

DAS ERSTE HAUS AM PLATZ: ERFOLGREICHE ENTWICKLUNG VON HOTELIMMOBILIEN

A: Götz U. Hufenbach



Cityhotels Am Museumswinkel (Leipzig), © benchmark. REAL Estate Development

Boutiquehotel, Low Budget-Kette, Design- und Themenhotel, Businesshotel, Wellnessoase, Biohotel, Luxusresort – die Vielfalt der Hotelkonzepte hat in jüngster Zeit immer weiter zugenommen. Die individuellen Erwartungen und Bedürfnisse der Hotelgäste werden zielgenauer bedient. Die Häuser unterscheiden sich heute durch ein klares Profil und maßgeschneiderte Angebote. Die Wettbewerber besetzen fest umrissene Marktsegmente und gewinnen einen klar definierten Publikumskreis. Diese Entwicklung zur konsequenten Positionierung zeigt Wirkung. Die schwierige Situation der Vergangenheit scheint in der Hotelbranche überwunden zu sein. Nicht zuletzt auch durch effizientere Strukturen innerhalb der Häuser selbst. Der aktuelle wirtschaftliche Erfolg gibt den Betreibern recht. Das Übernachtungsgewerbe blickt auf ein erfolgreiches Jahr zurück. Die Auslastungszahlen steigen. Allein im ersten Halbjahr 2018 konnten die Hotels in Deutschland ein Plus von 4 % verbuchen. In absoluten Zahlen bedeutet das 214 Millionen Übernachtungen in- und ausländischer Gäste innerhalb von sechs Monaten. Die bis zum November 2018 erfassten Daten des Statistischen Bundesamtes sprechen für ein weiteres Rekordjahr nach 2017.

Klare Vorgaben ebnen den Weg für eine zügige Projektentwicklung

Dieser Erfolg und der Trend zu zielgruppen-gerechten Konzepten bleiben natürlich nicht ohne Einfluss auf die Entwicklung von Hotelimmobilien. Zunächst ergeben sich daraus

ausgesprochen positive Perspektiven. Die Investoren sehen den Bedarf an zusätzlichen Kapazitäten. Hotelimmobilien gelten außerdem nicht als besonders managementintensiv und sind von daher attraktiv. Der Betreuungsbedarf sinkt zusätzlich durch die üblicherweise sehr langfristigen Mietverhältnisse. Die Betreiber sehen Entwickler und Investoren als unverzichtbare Partner für weiteres Wachstum. Diese hohe Professionalität sorgt für eine reibungslose Zusammenarbeit. Anders als etwa bei Wohn- oder Büroprojekten sind die Vorgaben der Nutzer meist eindeutig. Die klare Ausrichtung des gewählten Hotelkonzeptes gibt die Richtung vor. Das gilt für den internationalen Hotelkonzern genauso wie für das eigenständig agierende Haus. Sowohl die Wahl des Standorts als auch die weiteren Planungsparameter sind durch den Hotelbetreiber genaustens definiert. Daraus lässt sich ein belastbares Entwicklungsprofil ableiten. So vereinfacht sich die zielgerichtete Grundstückssuche, und eine effektive Vorplanung kann begonnen werden. Langwierige Abstimmungsprozesse mit dem Betreiber sind die Ausnahme. Potenzielle Generalunternehmer können schon frühzeitig eingebunden werden. Daraus ergeben sich tendenziell kürzere Projektlaufzeiten, insbesondere wenn man Einzelentwicklungen betrachtet.

