

hospitality  
INSIDE



# SPECIAL

OKTOBER 2015 // EXPO REAL-AUSGABE FÜR EXPERTEN DER HOTEL- UND IMMOBILIENBRANCHE

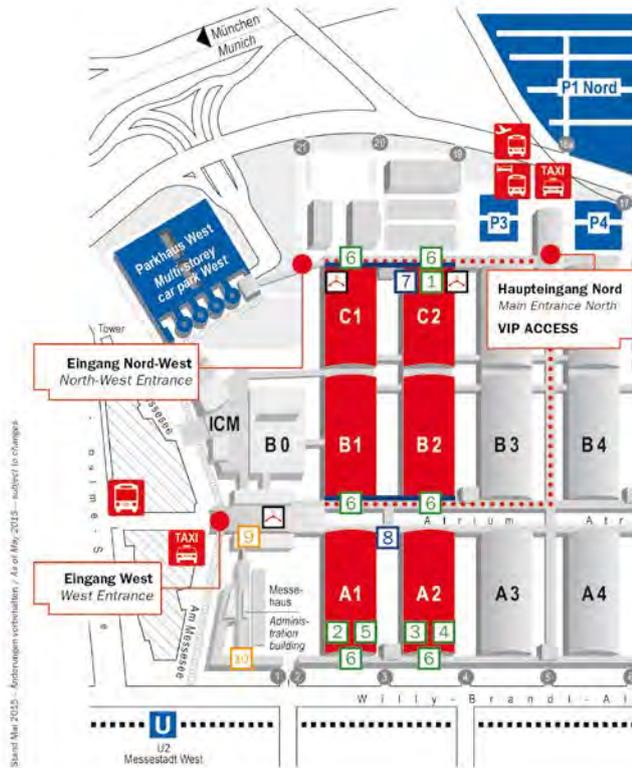
Im Geist des  
Hypes



# EXPO REAL 2015

www.exporeal.net

18. Internationale Fachmesse für Immobilien und Investitionen  
5. – 7. Oktober 2015, Montag – Mittwoch • Messe München  
18th International Trade Fair for Property and Investment  
October 5–7, 2015, Monday–Wednesday • Messe München



## Parkmöglichkeiten Parking Facilities

**P1 Nord** für Aussteller und Besucher  
for Exhibitors and Visitors

**P3** für Shuttle-Busse  
for Shuttle Busses

**P4** VIP-Parkplatz  
VIP Parking Facilities

**P1 Nord** für Besucher  
for Visitors

**U** U-Bahn  
Subway

**Flughafen-Shuttle**  
Airport Shuttle

**Hotel-Shuttle**  
Hotel Shuttle

**Taxi**

**Linienbus**  
Public Bus

**Garderobe**  
Wardrobe

## ExpressWay

**Eingänge**  
Entrances

**Konferenzprogramm**  
Conference program

**1** SPECIAL REAL ESTATE FORUM  
HOSPITALITY INDUSTRY DIALOGUE  
WORLD OF HOSPITALITY

**2** INVESTMENT LOCATIONS FORUM

**3** PLANNING & PARTNERSHIPS FORUM

**4** EXPO REAL FORUM

**5** DISCUSSION & NETWORKING FORUM

**6** Konferenzräume  
Conference Rooms

**Meetingmöglichkeiten**  
Meeting opportunities

**7** Meet & Retreat Lounge  
BRICKS&BRAINS

**8** Meeting Center  
(1. OG/1st floor)

**9** Pressezentrum  
Press Center

**10** Lost & Found

## Anreise mit dem PKW Arrival by car

**Zieladresse für Ihr Navigationssystem:**

Messe München, Paul-Henri-Spaak-Str. 12, 81829 München

**Address for your Sat Nav:**

Munich Trade Fair Center, Paul-Henri-Spaak-Str. 12, 81829 Munich

## “World of Hospitality” – HospitalityInside Gemeinschaftsstand C2.230

AccorHotels  
Carlson Rezidor Hotel Group  
Choice Hotels Europe  
Christie + Co  
Derag Livinghotels  
Drees & Sommer  
Falkensteiner Hotels & Residences  
Horwath HTL  
Hotour Hotel Consulting  
Hyatt International  
InterContinental Hotels Group  
Jung & Schleicher Rechtsanwälte

Kempinski Hotels  
LetoMotel  
LFPI Hotels Management Deutschland  
Novum Group Hotels  
Pandex AB  
Plaza Hotelgroup  
Primecity Investment PLC  
prizeotel  
TKS  
Treugast Solutions Group  
Wyndham Hotel Group

## Aussteller im EXPO REAL-Netzwerk von HospitalityInside:

CBRE A1.210  
Colliers International B2.320  
Deutsche Hypothekenbank B1.344

Union Investment B2.142  
Motel One Group C2.010



### Liebe hospitalityInsider und Gäste der EXPO REAL 2015!

In der Immobilien- und Hotel-Immobilien-Welt zeichnet sich ein Jahr der Transaktionen und Fusionen ab. Mega-Deals und Due Diligences laufen, das Kapital strömt – und die Gier damit auch. Warnende Vergleiche mit dem Jahr 2007 ebbten nicht ab. Wie lange hält dieser Run noch an, aktuell gesteuert von Niedrigzinsen und Private Equity? Und wie viel grösser wird der Graben noch werden zwischen den „safe havens“ und den wirtschaftlich wie politisch schwankenden Märkten?

Die Expo Real 2015 verspricht erneut eine sehr spannende Messe zu werden, auch für Hotel-Investoren und -Betreiber, die sich analog zur Gesamt-Immobilien-Branche bewegen. Wie begehrt inzwischen die Asset-Klasse Hotel ist, kann man auch an den wachsenden Hospitality-Ausstellern in Halle C2 ablesen: Allein am Gemeinschaftsstand WORLD OF HOSPITALITY treffen Expo Real-Besucher auf insgesamt 23 Co-Aussteller, erneut mehr als im Jahr zuvor, darunter einige neue Namen. Wir stellen Ihnen alle im Porträt in diesem SPECIAL vor (ab Seite 12).

Der Tourismus ist momentan die einzige Branche, die rund um den Globus konsequent wächst. Hotels – neben den Airlines der wichtigste Leistungsträger innerhalb des Tourismus – geben sich dynamischer denn je. Junge, frische Marken und Betreiber überraschen mit grossartigen Ideen, übersetzen Gäste-Bedürfnisse in neue Räume und Services. Gleichzeitig konsolidieren die Etablierten.

Was in der bunten Hotel-Welt wie hinterfragt werden muss, zeigt auch wieder der „Hospitality Industry Dialogue“ 2015, deren inhaltliche Organisation die Messe mir vor acht Jahren übertragen hat. So analysiert die Hotel-Konferenz im „Special Real Estate Forum“ am Messe-Montag u.a. den anhaltenden Immobilien-Hype, die Luxus- und Budget-Hotellerie, Investoren aus Fernost (China), das hybride Hotelzimmer oder Verträge der Zukunft. Details auf den Seiten 10 und 11.

Nach der Konferenz treffen sich geladene Gäste zum „Mingeln“ – wieder in einer neuen Location. Wir freuen uns auf dieses hochkarätige BRICKS & BRAINS Business-Networking (sh. Seite 22).

Dieses Sonderheft von hospitalityInside halten Sie nun zum 6. Mal in Händen – gedruckt an der Messe, in Münchner Messe-Hotels oder permanent erhältlich online über [www.hospitalityInside.com](http://www.hospitalityInside.com) (eLibrary). Schicken Sie den Link zu Ihren Geschäftspartnern, die erst beginnen, sich mit der Hotellerie zu befassen! Unsere redaktionellen Beiträge gehen stets in die Tiefe und zeigen damit, wie spannend und facettenreich diese Branche ist! Die Artikel, die Sie in dieser Ausgabe finden, sind Beispiele dafür (ab Seite 25).

Dass dieses hospitalityInside SPECIAL EXPO REAL 2015 auch wieder in gedruckter Form erscheinen kann, verdanken wir unseren Anzeigenkunden! Hierfür sagen wir Dankeschön – ebenso den treuen Sponsoren von BRICKS & BRAINS und den Co-Ausstellern der WORLD OF HOSPITALITY. Sie alle tragen dazu bei, der Hospitality-Branche an Europas führender Immobilien- und Investment-Messe jedes Jahr mehr Gewicht zu geben.

Viel Erfolg auf der Expo Real 2015!

Ihre Maria Pütz-Willems  
Chefredakteurin  
[hospitalityInside.com](http://hospitalityInside.com)

Dieses Heft wird über  
3.000mal verteilt.

**Werden Sie  
ein Insider!**

**Abo-Konditionen  
auf der Website.**



Auch verfügbar als  
eMagazin unter  
[www.hospitalityInside.com](http://www.hospitalityInside.com) !

INHALT



<b>Editorial</b>	<b>3</b>	<b>Erste humanoide Roboter an der Rezeption</b>	<b>25</b>
<b>Marktplatz der Veränderung</b>	<b>6</b>	Die neuen Hotel-„Mitarbeiter“ können bereits lächeln und antworten	
Expo Real-Projektleiterin Claudia Boymanns zu den Messe-Neuheiten 2015		<b>Hybrid oder Mini?</b>	<b>26</b>
<b>Wer Wo Was Wann und Warum?</b>	<b>8</b>	Zoku und Buddy zeigen neue urbane Zimmer-Konzepte	
HospitalityInside seit 10 Jahren eine zuverlässige Quelle für Hotel-Insider		<b>Performance-Kontrollen in Sicht</b>	<b>28</b>
<b>Der Wandel zeigt sein Gesicht</b>	<b>10</b>	Verträge der Zukunft: Mit Vertriebskosten und Franchise-Fees?	
Konferenz-Programm: Lifestyle-Hotels, Billiges Geld, China, Immobilien-Werte und Verträge		<b>Die neue Macht der Revenue Manager</b>	<b>30</b>
<b>Who is Who?</b>	<b>12</b>	Im Trend: Ketten gründen interne und externe Zentralen für mehr Umsatz	
Die 23 Partner der „World of Hospitality“ 2015		<b>Hotel-Fonds hoch im Kurs</b>	<b>32</b>
<b>2015: Meet in the Retreat</b>	<b>22</b>	Ein aktueller Blick in die Fonds-Szene mit alten Hasen und Newcomern	
Das 7. Networking-Event „BRICKS & BRAINS“		<b>Ein neuer, kapitalstarker Investor</b>	<b>35</b>
<b>Wie scharf ist der Wettbewerb in Deutschland?</b>	<b>24</b>	Primecity und seine Mutter jetzt an der Börse: Für die schnelle Hotel-Akquise	
Das 5. hospitalityInside Investment Barometer läuft: Loggen Sie sich ein!			

**IMPRESSUM**

**Herausgeber:** HospitalityInside GmbH, Paul-Lincke-Strasse 20, D-86199 Augsburg, [www.hospitalityinside.com](http://www.hospitalityinside.com) // **Redaktion (v.i.S.d.P.):** Maria Pütz-Willems, Chefredakteurin [hospitalityinside.com](http://hospitalityinside.com) // **Beiträge:** Die Artikel in diesem Special wurden für die EXPO REAL 2015 erstellt oder sind Auszüge aus dem Online-Magazin [www.hospitalityinside.com](http://www.hospitalityinside.com) // **Autoren:** Beatrix Boutonnet, Beatriz de Lucas, Sarah Douag, Maria Pütz-Willems, Susanne Stauss // **Titelbild:** Brian Jackson/Fotolia.com // **Fotos** wurden uns freundlicherweise von den erwähnten Personen und Unternehmen zur Verfügung gestellt // **Weitere Fotos** von chungking Fotolia.com, Meplan, Maria Pütz-Willems, pressmaster Fotolia.com, Rawpixel Fotolia.com, stratechery.com, Tyler Olson Fotolia.com, violetkaipa Fotolia.com // **Anzeigen:** Dieses Special wurde möglich durch die Unterstützung von arcona Hotels & Resorts, Colliers International, Deutsche Hypothekenbank, fidelis hospitality, hcb hospitality competence, Hotour Hotel Consulting, Messe München, Motel One, Union Investment // **Layout:** Cornelia Anders, [www.blueorangeblue.de](http://www.blueorangeblue.de) // **Druck:** Silber Druck, [www.silberdruck.de](http://www.silberdruck.de) // **Druckauflage:** 3.000 // **Copyright:** Hospitality-Inside GmbH. Dieser Inhalt ist urheberrechtlich geschützt. Die Verwendung in Druckwerken oder die Veröffentlichung im Internet oder Intranet erfordert jeweils die schriftliche Zustimmung der HospitalityInside GmbH. Bei Verstößen stellen wir ein marktübliches Honorar in Rechnung. Rechtliche Schritte und Schadensersatzforderungen bleiben darüber hinaus vorbehalten.



**Null Gerüchte bitte und mehr Qualität** 36

Der neue Kempinski-CEO Alejandro Bernabé über neue Feinheiten

**Erfolgsstory mit heisser Dusche** 38

Chinesische Plateno Hotels bereiten den direkten Markt-Eintritt in Europa vor

**Wo ist der Wert von Airbnb?** 40

Zum unfairen Vergleich von Hotelketten und dem Sharing Economy-Pionier

**Sharing ist soziale Kontrolle** 44

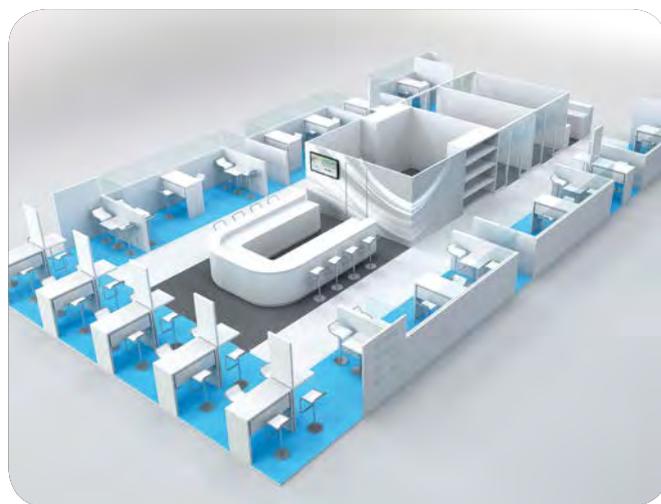
Studie beleuchtet Unterschiede Hotellerie & Sharing Economy

**Wenn Hotels die Sharing-Economy füttern** 46

Spanische Room Mate Hotels in Synergien mit P2P-Plattform BeMate

**Bitte performance-orientiert!** 48

bbg-Consulting über Ertragssteuerung und Quer-Subventionen



15

**PARTNER UND SPONSOREN 2015**

**Partner des Gemeinschaftsstands „World of Hospitality“** (in alphabetischer Reihenfolge): AccorHotels, Carlson Rezidor Hotel Group, Christie + Co, Choice Hotels Europe, Derag Livinghotels, Drees & Sommer, Falkensteiner Hotels & Residences, Horwath HTL, Hotour Hotel Consulting, Hyatt International, InterContinental Hotels Group, Jung & Schleicher Rechtsanwälte, Kempinski Hotels, Letomotel, LFPI Hotels Management Deutschland, Novum Group Hotels, Pandox AB, Plaza Hotelgroup, PrimeCity Investment Plc, prizeotel, TKS, Treugast Solutions Group, Wyndham Hotel Group.

**Partner des Networking-Events „BRICKS & BRAINS“:** bbg-Consulting, CBRE, Kempinski Hotels.



EXPO REAL-PROJEKTLEITERIN CLAUDIA BOYMANNS ZU DEN MESSE-NEUHEITEN 2015

## Marktplatz der Veränderung

München (5.10.2015). Der Immobilien-Branche geht es gut. Das Investment-Volumen auf den europäischen Gewerbeimmobilien-Märkten lag im ersten Halbjahr 2015 bei gut 110 Milliarden Euro und damit nochmal gut ein Viertel höher als im Vorjahreszeitraum. Parallele Erfolgsmeldungen auch aus der Hotellerie: Die Transaktionen werden 2015 deutschland-, europa- und weltweit neue Rekorde erzielen. Und sogar an der Expo Real strebt die Asset-Klasse Hotel einen neuen Rekord an: So viele Aussteller aus dieser Branche gab es noch nie zuvor.

**5** Vom 5. bis 7. Oktober 2015 lädt die Internationale Fachmesse für Immobilien und Investitionen die Immobilien-Branche zum 18. Mal zum Netzwerken in München ein. Zahlreiche nationale und internationale Aussteller haben sich bereits für die Expo Real angemeldet. „Ungebrochen ist dabei der Trend zum Gemeinschaftsstand“, erläutert Expo Real-Projektleiterin Claudia Boymanns. Aussteller aus Bulgarien, Luxemburg, den Niederlanden, Österreich, Portugal, Rumänien, Russland, Schweiz, Slowenien und der Tschechischen Republik haben sich für gemeinsame Länder-Pavillons entschieden, und auch Frankreich ist nach einer Pause dieses Jahr wieder in diesem Format vertreten. Die Städte Birmingham, Göteborg und Lyon werden auch dieses Jahr wieder unter der Standüberschrift „European Leading Cities“ auftreten.

Doch nicht nur geografisch, sondern auch thematisch schliessen sich Unternehmen zusammen. Mit den Gemeinschaftsständen „World of Hospitality“ und „LogReal-Campus“ haben die Segmente Hotel & Tourismus sowie Logistik eine deutlich sichtbare Präsenz auf der Messe. Beide Segmente haben mit dem „Hospitality Industry Dialogue“ und „Let's talk logistics“ auch ihren festen Platz im Konferenzprogramm im „Special Real Estate Forum“ in Halle C2.

Die stetig wachsende Bedeutung der Hotel-Immobilien zeigt sich am Erfolg des „World of Hospitality“-Stands auf der EXPO REAL:

Seit seiner Premiere 2011 ist der Stand jedes Jahr gewachsen; dieses Jahr präsentieren sich dort 23 renommierte Unternehmen aus dem Bereich Hotel & Tourismus: die grössten Ketten der Welt, global agierende Investment-, Projektentwicklungs- und Beratungsgesellschaften ebenso wie kleinere, deutschland- oder europa-fokussierte neue Hotelgruppen (Details dazu ab Seite 12 in diesem Heft).

Mit dem diesjährigen Konferenz-Programm folgt die Messe einmal mehr den Wünschen und dem Bedarf der Immobilien-Wirtschaft, denn die Themen wurden in enger Abstimmung mit Branchenvertretern erarbeitet. Im „Expo Real Forum“ sind übergreifende Themen wie Finanzierung oder Investments und Transaktionen angesiedelt. So geht es in der Eröffnungsrunde um die Frage, welche Auswirkungen externe Ereignisse wie der niedrige Ölpreis, der Ukraine-Konflikt oder die Griechenland-Krise auf die Immobilien-Wirtschaft haben können und wie sich die Branche darauf einstellt. Es werden auch die Verschiebungen bei den Investment-Strategien beleuchtet: Lange Zeit galt „core“, jetzt spricht man eher über „value-add“. Auch der Trend zu Fusionen nimmt zu – ein weiteres heisses Thema. Erstmals findet sich im „Investment Locations Forum“ ein Informationsblock zu Sub-Saharan Africa, einem Markt mit grossem Potenzial.

Die meisten dieser Stichworte finden auch die Hotel-Besucher der Expo Real 2015 wieder. Der „Hospitality Industry Dialogue“ am Montag, 5. Oktober, von 10.30-17.30 Uhr im „Special Real Estate Forum“, Halle C2, folgt auch hier den Stichworten „Veränderung“ und „Zukunft“ (das detaillierte Konferenzprogramm finden Sie auf Seite 10 in diesem Heft).

### Lernen von anderen Segmenten

Die Expo Real-Veranstaltung „Kluge Köpfe“ stellt die Frage „Szenario 4.0: Das Büro der Zukunft ist kein Büro mehr“. Laptops, Tablets und Smartphones ermöglichen schon heute flexibles Arbeiten. Das verändert Strukturen – auch bei den Immobilien. Um die Digitalisierung der Immobilien-Wirtschaft geht es im „Planning & Partnership Forum“ an allen drei Messetagen – unter den verschiedensten Aspekten.

In der dritten Sonderschau „Intelligent Urbanization“, in Ausstellungen, Vorträgen und Diskussionen geht es um eine nachhaltige, intelligente Stadtentwicklung – wie z.B. in Stockholm und Wien – und in anderen Foren um „City Brandings“. Für alle Studenten, Absolventen und Young Professionals bietet der dritte Messetag mit dem „CareerDay“ eine exklusive Plattform in der „Meet & Retreat Lounge“. / kn



Claudia Boymanns,  
Messe-Direktorin EXPO REAL

Tel. +49 89 94 92 04 30,  
eMail claudia.boymanns@  
messe-muenchen.de,  
www.expo-real.net



## Gute Diversifikation braucht Hotelkompetenz.

 **Union  
Investment**

Exzellente investieren – gemeinsam profitieren.

Als internationaler Hotelbetreiber kann man um Paris keinen Bogen machen. Den idealen Standort für das neueste Haus der spanischen Meliá Hotels International hat Union Investment in Paris-La Défense gefunden, in exponierter Lage zwischen dem Arc de Triomphe und dem Grand Arche. Hier eröffnet Meliá im Frühjahr 2015 mit 369 Zimmern ihr größtes Hotel am Standort Paris. Wie jedes unserer 40 europäischen Hotelinvestments ist dieses spektakuläre Viersterne-Flagship-Hotel das Ergebnis detaillierter Planung – und einer vertrauensvollen Zusammenarbeit unter langjährigen Partnern. So werden aus Top-Adressen auch exzellente Investments für unsere Anleger.

Entdecken Sie mehr unter [www.gemeinsam-meilensteine-setzen.de](http://www.gemeinsam-meilensteine-setzen.de)



**Gemeinsam Meilensteine setzen.**  
50 Jahre Immobilienkompetenz.

HOSPITALITYINSIDE:  
SEIT 10 JAHREN EINE ZUVERLÄSSIGE  
QUELLE FÜR HOTEL-INSIDER

## Wer Wo Was Wann und Warum?

Liebe Leser,

als wir 2005 den Start von *hospitalityInside.com* ankündigten, gab es nur sehr wenige, die an den Erfolg eines rein redaktionellen Online-Mediums ohne Anzeigen geglaubt haben. Das Magazin ist das Herz des *HospitalityInside* Verlags, dessen Puls in den letzten Jahren viele neue Aktivitäten beschleunigt haben.

Auf den Online-Button drückten wir im März 2005 während der ITB, der weltgrössten Tourismusmesse in Berlin. Vor 10 Jahren – nur wenige Jahre nach dem Platzen der *dot.com*-Blase – war es noch nicht selbstverständlich gewesen, derart konsequent auf das Medium Internet zu setzen.

Niemand hat bis heute unser Modell kopiert: *hospitalityInside.com* ist – wie von Anfang an konzipiert – „online only“, publiziert in zwei Sprachen (dt/engl) und verzichtet auf Anzeigen. So lesen uns vielreisende Top-Manager heute zu jeder Zeit und an jedem Ort, wir haben Leser in über 20 Ländern und können – sachlich-konstruktiv – kritisieren, weil wir nicht von Werbebudgets gesteuert werden. Für diesen aufwändigen redaktionellen Online-Informationssdienst zahlen die Leser mit ihrem Abonnement.

Geschäftsführer und Vorstände, Hoteldirektoren, Leiter von Stabsabteilungen, Eigentümer, Investoren und Finanziere schätzen die aktuelle Auswahl und Aufbereitung der Themen und Nachrichten. Selbst kritische Worte führen selten zum Zerwürfnis, denn mittlerweile haben wir oft genug bewiesen, dass wir nicht schaden, sondern sachlich-konstruktiv ein Bild vom Markt, seinen Akteuren und ihren Ansichten vermitteln wollen. Meinungsfreiheit, Unabhängigkeit der Presse und die Verantwortung aller für das Gemeinwesen sind Grundlagen für das Leben und Wirt-



Das HospitalityInside-Team 2015: Geschäftsführer Michael Willems, (v.l.) Chefredakteurin Maria Pütz-Willems, Anne-Laure Duval (Sales & Marketing), Anne Greisel (Administration, Messen & Events) und (sitzend) Christine Tassing (Redaktion, Konferenzen).

schaften in unserer Gesellschaft bis heute. Wir freuen uns, dass sich in diesen 10 Jahren eine „Community“ um *hospitalityInside* gebildet hat. Sie begleitet uns, inspiriert uns und entwickelt auch – wo es sinnvoll ist – gemeinsame Projekte mit.

Nach nur einem Jahr am Markt beauftragte uns die Messe Berlin mit der inhaltlichen Organisation des damals neu initiierten „ITB Hospitality Day“, der Hotel-Konferenz der weltgrössten Tourismusmesse. In zehn Konferenzen haben wir seitdem in Berlin 245 Redner/Diskutanten und fast 14.000 Zuhörer angelockt. Dann erteilte uns der gleiche Ruf der Messe München: 2008 übernahm die Redaktion den bereits bestehenden „Hospitality Industry Dialogue“ – und internationalisierte die Liste der Redner und Panelisten seitdem konsequent.

### Qualität gibt die Linie vor

Beiden Konferenzen gemeinsam ist der Anspruch an die Qualität der Inhalte; beide Konferenzen werden nicht durch Sponsoring gesteuert, wodurch sie sich wohlthuend von vielen anderen im Markt heute abheben. Mit der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008 verschwand über Nacht das Vertrauen zwischen den vielen Institutionen im Markt – der Wunsch nach verlässlichen Geschäftskontakten wuchs entsprechend. So riefen *HospitalityInside* und die Expo Real im Jahr 2009 das Networking-Event BRICKS & BRAINS ins Leben. Das Interesse war gross und viele

Hotellerie-Insider setzten damals erstmals einen Fuss auf diese Messe.

Die positive Resonanz von BRICKS & BRAINS wurde zur Initial-Zündung für die Weiterentwicklung des Hotel-Segments auf der Expo Real. 2010 folgte die erste gedruckte *hospitalityInside*-Sonderausgabe zur Messe, und 2011 war die Zeit reif für den ersten Gemeinschaftsstand der WORLD OF HOSPITALITY mit 7 Co-Ausstellern. Heute finden Sie am Gemeinschaftsstand kompetente Ansprechpartner von 23 renommierten Unternehmen, darunter grosse und bekannte internationale Ketten wie auch kleinere oder junge Hotel-Gruppen, Investment-Gesellschaften, Entwickler, Fonds und global agierende Beratungsgesellschaften.

Mit unserem Magazin, den Events und Aktivitäten wollen wir auch künftig das Netzwerk online wie offline weiterentwickeln, guten Ideen Raum geben und Raum für neue Partnerschaften schaffen.

*HospitalityInside* schafft Foren für einflussreiche Markt-Player und Transparenz über sein redaktionelles Magazin. In *hospitalityInside.com* werden wir auch weiterhin Woche für Woche die Info-Flut radikal auf Wesentliches reduzieren und bei Lücken nachfassen. Wir schaffen das mit den klaren Regeln professioneller Journalisten, die ihre Leser ernst nehmen, ihnen zuhören und ihre Themen aufgreifen. Wir wollen auch in Zukunft wertorientiert denken und partnerschaftlich agieren.

Nach 10 Jahren am Markt sind wir alle im Team überzeugt: Es sich lohnt, dieser Linie treu zu bleiben.

Sie finden uns auf der Expo Real am Stand 230 in Halle C2 und können dort gerne auch einen Blick ins Online-Magazin werfen.

