkt buchen.

**FAQ:** Forcieren Sie deren Besuch?

**MARRENBACH:** Wir schauen uns sehr genau an, welche Influencer zu uns kommen möchten. Sie müssen zu uns passen. Es gibt sehr gute Influencer mit einem kleineren Followerkreis, aber mit sehr hoher Zielgruppenübereinstimmung zu unseren Hotels. Es gehört heute zur Kommunikationsstrategie, mit relevanten Influencern zusammenzuarbeiten. Der wichtigste Influencer bleibt am Ende des Tages jedoch der Gast.

**FAQ:** Was sind die heute noch spürbaren Folgen der Pandemie?

**MARRENBACH:** Die Verfügbarkeit guter, ausgebildeter Mitarbeiter hat dramatisch abgenommen. Als Branche müssen wir umdenken und attraktivere Angebote in Bezug auf Arbeitszeit, Bezahlung und Weiterbildung machen. Das ist unsere Innensicht. Von außen hieß es zeitweise, die Konferenzen seien tot, Auslandsreisen seien passé, der Geschäftstourismus sei erledigt, und Messen gebe es nicht mehr. Die meisten dieser Aussagen haben sich in dieser Form zum Glück für uns nicht bewahrheitet. Das

BILDER:

1 Frank Marrenbach: „Der Mensch hat ein Reise-Gen“

2 Champagner geht immer, andere Sachen ändern sich: In noblen Hotels war früher etwa die Krawatte Standard, das ist vorbei

FOTOS: 1 ALTHOFF HOTELS 2 MIA TAKAHARA / PLAINPICTURE

Homeoffice hat bestimmte Tagesreisen reduziert, aber der Mensch ist ein soziales Wesen. Das Bedürfnis nach Austausch von Angesicht zu Angesicht besteht weiter. Die Messen sind größtenteils wieder zurück, ebenso wie viele Firmenveranstaltungen. Der Mensch hat ein Reise-Gen, Reisen bildet, heißt es völlig zu Recht, man kann nicht alles nur aus Schulbüchern oder Videoclips begreifen. Man muss es erleben, fühlen, riechen, schmecken und sehen. Das ist das Geniale am Reisen!

**FAQ:** Spüren Sie bei den Gästen keine Reise- oder Flugscham, über die oft gesprochen wurde?

**MARRENBACH:** Scham, nein. Wohl aber eine Sensibilisierung zum eigenen Reiseverhalten.

**FAQ:** Wie wichtig ist das Thema Nachhaltigkeit geworden, für die Kunden und für die Anbieter?

**MARRENBACH:** Ein Unternehmen, das sich heute nicht sehr konsequent diesem Thema zuwendet, hat ein Problem. Als Unternehmen sind wir Teil der Gesellschaft und wollen nicht nur einen Gewinn erwirtschaften, sondern darüber hinaus einen Positivbeitrag leisten. Die Mitarbeiter legen, das sehen wir gerade bei den Jüngeren, größten Wert darauf. Sie stellen Fragen und wollen genau wissen: Was sind die konkreten Aktivitäten? Wir messen unseren CO<sub>2</sub>-Footprint, wir versuchen diesen zu reduzieren, wir schaffen Ausgleichsprojekte, und wir haben dazu ein spezielles Programm aufgelegt. Der Gast will heute auch guten Herzens von seinen Reisen berichten können. Der Konsum muss nicht nur Freude machen, er muss auch ein gutes Gefühl vermitteln.

**FAQ:** Wie wichtig sind Themen, die nicht nur viele jüngere Menschen stark bewegen, etwa Geschlechtergerechtigkeit und Diversität?

**MARRENBACH:** Für Gäste ist das – noch – weniger ein Thema. Sie wollen in allererster Linie gute Gastgeber erleben. Und, wissen Sie: In der Hotellerie haben Sie schon sehr lange eine fast paritätische Situation, in den meisten Hierarchieebenen ist das 50:50. Und bereits ein gutes Drittel unserer Geschäftsführer sind Frauen. Mitarbeiterinnen brauchen Vorbilder, sie wollen sehen, dass sie bei uns Karriere machen können, die Unternehmenskultur muss darauf abgestimmt sein. Sie wollen junge, gut ausgebildete Frauen nicht verlieren, nur weil die bei Ihnen vielleicht wegen der eigenen Familienplanung keine Zukunft sehen. Da wollen wir als Unternehmen mitfühlen, mitdenken und die passenden Angebote machen. Generell gilt: Tourismus ist divers, multikulturell und sehr facettenreich. Das müssen wir entsprechend in der Zusammensetzung der Teams abbilden, um die Welt zu verstehen und den Bedürfnissen unserer Mitarbeitenden und Gäste gerecht zu werden.

