



## Die zehn schwersten Fehler in der Hotelprojektentwicklung

Martina Fidlshuster,  
geschäftsführende Gesellschafterin HOTOUR GmbH

### Hotels: Erst nach der dritten Pleite rentabel? – Ein Exkurs zum Thema

Dieses nicht selten bestätigte Vorurteil hält sich seit Jahrzehnten hartnäckig in Immobilien- und Finanzkreisen. Tut man hier einer ganzen Branche Unrecht? Verrutscht die Optik, weil spektakuläre Pleiten wie der sagenhafte Binshof in Speyer, der Ende der 90er Jahre rund 50 Mio. Euro für 67 Zimmer verschlungen und vier Bankern den Job gekostet hat, besser im Gedächtnis haften als Dutzende von ebenso erfolgreichen wie langweiligen Ibis- oder Hilton Hotels?

Fakt ist: In keiner Insolvenzstatistik fallen Hotels als besonders gefährdet auf. Doch gerade diese Betreiberimmobilie ist, weil hoch komplex, fehleranfällig und damit insbesondere für Branchenfremde riskant. Ganz gleich wer – sei es der finanzierende Banker, der Kommanditist eines geschlossenen Immobilienfonds oder der institutionelle Anleger – jeder ist dem Betreiber auf Gedeih und Verderb ausgeliefert.

Doch auch der Hotelier ist branchenfremd, wenn es um Neubau, Umbau oder Erweiterung seines eigenen Betriebes geht. Wie jeder Gelegenheits-Bauherr überzieht er nicht selten sein Budget schonungslos und liefert sich leider häufig Architekten, Haustechnikern und anderen Fachplanern aus, die selbst mit Hotelbauten unerfahren sind.

#### Fehler Nr. 1 Persönliche Eitelkeiten als Investitionstreiber

Nicht nur in der Spielwelt von Monopoly stellen Hotels die Königsklasse der

Immobilien dar. Auch Projektentwickler, Investoren und Hoteliers lassen sich im realen Leben zu teuren Eitelkeitsfehlern verleiten, wie es nur bei wenigen anderen Investments der Fall ist. Dabei sind Hotels der 4 und 5 Sterne Kategorie besonders anfällig für die Befriedigung persönlicher Prestigebedürfnisse. Denn nicht selten sollen sie doch als repräsentative Bühne die eine oder andere Karriere gesellschaftlich adeln. Aber gerade die besonders kapitalintensiven und komplexen Hotels erwirtschaften in den ersten vier bis fünf Jahren die niedrigsten Renditen.

#### Fehler Nr. 2 Das falsche Team

Das Know-how eines Investors, der sich, nur weil weit gereist, als hotelerfahren wähnt, ist noch lange keine Garantie für den Erfolg eines Hotels. Das gilt selbst für die Fälle, in denen ihm Architekten und Hoteldirektor in spe zur Seite stehen. Um die entscheidenden Stellschrauben – Markt- und Standortbewertung, Hotelkonzept, Größe, Kategorie, Raumkonzept und Rentabilität – schon in der Anlaufphase des Projektes richtig justieren zu können, bedarf es frühzeitig eines fundierten Know-hows, wie es nur ein interdisziplinäres Team aus hotelerfahrenen Fachleuten bieten kann. Doch diese werden auf Grund von Sparsamkeit, Unwissenheit oder falscher Eitelkeit häufig eingespart.

#### Fehler Nr. 3 Falsche Einschätzung des Marktes

Besonders beliebte Pleiteobjekte befinden sich in der malerischen Lage »In

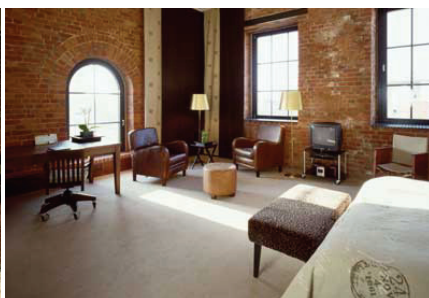
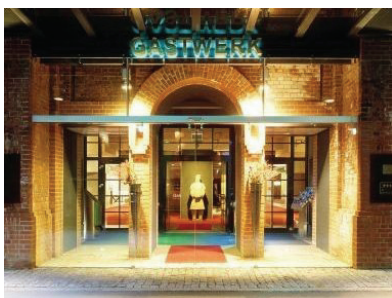
the Middle of Nowhere«. Mit viel Phantasie und Naivität werden oft für Standorte jenseits aller Agglomerationen oder Ferienregionen Märkte konstruiert: Auffällig oft erscheinen dabei Gutshöfe und Schlösser für eine Nutzung als Seminar- und Wellness-Hotel geeignet zu sein. Schließlich glaubt jeder Investor, irgendein Hotel an einem »No-Name-Standort« zu kennen, das sich erfolgreich behauptet hat. Zweifelsohne gibt es Konzepte, die auch in dezentralen Lagen ihren Markt haben. Doch es müssen exzellente Konzepte sein! Und diese können nur von Ausnahme-Hoteliers mit weit überdurchschnittlichem Engagement bewerkstelligt werden.