**Michael Willems & Maria Pütz-Willems**  
Verlag & Redaktion

# ROOM FOR CREATIVITY

Colliers Hotels

67 countries

**ENTREPRENEURIAL  
SPIRIT**

Each assignment is a challenge, an exciting opportunity to demonstrate our entrepreneurial spirit and expertise. Our 140 passionate hotel experts based across our international business, provide a full range of services within the hotel spectrum including:

- Brokerage
- Valuations
- Market & Feasibility studies
- Operator Search & Selection
- Development Advisory
- Corporate Finance Services
- Asset Management

[www.colliers.com](http://www.colliers.com)



Accelerating success.

## DAS KONFERENZ-PROGRAMM

LIFESTYLE-HOTELS, BILLIGES GELD, CHINA, IMMOBILIEN-WERTE UND VERTRÄGE: DER HID 2015

# Der Wandel zeigt sein Gesicht

München (5.10.2015). Der „Hospitality Industry Dialogue“ (HID) 2015 reflektiert den anhaltenden Immobilien-Hype, seine Gefahren und Chancen; er stellt CEOs und renommierten Hotel-Experten Fragen nach der Wertsteigerung von Immobilien, er rückt die neuen Investoren aus Fernost (China) in den Fokus und zeigt Trends auf – z.B. das hybride Hotelzimmer oder Veränderungen in künftigen Verträgen. Den „Wegweiser“ für den diesjährigen Konferenztag gibt die Keynote vor: über die Folgen des Wandels. 27 hochkarätige Experten aus Hotel-Operations, Entwicklung und Finanzierung teilen ihr Wissen mit den Messe-Besuchern am ersten Expo Real-Tag, Montag, 5. Oktober, von 10.30 Uhr bis 17.30 Uhr im „Special Real Estate Forum“ in Halle C2.

## 10.30 - 10.50 Uhr

**Keynote: Die Folgen des Wandels. Welche Player und Trends verändern die Branche in den nächsten Jahren? Welche Investment- und Finanzierungsstrategien werden funktionieren?**  
**Redner:** Dirk Bakker, Head of Hotels EMEA, Colliers Int. Real Estate, Amsterdam

## 11.00 - 11.50 Uhr

**Wie lange leben Lifestyle-Hotels? Zwischen Individualisierung und Flächenberechnung, Klassikern und Hybrid-Modellen.**

### Moderation:

Wojciech Czaja, Journalist, Wien

### Teilnehmer:

Vangelis Porikis, Director Central & Northern Europe, Adagio City Aparthotels und Repräsentant der „Task Force Apartment Hotels“, Paris

Marc Jongerius, Geschäftsführer, Zoku, Amsterdam

Gonzalo Camara, Expansion Director, Room Mate/BeMate, Madrid

Thomas Willms, Senior Vice President / Regional Director East & Central Europe, Starwood Hotels & Resorts, Wien

## 12.00 - 12.50 Uhr

**Verdirbt billiges Geld seriösen Köchen den Brei? Der veränderte Wettbewerb unter Hotel-Investoren.**

### Moderation:

Martina Fidschuster, Geschäftsführerin, Hotour Hotel Consulting, Frankfurt

### Teilnehmer:

Andreas Löcher, Head of Investment Management Hotel, Union Investment Real Estate, Hamburg

Dr. Peter Ebertz, Partner/Head of Hotels, Art-Invest Real Estate Management, Köln

Dirk Schuldes, Head of Hospitality, Commerz Real, Wiesbaden

Michael O'Hare, Managing Director, Horwath CEE & Russia, Moskau

## 13.00 - 14.00 Uhr PAUSE

## 14.00 - 14.50 Uhr

**Die Chinesen kommen. Investoren aus dem Reich der Mitte kommen mit unterschiedlichen Strategien nach Europa. Wer erwartet was?**

### Moderation:

Prof. Dr. Wolfgang Arlt, Director COTRI China Outbound Tourism Research Institute, Hamburg

### Teilnehmer:

Roland Paar, Regional Vice President Europe, Plateno Hotels, Berlin

Qun Huang, Rechtsanwalt, Taylor Wessing, Frankfurt

Andreas Scriven, International Managing Director, Christie + Co London

## 15.00 - 16.20 Uhr

**Luxus, Budget, Services, IT: Womit steigern Betreiber den Immobilien-Wert?**

**Moderation:** Maria Pütz-Willems, Chefredakteurin, hospitalityInside.com & Max Luscher, Senior Manager Deal Advisory Real Estate, KPMG, Frankfurt

### Teilnehmer:

Alejandro Bernabé, Chief Executive Officer, Kempinski Hotels, Genf  
 Hubert Viriot, Chief Executive Officer, Yotel, Dubai

Philipp Klohr, Vice President, Cedar Capital Partners, London

Mark Anderson, Managing Director Property, Commercial & Premier Inn Germany/Whitbread Hotels & Restaurants, London

## 16.30 - 17.20 Uhr

**Alles ändert sich, auch die Verträge? Welche Faktoren müssen die Parteien für die nächsten 20 Jahre berücksichtigen?**

### Moderation:

Martin Schaffer, MRP Hotels, Wien

### Teilnehmer:

Cornelia Kausch, Vice President Development, Pandox, Berlin

Dr. Mathias Jung, Jung & Schleicher Rechtsanwälte, Berlin

Dr. Jörg Frehse, Geschäftsführer, Munich Hotel Partners, München

Ascan Kókai, Director Development & Asset Management, Central Europe, NH Hotel Group, Berlin

## DISKUSSIONSTEILNEHMER IM PORTRAIT



Dirk Bakker



Marc Jongerius



Dr. Peter Ebertz



Hubert Viriot



Roland Paar



Cornelia Kausch

**Dirk Bakker** ist Head of Hotels für Colliers International, Region EMEA, mit Sitz in Amsterdam. Seine Karriere begann er mit seiner eigenen Firma ICS, deren Fokus auf Kundenbindungsprogrammen und Hotelberatung lag. Bakker war Gründungspartner von Kayak Systems (später Kayak.com). Die Hotel-Division von Colliers Int. In den Niederlanden initiierte er 2010 und verschaffte ihr seitdem einen Marktanteil von 40% im Land.

**Marc Jongerius** ist Co-Gründer und Geschäftsführer von Zoku, verantwortlich für die internationale Expansion (Akquise + Entwicklung), für strategische Partnerschaften und Asset Management. Jongerius war Partner eines niederländischen Buy-Out-Fonds; er war im Private Equity-Sektor seit über 10 Jahren aktiv. Davor arbeitete er für PriceWaterhouseCoopers (PWC) als Auditor und Berater für Transaktionsservices bei Fusionen.

**Dr. Peter Ebertz** ist Partner bei ArtInvest. Als Head of Hotels verantwortet er seit 2012

sämtliche Hotelaktivitäten und insbesondere den Hotel/Manage to Core-Fonds. Nach Tätigkeiten im operativen Hotel-Management, strategischer Unternehmensentwicklung und Investment-Banking war er als Projektleiter bei der E&P Real Estate GmbH & Co. KG in Köln aktiv. Dort war er für Projekt-Entwicklungen und das Transaktions-Management eines Hotel-Portfolios mit einem auf ca. 50 Hotels verteilten Volumen von etwa 1,5 Milliarden Euro verantwortlich.

**Hubert Viriot** ist Chief Executive von Yotel, einem Hotel-Konzept, das auf kleinen smarten Zimmern ("Cabins") beruht. Er stieß im Mai 2014 zu Yotel und ist ausserdem Chief Investment Officer und Mitglied des Executive Committee von IFA Hotels & Resorts, Kuwait, Yotels grösstem Aktionär. Zuvor war Viriot CEO von Raimon Land, einem Immobilien-Entwickler in Thailand. Davor war er fünf Jahre lang für HVS tätig, einer globalen Beratungsgesellschaft für Hospitality und Tourismus. Er studierte an der Universität Wales International

Management (BS) und an der schweizerischen Glion Hotel School Hospitality and Tourism Management (BS).

**Roland Paar** ist 2015 nach sieben Jahren als VP Development EMEA bei der Capella Hotel Group zur chinesischen Plateno Hotels Group gewechselt. Für diese wird er als Regional Vice President Europe mit Sitz in Berlin die Expansion für Europa leiten. Plateno ist mit 2.300 Hotels eine der grössten chinesischen Hotelgruppen. Vor Capella war Paar für Ritz-Carlton, Amanresorts und das Royal St Lucian in verschiedenen leitenden Funktionen tätig.

**Cornelia Kausch** ist Vice President Development für den skandinavischen Owner-Operator Pandox. Sie wurde in eine alte Hotel-Familie hineingeboren, mit einem Auge für ein Michelin-Sterne-Restaurant, für hohe Standards und Werte. In 30 Jahren war sie in unterschiedlichen Positionen in der Branche tätig, mit internationaler und operativer Erfahrung in Development, Asset Management und Leadership.



Anzeige



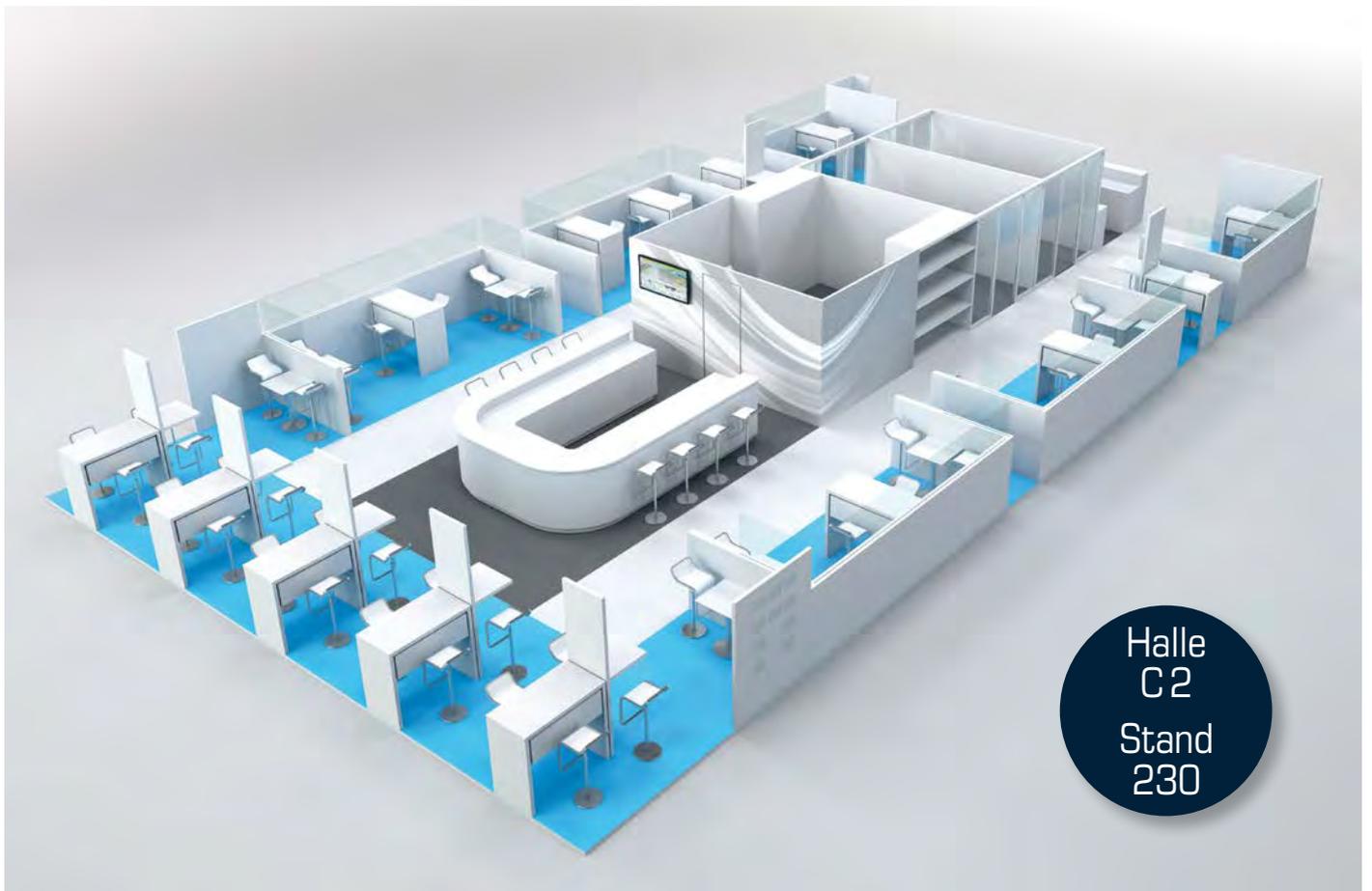
hcb

10 Jahre Leidenschaft  
rund um die Hotelimmobilie.

Mit über 130 spannenden Projekten blicken wir auf ein Jahrzehnt erfolgreiches Beratungs- und Projektentwicklungsgeschäft zurück. Unsere Begeisterung für diese Branche wächst stetig weiter – auch dank unserer Kunden. Wir freuen uns auf die nächsten zehn Jahre!

Viele schöne hcb-Momente finden Sie übrigens hier:  
[www.hospitalitycompetence.com](http://www.hospitalitycompetence.com)

Destinationsentwicklung | Hotel Consulting | Projektentwicklung | Projektmanagement



DIE 23 PARTNER DER „WORLD OF HOSPITALITY“ 2015

# Who is Who?

## DIE 23 PARTNER DES GEMEINSCHAFTSSTANDS „WORLD OF HOSPITALITY“ 2015 STELLEN SICH SELBST VOR:



**ACCORHOTELS** ist eine Unternehmensgruppe, die für vollendete Gastlichkeit steht unter der Einhaltung des vorbehaltlosen Versprechens: Feel Welcome. Ihre über 180.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kümmern sich in 3.700 Hotels in 92 Ländern um mehrere Tausend Gäste täglich. Der weltweit führende Hotelbetreiber Accor Hotels bietet seinen Kunden, Partnern und Mitarbeitern:

- eine doppelte Kompetenz als Hotelbetreiber und Franchisegeber (HotelServices) wie auch als Eigentümer und Investor (Hotellinvest);
- ein umfassendes Portfolio weltweit renommierter Marken von der Luxusklasse (Sofitel, Pullman, MGallery, Grand Mercure, The Sebel) über die Mittelklasse (Novotel, Suite Novotel, Mercure, Mama Shelter, Adagio) bis zur Economy-Klasse (ibis, ibis Styles, ibis budget, Adagio access und hotelF1);
- eine starke Marktposition und ein umfassendes Treueprogramm mit Le Club AccorHotels;
- seit knapp 50 Jahren ein gesellschaftliches und solidarisches Engagement des Unternehmens im Rahmen des Programms PLANET 21.

ACCOR SA ist an der Euronext in Paris (Code ISIN: FR0000120404) und am OTC-Markt in den USA (Code ACRYF) notiert. In Deutschland ist Accor mit rund 340 Hotels der Marken Sofitel, Pullman, MGallery, Novotel, Suite Novotel, Mercure, Adagio, Adagio access, ibis, ibis Styles und ibis budget vertreten.  
[www.accorhotels.com](http://www.accorhotels.com)



**CARLSON REZIDOR HOTEL GROUP** ist eine der grössten und dynamischsten Hotelgruppen der Welt. Ihr Portfolio umfasst mehr als 1.350 Hotels in Betrieb und in der Entwicklung in 110 Ländern. Das Markenportfolio der Gruppe ist breit gefächert und reicht von der luxuriösen Quorvus Collection zu Radisson Blu (Europas grösster Marke im gehobenen Segment), Radisson, Radisson Red, Park Plaza, Park Inn by Radisson und Country Inns & Suites By Carlson. Bis zum Jahr 2015 will Carlson Rezidor auf rund 1.500 Hotels in Betrieb und in der Entwicklung anwachsen. In den meisten Hotels der Gruppe können Gäste das Treueprogramm Club Carlson nutzen, eines der attraktivsten Treueprogramme der Branche. Für Carlson Rezidor und seine Marken arbeiten rund 100.000 Menschen. Die Hauptsitze des Unternehmens befinden sich in Minneapolis (USA) und Brüssel (Belgien).  
[www.rezidor.com/](http://www.rezidor.com/)  
[www.carlsonrezidor.com](http://www.carlsonrezidor.com)



**CHOICE HOTELS EUROPE** ist ein Hotel-Franchisegeber mit Erfahrung. Choice Hotels Europe gehört zur weltweit operierenden Gesellschaft Choice Hotels International und bietet passend für jeden Markt und jedes Hotel fünf individuelle Marken: Ascend, Clarion, Quality, Comfort und Sleep. Diese Struktur ermöglicht es auch Managementgesellschaften mit mehreren Betrieben, für jedes individuelle Hotel die adäquate Marke zu wählen. In über 6.300 Hotels und mehr als 35 Ländern unterstützen wir Franchisenehmer bei

der Weiterentwicklung ihrer Hotels. Die Partnerschaft mit Choice Hotels ermöglicht, neue Gäste zu gewinnen, die unsere Marken bereits kennen und ihnen vertrauen. Wir bieten eine der wettbewerbsfähigsten Gebührenstrukturen auf dem Markt und ermöglichen signifikante Kosteneinsparungen, z. B. durch unser kostengünstiges, webbasiertes Property Management System sowie Rahmenverträge mit den wichtigsten Reisebüro-Ketten und Online Travel Agencies.

In einer dynamischen, schnelllebigen Branche haben wir uns weltweit eine Spitzenstellung erarbeitet. Regelmässig lancieren wir Innovationen, die unseren Franchisenehmern und deren Gästen einen echten Mehrwert bieten.

Als einer der grössten Franchisegeber Europas genießt Choice Hotels Europe weltweit einen ausgezeichneten Ruf. Dank unserer langjährigen Erfahrung, kombiniert mit effizienten Buchungssystemen und praxisnaher Unterstützung sowie zielgerichtetem Marketing, Revenue Management und Vertrieb bieten wir eine effektive Partnerschaft für die optimale Auslastung Ihres Hotels.

Unsere Wachstumspläne: Europa ist für Choice Hotels International ein grosser Wachstumsmarkt. Unser Development-Team ist Ansprechpartner für Hoteliers und Investoren, die durch den Anschluss an Choice Hotels von den Vorteilen starker Marken profitieren möchten. Um diesen Prozess stetig voranzutreiben, werden seitens des Unternehmens hohe Investitionen in die internationale Infrastruktur sowie in die regionalen Support-Teams getätigt.

[www.choicehotels.com/](http://www.choicehotels.com/)  
[www.choicehotelsfranchise.de](http://www.choicehotelsfranchise.de)

## Christie+Co

BUSINESS INTELLIGENCE

**CHRISTIE + CO:** Mit 80 Jahren Erfahrung sowie rund 540 Transaktionen und 515 Bewertungen pro Jahr ist Christie + Co der europäische Marktführer für Hoteltransaktionen, Bewertungen und Beratung. Unsere Experten sind Teil eines umfangreichen Netzwerkes mit Hauptsitz in London, wo auch unser neuer Asia-Desk angesiedelt ist, und internationalen Niederlassungen in Deutschland, Österreich, Polen, Frankreich, Spanien, Finnland, Schweden und Irland. Mit diesem Netzwerk bieten wir unseren Mandanten lokale, regionale und internationale Marktkenntnis als Basis für erfolgreiche Transaktionen.

Christie + Co ist RICS-akkreditiert. Unsere Berater verfügen über hoteloperative und/oder immobilienwirtschaftliche Erfahrung. Zu unseren Beratungsleistungen gehören u.a.

- Immobilienbewertungen
- Standort- und Marktuntersuchungen
- Betreiber- und -auswahl
- Unterstützung bei Vertragsverhandlungen (Betreiber- und Kaufverträge)
- Projektentwicklungsberatung
- Kommerzielle Verkäufer-/Käufer Due-Diligence
- NPL Beratung und Entwicklung von WEG Exit-Strategien.

Christie + Co Deutschland hat Niederlassungen in Frankfurt, Berlin und München.  
[www.christie.com](http://www.christie.com)

das Konzept bietet für unterschiedliche Anlässe den optimalen Raum und das zu einem sehr guten Preis-Leistungs-Verhältnis. Denn je länger der Aufenthalt, desto günstiger der Zimmerpreis pro Nacht. Alle Apartments sind grosszügig geschnitten und verfügen über eine komplett ausgestattete Küche oder Kitchenette mit Kühlschrank, Herd, Mikrowelle, Kaffeemaschine und Geschirr, einen Wohn-, Arbeits- und Schlafbereich, Bad sowie einen Briefkasten für gute Nachrichten. Neuste Technologien überzeugen vor allem Geschäftsreisende, die in ihrem Hotel nicht nur schlafen, sondern auch arbeiten möchten.

Überdies steht Gästen ein vielfältiger Servicekatalog zur Verfügung: Vom Reinigungs-, Brötchen- oder Wäscheservice bis hin zum Einkaufsservice werden gewünschte Leistungen einfach und nach Belieben dazu gebucht. Gäste schätzen zudem das hauseigene Fitness-Center. Nach ein paar sportlichen „Runden“ entspannen sie im Relax-Bereich mit Sauna, Dampfbad und Solarium. Ob Berlin, Bonn, Düsseldorf, Frankfurt, München, Nürnberg, Weimar oder Wien – in insgesamt acht Städten ist Derag Livinghotels präsent. Alle Häuser liegen zentral und gut angebunden an die öffentlichen Verkehrsmittel sowie das Autobahnnetz. Das wachsende Interesse an Serviced Apartments bestätigt das treffende Konzept

von Derag Livinghotels. Daher entstehen bis Ende 2015 weitere Häuser in Garching und Frankfurt am Main mit knapp 250 Zimmern. Eine konsequente Weiterführung der Expansion, auch im europäischen Ausland, steht auf dem Plan.

[www.deraghotels.de](http://www.deraghotels.de)

## DREES & SOMMER

**DREES & SOMMER:** Seit 45 Jahren begleitet Drees & Sommer als internationales Unternehmen öffentliche und private Bauherren sowie Investoren bei allen Fragen rund um die Immobilie für die Themen Beraten, Planen, Bauen und Betreiben. Heute besteht das Leistungsportfolio aus den Bereichen Entwicklungsberatung, Projektmanagement, Engineering, Immobilienberatung, Infrastrukturbearbeitung und Strategische Prozessberatung.

Das Unternehmen erbringt alle Leistungen unter der Prämisse, Ökonomie, Funktionalität und Prozessqualität ebenso zu berücksichtigen wie Ökologie, Architektur und Wohlfühlfaktoren. Diese ganzheitliche und nachhaltige Herangehensweise heisst bei Drees & Sommer „the blue way“. 2.000

## DERAG LIVINGHOTELS

APARTMENTS IN HOTELS

**DERAG LIVINGHOTELS:** Serviced Apartments mit Zu-Hause-Faktor. Eine klassische Geschäftsreise, Projektarbeit in einer fernen Stadt, langer Pendlerweg zwischen Job und Zuhause, spontaner Umzug oder ein ausgedehnter City-Trip – viele Situationen erfordern ein flexibles Wohnkonzept. In diesem wachsenden Markt hat sich Derag Livinghotels mit aktuell 15 eigenen Häusern und rund 2.800 Zimmern als einer der führenden Anbieter von Serviced Apartments im deutschsprachigen Raum etabliert. Ob für kurz, mittel- und langfristige Aufenthalte,





Mitarbeiter arbeiten dabei an 18 deutschen und 20 internationalen Standorten für den Erfolg der Kunden und setzten im Jahr 2014 242 Millionen Euro um. Dank der Erfahrung aus mehr als 200 Hotelprojekten weltweit verfügt Drees & Sommer über spezielles Branchen-Know-how und ist der Experte für Hotelentwicklungen, Umwandlungen sowie Neu- und Umbauten.

[www.dreso.com](http://www.dreso.com)



**FALKENSTEINER HOTELS & RESIDENCES:** Welcome Home! „Es ist nicht nur die Herausforderung ein Hotel zu bauen, sondern auch ein Zuhause zu schaffen“ – Erich Falkensteiner. Die Falkensteiner Michaeler Tourism Group (FMTG) ist einer der führenden regionalen Anbieter und Entwickler touristischer Produkte und Dienstleistungen in Zentraleuropa. Die FMTG widmet sich allen Bereichen der touristischen Entwick-

lung – von der Planung und dem Bau von Hotels, Residenzen, servicierten Apartments oder Mixed-Use Immobilien bis hin zum operativen Management & Vertrieb derselben. Durch diese Integration der Wertschöpfungskette nutzt die FMTG die Erfahrung in der operativen Führung von touristischen Anlagen und in deren Entwicklung und Realisierung für einen intensiven internen Know-how-Transfer. Dabei werden neben zahlreichen Synergievorteilen, zukunftsorientierte und optimierte Produktkonzepte realisiert. Derzeit arbeiten für das Gesamtunternehmen im Jahresschnitt mehr als 1.800 MitarbeiterInnen aus 29 verschiedenen Ländern. Die Falkensteiner Gruppe führt und managt im eigenen Namen und für Dritte aktuell 32 Hotelbetriebe und Apartment-Residenzen (4 und 5 Sterne) unter der Marke Falkensteiner Hotels & Residences in sechs europäischen Ländern (Österreich, Südtirol/Italien, Slowakei, Tschechische Republik, Kroatien und Serbien). Seit der Gründung der Falkensteiner Hotels als Familienunternehmen mit einer kleinen Pension in Ehrenburg/Südtirol im Jahr 1957 hat die Gruppe eine rasante Entwicklung hinter sich gebracht. Das Unter-

nehmen mit einem gemagagten Umsatz von 145 Mio Euro (Ende 2014) bietet mit seinen mehr als 4.500 Zimmern (2014) jährlich bei über 1,5 Mio Bettenächten, mehreren hunderttausende Menschen aus allen Ländern der Welt die Möglichkeit zu Urlaub, Erholung und Entspannung auf höchstem Niveau in 4-Sterne, 4-Sterne Superior und 5-Sterne Hotels.

[www.fmtg.com](http://www.fmtg.com)



**HORWATH HTL** ist das weltweit grösste Beratungsunternehmen für die Hotellerie, spezialisiert auf die Durchführung von Hotel & Tourismusprojekten. Insbesondere in den Bereichen Projektentwicklung (Machbarkeits-, Validierungsstudien, Konzeptionierung, etc.) und Tourismusentwicklung hat sich Horwath HTL auf dem internationalen Parkett einen Namen geschaffen. Neben unserer unangefochtenen globalen Reichweite verfügen wir über ein profundes Fachwissen sowie jahrelange Erfahrung, die wir durch unzählige Projekte sammeln konnten.



Hotel Consulting

## HOTOUR

**HOTOUR HOTEL CONSULTING:** Unser Ziel ist es, unsere Kunden bei den unterschiedlichsten Problemstellungen und strategisch wichtigen Entscheidungen in allen Phasen, von der Projektentwicklung bis zur Hotelöffnung, nachhaltig zu unterstützen. Grundlage für den Erfolg einer langfristigen Wertschöpfung sind kreative Lösungsansätze und individuell zugeschnittene Beratungsleistungen.

