

Frage an Lars Wagner, General Manager im Hotel Beau-Rivage, Genf:

# Wie schaffen Sie es, Ihr Hotel durch die Krise zu steuern?

Lars Wagner (55) ist ein Top-Hotelmanager. 2016 wurde er für den Fachaward «Hotelier des Jahres» nominiert. Bis 2018 führte er das Mandarin Oriental Genf. Jetzt steht er als Manager an der Spitze des ältesten Luxushotels der Rhonestadt, dem 1865 eröffneten Beau-Rivage. Wie führt man so ein Haus durch die Krise? Wie sieht Wagner die Zukunft der Genfer Luxushotellerie?

INTERVIEW Hans R. Amrein

**Lars Wagner, mit dem Komponisten Richard Wagner sind Sie nicht verwandt.**

Nein, bin ich nicht (lacht).

**Die Situation in der Genfer Hotellerie ist wegen Covid-19 dramatisch, die Nachfrage ist fast komplett weggebrochen. Wie führen Sie Ihr Haus mit rund 100 Zimmern und Suiten sowie 120 Mitarbeitenden durch die Krise?**

Wir sind in der glücklichen Lage, dass uns der schweizerische Staat über die Kurzarbeit unterstützt und absichert. Die Kurzarbeit führt dazu, dass wir keine Mitarbeitenden entlassen müssen und wollen.

**Das ist die gesetzliche Seite, wie aber führen Sie das Haus operativ durch die Flaute?**

Wir betreiben das Hotel mit einem minimalen personellen Aufwand. Von den etwa 120 Mitarbeitern sind, je nach Auslastung des Hauses, vielleicht nur gerade zehn, fünfzehn oder zwanzig im Einsatz. Statt

zehn Frauen im Housekeeping, arbeitet bei neun oder zehn besetzten Zimmern eben nur ein Zimmermädchen, oder statt vier Front Desk-Leute steht nur eine Rezeptionistin hinter der Theke. Der Concierge arbeitet nur vier Stunden am Tag, Im Room Service, der nur am Morgen aktiv ist, arbeitet nur gerade ein Mitarbeiter.

**Und die übrigen rund 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ...**

... sind in Kurzarbeit. Im Einsatz sind in der Regel 10 bis 20 Prozent des gesamten Teams.

**Und Ihre Restaurants? Sind die stets offen?**

Nein, wir wechseln ab. Aber es ist immer mindestens ein Food & Beverage-Outlet offen.

**Wie hoch ist denn die Auslastung der Zimmer jetzt Mitte August?**

Sie liegt bei 10 bis 20 Prozent. Als das Haus am 8. Juli wieder geöffnet wurde, lagen wir bei 12 Prozent.

**Mit 10 bis 20 Prozent Auslastung kann kein Hotel Geld verdienen. Einige Hotels in den Städten bleiben so lange geschlossen, bis die Nachfrage wieder da ist und die Auslastung auf 30 oder 40 Prozent steigt.**

Aus dem Auge, aus dem Sinn, sagt man. Als unser Haus im Frühjahr – während der eigentlichen Krise – drei Monate geschlossen war, mussten wir unsere Marketingmaschine ziemlich heftig ankurbeln. Wir mussten uns über Social Media und andere digitale Kanäle wieder in Erinnerung rufen.

**Das Hotel bis Ende 2020 schliessen und die Krise sozusagen aussitzen – war das mal eine Option?**

Nein. Sinkt die Belegung aber unter 15 Prozent, sollte man schliessen. Liegt sie über 15 Prozent, passt es für uns.

**Mit einer Belegung von 15 bis 20 Prozent schaffen Sie es, das Haus im schwarzen Bereich zu halten.**

Ja, das rechnet sich. Wobei der GOP nicht positiv ist. ▶

«Wir müssen Genf vermehrt als Resort- und Leisure-Destination verkaufen. Genf wurde in der Vergangenheit zu stark als Business-Destination vermarktet.»

LARS WAGNER



Grand Hotel Beau-Rivage Genf

## Ein Luxushaus mit Geschichte

Das Beau-Rivage ist das älteste Hotel in Genf, das sich in privater Hand befindet. Es wurde 1865 von Jean-Jacques Mayer gegründet. Das Hotel hat 72 Gästezimmer und 23 Suiten. Im Beau-Rivage waren viele prominente Persönlichkeiten wie der Kaiser von Japan und der Dalai Lama oder Eleanor Roosevelt zu Gast.