Geringes Vermarktungsrisiko durch frühzeitige Einbindung der Betreiber

Bei unseren Entwicklungsprojekten steht meist noch vor dem Grundstückskauf der spätere Hotelbetreiber fest. Oder der kommende Nut-

»DIE BETREIBER SEHEN ENTWICKLER UND INVESTOREN ALS UNVERZICHTBARE PARTNER FÜR WEITERES WACHSTUM. DIESE HOHE PROFESSIONALITÄT SORGT FÜR EINE REIBUNGSLOSE ZUSAMMENARBEIT.«

zer der Immobilie hat sich zumindest schon zu einem sehr frühen Zeitpunkt vertraglich verpflichtet. Damit sinkt im Vergleich zu Vorhaben in anderen Assetklassen das Vermarktungsrisiko erheblich. Weniger gut kalkulierbar sind dagegen die wirtschaftlichen Perspektiven im Übernachtungsgewerbe. Dem derzeitigen Hoch bei der Auslastung der Hotelbetriebe ging vor einigen Jahren eine Phase mit geringerer Nachfrage voraus. Die Bereitschaft, insbesondere deutscher Hotelgäste, seien es Privatpersonen oder Unternehmen, Zimmerpreise (»Raten«) zu zahlen, die dem internationalen Vergleich standhalten können, ist immer noch nicht ausreichend ausgeprägt. Starke Schwankungen sind auch zukünftig nicht ausgeschlossen. Die Volatilität ist mit allen begleitenden Risiken deutlich ausgeprägter, als es beispielsweise bei der Entwicklung von Wohnprojekten der Fall ist. Auch die Entwicklung eines Hotelprojektes gestaltet sich anders als bei Vorhaben,



Cityhotels Am Museumswinkel (Leipzig), ©benchmark. REAL Estate Development

die sich ebenfalls an Nutzer aus der Dienstleistungsbranche richten. Ein Hotelgebäude wird selten ohne Einrichtung vermietet. Die Anordnung der Räume muss zu den typischen Betriebsabläufen passen. Eine Herausforderung ergibt sich aus den sehr spezifischen Anforderungen der verschiedenen Unternehmen. Ein kleines Haus mit individuellem Angebot unterscheidet sich ganz erheblich von den Vorgaben, die eine internationale Hotelkette an die Ausstattung des Gebäudes stellt. Geht es auf der einen Seite um höchstmögliche Eigenständigkeit, so fordert auf der anderen Seite ein globaler Hotelkonzern in der Regel eine weitgehende Uniformität, um den weltweiten Design-Richtlinien gerecht zu werden und die Ausstattungsdetails seiner Niederlassungen zu vereinheitlichen. »Wiedererkennbarkeit« ist ein Schlüsselbegriff in diesem Zusammenhang. Insbesondere einige angelsächsische Konzerne formulieren teilweise Forderungen, die über die Rahmenbedingungen des deutschen Bauordnungsrechtes hinausgehen. Das gilt vor allem für den technischen Bereich und kann großen Einfluss auf die Gesamtplanung haben.

Eine umsichtige Vertragsgestaltung sichert die Exit-Fähigkeit

Wie oben schon dargestellt sind die Anforderungen der verschiedenen Hotelkonzepte als Resultat ihrer zielgruppenorientierten Ausrichtung sehr unterschiedlich. Das bedeutet, dass sich ein Gebäude, das für eine bestimmte Hotelkategorie erstellt wurde, nur eingeschränkt an eine andere Hotelgruppe vermieten lässt. Anders gesagt: Im Gegensatz zu anderen Assetklassen ist die Drittverwendungsfähigkeit geringer. Lange Vertragslaufzeiten kompensieren diesen Umstand allerdings zum Teil. Um die Exit-Fähigkeit sicherzustellen, müssen gewisse marktübliche Parameter bei der Vertragsvereinbarung festgeschrieben werden. Die Standards der verschiedenen Hotelgruppen müssen dafür schon im Vorfeld bekannt sein und berücksichtigt werden. Es gehört eine ausgeprägte Vertragsroutine dazu, um Themen wie Möblierung und technische Betriebsvorrichtungen rechtssicher handhaben zu können.

