

## Zur Sache



Martina FIDLSCHUSTER

## Kauft Hotels

*Was müssen Hotelinvestoren beachten, um Probleme zu vermeiden?*

Untersuchungen von Immobilientransaktionen zeigen deutlich, daß Hotels weit oben auf der Einkaufsliste kaufkräftiger Investoren aus dem In- und Ausland stehen. In der Vergangenheit dominierten die offenen Immobilienfonds den Investmentmarkt. Die hohen Mittelzuflüsse machten sie zu maßgeblichen Akteuren auf den Immobilienanlagemärkten. Nun allerdings kommen Beteiligungsgesellschaften (Private Equity) hinzu, mit der Konsequenz, daß sich die Wettbewerbsbedingungen um die interessanten Objekte deutlich verschärfen. Daß Hotelimmobilien bei unterschiedlichen Anlegergruppen hoch im Kurs stehen, hat seine guten Gründe. Diese Immobilienvermögensklasse ist vielseitig und eignet sich nicht nur für die angestrebte Diversifikation – also die Risikoverteilung – eines Portfolios, sondern auch als Motiv für das Anlageprodukt Spezialfonds, dessen Anleger zum überwiegenden Teil Versorgungswerke und Versicherungsgesellschaften bilden. Doch die Hotelimmobilie hat ihre Tücken – und das vor allem für Branchenfremde. Die Hotelbranche selbst befindet sich seit Jahren in einem Strukturwandel, von

dem nicht nur die mittelständischen Hotelgesellschaften betroffen sind. Mittlerer geraten nationale und internationale Gesellschaften in Bedrängnis. Nicht selten wird die Vorstellung der Investoren hinsichtlich der erwarteten Überschüsse, Renditen oder Kapitaldienstfähigkeit nicht hinreichend erfüllt. Häufig kommt diese Erkenntnis sehr spät, manchmal sogar zu spät. Eine falsche Einschätzung des Marktes, erhöhter Wettbewerbsdruck sowie unzureichendes Marketing zählen erfahrungsgemäß zu den Hauptursachen einer Krisensituation. Dabei ließe sich die wirtschaftliche Schiefelage unter anderem durch effizientes Controlling und Monitoring vermeiden. Die Voraussetzung hierfür ist allerdings entsprechendes Management-Know-how über die Funktionsweise eines Hotels und spezielle Marktkenntnisse. Ein Hotel gehört zu der Immobilien-Anlageform, bei der Eigentümer beziehungsweise Investoren in der Regel andere Ziele als die Betreiber verfolgen. Die Verknüpfung und Moderation dieser unterschiedlichen Interessenslagen unter Berücksichtigung der besonderen Eigenheiten der Hotellerie ist eine der Kernaufgaben des Investment-Managements. Dabei stehen die Werthaltung und die Wertsteigerung der Immobilie sowie die Optimierung der Cash-flows beziehungsweise des Gewinns an erster Stelle. Darüber hinaus bedarf es einer kontinuierlichen Überprüfung der Geschäfts- und Marketingpläne sowie der Budgets. Ebenso müssen der Instandhaltungszustand der Immobilie und ihre Ausstattung regelmäßig betrachtet und hinsichtlich ihrer Marktfähigkeit analysiert werden. Das Aufgabenspektrum für professionelles Investment-Management von Hotels ist freilich abhängig von den Gegebenheiten des Einzelfalls. Fundierte Hotel-Erfahrungen sind erforderlich, um zu erkennen, welche Instrumente in der jeweiligen Situation zum Einsatz kommen müssen, um die Ziele erreichen zu können. Das sollten Investoren nicht dem Zufall überlassen.

Die Autorin ist Geschäftsführende Gesellschafterin Hotour Unternehmensberatung für Hotellerie und Touristik, Frankfurt.