**TRANSAKTIONSBERATUNG** für Käufer, Verkäufer und Banken: Investoren- und Betreibersuche, Vorbereitung und Begleitung von Verhandlungen, Wertgutachten, Hotelfachliche und betriebswirtschaftliche Due Diligence

**PROJEKTENTWICKLUNG** für Projektentwickler, Kommunen, Investoren und Banken: Hotelmarkt, Machbarkeitsstudien und Plausibilitätsgutachten, Investoren- und Betreibersuche, Hotelentwicklung, -konzeption und -planung von Neu- oder Umbauten, Hotelfachliche Baubegleitung

**ASSET MANAGEMENT** für Banken, Eigentümer und Investoren: Hotelcheck: Objekt-, Betreiber- und Budgetbewertung, Geschäftsplanerstellung, Coaching und Monitoring mit detailliertem Reporting, Implementierung von Interims-Management oder neuem Betreiber

**HOTELGUTACHTEN** für Banken, Investoren, Projektentwickler und Betreiber.

[www.hotour.de](http://www.hotour.de)

Horwath HTL betreut seine Kunden – von Einzelpersonen bis hin zu internationalen Hotelkonzernen, Entwicklern, Finanziers, Investoren und Kommunen – während der gesamten Projektlaufzeit. Mit 52 Niederlassungen in 40 Ländern verfügt Horwath HTL über eine Vielzahl an hervorragenden Fachkräften verschiedenster Nationalitäten, die Zugang zu internationalen Betreibern und Investoren haben und entsprechend vermitteln können. Wir sind die erste Wahl sowohl für Hotel- und Immobilien-Gesellschaften als auch für Finanzinstitute, die in die Branche investieren wollen.

Das breite Spektrum der von uns angebotenen Lösungen deckt alles ab von der Planung und Entwicklung über Asset Management und operativer Beratung bis hin zur Transaktionsberatung und finanzieller Restrukturierung. Des Weiteren profitieren Auftraggeber von den weitreichenden Kontakten von Horwath HTL in der Hotel- und Tourismusbranche.

Entwickler, Betreiber, Kreditgeber und Investoren vertrauen auf unsere Berichte für eine unparteiische Beurteilung zur Durchführbarkeit des Projektes. Zudem bilden unsere Marktrecherchen und Ergebnisse die Grundlage zur architektonischen Planung und finanziellen Strukturierung.

[www.horwathhtl.de](http://www.horwathhtl.de)

hospitality  
INSIDE  
WORLD OF HOSPITALITY INFORMATION.

**HOSPITALITYINSIDE** ist ein Fach-Informationsservice für die Hotellerie und gibt wöchentlich das Online-Magazin [hospitalityinside.com](http://hospitalityinside.com) heraus, das sich in deutscher und englischer Sprache an das Management der nationalen und internationalen Hotellerie richtet wie auch an verwandte Branchen wie Immobilien und Investment. Das Online-Magazin akzeptiert keine Anzeigen, um seine redaktionelle Unabhängigkeit zu wahren.

Darüber hinaus bietet das Unternehmen Kontakt- und Präsentationsmöglichkeiten auf Hotel-Konferenzen, Messen und eigenen Events. Das Unternehmen mit Sitz in Augsburg bei München ist der Initiator der Gemeinschaftsstände „World of Hospitality“ an der EXPO REAL in München und an der ITB in Berlin. Die EXPO REAL konzentriert sich auf den Bereich Investment und Immobilien, die ITB auf die operativen Bereiche, auf Sales & Marketing und IT. Weitere Informationen finden Sie auf Seite 8 dieses SPECIALS.

[www.hospitalityinside.com](http://www.hospitalityinside.com)



**HYATT INTERNATIONAL** mit Hauptsitz in Chicago ist ein weltweit führendes Unternehmen in der Hotelindustrie mit einem stolzen Vermächtnis, Gäste willkommen zu heißen. Tausende von Mitgliedern der Hyatt-Familie sind bestrebt, durch authentische Gastfreundschaft etwas im Leben der Gäste zu bewegen, die sie täglich treffen. Die Tochtergesellschaften des Unternehmens managen, franchisen, besitzen und entwickeln Hotels und Resorts der Marken Hyatt, Park Hyatt, Andaz, Grand Hyatt, Hyatt Centric, Hyatt Regency, Hyatt Place und Hyatt House und haben Standorte auf sechs Kontinenten.

Hyatt Residential Group, Inc., eine Tochtergesellschaft der Hyatt Hotels Corporation, entwickelt, betreibt, vermarktet oder lizenziert Hyatt Residences und Hyatt Residence Club. Zum 31. März 2015 bestand das weltweite Portfolio aus 599 Hotels in 50 Ländern.

[www.hyatt.com](http://www.hyatt.com)



#### INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP

(IHG) ist ein globales Hotelunternehmen mit der Philosophie „Great Hotels Guests Love“. Mit weltweit mehr als 4.900 Hotels ist IHG in fast 100 Ländern und Regionen vertreten – über 1.200 weitere Hotels befinden sich in Planung. IHG betreibt neun Hotelmarken im Rahmen von Management- und Franchiseverträgen: InterContinental, Crowne Plaza, Hotel Indigo, Holiday Inn, Holiday Inn Express, Staybridge Suites, Candlewood Suites, EVEN Hotels und HUALUXE Hotels and Resorts.

Dank der weltweiten Präsenz und Vielschichtigkeit der IHG-Markenfamilie bietet IHG für alle Gästebedürfnisse und Anlässe das passende Hotel – sei es für einen Kurzurlaub, eine Geschäftsreise, eine Familienfeier oder ein ganz besonderes Erlebnis. IHG betreibt das weltweit grösste Kundenbindungsprogramm IHG Rewards Club mit über 85 Millionen Mitgliedern.

[www.ihg.com/development](http://www.ihg.com/development)



**JUNG & SCHLEICHER**  
RECHTSANWÄLTE

#### JUNG & SCHLEICHER RECHTSANWÄLTE

Partnersgesellschaft beraten bundesweit anspruchsvolle nationale wie internationale Mandanten kompetent, erfolgs- und leistungsorientiert mit einem Schwerpunkt im Immobilienrecht. Wir bieten individuellen und persönlichen Service unter Einhaltung höchster fachlicher Standards.

Zu unseren Mandanten zählen weltweit tätige Marktführer, Investmentgesellschaften und Family Offices, die besonders unseren wirtschaftlich ausgerichteten Ansatz sowie unsere langjährige Markterfahrung schätzen. Als spezialisierte „Boutiquekanzlei“ legen wir besonderen Wert auf eine langfristig ausgerichtete und persönliche Beratung unserer Mandanten.

J&S konzentriert sich auf komplexe und fachübergreifende Fragestellungen im Immobilien-, Hotel-, Bank-, Finanz-, Gesellschafts- und Wirtschaftsrecht und verfügt über langjährige Erfahrungen in nationalen und grenzüberschreitender Transaktionen jedweder Art. Allein in den letzten Jahren haben wir ein Immobilienprojektierungs- und Transaktionsvolumen von über 7,5 Milliarden Euro erfolgreich begleitet. Darüber hinaus verfügen wir über umfassende Erfahrungen in allen Bereichen des Asset Management für gewerbliche und wohnungswirtschaftliche Immobilienobjekte. Zusätzlich zu grösseren Transaktionen berät J&S Mandanten in allen Fragen deren täglichen Geschäftsbetriebs, d.h. unter anderen bei der Entwicklung und Ausarbeitung von Verträgen (Management-, Miet-, Pacht-, Franchise-, Bau-, Dienstleistungs-, Lizenz-, Kooperations-, Kauf-, Darlehens- und Ausgliederungsverträge, etc.), bei der Durchsetzung von Ansprüchen, bei der Erfüllung öffentlich-rechtlicher Anforderungen, bei der Verhandlung von Darlehen und Sicherheiten, etc. Jährlich führt J&S bundesweit über 250 Gerichtsverfahren vor allen Landes- und Oberlandesgerichten. Mandanten bezeichnen unsere Erfolgsquote als herausragend. J&S ist weiterhin erfahren in internationalen Schiedsgerichtsverfahren.

[www.js-law.de](http://www.js-law.de)



**KEMPINSKI HOTELS:** Gegründet 1897 ist Kempinski Hotels Europas älteste Luxushotelgruppe. Bis heute hat sich die Gruppe zu einem ausgewiesenen und innovativen Betreiber von Luxushotels entwickelt, der die Erwartungen selbst anspruchsvollster Gäste mehr als erfüllt. Kempinski überzeugt durch persönlichen Service und hervorragende Gastfreundschaft, ergänzt durch die Exklusivität und Individualität der einzelnen Kempinski-Hotels auf der ganzen Welt.

Ausgehend von 21 Hotels im Jahr 1995 betreibt das Unternehmen heute über 75 Fünf-Sterne-Hotels in 31 Ländern und baut sein Portfolio in Europa, dem Nahen Osten, Afrika und Asien kontinuierlich weiter aus. Ziel ist es, weiter in neue Schlüsseldestinationen und Hauptstädte – von Lissabon bis Tokio – zu expandieren. Kempinski verfügt über jahrzehntelanges Management-Know-How in der internationalen Luxushotellerie und wird von einigen der Top-Experten der Branche geleitet. So stellt das Unternehmen sicher, dass die Kempinski-Hotels in ihrer jeweiligen Umgebung Erfolg haben und ihr volles Potenzial ausschöpfen.

Zum Portfolio der ältesten Luxushotelgruppe zählen historische Grandhotels, ausgezeichnete Stadthotels, herausragende Resorts und namhafte Residenzen. Jedes einzelne erfüllt die hohen Qualitätsstandards, die die Gäste von Kempinski erwarten, ohne die eigene Kultur und Tradition aus den Augen zu verlieren. Gleichzeitig ergänzen einzigartige Konzepte die internationalen Standards der Luxushotellerie. Die Strategie des Unternehmens bis 2016 und darüber hinaus ist auf eine Verbesserung der Finanzkraft des Unternehmens, selektives Wachstum und die Steigerung des Markenwerts ausgerichtet.

[www.kempinski.com](http://www.kempinski.com)



**LETOMOTEL:** Im November 2010 eröffnete das erste LetoMotel in München/Moosach. Das mittlerweile auf 99 Zimmer erweiterte Hotel etablierte sich von Anfang

an hervorragend auf dem Markt. Attraktive Übernachtungspreise ab 49,00 Euro ziehen seit dem ersten Tag beständig Geschäftsreisende, Städtereisende und Familien gleichermaßen an. Denn die klar und freundlich gestalteten, 16 qm großen Zimmer bieten den Gästen alles, was sie brauchen: Sie schlafen in äußerst hochwertigen Boxspringbetten und ein Internetanschluss steht ihnen kostenfrei im ganzen Haus zur Verfügung. In der rund um die Uhr besetzten Lobby gibt es Verkaufsautomaten für Getränke und Snacks. Zudem bietet ein Bäcker direkt im Gebäude den Gästen schon ab 6.00 Uhr morgens ein vielfältiges Frühstücksangebot. All diese Komfortmerkmale hat auch der zweite LetoMotel-Standort in München/Trudering, der seit April 2015 mit 140 Zimmern besteht.

Die Lage aller LetoMotel-Standorte ist immer verkehrsgünstig direkt an einem S- oder U-Bahnhof gewählt. Dieses Konzept gilt auch für die zusätzlich geplanten Häuser, denn die Marke LetoMotel wird in München weiter wachsen: Ein drittes Haus ist derzeit im Bau und wird im August 2016 am Olympia-Einkaufszentrum mit 150 Zimmern eröffnen. Angestrebt werden noch zwei zusätzliche Standorte in München und die nationale Expansion in weiteren Großstädten. Unter anderem ist ein LetoMotel in Stuttgart geplant, das im Jahr 2018 realisiert werden soll.

[www.letomotel.de](http://www.letomotel.de)



**LFPI HOTELS MANAGEMENT DEUTSCHLAND:** Die LFPI Gruppe (La Financière Patrimoniale d'Investissement) mit Sitz in Paris gehört zu den führenden Multi-Strategy Asset Management Unternehmen in Europa und verwaltet ein Anlagevermögen von mehr als drei Milliarden Euro. LFPI investiert vorwiegend für institutionelle Anleger in den Bereichen Private Equity, Immobilien, Dachfonds und Mezzanine in Europa, Nordamerika und Afrika.

Als Eigentümer und Betreiber umfasst das Hotelportfolio von LFPI mehr als 60 Hotels in Frankreich und Deutschland. Das Hotelportfolio in Frankreich besteht derzeit aus

52 Budget- und Economy Hotels unter der Marke Timhotel sowie Franchisemarken der Louvre Hotels Group. Das Portfolio in Deutschland umfasst 10 Hotels, die von der LFPI Hotels Management Deutschland GmbH mit Sitz in Köln betrieben werden: drei Ibis Hotels in Aachen, Erfurt und Augsburg, zwei Ibis Styles Häuser in Speyer und Hamburg, 2 Mercure Hotels in Berlin und Düsseldorf sowie das Hotel Indigo in Düsseldorf und das Schlosshotel in Karlsruhe. Die Expansion sieht in den kommenden Jahren weitere Zukäufe vor, um das Portfolio auf bis zu 30 Hotels auszubauen. Im Fokus stehen dabei ausschliesslich Business-Hotels im laufenden Betrieb, zentral in Innenstadtbereichen von Primär- und Sekundär-Destinationen gelegen, mit Logiskapazitäten von 50 bis 150 Zimmern und im Budget- bis Mid-scale-Segment positioniert. Hauptsächlich sollen Besitz und Betrieb in einer Hand gehalten und über Franchisepartnerschaften vermarktet werden. In Einzelfällen ist die Übernahme von verpachteten Objekten mit kurzen Restlaufzeiten möglich. Durch ein professionelles Management- und Operations-Team werden effiziente Strukturen und eine hohe Servicequalität im Betrieb der Hotels geschaffen. LFPI investiert je nach Zustand umfassend in seine neuen Hotels, um sie nachhaltig erfolgreich am Markt zu platzieren.

Seit Ende 2013 ist das Hotel Indigo am Viktoriaplatz in Düsseldorf als komplett neu konzipiertes und gestaltetes Fashion-Boutique-Hotel am Markt. Das frisch renovierte Mercure Düsseldorf Zentrum öffnet im Sommer 2015 seine Türen für die Gäste. Zukünftig sollen weitere Hotels an Standorten wie etwa in München, Frankfurt, Stuttgart und Köln für ein kontinuierliches Portfoliowachstum sorgen.

[www.lfpihotels.de](http://www.lfpihotels.de) / [www.lfpi.fr](http://www.lfpi.fr)



**NOVUM GROUP HOTELS:** Charakterstarke Hotels in Zentrumslage deutscher Metropolen, renditestarke Zinshäuser mit Wertsteigerungspotenzial sowie die fachgerechte Betreuung des eigenen Immobilienportfolios durch unsere Flächenprofi – das sind die drei Standbeine der Novum Group. Novum Hotels ist eine familiengeführte

Hotelgruppe in Deutschland. Der Grundstein wurde 1988, mit der Gründung eines ersten Hotels durch Nader Etmenan in Hamburg gelegt. Mit Übergabe der Geschäftsführung an seine Söhne Mortesa und David erfolgte ab 2004 die Übernahme weiterer Häuser in der Hansestadt Hamburg. Seit 2010 befindet sich die Unternehmensgruppe in der deutschlandweiten Expansion, unter Leitung von David Etmenan. Bei den Hotels handelt es sich um 3- bis 4-Sterne-Häuser in zentraler Lage, deren individueller Charakter überwiegend Touristen sowie Geschäftsreisende anspricht.

Wir investieren und machen unsere Hotels stark für die Zukunft. Die Novum Flächenprofi, interner Generalunternehmer der Novum Group, deckt mit qualifizierten Mitarbeitern ein breites Leistungsspektrum rund um das Thema Bau sowie Sanierungs- und Renovierungsvorhaben ab. Von einer signifikanten Wertsteigerung durch die Arbeit von Profis mit langjähriger Erfahrung profitieren alle Häuser der Novum Group.

Die Novum Zinshaus ist ein inhabergeführter Bestandhalter von Wohn- und Hotelimmobilien, welche 2007 gegründet wurde und deutschlandweit investiert ist. Der Fokus richtet sich auf den Ausbau eines renditestarken Immobilienportfolios mit einer klar ausgerichteten Wertsteigerungsstrategie. Als Endinvestoren achten wir stets auf die optimale Eigenkapitalrendite in Symbiose mit einem geringstmöglichen Risiko.

[www.novum-hotels.de](http://www.novum-hotels.de)



**PANDOX AB** ist einer der bedeutenden Hoteleigentümer in Nord-Europa, mit dem Fokus auf grössere Hotels in wichtigen Geschäfts- und Freizeit-Destinationen. Am 31. März 2015 belief sich der Immobilien-Marktwert des Hotelportfolios von Pandox auf etwa 27.000 MSEK.

Die Pandox Vision – Das Ziel von Pandox ist es, sich zu einem der weltweit bedeutendsten Hoteleigentümer weiterzuentwickeln mit Fachwissen in Hotelbetriebsführung und Immobilienverwaltung. Strategie und Geschäftsmodell – Das Unternehmenskonzept von Pandox ist das aktive Besitzen, Entwickeln und Betreiben von

Hotellimmobilien, gestützt auf die eigene Erfahrung im Bereich Hotellimmobilien, Betriebsführung und Verbesserung der Geschäftsentwicklung. Pandox verfolgt diese Strategie und das Geschäftsmodell seit der Gründung der Gesellschaft in 1995 ganz konsequent. Die Gesellschaft hat von Anbeginn ausschliesslich in einen Vermögenswert investiert: in Hotellimmobilien. Diese Anlageform verfügt über charakteristische Merkmale im Unterschied zu anderen Immobilientypen und verlangt besonderes Fachwissen, um das Geschäftsmodell eines erfolgreichen aktiven Eigentümers zu sichern.

Die Pandox Geschäftsfelder – Das Hotelportfolio von Pandox umfasst 104 eigene Hotels mit etwa 22.000 Zimmern, verteilt über 8 Länder. Die geschäftlichen Aktivitäten von Pandox sind in 2 Geschäftsfelder aufgeteilt: zum einen das Immobilienmanagement, das 89 Hotels umfasst, die langfristig an bedeutende regionale und internationale Hotelbetreiber verpachtet sind, und zum anderen die operative Betriebsführung von 15 Pandox-eigenen Hotels. Die Bereiche Immobilienmanagement und Hotelbetriebsführung sind ihrerseits jeweils in 5 geografische Gebiete unterteilt: Schweden, Norwegen, Finnland, Dänemark und International. Zu letzterem zählen die Aktivitäten in Belgien, Deutschland, der Schweiz und in Kanada.

Die Gesellschafter von Pandox – Pandox wurde 1995 gegründet. Seit 18. Juni 2015 ist die Gesellschaft mit ihren B-Aktien an der Börse Nasdaq Stockholm gelistet; die Aktien sind breit gestreut. Mehrheitsaktionäre von Pandox sind die Eiendomsspar AS, die CGS Holding AS und die Helene Sundt AS.

[www.pandox.se](http://www.pandox.se)



**PLAZA HOTELGROUP GMBH** wurde 2002 gegründet und betreibt derzeit 17 Drei- und Vier-Sterne-Businesshotels in Deutschland, Österreich und Tschechien. Die Gesamtzimmerzahl liegt über 2.000. Aktuell sind etwa 500 Mitarbeiter für das Unternehmen tätig. Unser neuestes Projekt befindet sich aktuell in der Pre-Opening-Phase. Das Hotel befindet sich am Amsterdamer Flughafen Schiphol und hat 139 Zimmer. Hierfür wurde ein ehemaliges Bürogebäude aufwendig umgebaut und erweitert. Die Kernphilosophie des Gründerehepaars Yonca und Ihsan Yalaz lautet: „Speziell der Geschäftsreisende soll in unseren

Häusern jeglichen Komfort vorfinden den wir als Vielreisende ebenfalls erwarten: Freundliche, zuvorkommende Mitarbeiter, grosse und komfortable Betten, ansprechendes, zweckmässiges Design, eine ausreichende Menge an Steckdosen, kostenfreies WLAN mit ausreichend Bandbreite.“ Um diesen Anspruch umzusetzen, investierte die Plaza Hotelgroup 2014 über 3 Millionen Euro in die Ausstattung ihrer Hotels.

Unsere Kernkompetenz ist das Betreiben von eigenen und gepachteten Businesshotels in Stadtzentren ab einer Einwohnerzahl von 50.000. Die zentrale Verwaltung erfolgt hierbei effizient vom Stammsitz Heilbronn aus. Durch die zentrale Lage und moderne Einrichtung sind unsere Produkte nicht nur für Geschäftsreisende, sondern auch für Gäste aus dem Bereich Freizeit und Städtetourismus interessant.

Um unseren eigenen, hohen Serviceansprüchen gerecht zu werden, sind die meisten unserer Häuser der weltweit grössten Hotelkette Best Western angeschlossen. Unser Ziel in den kommenden 5 Jahren ist der gesunde, wirtschaftliche Ausbau des Portfolios auf 30 Hotels vornehmlich in Deutschland. Hierzu sind wir stetig auf der Suche nach Neu- und Bestandsobjekten in Citylagen zum Kauf oder Pacht.

Neue Hotelprojekte 2015 sind: Erweiterung des BW Plazahotel Stuttgart-Ditzingen von 124 auf 224 Zimmer, Amsterdam Airport 10/2015 (139 Zimmer), Dresden Frauenkirche Mitte 2016 (103 Zimmer) und Aachen Zentrum Anfang 2017 (200 Zimmer).

[www.plazahotels.de](http://www.plazahotels.de)



**PRIMECITY INVESTMENT PLC** ist eine HotelInvestment Gesellschaft mit Fokus auf dem Erwerb und der Repositionierung von Hotellimmobilien in Deutschland. PCI ist an der Pariser Börse Euronext notiert und hält, zum Stand Juli 2015, ein Portfolio von 52 Hotellimmobilien mit knapp 8.300 Hotelzimmern. Die Hotels sind mit Marken führender und etablierter Franchise Partner gebranded und befinden sich in attraktiven Standorten Deutschlands, die von starker Nachfrage durch Tourismus, Geschäftsrei-



sen und Messen profitieren. Dazu zählen unter anderem Berlin, München, Hamburg, Frankfurt, Dresden, Düsseldorf und Leipzig. Das Unternehmen, mit Sitz in Berlin, wird von einem erfahrenem Management Team geleitet.

Die Investment-Strategie des Unternehmens ist auf Hotelimmobilien in Deutschland fokussiert, die sowohl für Touristen als auch für Geschäftsreisende attraktiv positioniert sind. Nach der Übernahmephase positioniert PCI das Objekt neu am Markt und entscheidet über die optimalen Marke, die Sternekategorie und das Ausmaß von gezielten Modernisierungen. Während der Neuausrichtung des Hotels schließt PCI langfristige Mietverträge mit externen Betreibern ab.

Mit mehr als 10 Jahren Markterfahrung und einer Erfolgsgeschichte aus über 120 erfolgreichen Turnarounds hat sich PCI als bevorzugter Käufer im Markt etabliert. Die Qualitäten mit denen PCI als Geschäftspartner assoziiert wird, beruhen auf den strategisch wichtigen Vorteilen die das Unternehmen bietet: eine Führungssicherheit, gewährleistet durch eine solide Finanzierungsstruktur und umfangreiche Erfahrung mit der Umsetzung diversifizierter Hotelprojekte; Schnelle Entscheidungsfindung und Ausführung durch eine agile Managementstruktur; Liquiditätsspritzen aufgrund eines starken Liquiditätsprofils und langjährigen Beziehungen mit bedeutenden Finanzierungspartnern.

[www.prime-city.com](http://www.prime-city.com)



**PRIZEOTEL** ist die wohl unkonventionellste Budget-Design Hotelmarke (2 Sterne Superior), gegründet im Jahre 2006 von Hotelier Marco Nussbaum und Immobilienökonom Dr. Matthias Zimmermann. Seit 2009 ist das prizeotel Bremen-City erfolgreich am Markt. Im Juni letzten Jahres eröffnete das zweite Haus der jungen Hotelkette in Hamburg. Im September 2015 folgte das prizeotel Hannover-City.

Die Zusammenführung von einem deutlichen Mehrwert für die Gäste und einem ausgefeilten Hotelkonzept führte zur Wortschöpfung „prizeotel“. Glaubwürdigkeit und Nutzenorientierung standen bei der

Namensgebung ebenso im Vordergrund wie die Zielsetzung, weltweit eine einheitliche und verständliche Marke zu schaffen. Denn prizeotel versteht sich als ein exklusives Produkt im Design-Ambiente mit dem Charme eines Privathotels. Es strebt nicht den Massenmarkt an, sondern zielt auf den qualitätsbewussten Geschäfts- und Städtereisenden ab, der viel Komfort zu einem günstigen Preis genießen möchte. Für die Entwicklung der Hotels in Deutschland hat prizeotel eine exklusive Zusammenarbeit mit dem internationalen Designer Karim Rashid aus New York vereinbart. Seine Handschrift findet sich in allen prizeotel Häusern konsequent wieder – von der Gestaltung der Zimmer und Flure bis hin zur Lobby-Lounge. Das macht die Häuser zu sogenannten Signature Brand Hotels. Zudem zählt prizeotel zu den innovativen Vorreitern in der Hotellerie im Hinblick auf die Entwicklung technischer Innovationen, was die sogenannte „prizeotel experience“ – das prizeotel Erlebnis – noch besonderer macht.

Seit Anfang 2013 wird prizeotel von einem strategischen Investor für die weitere Expansion unterstützt. Die May Unternehmensgruppe erwarb einen Anteil von einem Drittel an der prizeotel Management Group über eine gezielte Kapitalerhöhung. Gleichzeitig stellt die May-Gruppe das Eigenkapital zur Finanzierung weiterer Hotelimmobilien zur Verfügung. Die Partnerschaft soll die strategische Entwicklung und Expansionsstrategie von prizeotel unterstützen. Denn Ziel ist es, langfristig die unkonventionellste Budget-Design Hotelkette und qualitativer Leader mit einer Präsenz in den Kernmärkten Deutschlands und Europa zu sein.

[www.prizeotel.com](http://www.prizeotel.com)



**TKS:** Als Generalunternehmer bietet TKS Planung, Organisation und Umsetzung baulicher Teilleistungen inklusive der technischen Gebäudeausstattung „aus einer Hand“ für Refurbishment und die Neuausstattung von Hotels sowie die Umnutzung von Bürogebäuden in Hotels an. TKS erbringt seine Leistungen überwiegend als Turn Key Solutions (schlüsselfertige Leistungen).

Als Generalunternehmer steuert und koordiniert TKS den Abstimmungsprozess zwischen allen Projektbeteiligten und den eingesetzten Gewerken. Aufgrund seiner langjährigen Erfahrung und Kompetenz ist TKS bestens dafür aufgestellt, die Interessen aller Beteiligten quer durch alle Projektstufen zu einer optimalen Lösung zusammenzuführen. Mit seiner bewährten Projektorganisation, den Expertenteams aus allen technischen und kaufmännischen Bereichen sowie dem starken Partnernetzwerk ist TKS in der Lage, auch sehr komplexe Renovierungen und Umbaumaßnahmen bei garantierter Kosten- und Terminalsicherheit in allen europäischen Ländern zu planen und umzusetzen – unter Einhaltung aller behördlichen Auflagen und unter Beachtung der gesetzlichen Vorgaben.

Bereits seit 25 Jahren realisiert TKS Projekte für internationale Hotelketten wie Accor, Hilton, Holiday Inn, Hyatt, Marriott, Motel One, Le Méridien, Radisson, Steigenberger, Westmont Hospitality Group sowie für renommierte Individualhotels. TKS arbeitet dabei vielfach partnerschaftlich mit international renommierten Architekten und Designern zusammen.

Auf den europäischen Kernmärkten ist das Unternehmen mit seinen Tochtergesellschaften TKS UK, TKS France und TKS Swiss aktiv.

Die Vorreiterrolle von TKS beruht auf der kontinuierlichen Weiterentwicklung seines Leistungsspektrums, unter anderem bei der Technischen Gebäudeausstattung (TGA), sowie der Entwicklung innovativer Leistungspakete wie der Shortest Time Renovation (STR) und der CSM-Analyse für eine projektbezogene Budget-Optimierung bei gleichzeitiger Umweltschonung.