Weltweit in die Schlagzeilen geriet das Hotel durch zwei Todesfälle: Die österreichische Kaiserin Elisabeth (Sisi) verbrachte die letzte Nacht ihres Lebens im Hotel Beau-Rivage (heute Suite 119/120). Sie erreichte Genf am 9. September 1898 und logierte inkognito als Gräfin von Hohenems. Am 10. September 1898 wollte sie nach Caux weiterreisen, wurde aber auf dem Weg vom Hotel zum Schiff vom Anarchisten Luigi Lucheni niedergestochen. Als man auf dem Schiff die Verletzungen bemerkte, brachte man sie ins Hotel zurück, wo sie noch am selben Tag ihren Verletzungen erlag.

Am 11. Oktober 1987 wurde Uwe Barschel, der im Rahmen der Barschel-Affäre neun Tage zuvor als Ministerpräsident von Schleswig-Holstein zurückgetreten war, in Zimmer 317 tot in der Badewanne aufgefunden. Die Zeitschrift Stern veröffentlichte ein Foto der Leiche – in Hemd und Krawatte im Wasser – auf ihrer Titelseite.

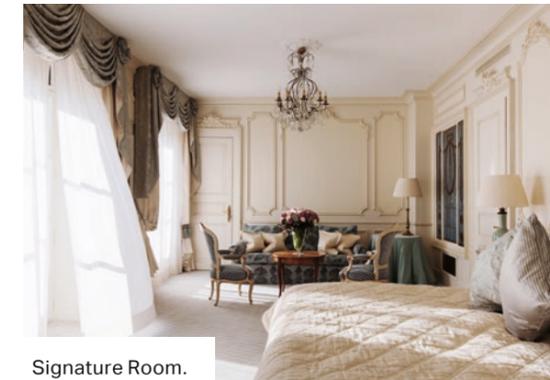
Das Fünf-Sterne-Superior-Hotel am rechten Genferseeufer wurde Mitte des 19. Jahrhunderts eröffnet, als Genf noch eine kleine Stadt war, aber bereits in rasanter wirtschaftlicher und sozialer Entwicklung, wie Jacques Mayer, Urenkel des Hotelgründers sagt. Während seiner 21 Jahren an der Spitze des Beau-Rivage liess Gründer Jean-Jacques Mayer unter anderem 1873 den ersten Lift in der Schweiz einbauen – einer von nur dreien weltweit zu dieser Zeit. Das älteste Luxushotel von Genf wird strategisch von der fünften Generation geführt. Lars Wagner ist erst der zweite Generaldirektor des Hauses.

### Nominiert für «Hotelier des Jahres 2016»

2016 wurde Lars Wagner für den Schweizer Fach-Award «Hotelier des Jahres» nominiert. Die damalige Begründung der Jury: «Seit bald vier Jahren ist Lars Wagner in die grossen Fussstapfen von Marco Torriani getreten. In dieser Zeit machte der deutsche Top-Manager alles richtig und verhalf dem Luxushaus an der Rhone zu tollen Ergebnissen. Das Mandarin Oriental zählt heute zu den besten Luxushäusern der Schweiz.»



Treppenhaus.



Signature Room.



Bar & Lounge.



Hotelhalle.

«Liquidität?  
Wir kommen über  
die Runden.  
Wichtig ist, dass  
Cash reinkommt.»

LARS WAGNER

### Und wie läuft die Gastronomie im Hotel?

Sehr gut. Vor der Covid-Krise lagen wir in der Beherbergung bei 65 Prozent Umsatz, die Restauration lag bei 35 Prozent. Jetzt ist es genau umgekehrt.

### Wie sieht denn die aktuelle Liquidität aus?

Wir kommen über die Runden. Wichtig ist, dass Cash reinkommt. Deshalb war die Wiedereröffnung am 8. Juli auch so wichtig.

### Wären die Besitzer des Hauses, die Familie Mayer, in der Lage, allfällige Defizite abzudecken?

Ja, wir haben Rücklagen. Wir hatten ja ein sehr gutes Geschäftsjahr 2019. Trotzdem fehlen uns jetzt die Märkte...

