



| Credit Pixabay

Manfred Gugerel vom RüVER Institut: „Deutschlands Entscheider sind deutlich kritischer als die Umfragen widerspiegeln“

04. August 2026

Wer wissen will, wie Deutschlands Entscheider wirklich über Wirtschaft, Märkte und Zukunft denken, sollte mit jemandem reden, dem sie es selbst erzählen. Manfred Gugerel ist seit Jahrzehnten eine der am besten vernetzten Persönlichkeiten der deutschen Wirtschaft. Als Regional General Manager EMEA (Europa, Naher Osten und Afrika) der CCA International Ltd. hat er eines der größten privaten Business-Club-Netzwerke der Welt geleitet, mit über 350.000 Mitgliedern in fast 250 Clubs weltweit. Vorstände, Politiker, Unternehmer, Banker, Bauherren, Hoteliers, Entscheidungsträger: Sie alle haben ihm im

Laufe der Jahre Einblicke gegeben, die kein Marktbericht liefert.

Heute ist Manfred Gugerel leitender Direktor des [RüVER Instituts](#), einer der ersten Adressen in Deutschland für die Themen Rücklagen, Eigentum und Vermögen. Genutzt wird es vor allem von Leistungsträgern aus Wirtschaft, Politik und Sport. Sie lassen sich dort zum strategischen Aufbau sowie zur Sicherheit und zum Schutz von Vermögenswerten beraten.

Ihre Karriere begann im Hotel Imperial in Wien, eines der renommiertesten Häuser Europas. Was hat Sie damals bewogen, in die Hotellerie zu gehen?

Das war keine große strategische Entscheidung, sondern ein Gefühl. Ich habe früh gemerkt, dass ich in Umgebungen aufblühe, in denen Menschen zusammenkommen, in denen Gastfreundschaft und Haltung eine Rolle spielen. Das Hotel Imperial war für mich eine Schule im besten Sinne. Nicht nur handwerklich, sondern menschlich. Man lernt dort sehr schnell, was es bedeutet, für andere da zu sein, ohne sich dabei selbst aufzugeben. Das hat mich geprägt, bis heute.

Von Wien führte Sie der Weg nach New York, Tiflis, wieder nach Wien, dann nach Moskau. Was nimmt man aus einer solchen internationalen Karriere mit?

Vor allem Demut und Neugier. Wer in New York arbeitet, in Georgien eine Hotelneueröffnung begleitet und dann in Moskau für Marriott ein Fünf-Sterne-Haus aufbaut, jahrelang als Topmanager für Niki Lauda tätig ist, um die Interessen, Wünsche und Denkweisen der Top-Entscheidungsträger in Projekte und Service einfließen zu lassen, weiß, dass es keine universellen Lösungen gibt. Jeder Markt hat seine eigene Logik, seine eigenen sozialen Codes, seine eigenen Erwartungen. Wer das versteht, wird ein besserer Gastgeber. Wer es ignoriert, scheitert. Diese Erfahrung war das Fundament für alles, was danach kam.

2001 kamen Sie zur CCA International und übernahmen die Verantwortung für die Eröffnung des Berlin Capital Club. Wie war die Ausgangslage damals?

Berlin hatte zu diesem Zeitpunkt keinen einzigen privaten Business Club im angelsächsischen Sinne. Das Konzept war der Stadt fremd. Es gab Sportclubs, Gesellschaftsclubs, aber keinen Ort, der Wirtschaftsleute auf diesem Niveau miteinander vernetzte. Wir haben das von Grund auf aufgebaut, das Gründungskomitee zusammengestellt, die ersten Mitglieder gewonnen, das Format entwickelt. Das war eine Aufbauarbeit, die Geduld erforderte.

Aber letztendlich wurde das Konzept der privaten Business-Clubs auch in Europa ein großer Erfolg, oder?