Aber auch in der Stadthotellerie gehören Fehler bei der Marktbewertung zu den häufigsten Ursachen dahinsiechender Investments. Hier sind es allerdings meist Fehleinschätzungen der Nachfrage und mangelhafte Recherchen über die aktuelle und künftige Konkurrenzsituation, die letztendlich teuer zu Buche schlagen.

#### Fehler Nr. 4 Falsche Einschätzung des Standorts

An »No-Name-Standorten« wird das Geschäftsmodell durch das Konzept bestimmt. In Groß- und Kleinstädten ist der Standort bereits das Geschäftsmodell. Lage und Größe des Grundstücks stellen die entscheidende Vorgabe dar – beispielsweise für ein kleines, feines Luxushotel oder ein MegaKongresshotel. Nebst den Investitionsruinen im Osten der Republik befinden sich auffällig viele Pleiteobjekte in schlecht entwickel-

Gastwerk Hamburg: Investition mit Augenmaß und hochwertiges Design sind hier kein Widerspruch



ten Gewerbegebieten, unfertigen Büro-parks oder kaum auffindbaren Nebenstraßen.

Auch »eindimensionale« Hotelkonzepte, die etwa ausschließlich auf benachbarte Kongress- oder Messehallen setzen, sind hochriskant. Ebenfalls ein besonders weit verbreiteter Standortfehler: Hotels als Lückenbüßer.

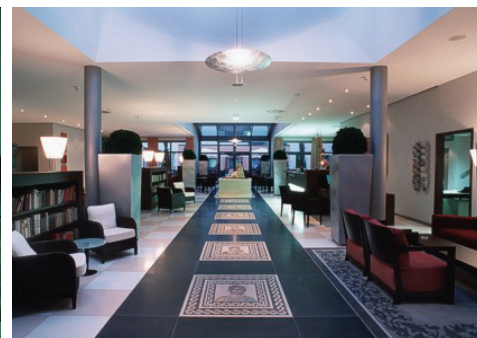
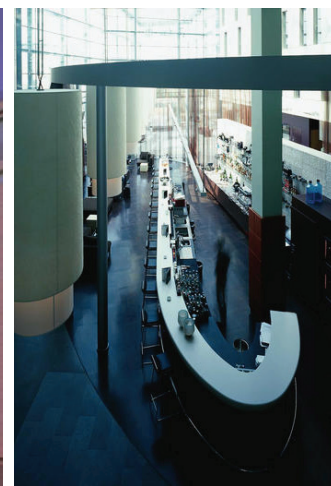
**Fehler Nr. 5  
Unausgereifte Konzeption**

Problem-Hotels haben in aller Regel noch eine Gemeinsamkeit: Es fehlt ein durchdachtes Konzept, das stringent aus der richtigen Markt-, Nachfrage- und Standorteinschätzung heraus entwickelt wurde. Dabei wird meist dem sehr persönlichen Geschmack einzelner Projektbeteiligter der Vorrang gegenüber den Bedürfnissen des Marktes und den Erwartungen des künftigen Gastes gegeben. Dies betrifft weniger geschmackliche Entgleisungen. Diese sind zwar lästig, doch nur in Maßen umsatzmindernd und riskant. Vielmehr betrifft es die großen konzeptionellen Linien – etwa den Standort im Gewerbegebiet, an dem ein First Class Haus mit 150 Zimmern und Konferenzzentrum entsteht, tatsächlich aber ein Ein-Sterne ETAP-Hotel marktgerecht wäre.

**Fehler Nr. 6  
Zu hohe Investition**

Dieser grundlegende Fehler in der Konzeption – am gar nicht so untypischen Beispiel des First Class Hotels im Gewerbegebiet festgemacht – schlägt sich naturgemäß in der Rentabilität nieder: Mit der niedrigpreisigen Nachfrage an diesem Standort kann der Kapaldienst für eine hochpreisig gebaute Hotelimmobilie nicht erwirtschaftet werden.

Der Fehler resultiert vor allem aus Fehler Nr.1: Viele Bauherren können oder wollen die gnadenlose Schlichtheit eines an einfachen Standorten erforderlichen Economy-Hotels nicht verstehen und erhöhen mit jeder Planungssitzung unnötiger Weise die Investition.



Hotelpersönlichkeiten, die in Erinnerung bleiben – ob mit spektakulärer Architektur (SAS Radisson Köln), Reminiszenzen an die römische Geschichte der Stadt (Park Plaza Trier) oder dem WOW-Effekt eines Aquariums in der Lobby (SAS Radisson Berlin)

**Fehler Nr.7  
Überschreitung des Baubudgets**

Doch auch bei richtig konzipierten Hotels sind zu hohe Immobilienkosten auf Grund fehlender Fachkenntnis, Professionalität und Disziplin in der Planungs- und Bauzeit häufig die Wurzel allen Übels. Hotels sind schon betriebsbedingt mit hohen Fixkosten, vor allem Personalkosten, belastet und benötigen darüber hinaus bis zu vier Jahre Anlaufzeit, um wirklich Stabilität im Markt zu erreichen. Gehen die anlagebedingten Kosten, Pacht oder Kapaldienst, je nach Konzept und Standort über 25% bis 30% des erzielbaren Umsatzes hinaus, wird es kritisch.

