

---

# IMMOBILIEN ZEITUNG

## FACHZEITUNG FÜR DIE IMMOBILIENWIRTSCHAFT

---

Ein Beitrag aus der Immobilien Zeitung Nr. 1 vom 8.1.2009

[www.immobilien-zeitung.de](http://www.immobilien-zeitung.de)

BETREIBERSUCHE

## Bei eingleisigen Verhandlungen drohen böse Überraschungen

**Die Party war schon geplant und die Musikkapelle bestellt – bis der Absprung der Bank des Betreibers die Feier zum Start eines Berliner Hotelneubaus platzen ließ. Ein Beleg dafür, dass Hotelentwicklung für Investoren ein schwieriger Weg ist, auf dem der Wahl des richtigen Betreibers eine zentrale Rolle zukommt. Gastautor Christian Schollen zeigt auf, wo bei der Betreibersuche die Fallstricke lauern und wie externe Berater dabei helfen können, diese zu umgehen.**

Objektinitiatoren im Hotelbereich stehen zu Beginn ihres Engagements vor einem ganzen Bündel von Fragen. Eine ist dabei ganz zentral: Wie finde ich einen Betreiber und dann noch den richtigen? Als Ertragsimmobilie hängt der künftige Wert des Hauses schließlich maßgeblich von eben diesem Betreiber ab. Damit hat er eine Schlüsselrolle auch für den zahlenmäßig häufigsten Fall eines geplanten Exits durch Verkauf an einen Endinvestor.

Branchenkennner wissen allerdings, dass sich bei den Sachbearbeitern der Hotelgesellschaften derzeit die Projektangebote buchstäblich stapeln und schon beim Eingang die Spreu vom Weizen getrennt wird. Man kann davon ausgehen, dass lediglich 20 von 100 Anfragen überhaupt näher in Augenschein genommen werden und von diesen am Ende wiederum vielleicht nur 10% eine echte Realisierungschance haben.

Wer diese Selektion überstehen will, muss den Hotelketten daher sein Projekt so qualifiziert wie möglich anbieten und bereits im Vorfeld klare Vorstellungen von Kategorie und Positionierung des Hauses entwickeln. Dass Hotelbetreiber alle lokalen Märkte überblicken, ist nämlich ein Mythos. Marktkenntnisse kann man nur bei sehr großen und bekannten Destinationen voraussetzen, ansonsten müssen sich auch die Betreiber erst einen Überblick verschaffen und dafür Zeit und Geld investieren.

### **Bessere Verhandlungsposition mit Machbarkeitsstudie**

Wer hier als Anbieter vorarbeitet und bereits weiß, was das Hotel erwirtschaften kann, hat die deutlich bessere Verhandlungsposition. Objektinitiatoren sind daher im wahrsten Sinne des Wortes gut beraten, ihre Investitionsidee Hotelbau schon im ersten Schritt von professionellen Hotelentwicklern

abklopfen zu lassen. Einen zunächst mündlichen Schnellcheck im Hinblick auf dem Berater bekannte Standorte darf man dabei durchaus kostenfrei erwarten. Fällt der positiv aus, sind 0,2% bis 0,3% eines Investitionsvolumens von ca. 10 Mio. Euro als Honorar für eine umfassende Machbarkeitsstudie gut angelegtes Geld. Mundgerecht aufbereitet ist sie die wesentliche Basis dafür, einen wirklich geeigneten Betreiber für das Projekt zu interessieren. Die Feasibility-Study dient dem Investor gleichzeitig auch als erste Grundlage für die finanzierende Bank. Prinzipiell schützt sie davor, Millionenbeträge in weit am Markt vorbei konzipierte Hotelbauten zu versenken. Beispiele dafür gibt es leider genug.

### **Markteinschätzung vor Architektenleistung**

Zu den typischen Fehlern in der ersten Projektphase gehört die frühzeitige Festlegung auf einen Architekten, der oftmals mit einem schnellen Vorentwurf beauftragt wird, ehe es überhaupt eine qualifizierte Einschätzung zum Standort in Form einer Machbarkeitsstudie gibt. Gefragt wären hier eigentlich mit den besonderen Anforderungen an Hotelimmobilien vertraute Planer, die Ästhetik mit effektiver Flächennutzung kombinieren können und erst dann in Aktion treten, wenn alle wirtschaftlichen Gesichtspunkte sowie Standort- und Marktaspekte abgeklopft sind.

Sehr kritisch betrachten sollten Investoren außerdem die mögliche Forderung von Betreibern nach einer Beratungs- und Entwicklungsgebühr. Hotelgesellschaften, die ernsthaftes Interesse an einem Standort haben, werden die weiteren Schritte auf eigene Rechnung gehen – zumal, wenn sie eine umfassende Markt- und Standortanalyse als Entscheidungsgrundlage in den Händen halten, die die Eignung speziell für ihre Marke und ihr Produkt untermauert. Eine Technical Assistance Fee ist dementsprechend lediglich im Zuge des Vertragsschlusses üblich.