Als ich 2002 die Gesamtverantwortung für die EMEA-Region übernahm, umfasste das Portfolio 12 private Mitgliederclubs. Bis zu meinem Ausscheiden waren es mehr als 50 Clubs in der Region. Der Jahresumsatz stieg in dieser Zeit von 48 Millionen auf 216 Millionen Euro. Das war keine lineare Entwicklung, es kam in Sprüngen, typisch dafür, dass man über viele Jahre kontinuierlich dranbleibt. Allerdings ist dies nicht mein persönlicher Erfolg, vielmehr haben daran eine Vielzahl anderer Menschen mitgewirkt, allein 80 Führungskräfte, die ich regional verantwortet habe.

Sie sind so nah am Who-is-Who der deutschen Politik und Wirtschaft wie kaum ein anderer. Was erfährt man in den persönlichen Gesprächen hinter verschlossenen Türen?

Anders als Kontakte in einem Adressbuch, wächst durch persönliche Treffen über Jahre ein Vertrauensverhältnis. Intuitiv finden wir unter Menschen im richtigen Umfeld die passenden Gesprächs- und Geschäftspartner, denen wir vertrauen. Das führt zu Gesprächen, die ehrlicher sind als das, was in Pressemitteilungen steht. Gorbatschow, Genscher, Kissinger, Merkel, Steinmeier. Jeder Topentscheider hat zwei Seiten, die Funktion, die er erfüllen muss, und seine persönliche Sicht auf die Welt. Diese Sicht gibt in der Öffentlichkeit kaum jemand preis.

Und so sind Ihre Beziehungen einfach gewachsen, durch Treffen in der richtigen Umgebung?

Vertrauen entsteht über Zeit, über Verlässlichkeit, über das, was man tut, wenn niemand zuschaut. In einem privaten Netzwerk merken Menschen sehr schnell, ob jemand wirklich an ihrer Situation interessiert ist oder ob er etwas von ihnen will. Ich habe immer versucht, so viel wie möglich auf die Beziehungskonten einzuzahlen und möglichst selten etwas abzuheben oder einzufordern. Auch wenn die besonders erfolgreichen Menschen oft besonders großzügig sind und sich mit Einladungen und Angeboten nicht zurückhalten, habe ich nie vergessen, wer ich bin, woher ich komme und vor allem was mein Beitrag und meine Aufgabe ist. Diese Frage ist für mich wesentlich: „Was kann ich beitragen und leisten in diesem Moment an diesem Ort, für diesen Gesprächspartner?“ Das habe ich über Jahre in der Top-Hotellerie verinnerlicht.

Wenn Sie an den Berliner Hotelmarkt denken: Wie ist die Stimmung unter den Entscheidern dort gerade?

Verhalten. Das trifft es gut. Berlin ist nach wie vor eine der spannendsten Hotelstädte Europas, die Nachfrage ist da, der Tourismus hat sich erholt. Aber die Kostenseite macht vielen zu schaffen. Energie, Personal, Regulierung. Wer vor fünf Jahren kalkuliert hat, rechnet heute mit völlig anderen Zahlen. Das führt dazu, dass Investitionsentscheidungen länger reifen als früher. Man wartet ab, beobachtet, sichert sich ab. Die Bereitschaft, groß in neue Projekte zu gehen, ist spürbar zurückgegangen.

Liegt das nur an den Kosten, oder steckt mehr dahinter?

Es steckt mehr dahinter. Die Kosten sind das Sichtbare. Darunter liegt etwas Grundsätzlicheres, nämlich eine Unsicherheit über den politischen und wirtschaftlichen Rahmen. Unternehmer im Hotelbereich planen auf zehn, fünfzehn Jahre. Das setzt voraus, dass man einschätzen kann, wie sich Steuern, Regulierungen und der allgemeine wirtschaftliche Kontext entwickeln. Diese Einschätzung fällt vielen gerade schwer. Und wer nicht einschätzen kann, der entscheidet nicht.

Die Baubranche gilt als Stimmungsbarometer für die Gesamtwirtschaft. Was hören Sie dort?

