

Start > Business & Management > Betreiber, Berater und Entwickler: Experten-Statements zur Zukunft der Hotelimmobilie

## Betreiber, Berater und Entwickler Experten-Statements zur Zukunft der Hotelimmobilie

1. Oktober 2021



*kunft der Hotelimmobilie wird diversifizierter und kreativer: Das sagen Betreiber, Berater und Entwickler. (Bild: Free otos/Pixabay)*

**Wie sieht die Risikoverteilung zwischen Hotelbetreiber und Projektentwickler zukünftig aus? Und welche Rolle spielen ganzheitliche und diversifizierte Hotelkonzepte auf dem Weg zu mehr Krisensicherheit? Darüber diskutierten Branchenexperten bei einem gemeinsamen Gespräch.**

Bei einem digitalen Gespräch trafen sich **Christian Buer**, Managing Partner für Deutschland bei Horwath HTL DACH, **Brigitte T. Gruber**, Managing Partner für Österreich bei Horwath HTL DACH mit **Otto Lindner**, Geschäftsführer der Lindner Hotels AG und Vorsitzender des Hotelverbands Deutschland. Auch **Lothar Schubert**, geschäftsführender Gesellschafter des Projektentwickler DC Developments, war Teil des Diskurs. Gemeinsam diskutierten sie über die Zukunft der Hotelimmobilie.

### „2021 wie ein stotternder Motor“

„Das Jahr 2021 ist für die Hotellerie wie ein stotternder Motor“, beschrieb **Christian Buer** den Markt in Deutschland. Immer wieder habe es **Lichtblicke** gegeben, ebenso oft wären die **Auslastungszahlen aber auch wieder drastisch gesunken**. Wie sich die Nachfrage in Abhängigkeit von den anhaltenden **Corona-Regelungen und politischen Maßnahmen** langfristig entwickelt, würde sich erst in den kommenden Monaten zeigen können. „Die Hotellerie wird mit den Unsicherheiten und Herausforderungen der



aktuellen Situation leben und sich unter diesen Umständen neu positionieren müssen“, so Buer weiter.



## Personalmangel im Gastgewerbe

Noch immer können Betriebe nicht auf Volllast fahren, weil das **Personal in allen Bereichen fehle**. Auch in Österreich stehe man weiterhin vor dem gleichen Problem. „Ich denke, das könnte sogar ein globales Phänomen sein. Im Rahmen der Krise sind viele Fehler passiert. Mitarbeiter wurden entlassen und das führt auf dem Markt natürlich zu Verunsicherungen. Angestellte in der Hotelbranche haben sich verständlicherweise beruflich umorientiert und sind schnell fündig geworden, denn sie sind nicht nur flexibel, sondern auch großartige Organisationstalente, die in anderen Branchen gern genommen werden“, resümierte **Brigitte T. Gruber**, Expertin für den Markt in Österreich.

Mit **Prämien** zu locken und sich innerhalb der Branche gegenseitig die Mitarbeiter wegzunehmen, wie es aktuell in Deutschland passiere, sei dabei laut **Otto Lindner** keine Lösung des Grundproblems. „Vielmehr muss die Hotellerie sich für andere Bereiche öffnen und für Jobsuchende, für welche die Branche bisher gar nicht erst in Betracht gezogen wurde, attraktiv werden. Es gilt also nicht, Mitarbeiter zu finden, die unsere Prozesse abbilden können, sondern die Prozesse so zu verändern, dass wir die Mitarbeiter, die auf dem Markt verfügbar sind, entsprechend einsetzen können. Wir müssen also unsere Art zu Arbeiten umdenken“, betonte Lindner.

Einen **Aufschwung** habe es bereits **in der Ferienhotellerie** gegeben, die besonders an **touristischen Hot-Spots an Nord- und Ostsee** in den Sommermonaten konstante Auslastungen von bis zu 95 Prozent verzeichnete. Zusätzlich sei der durchschnittliche Zimmerpreis in diesem Segment um rund 25 bis 30 Prozent gestiegen. „Und dieser wird von den Reisenden momentan auch gerne bezahlt“, ergänzt Otto Lindner. „Die Wertschätzung und das Mitgefühl der Gäste sind nach den langen Schließungen sehr hoch und gleichzeitig sind die Reisenden gewillt, sich etwas zu gönnen“.