### **Letter of Intent ist mit Vorsicht zu genießen**

Phase zwei ist nicht weniger sensibel als die erste: Steigen Objektinitiator und potenzielle Betreiber in Verhandlungen ein, prallen sehr unterschiedliche Interessen aufeinander. Während Investoren dazu neigen, sich möglichst viele Optionen offen zu halten, möchten Hotelgesellschaften Standorte gerne exklusiv vorantreiben. Die gemeinsamen Koordinierungsaufgaben und damit die Stolpersteine auf dem Weg zum

Projekterfolg sind dabei gewaltig: Abschluss des Betreiber- und/oder Franchisevertrags, Owner-Agreements, gegebenenfalls Generalunternehmer-Vertrag und natürlich die verbindlichen Zusagen der finanzierenden Banken und/oder des Exit-Partners. Dieses Gebilde sukzessive aufzubauen, erfordert Zeit und meist jahrelange Geduld.

Vor diesem Hintergrund ist der Letter of Intent zwischen Objektinitiator und Betreiber am Anfang einer Hotelentwicklung mit Vorsicht zu genießen. Er bietet zwar die Voraussetzung für Gespräche mit potenziellen Kreditgebern und kann wirtschaftliche und juristische Rahmenbedingungen aufzeigen, ist aber letztlich völlig unverbindlich. Wer sich daher auf Grundlage eines weichen Letters of Intent komplett auf einen Betreiberkandidaten einschießt und seine Planung ganz nach dessen Wünschen anpasst, kann böse Überraschungen erleben. Bessere Karten haben Investoren, die in der Startphase einer Hotelentwicklung auf Basis einer von ihnen fest definierten Gebäudehülle oder eines ähnlichen Raumprogramms mit mindestens zwei Betreibern verhandeln und damit flexibel bleiben.

### **Wichtig zu wissen: Wie tickt welche Hotelgesellschaft?**

An diesem Punkt setzt ein wesentlicher Aspekt der externen Beratung im Rahmen einer Hotelentwicklung an: Sie bietet Orientierung im Hinblick auf die geeigneten Vertragsformen und ihre Risiken. Und sie weiß, wie welche Hotelgesellschaft tickt. Nicht unwichtig, wenn man ins Kalkül zieht, dass manche Hotelbetreiber auch an fragwürdigen Standorten expandieren, nur um mengenmäßig wachsen zu können. Oder dass andere in der Branche dafür bekannt sind, bewusst überhöhte Pachten abzuschließen, die angesichts schwächerer Betriebsergebnisse später umso intensiver nachverhandelt werden. Der Investor muss also unbedingt die nachhaltige Wirtschaftlichkeit nicht nur von der anlagebedingten, sondern auch von der operativen Seite aus betrachten.

Weitere wesentliche Punkte bei der Einschätzung von Betreibern sind neben Aspekten wie Reservierungssystem oder

Kundenstamm auch die Finanzierungsfähigkeit, die Managementleistung und das Image der Gesellschaft. Beim Durchspielen aller Szenarien geht es letztlich auch noch um die Frage, ob das Haus an einen Endinvestor wie beispielsweise einen offenen Fonds verkauft werden soll. Denn nicht jeder Betreiber eignet sich für diese Variante.

### **Die Chemie zwischen Investor und Betreiber muss stimmen**

Jenseits dieser Hard Facts sind Verhandlungen zwischen Projektentwicklern oder Investoren und Hotelbetreibern wie in kaum einer anderen Branche dadurch geprägt, dass die sprichwörtliche Chemie stimmen muss. Da Investoren dem Betreiber im Endeffekt in vieler Hinsicht ausgeliefert sind, erfordert die meist über 20 Jahre angelegte Zusammenarbeit ein besonderes Vertrauensverhältnis. Bei der Erstansprache spielt zudem auch die Reputation des Beraters eine zentrale Rolle: Wer in dem Ruf steht, Standorte anzubieten, die es in der Regel wert sind, näher geprüft zu werden, findet bei interessanten Betreibern eher ein offenes Ohr als namenlose Akteure.

Auf den Punkt gebracht: Die Betreiberauswahl für Hotelimmobilien ist eine komplexe Aufgabe, bei der die gesamte Entscheidungskette von der Standortwahl über die nachhaltige Wirtschaftlichkeit, die Finanzierung und alle Vertragsfragen bis hin zum Exit im Auge behalten werden muss. Das geht nur mit dezidiertem branchenspezifischem Know-how. Objektinitiatoren, die darüber nicht verfügen, sollten es unbedingt zukaufen. Das gilt übrigens auch über die Betreibersuche hinaus – mit qualifiziertem Hotel-Asset-Management können Investoren ihre Anlageziele auch nach der Eröffnung extern unterstützen. Wobei eines klar ist: Nur ein marktgängiges, gut positioniertes Hotelobjekt wird jeder Notlage und jedem Betreiberwechsel standhalten. (pm)

*Der Autor: Christian Schollen ist Geschäftsführer der Schollen Hotelentwicklung in Wuppertal und Gesellschafter der Schollen & Mücke Hotel-Asset-Management in Mönchengladbach.*