### Sie meinen damit vor allem die Golfstaaten, denn der Mittlere Osten ist in Genf einer der wichtigsten Märkte.

So ist es. Ich habe gerade heute Morgen mit Dubai telefoniert. Was ich nicht wusste: Der Mittlere Osten ist sehr sensibilisiert, wenn es um Quarantänen geht. Keiner fliegt nach Paris oder Genf, wenn hier die Quarantäne droht. Deshalb warten jetzt alle ab und schauen, wie sich die Covid-Lage in Europa entwickelt.

### Wann kommt der arabische Markt zurück?

Frühestens Ende des Jahres.

### Wie sieht denn Ihr Budget für 2021 aus?

Was die Golfstaaten betrifft, rechne ich mit minus 50 Prozent. Das gesamte Volumen des Mittleren Ostens liegt in der Genfer Luxushotellerie bei 30 Prozent. Mit Abstand der grösste Markt.

### Die Schweizerinnen und Schweizer haben ihre Sommer- und Herbstferien in der Schweiz verbracht. Haben Sie von diesem Trend auch in Genf profitiert?

Ja, denn ich sehe in der Hotellobby fast nur noch Schweizer und Franzosen (lacht). Doch von einem Schweizer-Boom kann hier in Genf keine Rede sein.

### Der Business- und MICE-Markt in Genf ist total eingebrochen. Wie ist das bei Ihnen?

Wir sind ein Leisure-Haus, deshalb sind wir von der Krise im Business- und MICE-Markt nicht ganz so stark betroffen wie die grossen Genfer Corporate- und Gruppenthotels Fairmont, President Wilson oder Mandarin Oriental.

### Sie sehen das Beau-Rivage als Leisure-Hotel?

Ja, der Anteil Leisure liegt bei uns normalerweise bei 70 Prozent. Seit der Wiedereröffnung am 8. Juli liegt er bei 95 Prozent.

### Ihre internen Prognosen für 2021?

Wir werden im kommenden Jahr schätzungsweise 80 Prozent im Leisure umsetzen, der Rest verteilt sich auf Corporate und kleine Meetings.

### Wie lautet Ihre Prognose für Genf? Wann wird sich der Markt erholen oder normalisieren?

Letzte Woche hatten wir ein Meeting mit dem Tourismusbüro. Da habe ich gesagt: Leute, wir müssen Genf vermehrt als Resort- und Leisure-Destination verkaufen. Genf wurde in der Vergangenheit zu stark als Business-Destination vermarktet.

### Schön und gut, aber in Genf haben internationale Konzerne, Versicherungen, Banken, die Erdöl-Industrie, die UNO oder Uhrenfirmen ihre Hauptsitze. Das ist Business pur!

Trotzdem ist man sich im Tourismus einig, dass wir vermehrt den See und die Berge verkaufen müssen – und nicht nur Business.

### Sie überleben die nächsten Monate vor allem dank Leisure-Kunden.

So ist es. Denn Firmen, Banken oder Versicherungen werden ihre Reisebudgets massiv kürzen. Ich kürze mein persönliches Reisebudget ja auch!

### Und das Gruppen- oder Incentive-Geschäft?

Vergessen Sie es! Die Amerikaner oder Engländer kommen nicht, solange die vielen Restriktionen aktuell sind.

### Wird sich die Hotellerie in Genf in den nächsten Jahren stark verändern – wegen der Corona-Krise?

Wir alle müssen unser Handeln und Wirken hinterfragen. Wir haben in der Schweiz die höchsten Personalkosten weltweit. Die liegen bei fast allen Hotels zwischen 40 und 60 Prozent.

### Was wollen Sie damit sagen?

Wer in diesem Markt überleben will, braucht flexible Lösungen, wenn es um den Einsatz des Personals geht. Will heissen: Der Bar-Chef muss auch servieren können, die Front Office-Mitarbeiterin muss auch Concierge-Arbeiten übernehmen können, der Concierge muss auch Check-in- oder Check-out-Prozesse übernehmen können... Haben wir in der Vergangenheit nicht gemacht!

### New Generation Hotels wie CitizenM funktionieren schon lange nach dem Prinzip: Jeder Mitarbeitende kann überall eingesetzt werden, jeder tut alles. Damit sparen sie Personalkosten. Das ist richtig.

