

Hotelentwickler gehen neue Wege

Der deutsche Hotelmarkt ist im Umbruch: Verdrängungswettbewerb und ausländische Newcomer bestimmen das Bild. Der klassische Festpachtvertrag ist auf dem Rückzug



Foto: Imago

Augleich der Interessen: Vertragsmodelle müssen die Chancen und Risiken für alle Beteiligten fair ausbalancieren

MÖNCHENGLADBACH. Der Verdrängungswettbewerb auf dem deutschen Hotelmarkt läuft auf Hochtouren. Jährlich verschwinden rund 2000 Häuser, prognostiziert Martina Fidschuster, geschäftsführende Gesellschafterin der Unternehmensberatung für Hotellerie und Touristik Hotour (AHGZ vom 6. September). Dennoch bleibt die Hotelimmobilie beliebt. Immer mehr private und institutionelle Investoren lösen die bisher dominierenden Private-Equity-Unternehmen als Anleger ab. Dabei werden die wirtschaftlichen Interessen von Immobilienbesitzern und Betreibern zunehmend über Hybridverträge verknüpft, die den klassischen Festpachtvertrag allmählich ablösen.

Zugleich haben die Investitionen in Hotelimmobilien 2007/2008 in Deutschland ihren Zenit erreicht: Mehr als 7 Mrd. Euro flossen 2007 in neue Objekte, gut 4 Mrd. davon in den 4-Sterne-Bereich. Für 2008 und 2009 sind rund 12.000 weitere Zimmer in 70 Betrieben in der Pipeline.

Markt und Konkurrenz

In den vergangenen zehn Jahren hat sich in Deutschland das Bettenangebot der Hotels (+19,6%) und Hotels garnis (+14,8%) deutlich zulasten der Gasthöfe (-6,8%) und Pensionen (-13,6%) verschoben.

Für Schwung auf der Betreiberseite sorgen zahlreiche Newcomer aus dem Ausland, die Deutschland in jüngster Zeit für sich entdecken: Abba Hotels, Solis, Melia, Easy Hotels, Hampton by Hilton, Sol Melia, Andel's Hotels, Angelo Hotel, Hotusa, Leonardo Hotels, Mark Hotels und viele andere neue Namen suchen ihre Chance an Top-Standorten wie München, Frankfurt, Düsseldorf, Hamburg und Berlin. Aber auch B-Standorte rücken inzwischen ins Visier von Hotelbetreibern und Investoren. Es scheint, als hätte die internationale Konkurrenz mehr Vertrauen in den deutschen Markt als die etablierten einheimischen Ketten, die sich ihrerseits zunehmend jenseits der Grenzen engagieren.

Großflächige Entwicklungen und Expansionsbestrebungen sind derzeit vor allem im Budget- und Economybereich auszumachen, dem 60 Prozent aller deutschen Hotelbetriebe angehören. Der Anteil der Ketten beträgt hier bisher jedoch nur 10 Prozent – ein riesiger Markt mit steigender Nachfrage,

der auf Kosten der Kleinhotellerie aufgerollt wird.

Am anderen Ende der Sterne-Skala ist die Entwicklung deutlich gebremster. Laut einer Studie des Hotelverbands Deutschland (IHA) sind in den kommenden fünf Jahren rund 50 neue Luxushotelprojekte überwiegend an großstädtischen Standorten geplant – die meisten im Management internationaler Hotelketten. Ein Wachstum, das auf Franchise- und Managementverträgen basiert. Wirtschaftlich besser schneidet das kleine, aber stetig wachsende Segment der Boutique-, Design- und Lifestylehotels ab, das den Kundenwunsch nach mehr Individualität und besonderem Ambiente reflektiert. Diese Häuser können im Top-Segment um 70 bis 80 Prozent höhere Durchschnittspreise und eine um etwa 15 bis 30 Prozent höhere Auslastung vorweisen als klassische Luxushotels.