Die Branche ist unter Druck, das ist kein Geheimnis. Aber was mich in Gesprächen auffällt, ist weniger die Klage über kurzfristige Probleme als die Unsicherheit über den mittelfristigen Rahmen. Zinsumfeld, Förderlandschaft, gesetzliche Anforderungen: alles das verändert sich schnell und nicht immer vorhersehbar. Unternehmer, die seit Jahrzehnten erfolgreich bauen, sagen mir, dass Planung schwieriger geworden ist als je zuvor. Nicht weil die Nachfrage fehlt, sondern weil die Rahmenbedingungen zu wenig stabil sind.

Gibt es Bereiche der Baubranche, die Sie besonders im Blick haben?

Der Wohnungsbau ist offensichtlich unter Druck, das liest man überall. Was weniger diskutiert wird, ist die Lage bei gewerblichen Großprojekten. Auch dort hat sich die Risikobereitschaft verändert. Finanzierungen werden konservativer strukturiert, Zeitpläne werden gestreckt, manche Projekte werden auf Eis gelegt, die vor zwei Jahren noch als gesetzt galten. Das sind keine dramatischen Einzelentscheidungen. Zusammengenommen zeigen sie aber ein klares Bild.

Und die Wirtschaftselite insgesamt: Wie würden Sie deren Grundstimmung beschreiben?

Nachdenklich. Das ist das Wort, das mir spontan einfällt. Diese Menschen haben in aller Regel solide Positionen, sie sind nicht existenziell gefährdet. Aber sie stellen Fragen, die sie sich früher nicht gestellt haben. Fragen zur Stabilität politischer Systeme, zu den Auswirkungen wirtschaftspolitischer Entscheidungen auf ihr Vermögen, auf ihr Unternehmen, auf die nächste Generation. Das ist kein Alarmismus. Es ist eine nüchterne Auseinandersetzung mit einer Welt, die unübersichtlicher geworden ist.

Haben Sie das Gefühl, dass diese Stimmung in der öffentlichen Debatte angemessen abgebildet wird?

Nein. Was ich in privaten Gesprächen höre und was in der öffentlichen Debatte stattfindet, sind zwei verschiedene Dinge. Nach außen hin geben sich viele Entscheider zuversichtlich, das gehört zur Rolle. Aber unter vier Augen reden dieselben Menschen anders. Offener.

Kritischer. Mit mehr Zweifeln. Das ist kein Widerspruch, das ist menschlich. Es erklärt aber, warum Umfragen und Stimmungsberichte oft ein anderes Bild zeichnen als das, was wirklich in den Köpfen vorgeht.

Was brauchen diese Menschen Ihrer Einschätzung nach gerade am dringendsten?

Orientierung. Nicht im Sinne von Ratschlägen, die niemand angefordert hat. Sondern im Sinne von verlässlichen Informationen, die helfen, die eigene Situation besser einzuschätzen. Steuerliche Veränderungen, geopolitische Verschiebungen, die Verlagerung der wirtschaftlichen Machtverhältnisse weltweit. Das alles hat konkrete Auswirkungen auf Vermögen, auf Unternehmen, auf Planungen.

Zum Abschluss: Was nehmen Sie persönlich aus den aktuellen Gesprächen mit den Entscheidern dieses Landes mit?

Mehrere Dinge. Zum einen, dass die Menschen, die Deutschland wirtschaftlich tragen, noch nachdenklicher geworden sind, als ich es vor wenigen Jahren erlebt habe. Die Fragen, die sie stellen, sind grundsätzlicher geworden, und das ist keine vorübergehende Stimmung, sondern ein echtes Umdenken. Zum anderen, dass der Bedarf an sachlicher, unaufgeregter Einordnung möglicher Entwicklungen weiter zunimmt, und zwar quer durch alle Branchen und Vermögensklassen. Menschen wollen keine Dramatik, sie wollen Substanz. Und nicht zuletzt nehme ich mit, dass ich sehr dankbar bin, in meiner Position beim RüVER Institut genau dazu einen relevanten Beitrag leisten zu können. Das ist keine Selbstverständlichkeit, das ist ein Privileg.