TKS realisiert ein jährliches Umsatzvolumen von rund 40 Millionen Euro. Geschäftsführer sind Manfred Terliesner und Uwe Christian Köhnen.

[www.TKS.net](http://www.TKS.net)

## TREUGAST | Solutions Group

**TREUGAST SOLUTIONS GROUP:** 1985 als Unternehmensberatung für Hotellerie und Gastronomie in München gegründet, zählt die heutige Treugast Solutions Group zu den führenden Beratungsunternehmen in der Hospitality-Industrie in Europa. In

Deutschland besitzt die Gruppe Standorte in München und Frankfurt; im Ausland ist Treugast mit einem Büro in China vertreten. Mit den drei Kern-Geschäftsfeldern Beratung, Management und Wissenschaft deckt die Treugast Gruppe die gesamte Bandbreite der Hospitality-Industrie ab und vereint in einzigartiger Weise Theorie und Praxis auf Top-Niveau.

Die American Academy of Hospitality Sciences zeichnete die Treugast Solutions Group als erste Beratungsgesellschaft weltweit mit dem „Five Star Diamond Award“ aus. Die herausragenden Leistung der Treugast für die Hotellerie wurden mit der Verleihung des „Special Award Hotelier des Jahres 2011“ durch den Deutschen Fachverlag an Prof. Stephan Gerhard gewürdigt.

[www.treugast.com](http://www.treugast.com)

## WYNDHAM

HOTEL GROUP

WYNDHAM HOTEL GROUP ist das grösste und vielfältigste Hotelunternehmen der Welt und umfasst rund 7.670 Hotels mit mehr als 667.000 Zimmern in 70 Ländern.

Von den preisgekrönten Hotels der nach dem Unternehmen benannten Marke Wyndham Hotels and Resorts bis hin zum unverwechselbaren Komfort der Marken Days Inn und Super 8 bietet die Wyndham Hotel Group ihren Gästen und Franchisepartnern aussergewöhnlichen Kundenservice, ein grossartiges Preis-Leistungs-Verhältnis und die weltweit grösste Auswahl an Hotels.

Wyndham Rewards, das Treueprogramm für Gäste der Wyndham Hotel Group, ist – gemessen an der Anzahl der teilnehmenden Hotels – das weltweit grösste Hotel-Treueprogramm und bietet 40 Millionen Mitgliedern die Möglichkeit, für Aufent-

halte in mehr als 7.500 Hotels, weltweit Punkte zu sammeln und einzulösen.

In Deutschland unterhält die Wyndham Hotel Group mehr als 100 Hotels und über 14.000 Zimmer unter fünf Hotelmarken:

Wyndham Hotels and Resorts, Dolce Hotels and Resorts, TRYP by Wyndham, Ramada und Days Inn. Mit dem Erwerb der Dolce Hotels & Resorts konnte die Wyndham Hotel Group Anfang 2015 ihre Präsenz auch in Deutschland ausbauen. Zwei weitere Hotels sind nun Teil der Gruppe – das Dolce Bad Nauheim und das Dolce München Unterschleissheim. Beide Hotels befinden sich im Upscale-Segment und bieten ihren Gästen Meeting- und Eventservices auf höchstem Niveau.

2016 wird das erste Super 8 Hotel in München eröffnet – Super 8 ist mit über 2.500 Standorten einer der bekanntesten Hotelmarken weltweit.

[www.wyndhamworldwide.com](http://www.wyndhamworldwide.com)



Anzeige

### fidelis hospitality hotel management projektentwicklung. pacht. management. kauf.

Der richtige Partner für Ihre Hotelimmobilie: fidelis hospitality ist Spezialist in den stabil wachsenden budget, economy und midscale Segmenten der Hotelbranche. Wir sind überregional tätig und wissen, worauf es ankommt – sowohl im operativen Hotelmanagement als auch bei der Projektplanung, dem Neubau oder der Renovierung.

Sie brauchen einen tatkräftigen Partner für Projekte, bei denen Ideen, Kreativität und Erfahrung gefragt sind? Sie suchen einen verlässlichen Pächter, Franchisenehmer oder Käufer? Sie haben Fragen? Dann sollten wir uns auf EXPO REAL für ein Gespräch treffen. Sie erreichen uns auf der Messe unter 01525-719 0000.

 **fidelis**  
hospitality  
GmbH

[www.fidelis-hospitality.com](http://www.fidelis-hospitality.com) Kasinostraße 6  
[info@fidelis-hospitality.com](mailto:info@fidelis-hospitality.com) 64293 Darmstadt  
T +49 (0) 69 8290 4700



## 2015: Meet in the Retreat

München (5.10.2015). Die Gäste des 7. Networking-Events „BRICKS & BRAINS“ dürfen dieses Jahr in einem neuen, stylischen Rahmen Kontakte knüpfen und vertiefen: in der neu gestalteten „Meet & Retreat“ Lounge der Messe München. Unverändert bleibt: Einlass hat nur, wer eine bestätigte Einladung vorweisen kann.



Am Montagabend trifft sich kurz nach der Hotel-Konferenz ein handverlesener Gästekreis von Hotelgruppen, Fondsgesellschaften, Banken, Private Equity-Vertretern, Beratern und Projekt-Entwicklern. Abseits des Messetrubels bieten sich hier Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch und zur Geschäftsanbahnung in relaxter Atmosphäre. Zum 7. Mal sind die Kempinski Hotels Hauptsponsor der Veranstaltung; das Buffet im Feinschmecker-Format liefert das Hotel Vier Jahreszeiten München. Dem hochkarätigen Event halten zudem weiter die bbg-Consulting und CBRE

Hotels als Goldsponsoren die Treue. Einladungen zu „BRICKS & BRAINS“ gehen an Vertreter der Partnerunternehmen von hospitalityInside an der EXPO REAL und die Teilnehmer des „Hospitality Industry Dialogs“. Die verbleibenden Plätze sind traditionell für neue Gäste reserviert. So gibt es jedes Jahr immer gute Chancen, um neue Kontakte zu knüpfen. Die Einladungen zu dieser Veranstaltung erfolgen persönlich, der Eintritt ist deshalb ausnahmslos nur für die geladenen Gäste mit bestätigter Reservierung möglich. Begleitpersonen sind nicht zugelassen.





Supported by:



## BRICKS & BRAINS 2015

Zum 7. Mal findet das Top Level-Networking Event der Hotellerie auf der EXPO REAL statt. Haupt-Sponsor Kempinski Hotels unterstützt die Veranstaltung vom Start weg, seit Jahren auch dabei sind als „Gold Sponsoren“ die bbg-Consulting mit Geschäftsführerin Tina Froböse und CBRE Hotels mit Olivia Kaussen, Head of Hotels Germany & CEE bei CBRE.

Ohne diese Unterstützung wäre die erfolgreiche Entwicklung einer Netzwerk-Veranstaltung wie BRICKS&BRAINS nicht möglich. Deshalb sagen wir allen Event Partnern von BRICKS & BRAINS 2015 für ihre wertvolle Unterstützung herzlichen Dank!

**BRICKS & BRAINS** findet dieses Jahr wieder einmal in einer neuen Location statt. Unverändert kreativ aber bleibt das Catering, das Sven Büttner, der Kopf der „Taste Task Force“-Brigade im Vier Jahreszeiten München mit seinem Team zusammenstellt – und vom Service-Team des Kempinski Hotels professionell serviert wird.

Organisatorisch wird die Veranstaltung betreut vom Team der MMG Event, der Event-Agentur der Messe München unter Protokollchef Gregor Kuhl.

## SAVE THE DATE 2016

Möchten Sie Sponsor von BRICKS & BRAINS 2016 werden und von den Top-Kontakten dieses Events profitieren? Dann senden Sie bitte eine eMail an [office@hospitalityinside.com](mailto:office@hospitalityinside.com).

Die EXPO REAL findet im nächsten Jahr von Dienstag bis Donnerstag, 4. bis 6. Oktober 2016, statt, BRICKS & BRAINS ist damit auf Dienstag, 6. Oktober 2016, terminiert.

**SAVE THE DATE!**



**KEMPINSKI HOTELS:** Gegründet 1897, ist Kempinski Hotels Europas älteste Luxushotelgruppe. Bis heute hat sich die Gruppe zu einem ausgewiesenen und innovativen Betreiber von Luxushotels entwickelt, der die Erwartungen selbst anspruchsvollster Gäste mehr als erfüllt. Kempinski überzeugt durch persönlichen Service und hervorragende Gastfreundschaft, ergänzt durch die Exklusivität und Individualität der einzelnen Kempinski-Hotels auf der ganzen Welt.

Kempinski managt heute ein Portfolio von über 76 Fünf-Sterne-Hotels in 31 Ländern – bestehend aus historischen Landmarks, preisgekrönten urbanen Lifestyle-Hotels, herausragenden Resorts und prestigeträchtigen Residenzen. Die Gruppe wächst weiter mit neuen Hotels, die die Kultur und Traditionen ihrer Standorte verkörpern; sie wird ihre Präsenz in neuen Schlüsselstädten und grossen Hauptstädten ausbauen. Den Blick nach vorn gerichtet, setzt Kempinski weiter auf eine Verbesserung der Finanzkraft des Unternehmens, auf selektives Wachstum und die Steigerung seines Markenwerts. [www.kempinski.com](http://www.kempinski.com)

**BBG-Consulting** ist Europas erste Fachberatung für die Hotellerie, Gastronomie und Grossverpflegung. Seit 1962 liefert die BBG als einzige Beratungsgesellschaft für Developer, Investoren und Betreiber einen ganzheitlichen Ansatz, der Planung, Betriebswirtschaft und Operations zu ertragsstarken Lösungen verbindet. [www.bbg-consulting.de](http://www.bbg-consulting.de)

**CBRE Hotels** gehört zur CBRE Group, Inc. (NYSE:CBG), ein Fortune 500- und S&P 500-Unternehmen mit Hauptsitz in Los Angeles, Kalifornien. CBRE ist das – in Bezug auf den Umsatz im Geschäftsjahr 2014 – weltweit grösste Dienstleistungsunternehmen auf dem gewerblichen Immobiliensektor. Mit über 52.000 Mitarbeitern in über 370 Büros weltweit (exklusive Beteiligungsgesellschaften und Verbundunternehmen) ist CBRE Immobiliendienstleister für Eigentümer, Investoren und Nutzer von gewerblichen Immobilien. Die Dienstleistungsschwerpunkte der weltweit über 150 Hotelprofis bei CBRE Hotels umfassen die Bereiche An- und Verkauf von Hotels, Betreibersuche, Begleitung bei Pacht- oder Management-Vertragsverhandlungen, Bewertung, Asset Management und Beratung. [www.cbre.de](http://www.cbre.de)

+++ Aktuelle hospitalityInside-Umfrage +++ Aktuelle hospitalityInside-Umfrage +++ Aktuelle hospitalityInside-Umfrage

DAS 5. HOSPITALITYINSIDE INVESTMENT BAROMETER LÄUFT: LOGGEN SIE SICH EIN!

# Wie scharf ist der Wettbewerb in Deutschland?

Augsburg/Hamburg. Ihre Meinung zählt! Machen Sie mit beim 5. hospitalityInside Investment BAROMETER, das Anfang Oktober gestartet ist. Während der Expo Real 2015 ist am Gemeinschaftsstand „World of Hospitality“ in Halle C2/230 erneut ein Umfrage-Terminal installiert, an dem Sie live an der Umfrage teilnehmen können. Fragen Sie unser Team am HospitalityInside-Stand!



Jeder Umfrage-Teilnehmer erhält alle Details und Auswertungen später per PDF in einer persönlichen eMail. Teile der Umfrage-Resultate werden im Magazin von hospitalityInside publiziert. Auf der Website, unter dem Stichwort „Markt-Check“, sehen Interessenten eine zusammenfassende Grafik.

... Und das war IHRE Meinung in den vergangenen hospitalityInside INVESTMENT BAROMETER:

- Non-Core-Produkte rücken bei Investoren in den Vordergrund.
- Objekte mit Revitalisierungsbedarf erfahren ein gesteigertes Interesse.
- Die Due Diligence-Prüfung bei Transaktionen wird deutlich verkürzt.
- Investoren halten ihre Immobilien länger im Bestand.
- Das Risikoverhalten der Investoren verändert sich nicht.

**Frühjahr 2015:** Der anhaltende Nachfrage-Druck im Hotel-Markt motiviert Hoteliers und Hotel-Immobilien-Experten am ehesten dazu, regional in Sekundär- und Tertiärmärkte zu diversifizieren.

**Herbst 2014:** Markenhotels kündigen gerne eine schnelle Expansion ein, in Wirklichkeit aber setzen sie diese Pläne selten zügig um.

**Q1 2014:** Rendite-Überlegungen treiben momentan die Investitionen in Hotels, vor Diversifizierungs- und Sicherheitsaspekten.

**Q4 2013:** Aparthotels und Serviced Apartments wird das grösste Potential beigemessen, zum Investment-Produkt zu avancieren.

Mehr unter [www.hospitalityInside.com](http://www.hospitalityInside.com) („Markt-Check“).

Zum 5. Mal laden hospitalityInside und die Union Investment die Entscheider aus Hotellerie und Immobilien/Investment ein, kurz und bündig eine hochinteressante Fragen zu beantworten. Die Antworten selbst bleiben dabei anonym. Dieses Mal geht es um den verschärften Investment-Wettbewerb in Deutschland. Was würden Sie z.B. auf diese Trend-Frage antworten?

Wie reagieren Investoren auf den verschärften Wettbewerb im deutschen Hotel-Investmentmarkt?

## Wir sind gespannt auf Ihre Meinung!

Natürlich können Sie auch online mitmachen. Zur Online-Umfrage gelangen Sie mit dem Link [www.hospitalityInside.com](http://www.hospitalityInside.com) – klicken Sie auf das Banner „Investment Barometer“ oder auf den Menü-Button „Markt-Check“ auf der ersten Seite.

Liebe Leser,

mit diesem SPECIAL rücken wir die Hotellerie an der EXPO REAL 2015 und die Themen der Hospitality-Branche stärker ins Rampenlicht. Auf den folgenden Seiten finden Sie aktuelle Beiträge zu Themen der Messe sowie jüngere Artikel und Auszüge aus dem Online-Fach-Magazin [www.hospitalityInside.com](http://www.hospitalityInside.com).



DIE NEUEN HOTEL-„MITARBEITER“ KÖNNEN BEREITS LÄCHELN UND ANTWORTEN

## Erste humanoide Roboter an der Rezeption

Ghent/Nagasaki. Die Roboter kommen – jetzt auch mit menschlichem Gesicht und menschlichen Eigenschaften. Das Ghent Marriott Hotel in Belgien stellte im Juli 2015 einen neuen Mitarbeiter vor. Er heisst Mario und arbeitet an der Rezeption, wo er 7 Tage die Woche und 24 Stunden am Tag die Gäste in 19 Sprachen begrüsst. Drei Wochen später begrüsst die ersten humanoide Roboter Gäste im Hennana Hotel bei Nagasaki. Dort tragen Roboter bereits Uniform.

die Nachrichten in der Sprache des Gasts vorlesen können.

### 100 Milliarden Euro-Markt

Laut der Europäischen Kommission wird der Markt rund um humanoide Roboter bis Ende 2020 ein Volumen von 100 Milliarden Euro umfassen. Roboter wie Mario kommen bereits in der Welt der Medizin und sogar in Schulen zum Einsatz, beispielsweise in Belgien, der Schweiz, Frankreich und den Niederlanden. Die Zusammenarbeit des Ghent Marriott Hotel und QBMT ist ein erster Testlauf, um herauszufinden, ob noch mehr humanoide Roboter im Hotelsektor eingesetzt werden könnten. Das japanische ‚Henna-na‘ Hotel (übersetzt das „eigenartige“ Hotel) bei Nagasaki ist das weltweit erste Roboterhotel mit einem menschlichen Touch. Diese Roboter sind in der Lage, Gäste in verschiedenen Sprachen zu begrüssen, Gepäck auf die Zimmer zu bringen, einen Kaffee zuzubereiten und sogar mit einem Lächeln ihrerseits



Die neue Rezeptionistin in Nagasaki: ein humanoide Roboter.

Mario, der „Neue“ bei Marriott (Foto oben), ist 48 cm gross, wiegt 12 kg und kostet das Hotel 15.000 Euro. Gut angelegtes Geld, ist Hoteldirektor Roger Langhout überzeugt. „Das ist die grösste nachhaltige Veränderung unseres Geschäfts seit Erfindung der Smartphones.“ Mario unterstützt seine Kollegen beim Check-in, greift aber auch anderen Abteilungen im Hotel unter die Arme. Er kann Gäste willkommen heissen – manchmal sogar mit einem Glass Champagner –, Zimmerschlüssel aushändigen und Fragen zu verfügbaren Zimmern beantworten. Ausserdem kann er Geschäftsreisende zu den Konferenzräumen begleiten und sogar eine Power Point-Präsentation initiieren. Mit einer Gesichtserkennungs-Software und zwei Kameras ausgestattet ist der „humanoide Mitarbeiter“ überdies in der Lage, die Gesichter von Kunden sechs Monate lang zu speichern. Zusätzlich kann Mario mit seinem Programm für den Umgang mit Kindern in der Kinderecke des Hotels als Babysitter aushelfen.

Laut Roger Langhout, der eng mit dem für die Software des Roboters verantwortlichen belgischen Software-Entwickler QBMT aus Ostende zusammenarbeitet, werden weitere Funktionen folgen (der Roboter selbst wird in Frankreich hergestellt).

Mit den nächsten Entwicklungsschritten wird Mario beispielsweise ein Taxi rufen oder

zu kommunizieren. Von der Osaka Universität entwickelt und hergestellt von Kokoro, einem Geschäftszweig der Firma mit den Lizenzrechten am berühmten Spielzeug „Hello Kitty“, haben diese Androide die Merkmale einer jungen japanischen Frau. Sie ist fähig, zu gestikulieren, Augenkontakt zu erwidern und Kundenfragen in japanischer, chinesischer, koreanischer und englischer Sprache zu beantworten.

### Roboter senken Betriebskosten

Die Roboter am Empfang tragen Uniform (ein animierter Dinosaurier ist Teil des Teams), andere werden als Gepäckträger oder Reinigungsroboter eingesetzt. Ein Industrieroboter dient als Garderobenfrau. Zusätzlich zum astroiden Personal haben Gäste die Möglichkeit, eine Gesichtserkennungs-Software anstelle eines Zimmerschlüssels zu nutzen. Wer dies präferiert, kann auch eine kontaktlose Schlüsselkarte nutzen. Gäste, die den Umgang mit echten Menschen benötigen, haben auch dazu die Möglichkeit: Zehn Menschen sind Teil des Teams. Viele von diesen kümmern sich um die Sicherheit von Gästen und Robotern. Eine Nacht im Henna-na Hotel kostet ab 60 Euro. Dies ist vier- bis fünfmal günstiger als in den beiden anderen Hotels im Themenpark. Die günstigeren Preise sind möglich durch den Einsatz der Roboter, zudem reduziert stromsparendes Equipment (LED-Lichter, erneuerbare Energien) die Betriebskosten erheblich. / Sarah Douag  
Auszug aus zwei Artikeln in *hospitalityInside.com* vom 3.7. und 24.7.2015.



Das Zoku Loft, die smarte Raumlösung für den Nomaden von heute.

ZOKU UND BUDDY ZEIGEN NEUE URBANE ZIMMER-KONZEPTE

## Hybrid oder Mini?

Amsterdam/München. Ein neuer Spieler betritt das Nischen-Segment der „Lifestyle-Hotels“ und „Serviced Apartments“: Zoku. Ein Hybrid zwischen Apartment und Hotel-Zimmer, der im Raum-Design die Grenzen fließen lässt. Das erste Zoku eröffnet im letzten Quartal dieses Jahres in Amsterdam. In München, in bester Lage 200 Meter vom Luxus-hotel Königshof entfernt, eröffnete Anfang Oktober das Buddy Hotel – mit nur 9 (!) qm grossen Zimmern. Ein Beispiel dafür, wie man aus einem Mini-Raum Maxi-Komfort für eine Nacht rausholt. Neue Konzepte für urbane Hotels.

Zoku wurde erfunden von den beiden Holländern Hans Meyer und Marc Jongerius. Meyer kommt aus der Hotel-Operations und war Gründungspartner von citizenM, Jongerius kommt aus der Investment-Branche. Eine gute Kombination für ein neues Produkt, das mit 25 qm für den modernen Nomaden die traditionelle Hotel-Denke in die konservative Ecke verweist. „Zoku“ kommt aus dem Japanischen und steht für „Familie, Stamm, Clan“. Konzipiert ist Zoku als Home Office-Hybrid, mit den Services eines Hotels im Hintergrund und vor dem Charme einer netten Nachbarschaft. Das Zoku Loft nutzt seine 25 qm Raum auf smarte Weise. Das Bad – WC mit Dusche – fällt klein aus (die exakte Quadratmeter-Zahl möchten die Macher nicht nennen), dafür erhebt sich das Kingsize-Bett in eine lamellen-abgeschirmte Box, die über eine Treppe zu erreichen ist. Diese sechsstufige Treppe lässt sich tagsüber unter die

Box zurückschieben, samt der unter den Stufen angebrachten Stauräume. Bei Zoku dominiert damit nicht mehr das Bett das Zimmer, sondern der Tisch, was beim Betreten des Zimmers ein stärkeres Wohngefühl vermittelt. Das Interior Design der dänischen Marke Muuto lässt sich in einigen Elementen nach Investoren-Wünschen anpassen; der Gast soll es durch eine Eigenauswahl an Kunst individualisieren können. Um die modernen Nomaden vor der Vereinsamung zu bewahren, wird die Zoku-Lobby als offenes Wohnzimmer gestaltet sein. Hinter dem „Dialogue Room“ verbirgt sich eine vollausgestattete Küche mit Herd, Kühlschrank, Gewürzregal und Kochbüchern. Am Küchentisch finden acht Menschen Platz. Diesen Raum kann man auch privat anmieten. Darüber hinaus gibt es im Co-Working-Bereich der Lobby drei kleinere Räume für Kreativ-Meetings, verfügbar für sechs bis acht Personen, ausgestattet mit

Screens, Tischen etc.. Und es gibt sogar einen 3D-Drucker! Die Räume sind stundenweise oder ganztäglich mietbar, WiFi inklusive natürlich.

### F&B-Details noch in Planung

Ein Restaurant existiert in Form einer „Living Kitchen“, einem offenen Bereich mit Gemeinschaftstischen, in dem Inhouse-Gäste wie Externe zum Fixpreis ein täglich wechselndes Menü ordern können. Die Betonung liegt dabei auf frischen, gesunden und teils biologischen Gerichten. Ausserdem will Zoku namhafte Küchenchefs ins Haus holen, um das Multikulti-Flair zu forcieren. Die F&B-Konzept-Details werden derzeit noch abgestimmt. Darüber hinaus gibt es eine Bar in der Lobby, ebenso ist eine 24/7 „Grab & Go“-Station mit Snacks und Mahlzeiten geplant. „The (Almost) Everything Store“ bietet zudem alle Kleinigkeiten, die der Reisende vergessen haben könnte...

**Buddy:**  
9 qm mit einem  
Kingsize-Bett,  
links das Waschbecken,  
das noch Platz hat für  
eine Kaffeemaschine.  
Die Sonnenblume  
leuchtet auch in  
Dusche und WC.



So stellt sich Zoku seine Hotel-Lobby vor.



Eine starre Rezeption wird Zoku nicht mehr haben; dafür soll ein „Community Manager“ aber 24 Stunden präsent sein und Ansprechpartner für alle Fragen und Nöte der Gäste sein.

Das erste Zoku in Amsterdam finanzieren drei niederländische Family Offices. Den Standort im östlichen Kanal-Distrikt der Stadt, an der Weesperstraat, sicherte man sich bereits vor zwei Jahren. Den Start mit Privatkapital empfinden die beiden Firmenchefs für den Anfang als ideal; für die weitere Expansion hoffen sie aber, einen verlässlichen Immobilien-Partner zu finden – gerne auch nur für eine Region. „Unsere Zoku Lofts eignen sich für Neubauten und Conversions,“ erläutert Jongerius. Das Amsterdamer Projekt mit 133 Zimmern ist bereits die Konvertierung eines Büro-Gebäudes.

Verhandlungen laufen bereits für Standorte in London, Paris und Frankfurt. Weiter stehen auf der Wunschliste der Destinationen Barcelona, Hamburg, Berlin, Wien, Zürich und Kopenhagen ([www.livezoku.com](http://www.livezoku.com)). Wechsel nach München: Der Mann hinter Buddy heisst Johannes Eckelmann – ein Quereinsteiger und Eigentümer/Betreiber einer kleinen Gruppe aus Privathotels und der Budget-Marke Cocoon Hotels ([www.eckelmann-hotels.de](http://www.eckelmann-hotels.de)). Pünktlich zum Oktoberfest 2015 eröffnete er das erste Buddy mit nur 9 (!) qm grossen Zimmern und zum Einführungspreis von 66 Euro pro Nacht. Mit diesem Konzept will Eckelmann expandieren. Auf vier Etagen entstanden in München 74 Zimmer; maximal 100 Zimmer

können es werden, wenn die letzten Mieter und Praxen in dem Wohn- und Büro-Gebäude ausgezogen sind. Das künftige Buddy-Hotel steht perfekt: direkt am Treppenabgang zur U-Bahn, am Rande der Fussgängerzone und 500 Meter vom Hauptbahnhof entfernt. Das ist eine Lage, die nicht nur die „young urban travellers“ suchen, sondern auch viele preisbewusste Geschäftsreisende.

### **Buddy: Unmanned, aber komfortabel**

Die Gäste werden künftig im Erdgeschoss Eincheck-Automaten finden und auf einer oberen Etage eine kleine Rezeption. Diese wird täglich nur von sechs bis zwölf Uhr besetzt sein. „Um einen günstigen Preis bieten zu können, müssen wir das Personal reduzieren,“ sagt Johannes Eckelmann. Ein Hausmeister wird stets im Haus präsent sein, die Gäste können bei Fragen eine Hotline anrufen oder sich im 200 Meter entfernt gelegenen Cocoon Hotel Stachus an die Rezeption wenden. Mit diesem limitierten Personal-Konzept (1 Mitarbeiter) befindet sich Buddy auf dem Weg zum „unmanned“ hotel. Ein Frühstück wird Buddy auch anbieten: Für 6,60 Euro (Startpreis) kann der Gast aus drei Frühstücksvarianten (süss, herzhaft, fruchtig-gesund) wählen. Der Mitarbeiter, der morgens Rezeptionsdienst versieht, wird die gewünschte Box bereithalten und einen frisch gebrühtem Kaffee im Becher dazugeben. Der Gast kann dann im Zimmer frühstücken – und sich nach Wunsch einen zweiten Café

bereiten: Es gibt eine Nespresso-Maschine. Das Zimmer hat alles, was man braucht – sogar ein separates WC mit Dusche, in der es eine Regendusche und eine Handbrause gibt (Badfläche insgesamt 1,7 bis 4,2 qm, je nach Zimmergrundriss). Ein länglicher, abgerundeter Waschbecken-Tisch zieht den Gast dann quasi ins Zimmer hinein. Er entdeckt unter dem Waschbecken etliche Ablagefächer – und oben neben dem Wasserhahn ist noch Platz für die (kostenlos nutzbare) Nespresso-Maschine.