## A-Städten fehlen Events, Messen und Kongresse

Insgesamt hätten sich **C- und D-Städte** schneller und **besser erholt als A-Städte**, denen die großen Umsatztreiber wie Events, Messen und Kongresse fehlten. Zwar sei die Stadthotellerie an Wochenenden nun wieder mehr gefragt, vor allem der **ausbleibende Geschäftstourismus** sei aber in Form von niedrigen Auslastungen unter der Woche deutlich zu spüren. „Ganz klare Verlierer sind zudem Airport- und Kongresshotels, die nur eine einzige Zielgruppe ansprechen“, sagte Lindner.

## Wieso sich Hotelimmobilien diverser aufstellen müssen

Anders sei es laut **Lothar Schubert** bei Pächtern oder Mietern mit einer Risikostreuung im Hotelportfolio. „Wer schon vor der Krise auf eine **Diversifizierung im Konzept** gesetzt hat, also nicht nur City-Hotels und Ferienunterkünfte, sondern beispielsweise auch Entertainment- und Messehotels betreibt, steht nun wesentlich besser und sicherer da“, so der Projektentwickler. Eines seiner wichtigsten **Learnings** sei, dass er nun noch früher noch tiefer in den zukünftigen Betrieb schauen wolle. „Wir müssen uns fragen: Wie werden die Hotels in unseren Quartieren betrieben? Wir legen mehr Augenmerk darauf, dies schon in der ersten Phase zu beantworten, Betriebskonzepte nachhaltig zu gestalten und gemeinsam mit den Betreibern innovativ zu werden. Dass Hotels in urbanen Gebieten gebraucht werden, ist gesetzt und das wird auch so bleiben. Wir



wollen aber ebenso herausfinden, ob der Hotelbetreiber nicht noch andere Bereiche, wie zum Beispiel die Eingangshalle eines Bürohauses, managen kann“, erklärte Schubert.



„Es gilt, die eigenen **Soft-KPI's** zu definieren, die den Erfolg eines Hotels ausmachen und diese in alle Positionen, vom Azubi über den Betreiber bis hin zum Developer, zu übertragen“, ergänzte Buer, denn nur so könne man ein Hotel in seinem jeweiligen Segment erfolgreich führen und fördern. Die **Hotellerie** müsse sich außerdem Stück für Stück von dem **Ursprungsgedanken einer Übernachtungsmöglichkeit entfernen** und sich beispielsweise durch **Mixed-Use-Konzepte** mit Gastronomie, Einzelhandel oder Büroflächen breiter aufstellen.

„Aufgabe der Projektentwicklung ist es unter anderem, Initialzündungen zu leisten, um Städte schöner und lebenswerter zu machen. Und zwar indem alle Assets, die eine Stadt hat, in der Lage sind zu begeistern. Dazu zählt auch, dass ein Hotel nicht nur für Touristen gebaut wird, sondern auch Arbeitsplätze schafft und ein Ort der Begegnungen für Einwohner der Stadt ist“, sagte Lothar Schubert.

## Hybride Pachtverträge: Risikoverteilung als Schlüssel zur Krisenresilienz?

Das **Hotel- und Gaststättengewerbe** sei in den vergangenen Jahren **dynamisch gewachsen**, die Expansion von Hotelkomplexen wäre aber überwiegend eine immobiliengetriebene. Die Entwicklung der **Faktoren wie der Jahresmieten**, die **Miethöhen sowie die Grundstücks- und Baupreise** seien auf den Anstieg der Immobilienpreise an sich zurückzuführen, weniger hingegen auf die Performance der Betreiberseite. „Wir haben den Fehler gemacht, in den vergangenen Jahren viel zu hohe Pachten abgeschlossen und somit die Immobilienbranche noch mehr befeuert zu haben. Solche reinen Festpachtverträge sollten zukünftig in hybride Vertragskonstruktionen umgewandelt werden. Der Immobilieneigentümer wird damit wirtschaftlich ebenso am Upside beteiligt sein, wie er es in der Krise am Downside war – daraus werden interessante neue Partnerschaften zwischen den Stakeholdern entstehen“, sagte Otto Lindner.

Eine weitere **Möglichkeit für Risksharing** könnten laut Buer Zulagen seitens der Investoren beziehungsweise Projektentwickler für Möblierung, Einrichtung und Ausstattung sein, welche nicht fixiert, sondern an die Schwankungen der volatilen Preise gebunden sind. Damit könnten sich Betreiber absichern, falls es krisenbedingt erneut zu Lieferengpässen und damit einhergehend steigenden Rohstoffpreisen kommen sollte. In Bezug auf die Pandemie würden sich diese Preise zwar wieder stabilisieren, dennoch sei mit einem durchschnittlichen Kostenanstieg von 10 bis 15 Prozent zu rechnen.