**Fehler Nr. 8  
Auswahl des falschen Betreibers**

Die Auswahl des falschen Betreibers hat schon so manches Hotelinvestment ruiniert. Seriöse Hotelgesellschaften erkennen kritische Projekte sofort und lehnen sie ab. In den 90er Jahren, geprägt durch stürmische Projektentwicklungen und 100% Finanzierungen, fanden sich auch für chancenlose Projekte expansionswütige Betreiber. Getrieben von der Idee, »neue« Standorte und vermeintlich lukrative Verdienstmöglichkeiten zu erschließen, waren sie willens durch so genannte Technical-Assistance-Verträge noch in der Planungsphase riskant hohe Fixpachten einzugehen. In der heutigen

konjunkturellen Situation können diese Pachten nicht mehr erwirtschaftet werden. Nachverhandlungen und Betreiberwechsel bringen dann die marktgerechte Pacht leider viel zu spät ans Licht.

### **Fehler Nr. 9 Falsche Finanzierung**

Pleiteobjekte sind oder waren vielmehr in Zeiten vor Basel II nicht selten auch noch falsch finanziert. Die häufigsten Ursachen: zu teuer eingekaufte Grundstücke, zu hohe Zinsen, zu geringer Eigenkapital-Anteil oder kritische Fondskonzeptionen.

Manche Privathoteliers nutzen auch, wenn sie ihren Investitionskredit für die Renovierung des Hotels ausgeschöpft haben, des öfteren den Kontokorrent-Kredit für die Anschaffung der losen Möblierung oder des Kleininventars. Dank anfangs tilgungsfreier Förderkredite der KfW lügt sich so mancher Hotelier in den ersten Jahren in die Tasche und schlittert bei Fälligkeit der Tilgung in die erste Liquiditätskrise, die nicht selten ihre Fortsetzung findet.

Ferienhotels, die im Teileigentum oder als geschlossene Immobilienfonds über KG- oder BGB-Gesellschaftsanteile verkauft werden, leiden in ihrer Entwicklung häufig am »Viele Köche verderben den Brei«-Effekt durch branchenfremde Anleger. Bis eine Hundertschaft von Zahnärzten, Rechtsanwälten und Metz-

germeistern über eine neue Wellness-Anlage entschieden hat, haben schon Heerscharen von handlungsfähigen Konkurrenten die Nase vorn.

### **Fehler Nr. 10 Unterschätzung der Anlaufphase**

Hotels haben je nach Standort und Konzept eine Anlaufphase von bis zu vier Jahren, bis sie eine stabile Auslastung erreicht haben und über eine ausreichende Anzahl an Belegungsverträgen Kunden nachhaltig an sich binden können. In diesen ersten Jahren kann der Hotelier meist noch nicht die volle Pacht bezahlen bzw. den Kapitaldienst erwirtschaften – eine Tatsache, die beim Finanzierungskonzept und in den Businessplänen oft nicht berücksichtigt wird. Privathoteliers bringt dies häufig ins Schleudern.

### **Fazit**

**Pleiteobjekte fußen, wenn man von betrügerischen Absichten einmal absieht, meist auf gravierenden Management-Fehlern des Entwicklers. So können die Fehler Nr. 3 bis 10 gar nicht passieren, wenn die Fehler Nr. 1 und 2 vermieden wurden.**

**Da Hotels besonders komplexe Betreiber-Immobilien mit vergleichsweise niedrigen Anfangsrenditen und einem erhöhten Risiko in den ersten Betriebsjahren sind, verzeihen sie**

**konzeptionelle Fehler nur an außergewöhnlich guten Standorten.**

Mit einem professionellen Team lassen sich jedoch die Weichen richtig stellen, um einerseits die Risiken in den kritischen Anlaufjahren zu minimieren und andererseits die Werthaltigkeit des Hotels zu gewährleisten. Langfristig betrachtet, schlägt ein Hotel am richtigen Standort mit dem richtigen Konzept und dem richtigen Betreiber in punkto Wertsteigerung jede Büroimmobilie.

Martina Fidschuster  
Öffentlich bestellte und vereidigte  
Sachverständige für  
Hotel- und Gaststättenbetriebe  
Geschäftsführende Gesellschafterin  
HOTOUR GmbH  
Barckhausstraße 6  
60325 Frankfurt a.M.  
Tel.: (069) 95 96 920  
Fax: (069) 95 96 92 90  
E-Mail: mf@hotour.de

Kempinski Grand Hotel Heiligendamm: ein extravagantes Investment für Anleger mit Langfrist-Perspektive