Mit seiner anderen abgerundeten Ecke berührt der Waschbecken-Körper das 1,60 Meter grosse Kingsize-Bett im Eck, darüber an der Bett-Wand ein flexibel drehbarer TV-Flatscreen. Nahtlos an das Bett fügt sich ein Zweier-Sofa von 1,30 Metern Länge an, samt ausklappbarem Mini-Tisch in der Mitte (für die Frühstücksbox). Einen Stuhl gibt es auch noch – zusammengeklappt an der Wand über dem Sofa hängend. Dort wirkt das knallgelbe Möbel wie ein Deko-Element. Seinen Koffer schiebt der Gast unters Bett: 30 cm Luft hat man hier gelassen. Ausserdem gibt's noch ausklappbare Kleiderhaken, Leder-Schlingen zum Festhalten von Broschüren, und einen Spiegel. Mit Raum-Modellen wie diesem liegt Johannes Eckelmann auf jeden Fall voll im Trend um die Diskussionen, wie man den immer rarer und teurer werdenden Wohnraum in der Stadt sinnvoll nutzen und natürlich auch profitabel betreiben/vermieten kann. / map

*Auszug aus zwei Artikeln in [hospitalityinside.com](http://hospitalityinside.com) vom 5.6. und 19.6.2015.*

VERTRÄGE DER ZUKUNFT: MIT VERTRIEBSKOSTEN UND FRANCHISE-FEES?

## Performance-Kontrollen in Sicht

Wien. Alles ändert sich, nur die Verträge nicht? Eine Diskussionsrunde an der diesjährigen Expo Real-Hotelkonferenz wird dieses Thema von Experten beleuchten lassen. Martin Schaffer, Managing Partner der Beratungsgesellschaft MRP Hotels in Wien (und Moderator dieses Talks), beleuchtet heute vorab in einem Gastbeitrag das Thema Vertriebsstrukturen, Franchise-Gebühren und Performance-Kontrollen.



Alle Ketten müssen expandieren und damit mehr Umsatz machen. Hinter diesem Wachstum verbirgt sich in der Regel eine grosse Vertriebsmaschine – und damit auch ein immenser Kostenblock. Vertriebsfragen tauchen bei Verhandlungen – wenn kein Fixpacht-Vertrag verhandelt wird – zwischen Investoren/Eigentümern und Betreibern heute schon nach zehn Minuten auf. Die Vertriebskosten steigen drastisch; teilweise machen Kommissionen an OTAs allein schon acht bis zehn Prozent des Umsatzes aus (ohne Berücksichtigung von Discounts an Tour Operator), die summierten Fees an die Ketten betragen zusätzlich nicht selten mehr als zehn Prozent des Umsatzes.

Die naheliegende Frage eines Investors an seinen potentiellen Betreiber lautet demzufolge: Was bietet mir Ihre Marke für zehn Prozent? Wie hoch sind die gesamten Vertriebskosten, da durch Global Deals OTA-Kommissionen auch Ersparnisse gegenüberstehen?

War bisher die durchschnittliche Tagesrate (ADR / Average Daily Rate) die richtige Kenngrösse für den Vergleich von Hotels, so müsste es künftig eine Art ‚Netto-ADR‘ sein – die ADR abzüglich der Vertriebskosten.

### Die Fee-Strukturen passen nicht mehr

Die Vertriebskosten haben sich durch die Internet-Kosten in den letzten Jahren sehr stark verändert. Das hat weitreichende Folgen für die Profitabilität des Hotels. Bei diesem sehr komplexen, schwierigen und zudem hochdynamischen Thema herrscht

auf beiden Seiten des Verhandlungstisches damit erhöhte Aufmerksamkeit. Um im schnellen globalen Wachstumswettbewerb mithalten zu können, brauchen die Betreiber einfache Vertrags- und Vertriebsmodelle (vor allem im Franchise), die niemanden überfordern. Das rasche globale Wachstum der Ketten ist auch ein Grund für die zunehmende Verbreitung von Franchise. Real lässt sich dieser Zusammenhang u.a. daran ablesen, dass selbst die Mega-Player ihre „Core Brands“ (z.B. Hilton, Marriott, InterContinental, Sheraton) fürs Franchi-



**Martin Schaffer:** Das Internet steigert die Vertriebskosten enorm. Verträge könnten künftig auch Kontrollen für die Marken-Performance enthalten.

sing vereinzelt freigegeben haben. Jüngste Beispiele dafür sind u.a. das Esplanade Hotel Berlin als Sheraton-Franchise oder das Le Méridien Hamburg als Franchise mit dem Pächter Munich Hotel Partners. Die aktuell hohe Nachfrage nach Immobilien verteuert die Einkaufspreise – und erhöht damit indirekt auch die Erwartungen an den Pacht und Franchise Partner. Deshalb ist Franchising künftig nur an Standorten mit einem hohen GOP möglich. Die Fee-Strukturen der Mega-Ketten passen häufig nicht mehr zu den B- und C-Standorten,

nach denen die meisten gerade stark streben. Dennoch hält der Run auf diese Locations an!

Franchise-Verträge kosten heute teilweise – abhängig von der Stärke des Brands – zehn bis 15 Prozent des Gesamt-Umsatzes. Mit Blick auf die geschilderte Entwicklung fordern Investoren/Eigentümer inzwischen immer häufiger eine Performance-Orientierung auch bei Franchise-Verträgen, die es bei Management- oder Pacht-Verträgen bereits lange gibt. Sie wollen nur noch bezahlen, was die Kette liefert. Dabei vergessen sie allerdings ebenso häufig, dass starke Marken höhere ADR durchzusetzen vermögen und auch für eine höhere Loyalität der Gäste sorgen. Die Treugast stellte in diesem Juli fest: Marken treiben Preise. Marken-Hotels erzielen in Deutschland im Schnitt um 15 Prozent höhere Zimmer-Preise als die Individual-Hotels.

### Performance-Tests immer stärker in Diskussion

Standardisierte „Kontrolllisten“ für die Marken-Performance im Franchising gibt es bisher nur extrem wenige am Markt. Solche Systeme sollten aber nach Meinung von MRP Hotels entwickelt werden. Wenn keine Fixpacht-Verträge abgeschlossen werden, müssen Eigentümer die Performance künftig stark observieren. Eigentümer, die Umsatz-, NOI- oder GOP-abhängige Pacht-Verträge abschliessen, werden sich genau wie beim Management-Vertrag gründlich mit dem laufenden Betrieb auseinandersetzen müssen, um die Performance einschätzen zu können. Wenn sie es selbst nicht können, müs-



sen sie Asset Manager engagieren. Die Ketten ziehen sich seit längerem schon systematisch aus Pacht-Verträgen zurück, auch im deutschsprachigen Markt. Bestehende Pacht-Verträge lässt man auslaufen, dann überträgt man die Operations an Pacht-Gesellschaften mit Franchise-Marke. Das Dilemma für den Investor: Mit diesen neuen und meist noch sehr kleinen Pacht-Gesellschaften lassen sich keine werthaltigen Corporate Garantien erzielen, sondern man ist vom Funding der Pachtgesell-

schaft bzw. der einzelnen „Special Project Vehicle“ abhängig. Performance-Tests müssten in den Verhandlungen also vom Eigentümer oder Investor initiiert werden. Die Diskussionen darüber sind im Markt gross. Welche Kriterien oder Faktoren müsste solch ein Test berücksichtigen? Mit Sicherheit einen Vergleich mit sogenannten ‚Competitive Sets‘ mit den Wettbewerbern, und zwar auf Basis der ADR, der Belegung oder des Zimmer-Erlöses (RevPAR). Vertriebskosten lassen sich so aber nicht vergleichen (zudem es auch keine veröffentlichten Erhebungen à la STR gibt) – der Brand könnte sich sein Geschäft teuer (also über hohe Kommissionen) erkaufen haben. Denkbar wäre auch, dass Eigentümer und Betreiber einen prozentual festge-

schriebenen Erfüllungsgrad verhandeln oder sich an vorab definierten Umsatz-, Ergebnis oder Budget-Erreichungs-Schwellenwerten orientieren, die nicht unterschritten werden dürfen.

Das Fazit aus dieser Vertriebs- und Performance-Problematik kann nur sein, dass eine gesteigerte Verkaufsleistung incentiviert werden muss. Oder die Ketten müssen aus ihren Deals mit den OTAs die eigenen Vorteile wesentlich stärker verbessern, vor allem global günstigere Konditionen. Dann hätte das Management einen Teil seiner Fees für die Marke bereits schnell wieder zurückverdient. – Das Rechenexempel beginnt.»

*Auszug aus einem Artikel in hospitalityinside.com vom 2.10.2015*



Anzeige

**TKS<sup>®</sup>** | **GERMANY.  
PROFESSIONALS  
ON SITE**

**IHR HOTEL IST  
UNSERE BAUSTELLE**



TKS GmbH | Industriestraße 4-6 | DE 48703 Stadtlohn | mehr Infos unter: [www.tks.net](http://www.tks.net)



Das Revenue Management hat heute einen immensen Einfluss auf den Umsatz.

IM TREND: KETTEN GRÜNDEN INTERNE UND EXTERNE ZENTRALEN FÜR MEHR UMSATZ

## Die neue Macht der Revenue Manager

Wiesbaden. Der Bedarf an Revenue Managern ist branchenweit sprunghaft gestiegen, Hotelketten rufen inzwischen sogar externe Revenue Management-Zentren ins Leben und besetzen sie mit hoch bezahlten Fachkräften. Damit scheint die Furcht so manches Direktors unbegründet, dass ein Inhouse-Revenue Manager ihn im Hotel entmachten könnte. Bei der Verantwortung für den Betrieb und bei den Gehältern der Cluster-Revenue Manager sieht dies jedoch schon anders aus. Die Macht der Revenue Manager steigt. Die internationalen Ketten Accor und Carlson Rezidor und der Owner-Operator Pandox beschreiben ihre Modelle und Erfahrungen.

Eike Kraft, Accors Vice President Corporate Communications für Zentraleuropa, unterstreicht die Bedeutung eines guten Revenue Managements (RM) für ein Unternehmen. Immerhin, so der Manager, betrage der Logis-Umsatz im Schnitt rund 80 Prozent des Gesamt-Umsatzes eines Hotels. Natürlich sei die Einführung eines professionellen RM und die Tatsache, dass weitere Expertise von aussen geholt werden müsse, zunächst einmal eine Zusatz-Investition. Doch die Ergebnisse zeigten, dass sich die Investition lohne. „Ein Hotel mit Revenue Management erzielt bei Accor im Durchschnitt acht Prozent mehr Umsatz als Hotels, die weder einen RM-Experten noch ein RM-System nutzen“, so Kraft.

Bei Accor Deutschland funktioniert RM folgendermassen: Neben eines zentralen Revenue Management- und Pricing-Teams in der Accor-Zentrale in München wird das RM

dezentral in den Hotels umgesetzt. Das zentrale RM- und Pricing Support-Team ist „multibrand“ aufgestellt, und betreut somit alle Marken der Gruppe. Für die tägliche Umsetzung des RM stehen den Hotels jeweils regional versierte Experten zur Verfügung. Dieses RM-Experten-Team besteht aus Multi-Hotel-Revenue Managern (betreuen Cluster zwischen 3 und 5 Hotels „multibrand“), aus Hotel-Revenue Managern (betreuen nur ein Hotel, sofern es durch die Grösse wie z.B. im Luxus-Bereich Sinn macht) und aus dem Team der Revenue Analysten (betreuen jeweils ein Cluster von ca. 22 Hotels der Economy Brands – jedoch mit einer Fokussierung auf die tägliche Steuerung der öffentlichen Preise).

Dieses RM-Experten-Team steht im direkten Kontakt zu den Hotel-Direktoren und deren Logis-verantwortlichen Mitarbeitern (Reservation Manager, Meeting Manager, Ban-

kett Manager). Bis auf die Hotel Revenue Manager liegen die Arbeitsplätze der anderen RM-Experten nicht in den Hotels. Die Kommunikation wird entweder über regelmässige Strategie-Meetings auf wöchentlicher oder zweiwöchentlicher Basis oder per Telefonkonferenz sichergestellt. „Diese Vorgehensweise hat sich ebenso bewährt wie der Multi-Brand-Ansatz, der Preis-Kohärenz bei unseren Marken sicherstellt“, sagt Kraft.

Aufgrund ihrer hohen und weiter steigenden Bedeutung sind die Revenue Manager bei Accor auf der Ebene eines Abteilungsleiters im Hotel eingeordnet. „Die künftige Entwicklung geht für uns dabei zum Revenue Management des Gesamt-Umsatzes, den der Kunden während seines Hotelaufenthalts macht, und nicht nur zum Revenue Management des RevPar. Das heisst, der Revenue Manager wird seine Tätigkeit

voraussichtlich auf andere Umsatz-Bereiche im Hotel – wie beispielsweise auf F&B oder MICE – ausweiten müssen“, so Kraft.

### Strategie ja, Verantwortung nein

Auch Carlson Rezidor konzentriert das RM für die Managed & Leased Hotels inzwischen in Revenue Management-Zentralen. Durch die Konzentration dieser Aufgaben in solch übergeordneten Einheiten verspricht sich das Unternehmen für die einzelnen Betriebe langfristige Umsatz-Steigerungen sowie eine Erhöhung der Marktanteile. Für diese besondere Leistung wird mit jedem Haus ein sogenanntes „Service Level Agreement“ abgeschlossen, das individuell ausgehandelt wird.

Im Februar dieses Jahres wurde in Frankfurt/Main das Revenue Management-Büro für Zentraleuropa eröffnet; weitere Zentralbüros gibt es für Grossbritannien und Irland sowie für die nordischen Länder. In Frankfurt lenken 25 Mitarbeiter aus neun Nationen die Prozesse vom Grossteil der in Frage kommenden 44 Hotels in elf verschiedenen Ländern. Mit weiteren Eigentümern wird noch verhandelt.

„Das Bewusstsein, dass man mit strategischen Ansätzen Umsätze optimieren kann, ist in der Branche grundsätzlich grösser geworden“, sagt Ralf Scheffler, Area Director Revenue Optimization Central Europe. „Wir nehmen keine Reservierungen an, sondern geben die Strategie vor. Die Umsatz-Verantwortung bleibt im Hotel. Unser Team in Frankfurt ist aber täglich mehrfach im telefonischen Kontakt mit den Ansprechpartnern dort. Wir legen besonderen Wert auf die persönliche Zusammenarbeit und genaue Produktkenntnis unserer Mitarbeiter.“

Die Mitarbeiter besuchen die Hotels zudem regelmässig – je grösser das Hotel und je grösser der Umsatz bzw. je dynamischer die Umsatz-Entwicklung, desto öfter. Ausserdem werden Produkt-Kenntnisse über Schulungen und regionale sowie internationale Konferenzen vermittelt.

Die Verantwortungsbereiche von Schefflers Mitarbeitern lassen sich in drei Gruppen unterteilen: in Datenanalysten, Cluster Revenue Manager und Inventory Controller. Während die Analysten alle Daten und Statistiken über den Standort, die Wettbewerbssituation, Gästestruktur, Aufenthaltsdauer und Saisonzeiten in den jeweiligen Häusern zusammentragen, entwickeln die beiden anderen Gruppen daraus die entsprechenden Vorgehensweisen für die Häuser und setzen diese um. Dafür haben sie einen direkten Zugriff auf die Reservierungs-

daten der einzelnen Häuser. Bei der Datenanalyse, so Scheffler, werde nicht auf persönliche Daten einzelner Gäste aus dem Big Data-Pool zurückgegriffen, sondern auf die Erkenntnisse aus übergreifenden Zielgruppen wie Geschäfts-, Freizeit-, Städtereisende etc..

### Pandox mit eigenem „Demand Management Center“

Einen anderen Weg geht die skandinavische Investment-Gesellschaft Pandox, die zugleich Eigentümer und Betreiber von Hotels ist, ihre Häuser aber unter internationalen Marken-Namen wie Radisson Blu, Holiday Inn, Crowne Plaza oder Eigenmarken führt. Sie hat letzten Juli ein eigenes Revenue Management Center gegründet, diese interne Abteilung aber in die Hände des externen Software-Spezialisten Vassilis Syropoulos in Belgien gegeben. Über seine eigene Firma Juyoanalytics und mit sieben weiteren Revenue-Spezialisten legt er die Revenue-Strategie für derzeit 12 Pandox-Hotels in Belgien, Deutschland und Skandinavien fest. Und nicht nur das: Die Aufgaben schliessen auch Distribution, eCommerce und Webseiten-Optimierung mit ein;

in den Verkauf ist das Team aber nicht involviert.

„Wichtig ist zu verstehen, dass es sich beim RM-Center nicht um eine Stelle für Kosten-Reduktionen handelt, sondern um einen Umsatz-Motor,“ betont er noch einmal. „Positiv ist, dass wir die Daten von vielen Hotels sehen, Destinationen und Ankünfte z.B. vergleichen können.“ Aus der Datenanalyse ergibt sich ein Forecast – und das sogar marken-übergreifend.

So ergab die Datenanalyse für Brüssel beispielsweise, dass das Weihnachtsgeschäft dort stark ist. Sechs Monate vorher definierte man die Umsatz-Strategie – für alle vier Pandox-Hotels unter mehreren Marken in dieser Stadt. Da das RM-Center Teil des Unternehmens Pandox ist, gibt es hier im Hintergrund auch keinerlei Befindlichkeiten in der Kommunikation.

„Ein Revenue Management-Center ist eigentlich ein Demand Management-Center,“ präzisiert Syropoulos. „Wir agieren aufgrund der Nachfrage-Analyse und warten nicht auf Reaktionen.“

Und sind die RM-Spezialisten nun wichtiger als die Software dahinter? Der Software-Spezialist meint: Sie sind mindestens gleichberechtigt! Vielleicht sei der Mensch sogar noch wichtiger. Weil ein Spezialist immer wisse, was zu tun sei.

### Gehälter wie GMs möglich

Ob Revenue Management oder eCommerce: Wo Ketten diese Bereiche bündeln können, müssen Einzelhäuser die Kosten für erfahrene Spezialisten solo tragen. Headhunterin Antje Maesse von Haystax München zum Verdienst dieser Experten im deutschsprachigen Raum bzw. Westeuropa: „Das Jahresgehalt des Revenue Managers für ein Einzelhotel in der Grössenordnung von 150 bis 200 Zimmern liegt etwa zwischen 44.000 und 50.000 Euro“, sagt sie. „Hinzu kommen individuell gestaltete Boni. Bei Ketten beginnt das Jahresgehalt in einem Einzelhotel ab ca. 500 Zimmer ab 50.400 bis 60.000 Euro plus Bonus. Ein Cluster Revenue Manager, der überwiegend in Ketten beschäftigt ist, bezieht ein Jahresgehalt zwischen 65.000 bis 70.000 Euro im Jahr. Ganz oben angesiedelt sind die Gehälter in den Zentralen der Ketten, die je nach Grössenordnung bei 80.000 Euro starten.“ Damit, so Maesse, erreiche ein Revenue Manager frühestens ab Corporate-Ebene ein vergleichbares Gehalt wie ein GM. / Susanne Stauss

Auszug aus einem Artikel in *hospitalityinside.com* vom 17.4.2015.



**Eike Kraft,**  
Accor: 8% mehr Umsatz sind drin.



**Ralf Scheffler:**  
Die Umsatz-Verantwortung bleibt im Hotel.



**Vassilis Syropoulos:**  
Revenue Management ist eher Demand Management.

EIN AKTUELLER BLICK IN DIE FONDS-SZENE MIT ALTEN HASEN UND NEWCOMERN

# Hotel-Fonds hoch im Kurs

München. Mit Hotels Geld verdienen, klingt gut und auch ein bisschen sexy. Die Sympathiewerte für die Asset-Klasse sind hoch, schleichen sich doch immer – anders als bei Büro- und Wohnimmobilien – Begriffe wie Luxus, Reisen und Urlaub in den Hinterkopf. Mit der Realität hat das wenig zu tun. Trotzdem ist der Hunger auf Hotel gross. Besonders beliebt: die Fonds-Varianten. Und es sieht so aus, als würden die Beziehungen zwischen Fonds und Hotels noch enger werden. Ein Blick in die Fonds-Szene mit alten Hasen und Newcomern.



Scandic Hotel Hamburg, ein Asset der Union Investment. Doch die Welt der Anleger wird internationaler.

Der Hotel-Investment-Markt boomt wie selten zuvor. Die anhaltende Niedrigzinsphase befeuert den Hunger nach Immobilien generell und nach Hotels als Spezial-Investments mit höheren Rendite-Versprechen im Besonderen. Je länger die Zinsen so extrem niedrig bleiben, umso mehr steigt vor allem bei Family Offices, Lebensversicherern und Pensionskassen der Druck, eine höhere Rendite zu erwirtschaften als das mit klassischen Anlageformen oder Büro-Immobilien derzeit der Fall ist. Doch inzwischen sind die Preise extrem hoch. Der Markt bewegt sich gegenwärtig rasant. Renditen (IRR/interne dynamische Zinsfuß-Methode und CoC/Cash on Cash, statische Methode), die Investoren noch vor zwei Jahren für ihre Investment erwarten konnten, sind schon lange nicht mehr darstellbar. Das gilt nicht nur für Hotels, sondern grundsätzlich für alle

gewerblichen Sektoren. Um das Risiko zu streuen, setzen viele Investoren nicht auf Direkt-Investments, sondern auf die Fonds-Schiene. Diese ist so breit wie die Investoren-Seite vielschichtig geworden ist. Dominiert wird die Nachfrage nach Hotels klar von Institutionellen und Hotel-Investment-Gesellschaften. Bei den grossen Fondshäusern mit Banken-Hintergrund – Union Investment, Deka, Deutsche Bank / Deutsche AWM und Commerzbank / Commerz Real AG – setzt man seit langem auf Hotels – sowohl für die offenen Publikums-Fonds als auch für die Spezial-Fonds. Während die Spezial-Fonds die Krise recht unbeschadet überstanden haben, gingen die offenen Fonds durch ein Tal der Tränen – mit Fonds-Schliessungen, Auflösungen und oft herben Verlusten. Mit der Regulierung kam aber das Vertrauen zurück.

## Union Investment schiebt Richtung USA

Für Investoren haben die Hotels ihr einstiges Spezial-Immobilien-Image zur Diversifizierung des Gesamt-Portfolios ohnehin abgestreift und sind inzwischen zu einem wichtigen Ertragsbringer geworden. „Das hat auch mit dem konsequenten Kompetenz-Aufbau in diesem Segment zu tun“, so Andreas Löcher, Leiter Investment Management Hotel bei Union Investment. Bereits 2001 habe man die Internationalisierung der Hotel-Aktivitäten begonnen und den Ansatz einer aktiven Deal-Strukturierung unter Einbeziehung von strategischen Investment-Partnern verfolgt. Ganz wichtig dabei seien Verlässlichkeit und Kontinuität. Gerade bei Projektentwicklungen komme es darauf an, auf klar strukturierte Prozesse, eingespielte Teams und verlässliche Partner zurückgreifen zu können, ist sich Löcher sicher.



## Die Kontakte von heute sind das Business von morgen.

Die EXPO REAL ist Europas größte Messe im Bereich Immobilien und Investitionen. Wenn sich das Who's who der Branche drei Tage unter einem Dach versammelt, dann sind das exzellente Voraussetzungen für effizientes Networking.

### Nutzen Sie diese Chance.

- › Knüpfen Sie neue Kontakte zu rund 37.000 potentiellen Teilnehmern
- › Treffen Sie mehr als 1.600 internationale Aussteller
- › Präsentieren Sie Ihr Profil mithilfe von MatchUp! schon vor der Messe
- › Informieren Sie sich bei rund 400 Top-Referenten über die neusten Trends

**Sichern Sie sich jetzt Ihr Ticket und machen Sie mit MatchUp!, dem Matchmaking- und Teilnehmer-Service der EXPO REAL, mehr aus Ihrem Messebesuch:**

[www.exporeal.net/ticket](http://www.exporeal.net/ticket)

## Building Networks

18. Internationale Fachmesse für Immobilien und Investitionen

**5. – 7. Oktober 2015 | Messe München**

Erfahren Sie mehr:  
[www.exporeal.net](http://www.exporeal.net)  
[www.blog.exporeal.net](http://www.blog.exporeal.net)



**expo  
real**

Building networks

Bislang setzt die Union Investment vor allem auf Deutschland und europäische Schlüssel-Standorte. „Der Sprung nach Amerika ist jedoch nur eine Frage der Zeit“, sagt Löcher. Über alle Investments der Gesellschaft hinweg gesehen liegt der Hotel-Anteil bei rund zehn Prozent des Portfolios. Der Hotel-Spezialfonds Ull Hotel Nr. 1 ist mittlerweile rund 130 Millionen Euro schwer.

Auch die Deutsche Bank / Deutsche AWM kauft für ihre Investoren schon seit über zehn Jahren Hotels in Deutschland und im Ausland. „Nun allerdings nimmt der strategische Aspekt deutlich zu, nachdem viele Ankäufe in der Vergangenheit eher opportunitätsgetrieben waren“, sagt Clemens Schäfer, Chief Investment Officer Real Estate Europe. Bevorzugt werden nach wie vor 3 bis 4 Sterne-Hotels, die von etablierten Betreibern bzw. Franchisenehmern geführt werden. Auch bei den Verträgen gibt man sich konservativ. Der Fokus liege weiter auf langfristigen Pachtverträgen von mindestens 15 Jahren, so Schäfer.

### Mehr Interessenten für Budget-Hotels

Die Deka bekennt sich ebenfalls klar zum Thema Hotel. „Unser Ziel ist es, langfristig im Gesamt-Bestand der Deka Immobilien bis zu zehn Prozent Hotel-Investments zu halten“, erklärt Dr. Malte-Maria Münchow, Leiter An- und Verkauf Einzelhandel, Hotel, Logistik. Trotz der steigenden Konkurrenz hat die Deka an den Ankaufskriterien grundsätzlich nichts geändert. Sie ist weiterhin als Core Investor unterwegs, der Wert auf Qualität legt. Neu sei allein die Tatsache, so Münchow, dass sie nicht mehr allein im 4- und 5 Sterne-Segment investieren, sondern auch in Budget-Hotels. Natürlich sei der Markt der Anlage-Objekte auch im Hotelbereich – wie in allen anderen Asset-Klassen – sehr umkämpft. Dieses drückt sich vor allem in sehr aggressiven Renditen aus, weiss auch Münchow zu berichten. Trotzdem, oder vielleicht auch gerade deswegen, kämen weiterhin sehr viele und gute Produkte an den Markt, sowohl bei Bestand-Immobilien als auch Projekt-Entwicklungen. Ganz klar sieht er es als eine Haupt-Aufgabe an, in diesem Marktumfeld noch mehr auf die Standort-Qualität zu achten. Bei den ehemaligen geschlossenen Fonds ist die heile Welt noch nicht eingeekehrt. Doch es scheint aufwärts zu gehen – allerdings von einem sehr niedrigem Niveau aus. Die Tochter der Bayerischen Landesbank, Real I.S. AG, hat den Übergang in die neue Welt der Publikums-Alternative Investment



**Andreas Löcher, Union Investment:** Der Sprung nach Amerika ist nur eine Frage der Zeit.



**Clemens Schäfer, Deutsche Bank/Deutsche AWM:** Priorität hat jetzt die Strategie.



**Dr. Malte-Maria Münchow, Deka:** Jetzt investiert man auch in Budget-Hotels.



**Jochen Schenk, Real I.S.:** Der Hotelsektor bietet Chancen.



**Douglas Waibel, Patrizia:** Unterschiedliche Marktsegmente erlauben eine Risiko-Diversifikation.

Fonds gut gemeistert. Jetzt sieht sie Chancen auf dem Hotelsektor. „Für einzelne Fonds der Real I.S. sind Investitionen in Budget-Hotels als Beimischung zum Gesamt-Portfolio eine Option. Als Investitionsobjekte kommen Hotels an zentralen Standorten und mit langfristigen Mietverträgen in Frage“, sagt Jochen Schenk, Vorstand der Real I.S.