In Bezug auf den passgenauen Zuschnitt der Gebäude ist es hilfreich, dass die Mietverträge meist vergleichsweise lange Laufzeiten haben. Umso wichtiger ist aber, dass die wirtschaftliche Belastbarkeit der Verträge hinreichend und marktgerecht abgesichert ist. Eine Umnutzung von Hotelgebäuden für andere Zwecke erfolgt ausgesprochen selten. Fast immer übernimmt nach Ende der Vertragslaufzeit des Mieters ein anderer Hotelbetreiber das Objekt. Wenn es zu einer Umnutzung kommt, dann meist in die entgegengesetzte Richtung: von der Wohn- oder Büroimmobilie zur Umgestaltung in ein Hotelgebäude.

»IM GEGENSATZ ZU ANDEREN ASSETKLASSEN IST DIE DRITTVERWENDUNGSFÄHIGKEIT GERINGER. LANGE VERTRAGSLAUFZEITEN KOMPENSIEREN DIESEN UMSTAND ALLERDINGS ZUM TEIL.«

Das Hotelkonzept entscheidet über den Standort und umgekehrt

Wie verzahnt eine Projektentwicklung im Bereich der Hotelimmobilien abläuft, soll ein aktuelles Projekt zeigen, das erst im Laufe des Jahres fertiggestellt und eröffnet wird. Im ausgedehnten Büroquartier von Eschborn im Zentrum des Rhein-Main-Gebietes stand 2018 ein 5.000 m² großes Grundstück zur Verfügung. Die Fläche unweit der Zentrale der Deutschen Börse präsentierte sich als hervorragender Standort für ein Lifestyle-Economy-Hotel. Im direkten Umfeld befinden sich die Verwaltungsgebäude vieler großer Unternehmen und Finanzinstitute, unter anderem Vodafone, Deutsche Bank, VR Leasing, Siemens, Deutsche Telekom, Ernst & Young, IBM, Techem und SAP. Die Frankfurter City, das Messegelände und der



Hyatt House (Eschborn), ©benchmark. REAL Estate Development

Frankfurter Airport sind nur wenige Kilometer entfernt. Mithin eine perfekte Lage für ein neues Hotel, das sich an Geschäftsreisende wie Touristen gleichzeitig wendet. Die Übernachtungszahlen waren 2018 in Hessen auf einem Rekordkurs. Die Aussichten für eine gute Auslastung waren gegeben. Noch vor dem Erwerb des Grundstückes wurde mit verschiedenen potentiellen Hotelbetreibern verhandelt. Am Ende hat eine der am schnellsten wachsenden Hotelbetreiber-Gesellschaften Deutschlands den Vertrag unterschrieben.

Hotelbetreiber wählt ein passendes Franchisekonzept

Der Hotelbetreiber kooperiert mit starken Franchise-Partnern und wählt, je nach Standort, ein geeignetes Konzept aus. In Eschborn fiel die Entscheidung auf eine weltweite agierende Hotelkette, die mit zwölf verschiedenen Marken und 667 Standorten in 54 Ländern vertreten ist. Jede der zwölf Marken steht für ein eigenes Hotelkonzept mit spezifischen Angeboten und eigenständigem Auftritt. Die für Eschborn vorgesehene Produktlinie ist bereits an weltweit einhundert Hotelstandorten erfolgreich. Es ist die Marke unter einem gemeinsamen Konzerndach, die überwiegend auf Geschäftsreisende abzielt, die einen längeren Aufenthalt am Standort planen. Die Räume im Apartmentstil bieten eigene Bereiche zum Arbeiten und Entspannen. Studios und Suiten verfügen über bis zu zwei Schlafzimmer, Badezimmer, separate Wohnbereiche und vollständig ausgestattete Küchen mit Kühlschränken, Mikrowellen und Kochfeldern.