### Ist denn so ein Modell in der Luxushotellerie denkbar?

Sehr gute Frage!

### Und?

Wir haben uns diese Frage natürlich auch gestellt. Wie weit kann ich den Servicelevel nach unten drücken, bevor mir der Gast an die Gurgel springt? Es ist eine Gratwanderung.

### Der Gast erwartet ganz einfach einen Top-Service.

Richtig. Service ist das A und O in unserer Branche.

### Dazu kommen Dinge wie Herzblut. Leidenschaft, Empathie...

...korrekt. Darum geht es in der Hospitality-Industrie.

### Wer 500 Franken fürs Zimmer bezahlt, erwartet einen hohen Servicelevel. Bei 200 Franken sieht es anders aus...

... Sie sagen es. Bei 200 Franken sehe ich vielleicht gar keinen Mitarbeiter (lacht).

### Wir sprechen von 500 Franken. Bei Ihnen kosten die Zimmer und Suiten wesentlich mehr. Folglich erwartet der Gast eine überdurchschnittliche Servicepräsenz.

Natürlich müssen wir da aufpassen!

### Sie haben gerade eine Fünfjahresplanung gemacht. Wie sieht die aus?

Wir werden Ende 2023 erstmals wieder die Umsätze und Profite des Jahres 2019 erreichen. Mit anderen Worten: Wir brauchen drei bis vier Jahre, um die Auswirkungen der aktuellen Krise zu bewältigen. Der Corporate-Markt braucht zwei Jahre, um sich von der Krise zu erholen.

### Gehen Sie davon aus, dass 2023/24 in Genf wieder grosse Messen wie Autosalon oder Uhrenmesse stattfinden?

Ich hoffe es! Die Verantwortlichen der Messen müssen sich aber kritische Fragen stellen: Braucht es den Autosalon überhaupt noch? Oder kann ich ein Auto in Zukunft virtuell präsentieren?

### Sprechen wir über das geschichtsträchtige Beau-Rivage. Es ist zu hundert Prozent in Familienbesitz...

... und ich bin erst der zweite General Manager, der dieses tolle Haus führen darf.

### Eine grosse Ehre. Absolut.

### Hinter vielen Schweizer Luxushäusern stecken reiche Mäzene. Ohne dieses Mäzenatentum könnten die Hotels kaum existieren.

Wir sind ein Einzelhaus! Die Inhaberfamilie Mayer besitzt nur dieses Hotel. Das heisst: Herzblut und Engagement der Familie fliessen in dieses Haus. Die Geschichte des Hauses ist auch die Geschichte der Familie.

### Welche Ansprüche hat die Familie Mayer an das 155-jährige Haus?

Ich hatte lange Gespräche mit Jacques Mayer, er vertritt die vierte Generation. Da ging es immer um die Mitarbeitenden: Wer passt zu uns, wie finden wir die guten Leute? Zudem geht es Jacques Mayer immer auch um Gastfreundschaft. Welcome! Wie empfangen wir unsere Gäste? Das ist ihm wichtig.

### Die Mayers sind also stets präsent im Hotel.

... oh ja! Jacques Mayer ist jeden Tag hier. Aber er redet mir überhaupt nicht ins Geschäft. Klar, wenn er was sieht, macht er mich darauf aufmerksam. ►

---

«Wir sind ein Leisure-Haus, deshalb sind wir von der Krise im Business- und MICE-Markt nicht ganz so stark betroffen wie die grossen Genfer Corporate- und Gruppenthotels.»

---

LARS WAGNER

## Wagners Karriere

Lars Wagner wurde 2019 zum General Manager des Grand Hotel Beau-Rivage in Genf ernannt und trat damals die Nachfolge von Alexandre Nickbarte-Mayer an, der in den Verwaltungsrat der Beau-Rivage SA wechselte. Der aus Deutschland stammende Wagner ist ein international erfahrener und erfolgreicher Hotelmanager. Er hat in vielen renommierten Luxushäusern auf der ganzen Welt gearbeitet, zum Beispiel im Grand Hyatt in Bangkok und im Ritz-Carlton in Chicago, dann wechselte er zu Four Seasons Hotels & Resorts. Weiter führte er Hotels in der Provence, in Prag und München (Mandarin Oriental). Von 2013 bis 2018 leitete er das Mandarin Oriental in Genf und wurde in dieser Zeit eine Schlüsselfigur in der Schweizer Hotellszene und in der Welt der Luxushotellerie.