### Die jungen Wilden: Voll am Kommen

Ebenfalls sehr aktiv in Sachen Hotel unterwegs ist die Augsburger Patrizia AG. Sie betreuen mittlerweile ein Immobilien-Vermögen von rund 300 Millionen Euro. Ihr Hotel-Invest Deutschland I Spezialfonds investiert in qualitativ hochwertige Hotel-Immobilien im 2- bis 4 Sterne-Bereich (80 bis 120 Zimmer) in guten Lagen in Grossstädten und Ballungszentren in Deutschland. Bereits eingekauft sind elf Objekte in Stuttgart, Rhein-Main, Rhein-Ruhr und Hamburg. „Die Risiko-Diversifikation gelingt durch Investments in unterschiedliche Marktsegmente – Hostel, Budget, Upscale – und Marken“, sagt Douglas Waibel, Associate Director im Hotel-Expertenteam bei Patrizia. Aus investment-rechtlichen Gründen sei der Pacht-/Mietvertrag die herrschende Vertragsform. Bei der Invesco Real Estate ist man schon einen Grossanleger-Fonds weiter. Sie setzen vor allem auf europäische 3- bis 4 Sterne-Geschäftshotels in Städten und Flughafenlagen, die von etablierten Marken betrieben werden. Die Besonderheit dabei: Hybrid-Verträge.

Gut aufgestellt ist auch Art-Invest Real Estate, Köln. Für ihren Hotel-Manager Core-Fonds mit 300 Millionen Euro Eigenkapital und 600 Millionen Euro Fonds-Volumen haben sie gerade ein Portfolio mit drei B&B-Hotels sowie drei Grundstücken, auf denen der Fonds bis 2016 B&B-Hotels errichten wird, von der B&B Gruppe gekauft. Die Pacht-Verträge des Sale-and-Lease-Back-Deals laufen 20 Jahre. Dr. Peter Ebertz, Head of Hotels, kennt die Problematik der hohen Preise am Markt. Man konzentrierte sich daher verstärkt auf den Standort, auf den Exit, um eine gute Rendite zu erzielen und setze auf die Kraft der Marke. Eine starke Marke generiere immer auch einen gewissen Inflow bei den Gästen. Es ist zu vermuten, dass diese Asset-Klasse Hotel in den Augen der Investoren auch die nächste Zeit hoch im Kurs bleiben wird. / Beatrix Boutonnet

Auszug aus einem Artikel in *hospitalityInside.com* vom 25.9.2015.

800.00  
700.00  
600.00  
500.00  
400.00  
300.00  
200.00  
100.00  
90.00

Oktober 2015

hospitalityINSIDE Special EXPO REAL 2015



PRIMECITY UND SEINE MUTTER JETZT AN DER BÖRSE: FÜR DIE SCHNELLE HOTEL-AKQUISE

## Ein neuer, kapitalstarker Investor

Larnaca/Paris. Seit letztem Herbst hat sich in der deutschen Hotel-Finanzierungslandschaft ein Unternehmen signifikant verändert. Bis dahin war diese Firma einfach nur privat geführt. Am 31. Oktober 2014 hat Yakir Gabay ganz im Stillen sein Hotel-Holding-Unternehmen Primecity Investment an die Pariser Börse gebracht und sich damit selbst eine starke Kapital-Basis Tor für eine blitzschnelle, Cash-getriebene Expansion geschaffen. Über Nacht standen dem Investor damit 150 Millionen Euro zur Verfügung; 100 Millionen Euro durch den Börsengang im Oktober 2014 und weitere 50 Millionen durch eine Wandelanleihe im Februar 2015. Philipp von Bodman, CEO der Primecity Investment Plc, über das neue Asset-Profil, den neuen Investment-Drive und die umfassendere Betreiber-Strategie.

Das einzige, das sich mit dem Börsengang nicht verändert hat, ist die Kern-Philosophie des Unternehmens: Primecity Investment (PCI) sucht nach wie vor Problem-Assets jeder Kategorie und aller Marken, unterzieht sie einem Turnaround und positioniert sie in der 3- und 4 Sterne-Kategorie neu. Dieses Schema war schon Teil der Entwicklung des letzten Jahrzehnts. Primecity ist schon 2004 mit Sitz in Larnaca/Zypern gegründet worden. Primecity Investment startete dann als börsennotiertes Unternehmen vor neun Monaten mit 26 Hotels unter dem Dach, jetzt gehören bereits doppelt so viele (52) Hotels dazu, die alle in Deutschland stehen. Das soll aber nicht so bleiben: „Wir schauen uns sowohl in Deutschland wie auch in ganz Westeuropa um und möchten uns die besten Objekte zu attraktiven Preisen herauspicken,“ sagt Philipp von Bodman, der seit 2011 CEO bei Primecity ist. 2008 war er als Director Operations bei der GCH Hotel Group eingestiegen, davor war er u.a. als Asset Manager bei Mountain Capital Ltd. und HVS in London tätig gewesen. Um schneller expandieren zu können, hat sich PCI für den Börsengang an der Euronext Paris entschieden, da diese bei kurzfristigen Transaktionen flexibler reagieren kann als beispielsweise die Frankfurter Börse. Den Kapital-Pool von 150 Millionen Euro generierte PCI durch den IPO und durch eine zusätzliche Wandelanleihe. PCI wird laut Geschäftsbericht 2014 von sieben Banken mit 16 Krediten finanziert. Die Bilanz für das Gesamtjahr 2014 zeigt bereits, wie sich der IPO ausgewirkt hat:

Nach dem Börsengang kaufte PCI gleich 12 Hotels dazu und verkaufte vor Jahresende noch vier Häuser. Die Umsätze im Vergleich Dezember 2013 und Dezember 2014 explodierten damit um 159% von 9,8 Millionen auf 25,5 Millionen Euro, der Netto-Gewinn stieg um 247% von 29,9 auf 103,9 Millionen Euro.

### Börsen-Kapital gibt Speed

Kriterien für die Akquisition von Assets sind nach wie vor ein niedriger Kaufpreis, eines hohes Upside-Potential, hohe Cash-flow-Chancen und das Potential zu einer Repositionierung und einem Branding. „Cherry Picking“ bleibt also der strategische Ansatz. Und das gilt auch für die Zusammenarbeit mit internationalen Hotel-Betreibern. Momentan gehören die 52 Hotels zu 14 verschiedenen Marken unterschiedlicher Betreiber, mit denen PCI 20jährige Fixpacht-Verträge abschließt. Der Betreiber setzt dann die passende internationale Marke per Franchise auf. „Wir möchten Immobilien kaufen, welche uns volle Flexibilität in allen Bereichen geben,“ gibt der Eigentümer und Asset-Manager das generelle Ziel vor. Gegebenenfalls wechselt PCI die Franchise-Marken auch aus oder verzichtet ganz auf Franchi-

sing, je nachdem, was an einem bestimmten Standort am besten passt. Der Immobilien-Markt boomt derzeit, bietet interessante, aber oft auch überbewertete Deals. PCI setzt hier auf Schnelligkeit – und beteiligt sich gerne auch an Bieterverfahren. Die Börse hat den Zugang zu Kapital drastisch verbessert. Seit Börsenstart vor neun Monaten hat Investor Yakir Gabay über 150 Millionen Euro Kapital akquiriert. Das ist Masse genug, um bei passenden Deals mit Equity schnell einzusteigen. „Wir sind auch bereit, Portfolios zu kaufen,“ so von Bodman. Von den 150 Millionen wurden bisher 30 Immobilien gekauft, die meisten aber konnte man cash bezahlen. „Wir haben noch Akquisition-Power,“ so von Bodman. Damit ist die PCI-Asset Story aber noch nicht am Ende. Die Mutter-Gesellschaft von Primecity ist die Aroundtown Property Holdings (ATP), deren Hauptgesellschafter Yakir Gabay ist. ATP bündelt unterschiedliche Immobilien-Typen in drei Tochter-Gesellschaften: Wohnungen sammeln sich unter dem Dach von Grand City Properties (an dieser Firma hält ATP 34%, die Hotels wie beschrieben befinden sich unter dem Dach von Primecity Investment (daran hält ATP 56% / Rest Freefloat) und die Gewerbe-Immobilien unter dem Dach von Camelbay (daran hält ATP 100%).

Aroundtown ging am 13. Juli 2015 an die Pariser Börse – und hat jetzt eine Markt-Kapitalisierung von zwei Milliarden Euro. / Maria Pütz-Willems

Auszug aus einem Artikel in *hospitalityinside.com* vom 7.8.2015.



CEO Philipp von Bodman: Niedriger Einkaufspreis, höherer Gewinn.

DER NEUE KEMPINSKI-CEO ALEJANDRO BERNABÉ ÜBER NEUE FEINHEITEN

# Null Gerüchte bitte und mehr Qualität

Genf. Er will mit der Gerüchte-Küche rund um Kempinski Hotels aufräumen, deren Qualität massiv steigern und dafür lieber die Geschwindigkeit in der Expansion reduzieren. Ein Teil des Headquarters aus Genf wird vermutlich noch in diesem Jahr nach Bangkok umziehen – in die Nähe des Eigentümers, dem Thai Crown Property Bureau. Das lässt einen neuen Führungsstil erahnen. Seit 29. Oktober 2014 ist der Spanier Alejandro Bernabé Chief Executive Officer von Kempinski Hotels und damit der Nachfolger von Reto Wittwer.



Das Kempinski Siam Bangkok: Hier agierte Alejandro Bernabé zuletzt als GM, bevor er zum CEO ernannt wurde. Der Glanz der Lobby steht symbolisch für die 5 Sterne-Qualität, auf die sich die Hotelgruppe künftig wieder fokussieren soll.

Wittwer musste nach knapp 20 Jahren über Nacht gehen. Über den überraschenden Management-Wechsel in der Genfer Kempinski-Zentrale letzten Herbst gibt es bis heute nur Gerüchte. In dieser von aussen undurchsichtigen Lage hat der 44-jährige Spanier Alejandro Bernabé den CEO-Sessel in Genf übernommen. Neben ihm neu im Vorstand sitzt Marcus van der Wal, der den ausgeschiedenen COO Duncan O'Rourke ersetzt. Chief Financial Officer Colin Lubbes Stuhl blieb unangetastet, Vorstandsmitglied Markus Semer wurde zum stellvertretenden Vorstandsvorsitzenden befördert. Alle sind erfahrene und langjährige Kempinski-Manager. Bernabé ist seit

1998 bei Kempinski. Dass ausgerechnet er der Wittwer-Nachfolger wurde, hat sich keinem der aktiven und früheren Kempinski-Direktoren erschlossen, mit denen hospitality-Inside.com seitdem gesprochen hat. Die Tatsache, dass Bernabé aus dem Kempinski Bangkok kommt – und damit 16 Monate lang nahe am einflussreichen Aufsichtsrat Michael Selby dran war, ist für viele die plausibelste Erklärung. Doch mehr als ein Gerücht ist auch das nicht. Alejandro Bernabé kennt das ganze Gemurmel im Hintergrund. Er zuckt bei keiner Frage, sondern antwortet höflich und offen. Das Stichwort Bangkok leitet über zum aktuellsten Gerücht: Zieht das Kempinski-Headof-

office bald von Genf nach Bangkok und damit näher an Michael Selby, den Aufsichtsratsvorsitzenden von Kempinski und der Brücke zum Eigentümer, dem Crown Property Bureau? Bernabé präzisiert: „Das Headquarter in Genf bleibt bestehen. Wir werden aber gegen Jahresende ein Büro in Bangkok eröffnen, und zwar mit den Abteilungen Sales, Revenue und Distribution. Das ist strategisch besser in der Nähe des Shareholders angesiedelt.“ Er selbst zieht mit um nach Bangkok; für ihn sei es aber letztlich unerheblich, wo er wohne. Von den ersten sechs Monaten im Amt hat er vielleicht 30 Tage in Genf verbracht.

## Umziehen, schärfen, umdenken

Damit entsteht bei Kempinski Hotels eine ungewöhnliche Konstellation, denn der Rest des Vorstands, inklusive des Finanzchefs, verbleibt in Genf – zumindest vorerst. Zum einen hat die Franken-Euro-Entkoppelung im Januar dieses Jahres die Kosten in der Kempinski-Zentrale spürbar nach oben schnellen lassen, zum anderen belastet die Entkoppelung das Währungsgeschäft der über 31 Länder verteilten Hotels generell. Theoretisch wäre dann ein Umzug nach Deutschland, in die (momentan deutlich kostengünstigere) Heimat von Kempinski Hotels, denkbar. Ob und wann dies so geschehen kann, ob man sich in Berlin, Frankfurt oder München einrichten werde, ist alles noch offen. Alejandro Bernabé hat vorher noch Dinge von höherer Priorität zu klären. „Wir wissen nicht, was die Zukunft bringt. Wir müssen deshalb dynamisch bleiben. Auch von anderen Unternehmen lernen, sowohl aus der eigenen Branche wie auch aus fremden,“ fordert er. Sein Ziel ist es, Kempinskis Position an der Spitze der internationalen 5 Sterne-Hotellerie deutlich zu schärfen. Dazu gehört es bei-



Der neue Vorstand nach der Ära Reto Wittner: (v.l.) Markus Semer, Marcus van der Wal, Colin Lubbe und Alejandro Bernabé.

spielsweise, Hotels wie das Adlon Berlin als das Grandhoteljuwel in Deutschland zu etablieren, in einzelnen Märkten wie China oder Afrika schwache 5 Sterne-Hotels zu eliminieren, Eigentümer und General Manager mit Kempinskis Qualitätsdenken zu finden...

„Trotz allem bleibt Kempinski eine europäische Gruppe, mit einer europäischen Basis und einem Push in seinem europäischen Portfolio!“, so sein engagiert klingendes Commitment. „Und das ist möglich, weil wir jetzt ein echtes Management-Team haben. Es gibt keinen Führungsstil in Pyramidenform mehr,“ fügt er hinzu, letzteres in subtiler Anspielung auf „König Reto“ an der Spitze dieser Pyramide.

### Märkte sondieren, glaubwürdig bleiben

Die Bereinigung des Portfolios ist schon länger ein Thema hinter den Kempinski-Kulissen. Reto Wittner hatte bereits damit begonnen. Der neue Vorstand will diese Linie jetzt offen-

sichtlich klarer, schärfer und schneller durchziehen.

So hat Kempinski sich am 31. April 2015 aus Sofia verabschiedet. Auch aus dem Grand Hotel Djibloho (Equatorial Guinea, Afrika) wird man sich zurückziehen: „Das ist keine Destination für das Gros der Kempinski-Klientel“, sagt Bernabé. Das zweite Kempinski Hotel in Moskau, gleich gegenüber dem Baltshug Hotel, hat die Gruppe gerade, nach zwei Monaten in Operation, verlassen (dort hat jetzt Starwood mit St. Regis übernommen). Zu gross waren die Meinungsverschiedenheiten mit dem Eigentümer Rutsog Invest, einer grossen russischen Investment und Bau-Holding.

„Wir waren in der Vergangenheit vielleicht teilweise etwas zu wohlwollend mit den Eigentümern,“ merkt Bernabé an. Intensive Gespräche gibt es derzeit u.a. auch mit den Eigentümern des Bristol Berlin, der Octavian Holding, zur weiteren langfristigen Betrei-

bung. War der Ausgang dieser Gespräche bisher noch offen, so sagt Bernabé jetzt:

„Diese Woche wurden bereits entsprechende Vereinbarungen unterzeichnet.“ Lange dauerte es auch, bis die Abu Dhabi Investment Authority das Budget für die dringend notwendige Renovierung des Ciragan Palace in Istanbul freigab. Dafür investiert der Eigentümer für das Facelifting der Perle am Bosphorus jetzt über 230 statt der ursprünglich geplanten 120 Millionen Euro. Bernabé will mehr Erfolgsstories wie die von Gravenbruch. Der neue Eigentümer, Familie Mashali aus London, erwarb die stark vernachlässigte Immobilie im Dezember 2011 und machte daraus inzwischen wieder eine absolut erstklassige Grandhotel-Adresse in der Region Frankfurt. Ihre Vision, zwischen Flughafen und City ein Urban Retreat zu schaffen, wird vermutlich aufgehen.

„Kempinski muss exklusiv und glaubwürdig bleiben. Der überwiegende Teil unseres Portfolios ist top, aber es müssen mehr Häuser werden,“ insistiert der neue CEO. „Wir müssen an Qualität wachsen, auch wenn wir dabei an Geschwindigkeit verlieren. Eigentümer brauchen eine Langzeit-Perspektive! Und Kempinski kann mehr!“ / Maria Pütz-Willems  
Auszug aus einem Artikel in *hospitalityinside.com* vom 15.5.2015.

Anzeige

**MOTEL ONE**

Visit us at Expo Real,  
Hall C2/010

[www.motel-one.com](http://www.motel-one.com)

CHINESISCHE PLATENO HOTELS BEREITEN DEN DIREKTEN MARKT-EINTRITT IN EUROPA VOR

## Erfolgsgeschichte mit heisser Dusche

Berlin. Eine heisse Dusche in 10 Sekunden?! Mit diesem Qualitätsversprechen startete die chinesische Hotelgruppe Plateno vor zehn Jahren – heute zählt sie 2.300 Hotels in China. Ihre Hauptmarke ist die Budget-Marke 7DaysInn, die dieses Qualitätsversprechen einzulösen vermochte. Jetzt plant Plateno den Markt-Eintritt in Europa und über die Budget-Schiene. Als erste chinesische Kette will sie dabei das Terrain via Deutschland direkt erobern. Bisher erkunden chinesische Ketten nur per Joint Venture den Markt (Jin Jang + Meliá; HNA + NH; Huazhu + Accor). In Berlin formiert sich derzeit das Development-Team für Europa. Maria Pütz-Willems traf im März 2015 Roland Paar, Regional Vice President Europe für Plateno Hotels.

In Berlin macht Roland Paar nicht viel Aufhebens um sich und Plateno Hotels. Am Ende der Investment-Konferenz zieht er aber schmunzelnd ein Päckchen Visitenkarten aus dem Jackett: Der frisch gebackene Europa-VP sondiert den Markt. Er hat den Auftrag, die Expansion in Europa vorzubereiten. Schwerpunkt soll dabei Deutschland sein, wo die Kette im ersten Schritt als Pächter und Betreiber im Budget- und Midscale-Segment aktiv sein möchte. Plateno ist mit 2.300 Hotels im Budget- und Midscale-Segment in über 300 chinesischen Städten präsent, verteilt auf zwölf Marken. Platenos China-Pipeline sieht für dieses Jahr 700 weitere Hotels vor. Mit 80 Millionen Loyalty Members hält Plateno nach eigenen Angaben den Rekord unter allen chinesischen Hotelgesellschaften. Zum Vergleich: Huazhu, über 1.850 Häuser stark, zählt im Verbund mit Accor 47 Millionen Mitglieder im Bonus-Programm. 2018 will Plateno übrigens 6.000 Hotels haben – und 95 Millionen Mitglieder im Bonusprogramm.

### Heisse Dusche in 10 Sekunden

Alex Zheng gründete 2005 Plateno Hotels. Bis dahin war er für das führende chinesische Online-Reiseportal Ctrip.com im Marketing sowie als Vize-Präsident (das Portal ist etwa vergleichbar der Bedeutung von Booking.com in Zentraleuropa). Durch ihn erkannte Zheng, dass es in China unwahrscheinlich viele Hotels ohne Online-Anbindung gibt. Um sie zu locken, gab er 2005 ein Qualitätsversprechen ab: Bei Plateno



CEO Alex Zheng: vom Online-Spezialisten zum Hotel-Chef.

gibt's eine heisse Dusche in 10 Sekunden! Dazu eine gute Matratze und einen funktionierenden Online-Vertrieb! Das funktionierte. An Zhengs Seite steht als Chief Financial Officer Eric Wu. Er stieß 2007 zum Unternehmen, hat seinen MBA an der Michigan State University gemacht und war neun Jahre lang für PricewaterhouseCoopers in den USA und in China tätig. Als CPA (Certified Public Accountant/Wirtschaftsprüfer) sind die Bereiche Internal Controls, Risk Management, Corporate Governance und Audit Support sein Spezialgebiet. Zwei Jahre nach der Unternehmensgründung, 2009 zählte Plateno bereits 300 Häuser und ging an die New Yorker Börse – allerdings ohne den erhofften Erfolg, 2013 verabschiedet sich Plateno wieder von der Börse und expandierte von da an mit Hilfe von Private Equity. Die Carlyle Investment Group (auch Hauptaktionär von B&B Hotels), das asiatisch-amerikanische Investment-Unternehmen Sequoia Capital und der britische Investment-Fonds Actis



Capital sind heute die Haupt-Kapitalgeber. Die Website ([www.platenohotelsgroup.com](http://www.platenohotelsgroup.com)) sagt: In acht Jahren erzielte man einen Brutto-Umsatz von 1,6 Milliarden USD.

### Lifestyle als Marken-Treiber

Zwölf Marken zieren inzwischen die Website von Plateno. Die grösste ist 7DaysInn als Budget-Marke. Lavande, James Joyce Coffeetel und ZMax Hotels gehören (nach chinesischen Massstäben) ins Midscale-Segment mit Tendenz zu Upscale. Portofino ist eine Luxus-Resort-Marke für die urban verwöhnten Chinesen – „interessant für Investoren“, sagt Developer Roland Paar. Er weist auf eine chinesische Eigenart hin: Marken-Standards sind wichtig, wichtiger für den Erfolg aber ist die Message, die man mit der Marke vermitteln kann. Beispiel James Joyce Coffeetel: Wie der Name andeutet, verbirgt sich hier ein Lifestyle-Konzept aus traditionellem Coffee Shop und aus Hotel mit Bibliothek. „Alles mit Lifestyle verkauft sich in China gut“, sagt Roland Paar, gibt aber gleichzeitig zu bedenken: Investoren interessieren Lifestyle hingegen wenig, vielmehr dagegen die Umsatz- und Verkaufszahlen. Weil Plateno auf den aktuellen und anhalten Coffee-Trend in China setzt, hat die Gruppe inzwischen ihre eigene Kaffee-



Marke kreiert: „Mora“ kann man in Hotels ohne Frühstück oder F&B-Angebot, in Buchhandlungen und Kinos finden. Roland Paar: „300 von 700 Franchise-Betrieben der Marke 7DaysInn werden jetzt mit Mora nachrüsten.“

Der Mega-Markt China mit seinen Millionen-Städten inklusive endloser Food-Outlets auf den Strassen setzt seine eigenen Maßstäbe, die für Europäer ohne China-Erfahrung schwer zu fassen sind: So kann ein Hotel, das nur Frühstück mit anbietet, schon mit 3 oder 4 Sternen bewertet werden.

### Keine Chinesen-Hochburgen in Europa

All das bedeutet nicht, dass die Chinesen diese nationalen Erfahrungen und Ideen eins zu eins nach Europa tragen möchten. „Die Chinesen gehen in ihren Markt-Analysen sehr analytisch und wertfrei vor“, berichtet Roland Paar. „Deutsche Strukturen sind für sie sehr transparent, auch in den Verträgen. Das verstehen sie und das gefällt ihnen.“ 500 der chinesischen Plateno-Hotels werden im Heimatland per Pacht-Vertrag betrieben; damit gibt es zumindest für diese Expansions-Voraussetzung im deutschen Markt ein gewisses Grundverständnis.

Für Deutschland evaluiert man derzeit parallel verschiedene Szenarien: Optionen für eine schnelle Expansion sind Conversions und/oder Joint Ventures. Wenn, dann wird man sich über eine Cluster-Strategie schneller vorarbeiten wollen. „Wir sind aber bei allem flexibel“, gib sich Paar offen. Und eines weist er von Anfang an zurück: Pla-

teno Hotels in Deutschland bzw. Europa sollen keine Chinesen-Hochburgen werden, sondern international ausgerichtete Hotels mit internationalem Gäste-Mix.

Plateno ist bereit, sich in allem dem jeweiligen Wunsch-Markt anzupassen: bei Investitionen, im Development-Modell, bei den Marken. Nichts muss eine Kopie einer bestehenden Marke sein. Beispiel 7DaysInn: Ein Standard-Zimmer in China misst im Schnitt 16 qm, samt Dusche/WC, ausgestattet mit



**Roland Paar:**  
Die Chinesen sind analytisch und wertfrei.

TV, Klimaanlage, Telefon (ist in China Vorschrift im Zimmer), aber ohne F&B/evtl nur mit Grab&Go-Stationen. Ein 7DaysInn zählt im Schnitt 80 bis 120 Zimmer. Die Budget-Marke erreicht China-weit eine durchschnittliche Auslastung von 82 Prozent, verrät Paar. Die Übernachtungspreise orientieren sich nicht an einem strengen Yield Management, sondern im Kern an der Saison und am Mitglieder-Status im Loyalty-Programm. In China kostet eine Übernachtung in einem 7DaysInn – ungefähr – zwischen 20 und 40 Euro.

### „Wir machen jede Marke fit für Europa!“

Die schnelle Expansion in China funktioniert – salopp formuliert – mit Conversions und nach einer einfachen Formel: Man kauft eine Gebäudehülle, entkernt sie und zieht die Wände neu ein. Nur so ist es möglich, dass in einer Region wie Guangzhou binnen weniger Jahre 300 Häuser von 7DaysInn entstanden. Von einer derartigen Takt-Zahl geht man in Europa natürlich nicht aus, allein schon aufgrund anderer Bau- und Brandschutz-Vorschriften. Trotzdem klingt durch, dass man mehr als 6 Hotels pro Jahr oder sogar 12 pro Jahr (à la B&B) wohl toppen könnte... 7DaysInn sei die Budget-Marke für den Markt China, präzisiert Roland Paar – für Europa soll deren Struktur allenfalls als Basis dienen. Folglich bestehe Plateno auch nicht darauf, seine europäischen Budget-Hotels unter dieser Marke laufen zu lassen: „Wir machen jede Marke fit für Europa!“ Zheng liebt bedürfnis- und zweck-orientierte Marken und behandelt zumindest neue Kreationen wie Experimentier-Plattformen. So findet man im Plateno-Portfolio eine „Frauen-Hotel“-Marke namens Xana. Vor acht Monaten gestartet, befindet sich das Konzept immer noch im Projekt-Stadium. Und offenbar wird es gehandelt wie ein Startup – als Story mit offenem Ausgang. Der Grund für diese Frauen-Marken-Gründung hat in China unterdessen seine Berechtigung: Im patriarchalisch geprägten Reich der Mitte sind alleinreisende Geschäftsfrauen eine wachsende Zielgruppe. / Maria Pütz-Willems  
Auszug aus einem Artikel in *hospitalityInside.com* vom 20.3.2015.

Anzeige

Hotel Consulting

HOTOUR

Wir eröffnen Ihnen Perspektiven.