Weiterhin angesagt bleiben Messe- und Tagungshotels. Die 3300 darauf spezialisierten Häuser bieten laut IHA-Studie bundesweit ungefähr die Hälfte aller Veranstaltungsflächen an. Dabei erreichen jene Häuser, die sich auf Seminare und Tagungen konzentrieren die beste Auslastung – mit im Schnitt 139 Veranstaltungstagen. Aber hier erhöht sich der Wettbewerbsdruck ebenfalls: Bis 2011 werden mehr als 50 neue Konferenz- und Tagungshotels eröffnet, davon allein sechs in Berlin.

Hybride Vertragsmodelle

Auf der Suche nach tragfähigen Anlageobjekten setzen sich immer mehr private und institutionelle Investoren mit Hotel- oder Managementimmobilien auseinander. Die in den 90er Jahren dominierende Variante des klassischen Festpachtvertrags wird dabei zunehmend durch hybride Vertragsmodelle abgelöst, die wirtschaftliche Interessen von Immobilienbesitzer und Betreiber enger verzahnen. Das hat zur Folge, dass auch Investoren bereit sein müssen, sich mehr mit den unternehmerischen Risiken einer Hotelimmobilie auseinander zu setzen und sich gegebenenfalls an ihnen zu beteiligen.

Gefragt sind Modelle, die Chancen und Risiken fair auf die Partner verteilen und die Akzeptanz der beteilig-

ten Banken finden, für die der Abschluss des Betreibervertrags entscheidende Grundlage der Finanzierung ist. In der Praxis haben sich dabei Hotel-Projektentwicklungen mit den verschiedenen Formen von Managementverträgen auf der Betreiberseite als eher schwierig zu realisieren erwiesen. Die finanzierenden Banken setzen bei dieser Konstellation nicht nur sehr gute Standort- und Marktbedingungen der Immobilie, sondern auch eine Eigenkapitalquote von mindestens 30 Prozent und eine adäquate Vertragsgestaltung voraus. Diese komplexen Anforderungen sind aber in der Projektentwicklung oft nur unzureichend abzubilden.

Die von den finanzierenden Banken favorisierte Variante auf dem deutschen Hotelmarkt ist immer noch der Festpachtvertrag, allerdings mit dem Zusatz eines virtuellen Reservefonds (Cap), der eine Verlustobergrenze für den Hotelbetreiber definiert. Relevant ist dabei der jährliche Vergleich zwischen der vereinbarten Festpacht und einer auf den Gesamtumsatz abgestellten variablen Pacht in Prozent. Überschreitet die Festpacht die variable Pacht, wird der Differenzbetrag auf ein

Der Budget- und Economymarkt wird von Ketten auf Kosten der Kleinhotellerie aufgerollt

imaginäres Pachtverlustvorkonto übertragen. Sollte während der Vertragslaufzeit auf diesem Konto ein Saldo in Höhe des definierten Caps entstehen, kann der Pächter entscheiden, nicht mehr die Festpacht, sondern die variable Pacht zu zahlen. Auf diese Weise wird der Investor bereits bei der Vertragsgestaltung motiviert, faire Bedingungen mit dem Hotelbetreiber zu vereinbaren. Die typische Betreibersorge, in unserer schnelllebigen Zeit durch einseitig zu seinen Lasten gestaltete Verträge über 20 oder 30 Jahre unkalkulierbare Risiken einzugehen, wird deutlich eingeschränkt.

Frage des Schulterschlusses

Für Betreiber wie Investoren sind Hotelimmobilien anspruchsvoller geworden. Während sich Investoren angesichts neuer Vertragsmodelle intensiver mit dem Hotelmarkt auseinandersetzen müssen, wird der Wettbewerb für Betreiber angesichts neuer, internationaler Konkurrenten ebenfalls komplexer. Erfolgreiche Hotel-Projektentwicklung ist damit auch eine Frage des Schulterschlusses zwischen Besitzer und Betreiber einer Hotelimmobilie. (Editorial Seite 8) *Christian Schollen*

Der Autor ist Geschäftsführer der Schollen Hotelentwicklung GmbH in Wuppertal und Gesellschafter der Schollen & Mücke Hotel-Asset-Management GmbH in Mönchengladbach