Generalunternehmer übergibt ein schlüsselfertiges Objekt

Im Zentrum des Eschborner Büroquartiers, an der Frankfurter Straße, wird ein Hotel mit 190 Zimmern im Midscale-Segment (3 Sterne) realisiert. Das Investitionsvolumen liegt deutlich über 20 Millionen Euro. Die Gesamtfläche beträgt 8.900 m². Im Erdgeschoss empfängt eine stilvolle Lounge mit Rezeption und Café die Gäste. Für die Anreise mit dem Auto stehen 95 Pkw-Stellplätze zur Verfügung. Es gibt einen



Kühnehöfe (Hamburg), ©benchmark. REAL Estate Development

Fitnessbereich, einen eigenen Selfservice-Wäscheraum und einen Selbstbedienungsshop für Snacks, Salate, Sandwiches und Getränke. Als Generalunternehmer konnte die LIST Bau Rhein-Main gewonnen werden. Das Unternehmen verfügt bereits über umfangreiche Erfahrung bei der Errichtung von Hotelgebäuden und wird das neue Hotel komplett schlüsselfertig übergeben. Der Rohbau ist inzwischen abgeschlossen, der Baufortschritt liegt aktuell bei über 50 Prozent. Die Übergabe des Gebäudes ist für das vierte Quartal 2019 geplant.

»GENAUE KENNNTISSE DER LOKALEN MÄRKTE UND DER ANFORDERUNGEN VON BETREIBERN SIND ESSENZIELL FÜR ERFOLGREICHE HOTELENTWICKLUNGEN.«

Standortgefühl trifft Hotelbranchenkenntnisse

Nach der Beschreibung des Entwicklungsprozesses bleibt die Frage: Wie genau akquiriert man den potentiellen Betreiber einer Hotelimmobilie? Aus langjähriger Erfahrung und regelmäßigem Austausch sind den Spezialisten unserer Projektentwicklungsgesellschaft die jeweiligen Anforderungen und Standortprofile der wichtigen Player genau bekannt. Daraus entwickelt sich ein zuverlässiges Standortgefühl, das den Blick für ein geeignetes Areal schärft und die Auswahl erleichtert. Viele Grundstücke sind für ein Hotel von vornherein nicht geeignet. Es gibt aber Unterschiede von Region zu Region. In einem prosperierenden Ballungszentrum wird man bei der Auswahl auch offen für B-Lagen sein. Ist die Standortwahl schließlich getroffen, beginnen die Gespräche mit den potentiellen Hotelbetreibern und die Einschätzung der entsprechenden Exit-Fähigkeit und Bankability bei einer Einigung. Passen alle Eckdaten und Perspektiven zusammen, ist der Weg frei für einen langfristigen und erfolgreichen Hotelbetrieb.

»VIELE GRUNDSTÜCKE SIND FÜR EIN HOTEL VON VORNHER EIN NICHT GEEIGNET. ES GIBT ABER UNTERSCHIEDE VON REGION ZU REGION.«



Götz U. Hufenbach ist einer der beiden Gesellschafter der benchmark REAL Estate Development GmbH mit Hauptsitz in Frankfurt am Main. Er hat das Unternehmen im Rahmen eines Spin-off aus einem internationalen Konzern im Jahr 2009 gegründet. Der Jurist und Immobilienökonom blickt zurück auf Geschäftsführungsaufgaben bei einem mittelständischen Bau- und Projektentwicklungsunternehmen in Darmstadt und bei der Wayss & Freytag AG, wo ihn 2008 der Aufsichtsrat zum Vorstand für das operative Geschäft, Strategie und Personal berief. Mit benchmark. konzentriert sich Götz U. Hufenbach auf die Entwicklung hochwertiger Wohn-, Büro- und Hotelimmobilien. Benchmark ist zudem eines der ersten Projektentwicklungsunternehmen, das die Assetklasse der Mikro-Apartments deutschlandweit in den Markt gebracht hat. Seit Herbst 2010 wird Götz U. Hufenbach von Mitgeschafter und Geschäftsführer Martin Hantel unterstützt. Gemeinsam wurden neben dem Unternehmenssitz in Frankfurt am Main Niederlassungen in Duisburg und Berlin sowie ein Büro in Monheim etabliert.