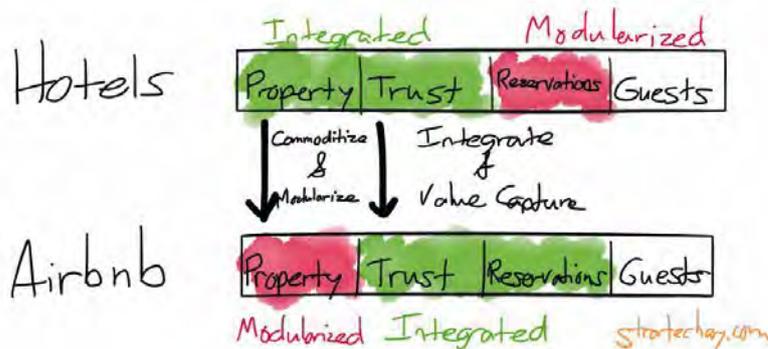
www.hotour.de



ZUM UNFAIREN VERGLEICH VON HOTELKETTEN UND DEM SHARING ECONOMY-PIONIER

# Wo ist der Wert von Airbnb?

Amsterdam. Ist es fair, Airbnb mit Hotelketten zu vergleichen? Hoteliers nehmen Risiken auf sich, sie sind grosse Arbeitgeber, Steuerzahler und die meisten von ihnen sind verantwortungsbewusste Unternehmer. Airbnb ist nichts von allem. Dennoch: Hoteliers akzeptieren sogar in der Öffentlichkeit und in den Medien, mit Airbnb verglichen zu werden! Die Branche steht nicht auf und widerspricht laut – wodurch die Öffentlichkeit folglich an den ihr servierten Vergleich von Äpfeln mit Birnen glaubt und nicht Äpfel und Äpfel vor Augen hat. Mit Unterstützung von Experten aus Hotellerie und Distribution erläutert [hospitalityinside.com](http://hospitalityinside.com) heute und nächste Woche, weshalb Airbnb nicht mit einer Hotelkette verglichen werden kann, wo die Schwächen dieser Argumentation liegen, weshalb Hoteliers den Zug zur „Collaborative Economy“ zunächst verpasst haben, aber weshalb es doch noch nicht zu spät sein könnte.



Airbnb vermarktet leerstehende Immobilien über ein System aus Vertrauen. Hotelgruppen arbeiten völlig anders. Deshalb lässt sich allenfalls der Marken-Wert beider vergleichen.  
/ Grafik: [strattechag.com](http://strattechag.com)

Im Juni war Airbnb erneut in den Schlagzeilen. Diesmal nicht, weil sich eine weitere Stadt über die „unkontrollierbaren“ Aktivitäten des Unternehmens beschwerte, sondern weil das Unternehmen Finanzierungsmittel in Höhe von 24 Milliarden US-Dollar aufbringen möchte. Laut „Financial Times“ sollen diese Gelder vom amerikanischen Private Equity-Unternehmen General Atlantic, dem in Peking ansässigen Vermögens-Verwaltungs-Unternehmen Hillhouse Capital und der Investmentfirma Tiger Global bereitgestellt werden. „Dadurch würde das sieben Jahre alte Unternehmen mehr Wert sein als Marriott International oder Starwood Hotels & Resorts, aktuell mit 21 Milliarden Dollar bewertet,“ schlussfolgerten viele Zeitungen sofort. Aber ist dieser Vergleich wirklich fair? Viele US-Medien stellen Airbnb gerne als neuen Propheten der Beherbergungsbranche dar, als Guru der „Sharing Economy“,

der mit dem Finger auf etablierte Hotelketten zeigt, die zu alt, zu langsam, nicht frisch und innovativ genug sind. Einiges davon stimmt. Aber so einfach ist die Sache nicht. Hoteliers nehmen Risiken auf sich, sie sind eben grosse Arbeitgeber, wichtige Steuerzahler und die meisten von ihnen sind verantwortungsbewusste Unternehmer. Die Australian Hotels Association ist der Ansicht, dass „Airbnb nicht viel teilt, aber viel nimmt“. Experten vor Ort verlangen, dass die Anbieter auf der Plattform Steuern zahlen und eine Lizenz besitzen müssen. Viele Medien unterscheiden aber nicht zwischen dem Airbnb-Marktplatz, OTAs und Hotelgruppen. Ausserdem stellt sich die Frage, weshalb es Hoteliers zulassen, mit Airbnb verglichen zu werden. Warum wehren sie sich nicht und stellen die Sache richtig, angefangen bei der Kostenstruktur, die völlig anders ist.

## Bewertungsvergleich nicht richtig

Diesen Sommer hat keine einzige Zeitung über die Bewertung von Airbnb in Höhe von 24 Milliarden US-Dollar geschrieben, ohne darauf hinzuweisen, dass das Unternehmen für Kurzzeit-Vermietung bereits grosse Hotelketten überholt hat. Bei den meisten dieser Bewertungen oder Grafiken steht nur Hilton Worldwide mit 38 Milliarden US-Dollar auf Platz eins vor Airbnb. An dritter Stelle kommt Marriott mit 21 Milliarden US-Dollar, gefolgt von Starwood mit 16 Milliarden, Wyndham mit 15 Milliarden, AccorHotels mit 14 Milliarden, IHG mit 12 Milliarden und Choice mit 4,5 Milliarden US-Dollar. Erstaunlicherweise erwähnen viele Medien bei diesen Vergleichen auch die physischen Assets von Hotelketten sowie tausende von Mitarbeitern und verfügbaren Zimmern weltweit, während Airbnb lediglich ... Daten besitzt.



Prof. Dr. Christian Buer, Universität Heilbronn: „Airbnb wird wieder verschwinden. Wie Nokia.“

„Aus diesem Grund alleine sollten sie nicht miteinander verglichen werden,“ fasst Christian Buer, Professor für Hotel-Management an der Universität Heilbronn, den unfairen Vergleich der Medien zusammen. „Als erstes sollte zwischen Markt-Kapitalisierung und Unternehmens-Bewertung unterschieden werden. Hotels verfügen über Vermögenswerte und virtuelle Werte, die durch die Kapitalisierung von Management-Verträgen und den Markenwert erzielt werden. Das grösste Asset von Airbnb ist die Datenbank – mit den Wohnraum-Anbietern (bzw. deren Profilen) und Nutzern (bzw. deren Nutzerprofilen). Das Unternehmen verfügt über keinerlei Besitz, über kein einziges Zimmer. Ich fühle mich hier an WhatsApp

**WIEVIEL IST EIN ZIMMER ODER EINTRAG WERT?\***

Hospitality Marke	Anzahl Zimmer/ Einträge 2015	Börsenwert/ Bewertung 2015	Wert Zimmer 2015	Anzahl Zimmer/ Einträge 2014	Börsenwert/ Bewertung 2014	Wert Zimmer 2014
Hyatt	156.875	8,14 Mrd. \$	51.888 \$	147.388	8,42 Mrd. \$	57.128 \$
Starwood	348.117	14,05 Mrd. \$	40.359 \$	346.063	14,97 Mrd. \$	43.258 \$
Hilton	715.000	27,68 Mrd. \$	38.713 \$	678.630	21,86 Mrd. \$	32.211 \$
Airbnb (adj.)*	720.000	24,00 Mrd. \$	33.333 \$	330.000	10,00 Mrd. \$	30.303 \$
Marriott	715.000	21,10 Mrd. \$	29.510 \$	675.623	16,15 Mrd. \$	23.903 \$
Accor	480.000	12,60 Mrd. \$	26.250 \$	455.985	8,55 Mrd. \$	18.759 \$
Airbnb	1.200.000	24,00 Mrd. \$	20.000 \$	550.000	10,00 Mrd. \$	18.181 \$

\* Alles Angaben aus eigener Quelle mit Ausnahme von Airbnb. Airbnb hat seine Zahlen selbst bereitgestellt.  
 \*\* Quelle: Skift.com, 19.6.2015.

erinnert, dessen 40 Millionen-Dollar-Bewertung lediglich auf den Nutzern und deren Profilen basiert.“

Es wäre gut zu wissen, wie viele Nutzer Airbnb hat, meint der Professor. Dann könnte diese Zahl bzw. dieser Wert zwischen Anbietern (= Betten) und registrierten Nutzern aufgeteilt werden. Vielleicht liessen sich dann auch die Zahl der Übernachtungen zwischen Airbnb und Hotels vergleichen. Da dies lediglich ein Traum bleibt, kommt Christian Buer zu folgendem Schluss: „Der Wert von Airbnb liegt nicht darin, was das Unternehmen leistet, sondern was es kriegen kann (wie bei WhatsApp).“ Bezüglich des frischen Kapitals, das Airbnb anlockt, weiss er schnell zu kontern: „Warum ist es so einfach? Wegen der Gier dieser Menschen.“ WhatsApp hat keinen einzigen Cent verdient, doch der Verkauf hat einige Aktionäre sehr viel reicher gemacht ... Der Professor sieht eine zweite

dot.com-Blase am Horizont und geht davon aus, dass Unternehmen wie Airbnb wieder verschwinden werden. So wie Nokia.

**Airbnb soll zu einer Marke werden**

Kommen wir zum Markenwert: Früher haben Hotels leer stehende Zimmer und Vertrauen (über die Marke) mit einbezogen. Airbnb hat leer stehende Immobilien modularisiert, indem es ein Reputationssystem für das Vertrauen zwischen Gastgebern und Gästen aufbaute. Es bezieht Immobilienverwaltung und Kunden-Management mit ein, so dass es weltweit anpassbar ist (sh. obige Zeichnung von stratechery.com). Das Einzige, was sich wirklich vergleichen lässt, ist der Markenwert. In diesem Punkt hat Airbnb einen grossen Vorteil, da das Unternehmen bei seinem Konzept und seiner Kommunikation klugerweise auf die Sharing Economy setzt, einem Trend, der viele Menschen anspricht,



Anzeige

Hotel Consulting

# HOTOUR

**Wir öffnen Ihnen Türen.**

[www.hotour.de](http://www.hotour.de)

besonders die Millennials. Viele von ihnen sagen bereits „just Airbnb it“ (such doch bei Airbnb), wenn sie sich nach einer Unterkunft für ihren nächsten Urlaub umsehen. In Bezug auf Markenbewusstsein gewinnt der Mietmarkt Punkte hinzu.

Bei den nächsten Olympischen Sommerspielen in Brasilien wird Airbnb beispielsweise 20.000 Zimmer bereitstellen und mit grosser Wahrscheinlichkeit offizieller Sponsor und Partner der Spiele werden. Zum ersten Mal wendet sich ein grosses internationales Sportereignis an die Öffentlichkeit, um zusätzliche Zimmer zu finden und den kurzfristigen Anstieg bei der Nachfrage nach Unterkünften zu decken. Jede Hotelkette würde von einer solchen Medienpräsenz träumen.

„Das Unternehmen ist sehr gut und grosszügig, wenn es um Massenkommunikation und Marketing geht. Doch Airbnb ist kein Hotelier,“ erinnert Frédéric Dimanche, Leiter der School of Hospitality and Tourism Management at Ryerson University, Toronto, Kanada. „Die einzige Gemeinsamkeit besteht darin, dass beide Unternehmen Unterkünfte anbieten und dieselben Kunden als Zielgruppe haben. Sie haben nicht die gleiche Kostenstrukturen, was sie unvergleichbar macht.“

### Airbnb – alles ein grosser finanzieller Bluff?

Viele Hoteliers und Analysten würden gerne mehr über Bruttoumsätze, Kundenvolumen, Margen, Wiederholungskauf-Raten etc. wissen ... doch Airbnb lehnt es grundsätzlich ab, Zahlen zu nennen, was den Vergleich mit öffentlich eingetragenen Hotelketten noch schwieriger macht. Doch laut „Wall Street Journal“ haben Vertreter von Airbnb Investoren gesagt, dass sie 2015 Umsätze in Höhe von über 900 Millionen US-Dollar erwarten. Das ist dreimal so viel wie 2013, wo sich die Umsätze auf insgesamt rund 250 Millionen beliefen. Für 2020 wird bei Airbnb ein Umsatz von 10 Milliarden US-Dollar erwartet, was sehr ambitioniert ist ... oder sich als Bluff herausstellen wird.

Wie ein amerikanischer Analyst einer Zeitung gegenüber sagte, „muss Airbnb einen Grossteil der Hotellerie von führenden OTAs wie der Priceline Group (Booking.com) oder Expedia übernehmen und auch von führenden Hotelketten wie Hilton oder Marriott, damit diese Vorhersagen eintreffen können“. Allerdings steht fest, dass keines der Unternehmen ohne Kampf nachgeben wird.

„Airbnb müsste seinen Anteil am Beherbergungs-Markt von 1 Prozent auf 10 Prozent erhöhen, was ein ziemlicher Kraftakt ist“, fügt er hinzu. Sean Hennessey, ein Berater bei Lodging Advisors LLC, erklärt, dass das Wachstum von Airbnb in den nächsten Jahren nicht nur von der wachsenden Anzahl an Immobilien-Besitzern abhängt, die bereit sind, ihre Immobilie auf der Website des Unternehmens aufzulisten und zu vermieten, sondern auch von der wachsenden Anzahl an Reisenden, die auf der Website suchen. „Das Bewusstsein unter den Reisenden ist nach wie vor gering und das Unternehmen kann seine Ziele nur erreichen, wenn der Markt und das Bewusstsein wachsen.“

### Viele Städte unternehmen rechtliche Schritte

Das ist nicht die einzige Unsicherheit in Bezug auf die Zukunft von Airbnb. Gegen die Plattform wird nach wie vor gerichtlich vorgegangen, was Geld kostet. Airbnb sieht sich in vielen Städten behördlichen Einschränkungen ausgesetzt, die einen grossen Anteil des Übernachtungs-Portfolios als „illegale Hotels“ betrachten. Die Kurzzeitvermietung (unter 30 Tagen) verstösst in verschiedenen Städten weltweit gegen die örtlichen Gesetze. In New York musste Airbnb rund 2.000 Angebote entfernen, nachdem der Justizminister 72 Prozent der Unterkünfte des Unternehmens im Big Apple als illegal eingestuft hatte. In Barcelona verhängte die Stadt eine 30.000 Euro-Strafe gegen die Plattform für den Verstoß gegen die Tourismus-Gesetze und verhängte 15.000 Euro-Strafen gegen Eigentümer, die auf der Plattform gelistet waren. Ada Colau, Barcelonas neue Bürgermeisterin verlangt nun von Airbnb Auskunft über alle gelisteten, aber noch nicht offiziell registrierten Einheiten.

Die Stadtbeamten in Berlin haben ebenso ein neues Wohnungsrecht verabschiedet, das von Wohnungseigentümern verlangt, sich eine Genehmigung von den Behörden zu holen, bevor sie sich registrieren lassen. Dasselbe gilt in Hamburg, Amsterdam und Paris, wo sich die Gastgeber registrieren und Steuern zahlen müssen und nicht länger als 90 Tage im Jahr vermieten dürfen. In der französischen Hauptstadt verfolgt eine spezielle Task Force der Stadt illegale Vermieter online und vor Ort. Trotz des „Verführungsversuchs“ des Airbnb-CEO im Februar in Paris – während des Jahreskongresses des Unternehmens – und



Frédéric Dimanche, Ryerson University Toronto: „Airbnb und Hotels sind nicht vergleichbar.“

des Versprechens von Brian Chesky, für die Stadt die Touristensteuer einzunehmen, verfolgt die Bürgermeisterin Anne Hidalgo nach wie vor Gastgeber, die Wohnräume auf professioneller Ebene vermieten. Ihr zufolge „nehmen diese Anbieter Apartments vom Langzeit-Wohnungsmarkt, was inakzeptabel und illegal ist“.

Ob die Airbnb-Ankündigung von letztem Dienstag sie beruhigen wird? Ab 1. Oktober 2015 will die Plattform nun von Gästen und im Auftrag der Apartment-Vermieter Touristensteuern einsammeln und an die Stadt weiterleiten. Für Airbnb ist Paris mit über 50.000 Einträgen die begehrteste Stadt. Airbnb sagte, man würde 0,83 Euro pro Person und Nacht eintreiben und das Steuer-Prozedere würde schrittweise auf andere Städte in Frankreich ausgedehnt werden.

### Airbnbs intransparente Steuer-Eintreibung

Airbnb sammelt bereits Hotel- und Touristensteuern von Gästen im Auftrag der Vermieter – und zwar in den US-Städten San Francisco, Portland, Philadelphia, Chicago, Malibu, San José, San Diego und Washington D.C. wie auch in Amsterdam. Dennoch: Das Unternehmen weigert sich, mit den lokalen Behörden Namen oder Adressen zu teilen – so dass sie eigentlich jeden Betrag überweisen können, den sie für akzeptabel halten. Airbnb hat noch viel vor, aber der globale Kampf gegen die Behörden kostet Geld. Das Unternehmen prognostiziert einen Betriebsverlust für dieses Jahr. In einer jüngsten Studie stellt das „Wall Street Journal“ fest, dass sich im Sommer mehr „Airbnbisten“ (Reisende, die Airbnb nutzen) als Pariser im malerischen Schwulenviertel Le Marais aufhalten. Wenn Airbnb nichts unternimmt und die Gastge-

ber zur Einhaltung der örtlichen Gesetze auffordert, wird es die französische Regierung tun. Die Lokalzeitung „La Tribune“ schrieb, dass das Wirtschaftsministerium im September neue Verordnungen verabschieden wird. Airbnb-Gastgeber sind dann verpflichtet, ihre Mieteinkünfte anzugeben und zu versteuern.

In der Zwischenzeit nutzt Paris, wie viele Städte auch, die ein „schizophrenes“ Verhältnis mit Airbnb haben, die Gelegenheit, die Gäste der Plattform willkommen zu heißen, die Millionen von Euro für Restaurants, Stadtrundfahrten, Souvenirs, Einkäufe etc. ausgeben. Airbnb betont, dass es über Gäste, die sonst nicht reisen würden, zusätzliche Geldmittel in die Städte bringt. „Die 760.000 Menschen, die letztes Jahr in Airbnb-Unterkünften in New York übernachtet haben, generierten 1,15 Milliarden Dollar an Wirtschaftsaktivität in der Stadt“, so ein Vertreter. Dies lässt sich allerdings nicht beweisen, da keine Statistik belegt, wie viel 760.000 Hotelgäste in der Stadt ausgegeben haben könnten ...

### Hotline in Amsterdam: Nachbarn sollen Bericht erstatten

In Amsterdam, wo Airbnb inzwischen über 10.000 Adressen aufführt, wissen die Behörden nicht, wie sie mit dem Phänomen umgehen sollen. Seit letzten Februar hat sich Airbnb bereit erklärt, die Stadtsteuer einzunehmen, um den Regelungen des Stadtrats bei der Untervermietung von Wohnraum zu entsprechen. Die Plattform jedoch möchte nicht bekannt geben, wie viele Gastgeber bezahlen und wer diese Gastgeber sind, weshalb Überprüfungen nicht möglich sind.

Die Stadt reagierte darauf mit einer Hotline, die den ganzen Sommer über verfügbar ist und wo Nachbarn Airbnb-Gäste oder Gastgeber in ihrer Nähe melden können. Nun ist der Sommer so gut wie vorbei und das Spezial-Team der Stadtverwaltung registrierte insgesamt 85 Anrufe. Man überprüfte 71 Apartments, von denen sich 27 als illegale Hotels erwiesen. Acht Einheiten wurden sofort aus Feuerschutz-Gründen geschlossen. Der Rest wurde verwahrt. Beim nächsten Mal werden sie mit einer Strafe bis zu 12.000 Euro belegt werden.

Dies sind extreme Massnahmen, die hätte vermieden werden können, wenn Airbnb mehr Verantwortung gezeigt hätte. Doch alle wissen bereits, dass dies nicht zu den Stärken des Unternehmens gehört. Patrick Robinson, Leiter von Airbnbs European Operations, sagte der niederländischen Zeitung „Het Parool“, dass „die Leute selbst dafür sorgen müssen, die Vorschriften einzuhalten. Das liegt nicht in unserer Verantwortung.“

In diesem Fall informiert die Plattform ihre Gäste (die die Stadtsteuer zahlen müssen) lediglich und empfiehlt Gastgebern per eMail, sich zu registrieren. Wahrscheinlich werden es die meisten nicht tun, ausser Airbnb würde es erforderlich machen. Wenn Airbnb ein echter Partner für die 34.000 Städte wäre, die auf der Plattform aufgeführt sind, würde das kalifornische Start-up nur offiziell registrierte Gastgeber oder solche mit einer Stadtlizenz auflisten. Aber dies würde das Portfolio schwächen und nachteilige Auswirkung auf den Wert des Unternehmens haben. Deshalb wird dies nicht geschehen.

Dieses unprofessionelle Verhalten führte dazu, dass in vielen Städten strengere Vorschriften eingeführt wurden, beispielsweise in Berlin oder New Orleans, wo Behörden die Gemeinde in der Umgebung schützen und Sicherheits-Standards erhalten möchte. Ihnen bleibt manchmal keine andere Wahl, als Verordnungen zu erlassen, um Verbraucher vor ihrer eignen Naivität zu schützen. Viele Reisende sehen nur den Preis und vergessen dabei Sicherheit, Kundenservice, Produkt-Qualität und Verantwortung für den Fall, dass es Probleme gibt.

Als Antwort auf das Ganze hat Brüssel vor kurzem ein Gesetz verabschiedet, das Vermieter verpflichtet, sich beim Regionalrat als „Gästehaus“ registrieren zu lassen. Auf diese Weise können sie nicht mehr als fünf Zimmer pro Immobilie anbieten. Und sie müssen sich die Erlaubnis der Stadt und der Mitbesitzer der Immobilie einholen. Sie müssen Feuerlöschsysteme installieren und ein sichtbares Logo an der Tür anbringen. All das tritt ab Januar 2016 in Kraft. Airbnb wird sicherlich versuchen, dagegen vorzugehen, und weltweit ähnliche juristische Kämpfe ausfechten.

In den jüngsten Geschäftsprognosen des Unternehmens für dieses Jahr rechnet das Unternehmen mit einem Betriebsverlust von 150 Millionen US-Dollar, um seine Dienste auszuweiten (Kuba und Afrika) und weltweit gegen Aufsichtsbehörden aufgrund von Steuern und Beherbergungsgesetzen vorzugehen. / Sarah Douag

Auszug aus einem Artikel in *hospitalityInside.com* vom 28.8.2015.



Anzeige

Hotel Consulting

HOTOUR

Wir machen Hotels erfolgreich.

www.hotour.de



STUDIE BELEUCHTET UNTERSCHIEDE HOTELLERIE &amp; SHARING ECONOMY

# Sharing ist soziale Kontrolle

Berlin. Der neue Sharing-Markt sprengt bisherige Markt-Standards, soviel steht fest. Das Modell von Airbnb & Co funktioniert, weil die Anbieter Kunden-Emotionen gezielt und unkompliziert befriedigen. Ist die Hotellerie nur noch auf der Verlierer-Seite? Es sieht danach aus, ist es aber nicht, wie eine aktuelle Studie der Berliner Marketing-Beratung DICON zeigt. Hotellerie und Sharing Economy widersprechen und ergänzen sich, meint Geschäftsführer Robert Wissmath. Zum zweiten Mal beleuchtet er den Trend ausführlich. 2013 hatte er die sich anbahnende Bewegung unter dem Aspekt des „sozialen Touristen“ untersucht. Jetzt spinnt er den Faden weiter.



Die DICON-Analyse steigt über den technologischen Ansatz von Airbnb & Co ein: Sie geben – ähnlich wie Amazon – vor, ihre Kunden so gut zu kennen, dass sie diesen künftig das perfekte Angebot (mit passendem Preis, Lage, individuellen Wünschen etc.) unterbreiten können... Die Peer-to-Peer (P2P)-Plattformen nähern sich ihrer Zielgruppe damit über ausgeklügelte Big Data-Analysen und bieten ihre Dienstleistung via Technologie an. Aber will der Mensch in seiner Auswahl-Freiheit beschränkt werden? Akzeptiert er diese „Vor-Selektion“? Das ist momentan noch offen.

Unbestritten ist aufgrund des Sharing-Booms der letzten Jahre: Der Wunsch des Reisenden nach der Nähe zu seinem Gastgeber (realisiert durch „private“ Zimmer) und nach persönlichen Tipps bindet beide Parteien sozial aneinander. Diese neue Motivation sprengt die Logik der bisherigen Produkt-Individualisierung, so Robert Wissmath, und das löst eine neue „Gemengelage“ aus: Reiseangebote für den Massenmarkt boten bisher gute Preise, aber relativ „starre“ Produkte; trotzdem hatte der Reisende angesichts der immensen Auswahl das Gefühl von Flexibilität. Im Gegensatz dazu sind die

heutigen, individualisierten Produkte automatisiert gesteuert und damit vergleichsweise unflexibel. Roboter suchen das Produkt zur Person aus – und den Preis dazu.

## Freie Wahl oder schnelle Entscheidung

Deshalb wird es künftig laut DICON zwei-erlei touristische Produkte geben: das des Massenmarktes unter dem Motto „So-und-nicht-anders“ und das des individualisierten Marktes unter dem Motto „Wir-glauben-dass-du-so-bist“. Beide Produkte werden nicht mehr miteinander vergleichbar sein.

Deshalb glauben die Berliner Hotelberater und Marktforscher auch, dass sich strukturierte, automatisierte Reisen leichter im Geschäftsleben umsetzen lassen, während sich dies im Leisure-Segment kontraproduktiv auswirken könnte. Eines steht aber fest: Der gesamte Vertrieb wird künftig nur noch Big Data-gesteuert sein, d.h. die Hoteliers müssen ihre Gäste auch nach Bildungsschichten, Einkommensklassen, Netzwerken, Vorlieben etc. erfassen, diese mit ihren Unterbringungsformaten und Service-Prozessen wie auch mit klassischen Eckpunkten wie Ferienzeiten oder Feiertagen kombinieren... Und „das wird zu einer neuen Herausforderung für viele Segmente der deutschen Hotellerie werden,“ heisst es in der Analyse: „Die ‚Soziale Ferienwohnung‘ erfüllt diese Bedingung vergleichsweise gut.“

### Lifestyle-Hotel auf Social-Pfaden

Von allen Beherbergungsstrukturen kommt die der Serviced Apartments wohl am ehesten an die „soziale Ferienwohnung“ heran. Frische soziale Impulse im Hotel verströmen zudem die neuen Lifestyle-Hotels im Boutique- oder Ketten-Format, weil deren offenen, fließend gestalteten Lobbys mit den privaten Lebenswelten korrespondieren, die Airbnb & Co vermitteln. „So ist eine Zunahme von Originalität und Individualität bei der Einrichtung, bei den Services und bei der Raumkonzeption öffentlicher Räume zu beobachten,“ bescheinigen die Marktforscher der Hotellerie. Die ersten Schritte Richtung P2P sind damit in der Hotellerie gemacht. Doch der schwierigste Schritt steht noch bevor: die Übersetzung dieser Erkenntnisse in die sozialen Medien und die Schaffung einer neuen persönlichen Beziehung zwischen Gast und Hotelbetreiber. Letzteres erhält dann eine enorme Bedeutung, wenn



**Robert Wissmath:**  
Der Tourismus wird künftig nur noch Produkte für die Masse und für die Individualität bieten.

der Hotelbetreiber wechselt. Mit einem neuen Konzept und einer neuen Positionierung verändern sich nämlich auch die Bewertungen und Kommentare im Netz. Die Social Media-Bedeutung wird überragenderweise von einem Mangel getrieben: vom Mitarbeiter-Mangel in der Hotellerie. Wenn eine „Apple Watch“ künftig als Türkarte im Hotel fungiert und Roboter erste Services übernehmen, werden qualifizierte Berufsbilder auf Dauer ersetzt. Die Budget-Hotellerie hat ihre Kunden bereits an servicearme Prozesse gewöhnt, so dass mittelfristig der Kontakt zwischen Mitarbeiter und Gast deutlich reduziert wird.