**FAQ:** Was erwarten Sie für die Reisesaison 2024?

**MARRENBACH:** Es ist ja immer so eine Sache mit den sogenannten Trends. Wo geht es hin? Viele Jahre lang war beispielsweise Island en vogue. Dann ist

es die afrikanische Safari. Dann plötzlich sind es die südamerikanischen Kultstätten.

**FAQ:** Fangen wir mit Deutschland an. Welche Orte würden Sie persönlich für 2024 – auch jenseits der eigenen Hotelstandorte – empfehlen?

**MARRENBACH:** Es gibt gewisse Dinge, die sind wie die beliebten Gerichte auf einer Speisekarte – sie sind immer gut. Der Caesar Salad ist ein Evergreen, denn jeder mag ihn, und man kann ihn immer wieder genießen. Ähnliches gilt für Reiseziele. Orte wie Tegernsee und Sylt gehören für mich definitiv dazu. Sie bieten eine hervorragende Infrastruktur und garantieren ein zuverlässiges Urlaubserlebnis. Mein Geheimfavorit, der vielleicht nicht so sehr auf der offensichtlichen Karte liegt, ist sicherlich das Allgäu. Nicht nur weil wir dort ein wunderschönes Hotel haben, sondern auch wegen solcher Orte wie dem Alpsee. Die Kombination aus See und Berg ist wildromantisch – ganz phantastisch. Wandern und Biken sind nicht erst seit Corona eine tolle Freizeitbeschäftigung, auch und gerade dort wunderbar zu erleben. Früher empfanden die meisten jüngeren Menschen Wandern als entsetzlich, heute hat das ein ganz anderes Image! Oder Sie erleben die Natur mit einem Tandemsprung vom Tegelberg. Das habe ich auch schon gemacht – ein beeindruckendes Erlebnis. Perspektivisch stellen Sie sich nach wenigen Sekunden nicht mehr die Frage, warum König Ludwig sich entschlossen hat, an diesem magischen Ort mit Neuschwanstein das wohl bekannteste Schloss der Welt zu errichten.

**FAQ:** Sie haben einen Tandemsprung gemacht?

**MARRENBACH:** Ja, genau. Das gibt einen ganz neuen Blick auf die Bergwelt, faszinierend.

**FAQ:** Und wenn ich ein freies Ticket hätte und Sie fragen würde: Herr Marrenbach, nächstes Jahr will ich eine Fernreise machen. Wo würden Sie mich hinlotsen wollen?

**MARRENBACH:** Ich kann nur von den Dingen sprechen, die ich kenne. Deswegen würde ich Ihnen empfehlen: Fliegen Sie nach Südamerika, besuchen Sie Iguazú, diese unglaublich imposanten Wasserfälle. Schauen Sie sich Buenos Aires an, reisen Sie nach Patagonien. Diese unendliche Weite und Unberührtheit sind wahrlich horizontweiternd.

**FAQ:** Wo haben Sie Ihren letzten Urlaub verbracht?

**MARRENBACH:** Den letzten Urlaub haben wir auf der MS Europa 2 verbracht. Wir haben eine Reise von Istanbul durch die Dardanellen zu den griechischen Inseln gemacht. Eine ausgesprochen schöne Reise für meine Frau und mich. Das lag auch an unseren wunderbaren Reisegefährten. Gemeinsam erlebt es sich schöner.

**FAQ:** Hatten Sie da kein schlechtes Gewissen wegen der Diskussion über Kreuzfahrtschiffe und deren Umweltverträglichkeit?

**MARRENBACH:** Also die MS Europa 2 ist ein modernes Schiff. Aber ja, man denkt daran, aber es hat unsere Entscheidung nicht negativ beeinflusst. ♦