Lars Wagner ist verheiratet und Vater von vier Kindern. In der Freizeit spielt er u.a. gerne Golf und liebt seinen Wein.



Blick auf das Wahrzeichen von Genf.

**Viele Hotelmanager scheitern an der Tatsache, dass die «alten Herren» und Inhaber nicht loslassen können.**

Das ist hier nicht der Fall. Ich bin als General Manager im operativen Bereich frei und unabhängig.

**Kann man ein Einzelhaus wie das Beau-Rivage wirtschaftlich erfolgreich führen?**

Absolut. Doch schon Conrad Hilton hat gesagt: Entscheidend ist die Location, die Lage. Dazu kommen Erfolgsfaktoren wie Revpar und eine gewisse Grundauslastung übers Jahr. Wir erzielen in der Genfer Luxushotellerie eine Jahresauslastung von nur 60 bis 65 Prozent. Spitzenreiter in Genf ist Four Seasons mit 68 bis 70 Prozent. Im Vergleich zu Paris oder London ist das eher bescheiden. Die liegen bei 80 Prozent.

**Werden alle dreizehn Luxushäuser in Genf die momentane Krise überleben?**

Einige werden Mühe haben. Der Kuchen im Luxusmarkt wird nicht grösser. Die entscheidende Frage ist: Wie kann ich Nachfrage stimulieren.

**Können Sie sich vorstellen, dass die Mayers ihr Hotel eines Tages einem reichen Chinesen verkaufen?**

Nein. Natürlich gibt es immer wieder Interessenten, die so ein Haus an dieser einzigartigen Lage gerne erwerben würden.

**Wohin geht die Reise der Luxushotellerie?**

Wir werden alle durch eine Phase der Reorganisation, Restrukturierung und Evaluation gehen. Ich habe zu meinem Team gesagt: Wir müssen uns jetzt hinsetzen und uns selber hinterfragen, unser Business überdenken: Wohin wollen wir? Was will der Gast? Wie erfolgreich ist unser Geschäftsmodell? Wir kommen um solche Fragen nicht herum. Wir sind die Antworten unseren Inhabern oder Investoren schuldig.

**Haben geschichtsträchtige Häuser wie das Beau-Rivage eine goldene Zukunft – oder gar keine mehr?**

Wir haben eine Zukunft, aber wir müssen den Wandel mittragen, uns stets erneuern und auch hinterfragen. Schauen Sie sich das Baur au Lac in Zürich an, die machen das sehr gut. Oder das Gstaad Palace, das sich laufend neu erfindet. Oder das Grand Resort Bad Ragaz. Chapeau!

**Wie sehen Sie Ihre persönliche Zukunft?**

Ich möchte kreativ bleiben.

**Das eigene Hotel, vielleicht in fünf oder zehn Jahren?**

Sag niemals nie, hat James Bond 007 gesagt.

**Genf ist Ihre neue Heimat.**

Ja, wir wohnen seit acht Jahren hier und sind happy. Die Familie fühlt sich sehr wohl. Mir geht es jetzt darum, diese Krise zu meistern, wobei das nicht von heute auf morgen geht.

**Haben Sie auch ein Leben neben der Hotellerie?**

Ja, sicher! Ich habe ja eine Familie, vier Kinder – und ich bin Golfspieler ...

**Ihr Handicap?**

Elf.

**Wie schaffen Sie das?**

Ich habe früh damit angefangen. Derzeit bringe ich Golf meinem jüngeren Sohn bei, das macht Spass. Während der Krise im Frühjahr machte ich viel Sport. Das tue ich immer noch, morgens um 6 Uhr zu Hause. Da trainiere ich Kraft und Ausdauer.

**Lars Wagner, der Sportler und Geniesser ...**

... ja, und wie! Mit 50 habe ich meine Leidenschaft für Wein entdeckt. Schwerpunkt Burgund. In meinem Keller lagern derzeit etwa 1000 Flaschen.

**Vielen Dank für das Gespräch – und viel Erfolg in der Krise! ■**

«Wir werden Ende 2023 erstmals wieder die Umsätze und Profite des Jahres 2019 erreichen.»

LARS WAGNER