### Airbnb bleibt ein Web-Technologie-Unternehmen

Wen wundert an dieser Stelle dann wieder der Erfolg der sozial orientierten Anbieter wie Airbnb? Weshalb erklärt eine Branche neue Marktteilnehmer zu „Feinden“, wenn sie selbst elementare Erfolgskomponenten nicht mehr bietet? Und ist es da nicht genauso verständlich, dass Unternehmen wie Airbnb sich selbstbewusst als „Beherbergungsunternehmen“ bezeichnen? Der anfangs erwähnte IT-Ansatz von Airbnb, künftig Vorhersagen über den Unterkunfts-wunsch ihrer Kunden treffen zu können, haut genau in diese Kerbe. Robert Wissmath schreibt: „Airbnb arbeitet ... an ähnlichen Analyse-Systemen zur Kunden-Präferenz wie Amazon ... um eine umständliche Suche zu

vermeiden.“ Damit werden die Unterschiede zwischen P2P-Anbietern und Hotels immer deutlicher: „Der Unterschied besteht im vollständigen Focus auf Datenakkumulation und digitale Vernetzungsleistung individueller Personen statt auf klassische an Produkte gebundene Leistungen und deren Rückwärtsintegration in den Vertrieb,“ so die DICON.

### Machtzuwachs des Mittlers

Gleichzeitig tröstet sie: „Es zeigt sich, dass, auch wenn der Wettbewerb mit der Hotellerie eskaliert, Airbnb eben kein Hotelkonzern ist, sondern ein klassisches Web-Technologie-Unternehmen. .... Der Unterschied zwischen Hotelunternehmen und Airbnb lässt sich an Bereichen darstellen, die für moderne digitale Unternehmen typisch sind und inzwischen auch vermehrt in der Kritik stehen. Es ist die Monopolisierung und die Ökonomisierung der von den Nutzern (Anbieter und Abnehmer) der Plattform produzierten und mit deren sozialem Verhalten verknüpften Daten.“ Sharing-Unternehmen setzen damit letztlich auf Datensteuerung, ergänzt von einer ebenfalls gesteuerten, gegenseitigen sozialen Kontrolle der Sharing-Partner. Die Individualisierung mündet damit in sozialer Kontrolle. Oder anders ausgedrückt: Sharing Economy ist eine „... Bezeichnung für etwas, was auf einen sukzessiven Machtzuwachs der intermediären Ebene hinausläuft.“

Zumindest die grossen Hotelketten und ihre Konzerne haben ähnliche Möglichkeiten wie Airbnb & Co: nämlich Big Data zu analysieren, Kunden-Profile präzise zu erfassen, Social Media zu beleben und zielgruppe-gerechte Hotel-Produkte neu zu schaffen. Sie sollten es einfach tun ([www.dicon-beratung.de](http://www.dicon-beratung.de)). / map  
Auszug aus einem Artikel in *hospitalityinside.com* vom 10.4.2015.

**ALLES HAT SEINE ZEIT.  
WIR INVESTIEREN UNSERE  
IN IHREN ERFOLG.**

Als Experten im Bereich Immobilienfinanzierung bieten wir Ihnen ein einzigartiges Portfolio aus Erfahrung und Referenzen für Ihr passgenaues Finanzkonzept.

[www.Deutsche-Hypo.de](http://www.Deutsche-Hypo.de)

**DEUTSCHE / HYPO**

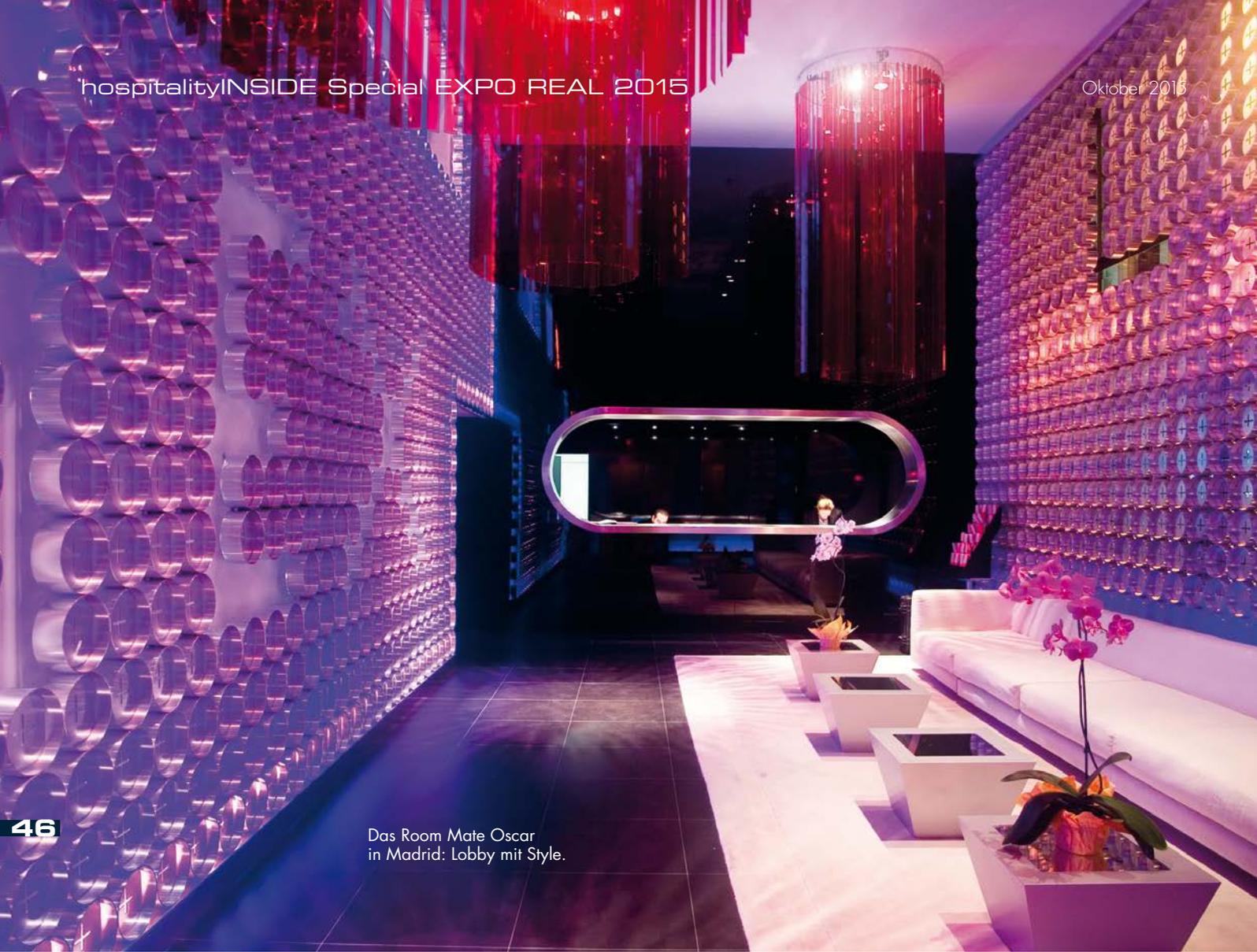
Ein Unternehmen der NORD/LB



Willkommen am Stand B1.344  
5.-7. Oktober 2015  
Messe München

**EXPO REAL**

Ihr Erfolg ist : unser Maßstab



Das Room Mate Oscar  
in Madrid: Lobby mit Style.

SPANISCHE ROOM MATE HOTELS IN SYNERGIEN MIT P2P-PLATTFORM BEMATE

## Wenn Hotels die Sharing Economy füttern

Madrid. Der Olympia-Springreiter Kike Sarasola revolutioniert seit Jahren die spanische Hotellerie. 2005 gründete er Room Mate Hotels, eine Hotelkette, die auf Design, Standort und Service basiert, und der er als Präsident vorsteht. Heute verfügt die Kette über 27 Hotels. 2014 rief er BeMate.com ins Leben, das erste internationale gemeinsame Angebot von Hotels und Touristen-Apartments mit zusätzlichem Hotel-Service. Dies führte auch zum Kauf von Alterkeys, einer weiteren Peer-to-Peer-Plattform für die Vermietung von Wohnraum. Sarasola glaubt an die Sharing Economy und ist der festen Überzeugung, dass sie von Dauer sein wird. Sein Hotel- und Apartment-Netzwerk wächst weiter, inzwischen auch über die Landesgrenzen Spaniens hinaus.

*Wie ist die Idee entstanden, Ihr zweites Unternehmen BeMate zu gründen, das heute bereits über 2.500 Apartments in zehn Städten in Spanien und in fünf weiteren Ländern verfügt (die Niederlande, Türkei, Italien, USA und Mexiko)? Wie weisen Sie die Apartments den einzelnen*

*Room Mate Hotels oder seinen Partnern in den Städten zu, wo Ihre Hotels noch nicht vertreten sind?*

**Kike Sarasola:** Durch unser erstes Unternehmen Room Mate Hotels haben wir schnell erkannt, dass die Nachfrage nach Familienzimmern immer grösser wird. Gleichzeitig

haben wir einen Marktstudie durchgeführt und herausgefunden, dass es über 300 Apartments um das Room Mate Oscar herum gab, die über andere Plattformen vermarktet wurden (Anm. d. Red.: ein Hotel in Madrid; alle Room Mate Hotels tragen den Namen von Personen, da die Unternehmens-Philosophie

davon ausgeht, dass es keinen schöneren Ort zum Übernachten gibt als bei Freunden). Wir haben die neuen Bedürfnisse der Reisenden erkannt und gleichzeitig gesehen, dass wir sie erfüllen können, indem wir das bestehende Angebot verbessern. Das grundsätzliche Kriterium hierfür ist die Nähe zu einem Hotel.

**Nennen Sie uns bitte weitere Einzelheiten zu BeMate: Was für eine Art Apartments bevorzugen Sie? Wie wählen Sie diese aus? Wie hoch ist der durchschnittliche Mietpreis? Wie steht es mit Qualitätsgarantie und wie mit Services, die extra bezahlt werden müssen?**

Bei den Apartments handelt es sich um Ferienwohnungen, die sich in den besten Vierteln der Stadt befinden. Der Eigentümer bestimmt den Preis, die Verfügbarkeitsdauer und die Buchungskonditionen. Es gibt Wohnraum für jeden Geldbeutel und für alle Vorlieben.

Wir passen unser Angebot der jeweiligen Gesetzgebung in der Stadt an, wir sorgen beispielsweise für Genehmigungen, falls dies notwendig ist. Alle Immobilien, die von BeMate angeboten werden, wurden vom eigenen Vermarktungsteam besichtigt und verifiziert, um sicherzustellen, dass die Fotos auch das zeigen, was die Reisenden vorfinden werden. Wir bieten anders als andere Garantien und Sicherheiten. Eine der Garantien für unsere Gäste besteht darin, dass unsere Apartments wirklich so aussehen wie auf den Fotos. Dafür sorgt unser eigenes Fotografen-Team.

Im Gegensatz zu anderen Anbietern bieten wir unseren Gästen verschiedene Arten von Garantien und Sicherheiten, wie beispielsweise einen Butler, der sie im Apartment willkommen heisst, ihnen die Schlüssel überreicht und bei allen Services und Fragen zur Verfügung steht, die die Reisenden zur Stadt, zu Tickets usw. haben. Ausserdem gibt es einen 24 Stunden-Kundenservice. Einige der Dienstleistungen, wie beispielsweise die Reinigung, kosten extra. Wir sind der Meinung, dass es für beide Seiten sehr wichtig ist, ein Room Mate Hotel in der Nähe zu haben, wo Gäste jederzeit Antworten auf Ihre Fragen erhalten.

Den Eigentümern bieten wir ebenfalls Sicherheiten. Eine unserer wichtigsten Innovationen ist eine Versicherung in Höhe von 500.000 Euro für den Fall, dass Schäden entstehen. Diese Versicherung ist für den Eigentümer mit keinen zusätzlichen Kosten verbunden.

BeMate kümmert sich ausserdem um Zahlungen, Transaktionen und Angebote.

**Die „Collaborative Economy“ bringt Produkte und Dienstleistungen hervor, die preislich angemessener sind als traditionelle Systeme, zumindest theoretisch. Ist das bei Ihren Apartments auch der Fall?**

**Wie wettbewerbsfähig sind die Preise von BeMate-Wohnungen verglichen mit Room Mate Hotels oder anderen Hotels im selben Umkreis in der Stadt?**

Mir gefällt der Wettbewerb über den Preisvergleich nicht. Ich glaube, dass der Hauptunterschied von BeMate darin besteht, einen anderen Aufenthaltsort als ein Hotel anzubieten. Familien mit Kindern, ältere Reisende, Kinder mit Lebensmittel-Allergien, Reisende mit Haustieren, langfristige Aufenthalte – wir bieten ein sicheres Netzwerk mit der Unterstützung eines Hotels an, das den Reisenden bei allem weiterhelfen kann.

Wir sind der Meinung, dass die Unterstützung des Apartment-Angebots durch Room Mate (als bekannte Hotelkette) den Gästen eine gewisse Sicherheit bietet. Die Gäste mieten demnach keine Apartments von ihnen unbekanntenen Personen oder dubiosen Firmen.

**Soziale Netzwerke und WLAN-Verbindungen sind sehr wichtig, so dass Sie als erste spanische Kette seit Juli 2013 innerhalb und ausserhalb des Hotels in der Stadt kostenloses und schnelles WLAN anbieten. Verfügen die Apartments ebenfalls über dieses WLAN-Angebot?**

Wir nennen diesen Service WiMate und bieten ihn in den Room Mate Hotels an. Allerdings darf man hierbei nicht verges-

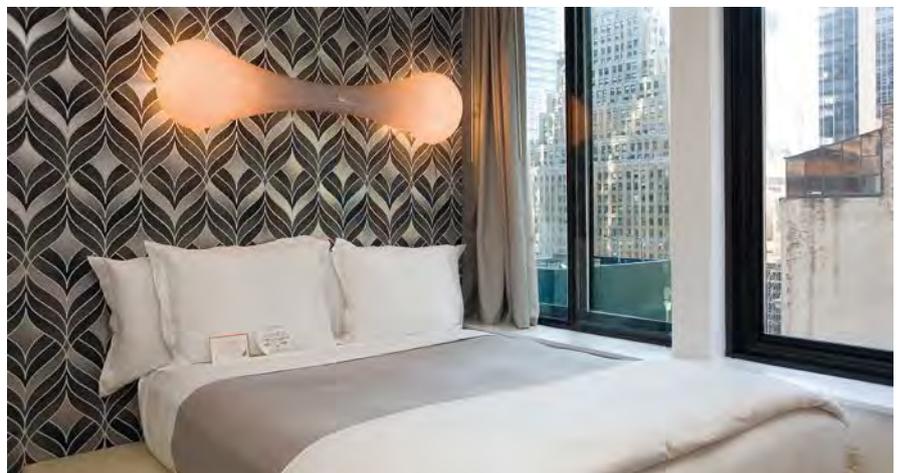
sen, dass wir nicht die Eigentümer der Apartments sind. BeMate verbindet Immobilien-Eigentümer mit Reisenden und unterstützt das Beherbergungswesen, doch wir geben nicht vor, welche Services die Wohnungen anbieten.

**Vertrauen und Sicherheit sind die Achillesferse der „Collaborative Economy“ und des Wertes, den die Room Mate-Marke BeMate.com verleiht. Wer kümmert sich um Forderungen, Beschwerden oder Missverständnisse zwischen Eigentümern und Mietern?**

Genau das ist der Hauptunterschied zwischen BeMate und anderen Plattformen. Einerseits verfügen wir über eine Vermarktungs-Abteilung, die alle Apartments besucht und mit den Eigentümern in engem Kontakt steht. Andererseits kümmert sich diese Abteilung auch um die Gäste und alle Arten von Problemen, Zweifeln oder Beschwerden. Über welche Qualifikationen diese Leute verfügen? Sie beschreiben sich selbst als „junges und fachübergreifendes Team und sind Verfechter von gutem Service, Tourismus und Reisen“.

**Vielen Dank für das Interview.**

Das Interview führte Beatriz de Lucas. Auszug aus einem Artikel in *hospitalityinside.com* vom 22.5.2015.



Room Mate Grace in New York. Jedes Hotel trägt einen Namen, weil man dort schläft wie bei Freunden.



BeMate-Wohnungen sind immer in den besten Vierteln der Stadt.

Querdenker Kike Sarasola kombiniert klassische Hotels mit Sharing Economy.





Kommt das Geld heute wirklich noch die Treppe runter? Ertragsreserven sind woanders verborgen. /Foto: Westin Grand Berlin

BBG-CONSULTING ÜBER ERTRAGSSTEUERUNG UND QUER-SUBVENTIONEN

## Bitte performance-orientiert!

Düsseldorf. Immer wenn die grossen Hotelgruppen ihre Halbjahres- oder Jahresergebnisse auf den Tisch legen, klingelt bei den Beratern das Telefon öfter als sonst: „Dann häufen sich Verständnisfragen und Fragen nach Betriebsvergleichen,“ sagt Karl-Heinz Kreuzig, Geschäftsführer der bbg-Consulting in Düsseldorf. Bei den Anrufern handelt es sich übrigens nicht allein um Familienhotels, sondern mehrheitlich um Ketten-Betriebe. In diesem Gastbeitrag für *hospitalityInside.com* erläutert der Berater mit über 50 Jahren Erfahrung in Hotellerie und Gastronomie, wie man den Ertrag von Hotels über die Kostenrechnung analysieren und steuern kann. „Verborgene Quer-Subventionen belasten das Ergebnis von Hotels meist über Jahrzehnte. Sie stellen ausserordentliche Ertragsreserven dar, sofern man sie frühzeitig identifiziert.“

### Woran misst man den wirtschaftlichen Erfolg eines Hotels?

- Im Vergleich zum Vorjahr?
- An persönlicher Zufriedenheit?
- Anhand von Best Practice-Beispielen?

Was die Bewertung schwierig erscheinen lässt, ist der Umstand, dass meist mehrere Betriebsteile sowohl zur Gewähr des Standards als auch zum Erhalt und zur Steigerung von Preis und Auslastung erforderlich sind. Dessen nicht genug, sind diese von Haus zu Haus unterschiedlich ausgeprägt, was die Vergleichbarkeit zusätzlich erschwert. Praktisch gibt es keine zwei völlig identisch strukturierte Vollhotels. Vor allem aber trägt nicht jeder Betriebsteil gleichermassen zum Gewinn bei. In der Regel toleriert man Quer-Subventionen als notwendiges Übel. Mit Blick auf konzeptionelle Sachzwänge verzichtet man auf tiefgreifendere Analyse- und Steuerungsinstrumente.

Ein Vollhotel ist die Summe einzelner, meist voneinander abhängiger, doch ihrem Charakter nach völlig unterschiedlicher Einzelbetriebe. Je nachdem welche betriebswirtschaftliche Brille man aufsetzt, ergeben sich zwei Sichtweisen: Entweder man betrachtet jeden Umsatzträger für sich und behandelt ihn als Kostenstelle (horizontale Sichtweise). Oder man orientiert sich an den jeweiligen Leistungsträgern wie z.B. Logis, Küche, Service, Wellness etc. (vertikale Sichtweise) und bedient sich der Kostenbereichsrechnung.

Die Umlage der Betriebskosten auf die jeweiligen Umsatzträger führt in der Regel dazu,

dass einzelne Einrichtungen, gleichgültig ob Restaurant, Bar, Coffee-Shop, Bankett oder Wellness, als defizitär erscheinen. Dabei sollte man sich fragen, ob z.B. in Form eines Schlüssels umgelegte Telefon- oder Marketing-Aufwendungen wirklich von der Bar oder dem Bankett verursacht wurden?

Die Methode führt aufgrund ihrer Zuordnung, unabhängig der Fragwürdigkeit mancher Umlageschlüssel, zu scheinbar defizitären Bereichen, ohne die Kosten selbst zu hinterfragen. Oft stellt dies das ganze Betriebskonzept in Frage.

Da entsprechende Massnahmen meist negative Auswirkung auf die Auslastung und das Preisniveau hätten, ist man geneigt, solche Schritte zu meiden. Wozu also eine Kostenstellenrechnung, wenn das Unternehmenskonzept ohnehin symbiotischer Natur ist? Hinzu kommt, dass die Kostenstellen-Rechnung keine Produktivitäts-Kennzahlen bietet und damit kein essentiell notwendiges Steuerungsinstrument ist.

Ein Klassiker der Quer-Subvention ist vielfach das Restaurant. Befragt man Manager nach den Personalkosten ihrer Küche, so wird meist ein Wert um die 30% benannt. Der Wareneinsatz ist selten geringer. Rechnet man die Personalkosten für den Service hinzu, so wird schon bei überschlägiger Betrachtung deutlich, dass dieser Bereich unter Berücksichtigung sonstiger Kosten das betriebliche Ergebnis in besonderem Masse belastet.

Deutlich besser zur Bemessung betrieblicher Leistung und Produktivität eignet sich die Kostenbereichsrechnung. Hierbei unterscheidet man nach den Leistungsträgern Logis, Küche, Service, Wellness etc. und ermittelt deren Produktivität und Deckungs-

beitrag, ohne jeweils das unternehmerische Konzept in Frage zu stellen. Insbesondere berücksichtigt die Methodik die innerbetrieblich notwendige als auch übliche Flexibilität innerhalb der Leistungsträger.

So ist es zunächst gleichgültig, ob eine Bedienung im Restaurant, im Room Service oder auf der Terrasse eingesetzt wird. Gleiches gilt für die Tätigkeit eines Koches bei à la Carte, Frühstücksservice oder Bankett. Bei einer Kostenstellen-Rechnung bedürfte dies einer präzisen, aufwendigen Aufteilung. Massgeblich ist die Performance bzw. Produktivität des jeweiligen Leistungsträgers. Hierzu bestehen Produktivitäts-Kennziffern und Vergleiche in Form von Best Practice-Beispielen.

Liegt das Abteilungsergebnis (bei den Kosten) auf Durchschnittsniveau oder höher, so ist eine Kostenstellen-Betrachtung und Potenzial-Analyse angesagt. Letztere gibt Auskunft, welche Ersparnisse für welche Zeiträume realisierbar sind. Die Lösungsansätze sind hier organisatorischer oder technischer Natur, meist aber beides.

### SKR oder USALI?

Allerdings scheiden sich die Geister häufiger an der Strukturierung des Zahlwerkes. Die einen bauen auf den altbewährten deutschen Sonderkontenrahmen (SKR) des Gastgewerbes, die anderen schwören auf das aus den USA stammende Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (USALI).

Beide Systeme sind nahezu identisch und eignen sich gleichermassen für Kostenrechnungen. Die für das Gastgewerbe üblichen vergleichenden Kostengruppen (sh. Kenn-

zahlen) sind praktisch gleich. In beiden Systemen sind die Kontierungen entsprechend der betrieblichen Erfordernisse frei wählbar. Einzige Ausnahme ist der Umstand, dass die Instandhaltungskosten beim SKR den anlagebedingten Kosten zugerechnet werden, während sie beim USALI als betriebsbedingte Kosten Eingang finden. Entsprechend differieren der GOP bzw. das Betriebsergebnis 1 um diesen Wert. Im Diskurs um die geeignete Methodik wird vielfach übersehen, dass das USALI von Haus aus als Kostenbereichsrechnung konzipiert war, während die Kostenstellen-Rechnung eine Entwicklung des RKW (Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft) ist. Buchführungen nach USALI haben im Zuge des Reporting internationaler Hotelketten zwar deutlich an Raum gewonnen, doch sie bieten nach bbg-Erfahrungen an sich keine grössere Transparenz. Konzern-Betriebe werden in der Regel nach ihrer „Over All“ Performance betrachtet, ohne weiter in die Details zu gehen.

**Vermischung verwirrt noch mehr**

Konfus wird das Bemühen um Transparenz vor allem dann, wenn man im Sinne des

USALI zunächst eine Gliederung nach Abteilungsergebnissen (Logis, F&B, Verwaltung, Marketing & Sales, Instandhaltung etc.) aufbaut und – da diese Zuordnung nur wenig Aussagekraft besitzt – nunmehr versucht, hieraus eine Kostenstellen-Rechnung zu entwickeln. Den auf diese Weise generierten Werten fehlt jeglicher Massstab. Leider sind solche – in guter Absicht geschaffene – Zahlenfriedhöfe nicht selten die Grundlage weitreichender unternehmerischer Entscheidungen. Übersehen wird, dass jede Buchführung, gleich welchen Systems, erst zur betrieblich individuellen Bereichsrechnung und zum Steuerungsinstrument ausgebaut werden muss. Gleichgültig ob Kostenstellen- oder Kostenbereichsrechnung: Beide Ansätze sind den Aufwand nicht wert, wenn sie zu keinen eindeutigen Vergleichszahlen und Produktivitäts-Kennziffern führen. Abhängig vom gewählten Schlüssel kommt man zu unterschiedlichen Abteilungsergebnissen, trifft ggf. Fehlentscheidungen oder auch gar keine. Diese Betrachtungsweise erklärt auch den wirtschaftlichen Erfolg sogenannter Economy Hotels. Durch die Reduzierung auf den Leistungsbereich Logis werden ggf. erforderliche Quer-Subventionen ausge-

schlossen und das Management reduziert sich auf reine Verwaltungsaufgaben. Weshalb sollte es auch einem Vollhotel also nicht möglich sein, mit Restaurant, Bar oder Café wirtschaftlich zu bestehen? Die Budget-Hotels zeigen es – sie haben überholten Ansichten nach dem Motto „Das Geld kommt die Treppe runter“ oder „Die Gastronomie ist nur Mittel zum Zweck“ abgeschworen. Da die Finanzbuchhaltung auch in Form ihrer BWA mit Abgrenzungsproblemen behaftet ist und sich daher als Steuerungsinstrument nur bedingt eignet, sollten die bedeutendsten Kostenfaktoren, d.h. Personal (nach Abteilung) und Ware (nach Kalkulations-Gruppen) einem objektspezifischen Controlling (Cockpit-Management) unterworfen werden. Das Cockpit-Management stellt sicher, dass alle relevanten Daten einschliesslich ihrer Abweichungen gegenüber den Plan-Zahlen am 5. Arbeitstag des Folgemonats auf einer DIN A4-Seite komprimiert für Abteilungsgespräche zur Verfügung stehen. Weder SKR noch USALI als solche bieten entsprechende Instrumente. Sie können lediglich Grundlage für ein solches sein. *Auszug aus einem Artikel in hospitalityinside.com vom 28.8.2015.*







## arcona HOTELS & RESORTS expandiert mit der Marke arcona LIVING.

Die arcona HOTELS & RESORTS Gruppe ist eine junge, innovative Hotelgesellschaft mit Sitz in Rostock und ist seit der Gründung 2008 von 8 auf 16 Hotelbetriebe gewachsen. Die Hotels werden unter den Marken arcona und Steigenberger betrieben.

**arcona LIVING – nah am Zuhause.**

arcona LIVING – Hotels & Serviced Apartments überraschen und begeistern mit einer gelungenen Kombination aus modernstem Design und schönen Accessoires, inspiriert von Dichtern, Denkern, Komponisten und Visionären.

**WIR WACHSEN!** Mit dem arcona LIVING OSNABRÜCK eröffnete im September 2015 das bereits 6. LIVING-Haus.

Weiterhin sind wir auf der Suche nach geeigneten innerstädtischen Standorten in der D-A-CH Region.











arcona Management GmbH  
Steinstr. 9 · 18055 Rostock · Tel. +49 381 4585-110  
info@arcona.de · www.arcona.de

# hospitality *INSIDE*

WORLD OF HOSPITALITY INFORMATION.

[www.hospitalityInside.com](http://www.hospitalityInside.com)

EINE INVESTITION  
IN WISSEN BRINGT  
NOCH IMMER  
DIE BESTEN ZINSEN.

*Benjamin Franklin*