

Im Gespräch

„Die erste Priorität liegt beim richtigen Standort“

Die Motel One Gruppe ist mit ihrem Angebot, Hotels hoher Qualität zum günstigen Preis bereit zu stellen, stark gewachsen. Die ersten Hotels sind vor 15 Jahren an den Start gegangen. Die Finanzierung des Wachstums erfolgt zum großen Teil aus den Cashflows. Für neue Objekte werden erstklassige Innenstadtlagen in ausgewählten Städten gesucht. Generell bevorzugt die Gruppe die Rolle des Eigentümers. Die Finanzierung erfolgt über traditionelle Bankkredite, bei denen jeweils aus vier bis fünf Angeboten das günstigste den Zuschlag erhält. Von der sukzessiven Expansion in das europäische Ausland erwartet Dieter Müller, Gründer und CEO der Gruppe, ähnliche Relationen zwischen Immobilienpreis und erzielbarem Zimmerpreis wie auf dem heimischen Markt. Da die Hotels über nur sehr geringe Nebenflächen verfügen, sind sie wirtschaftlich zu führen. Der Breakeven der Hotels liegt zwischen 45 und 50 Prozent, zuletzt lag die Auslastung im Bestand bei fast 80 Prozent. **Red.**

I&F Wie kamen Sie auf das Konzept, günstige Design Hotels zu etablieren?

Wir haben uns die richtige Nische ausgesucht. Es war klar, dass es große Nachfrage für preisgünstige Hotels gibt. Zugleich hatten die meisten potenziellen Wettbewerber nicht das richtige Angebot. Die Nische, die besetzt werden konnte, bestand in der Bereitstellung von Hotels hoher Qualität zum günstigen Preis.

I&F Wie lange dauerte es von der Idee zur ersten Hoteleröffnung?

Das ging sehr schnell. Vor 15 Jahren ist die Motel One Gruppe mit dem ersten Hotel gestartet. Es entstand in Offenbach. Während Wettbewerber neue Konzepte gerne im Labor testen, fanden unsere Tests auf der Straße statt.

Während die ersten Hotels noch eher am Standrand errichtet wurden, sind jetzt Top-Innenstadtlagen die klare Präferenz. Das Konzept mit der heuti-

gen Farbe und dem unverwechselbaren Design entstand vor rund zehn Jahren.

I&F Haben Sie im Rückblick das Wachstum und der Erfolg ein wenig überrascht?

Das starke Wachstum an sich hat nicht überrascht. Überrascht hat aber wie einfach der Erfolg duplizierbar war. Letztendlich war es sehr angenehm zu sehen, wie gut das Konzept am Markt ankam und ankommt.

I&F Wie wurden die ersten Hotels finanziert?

Wir waren bei den ersten Hotels immer Eigentümer. Die Finanzierung lief ganz konventionell über Banken. Dazu gehörten beispielsweise die Bayern-LB und die DG Hyp, aber auch die lokalen Sparkassen standen uns zur Seite. Daran hat sich kaum etwas geändert und viele der Finanzierungspartner, wie zum Beispiel die Bayern-LB, sind weiter mit an Bord. Die Finanzierungen sahen generell ein Verhältnis von 60/70 Prozent Fremdkapital und 40/30 Prozent Eigenkapital vor.

I&F War es schwer, Banken als Finanzierungspartner zu finden?

Nein, überhaupt nicht. Den Banken konnten wir das bieten, was sie bei Immobilienfinanzierungen schätzen: unsere Erfahrung, unter anderem als Eigentümer der Astron-Hotelgruppe und unsere starke Eigenkapitalbasis. Das Eigenkapital kam aus dem Verkauf der Astron-Hotels

und stand für den Aufbau der Motel One Gruppe zur Verfügung.

I&F Wie finanzieren Sie das Wachstum der Motel One Gruppe?

Die Finanzierung des Wachstums erfolgt zum großen Teil aus den Cashflows. Ein kleinerer Teil wird über Immobilienverkäufe von einzelnen Hotels finanziert. Hier gibt es die Möglichkeit nach sechs Jahren Hotels zu veräußern und beim Verkauf die 6B-Rücklagen steuerschonend zu nutzen. Es handelt sich hierbei aber nicht um ein Steuersparmodell, sondern es verschieben sich die Steuerzahlungen nur im zeitlichen Ablauf.

I&F Sie setzen viel Eigenkapital ein, woher stammen die Mittel?

Das derzeitige Eigenkapital in Höhe von über 300 Millionen Euro stammt zu einem Drittel aus dem Verkauf der Astron-Hotels und die weiteren zwei Drittel entstanden durch die Thesaurierung der Gewinne von Motel One. Erstmals nach fünfzehn Jahren haben wir 2014/2015 eine Ausschüttung vorgenommen. Ansonsten blieb das Geld komplett in der Firma um weiteres Wachstum konservativ zu finanzieren.

I&F Spielen bei der Fremdfinanzierung Banken noch eine Rolle?

Selbstverständlich spielen die Banken für uns weiterhin eine wichtige Rolle als Kreditgeber. Sie finanzieren jeweils einzelne Objekte mit den üblichen 60/70 Prozent an Fremdkapital. Da wir als Gruppe sehr konservativ ausgerichtet sind, machen wir keine Paketfinanzierungen, sondern lassen jedes Projekt einzeln finanzieren. Für das laufende Geschäft ist die Gruppe nicht auf Fremdmittel angewiesen. Bei der Finanzierung der jeweiligen Projekte sind meist vier bis fünf Banken als Bewerber um den Kredit im Rennen. Die Banken wissen auch, da wir sehr offen sind, dass das günstigste Angebot den Zuschlag erhält.

I&F Haben Sie vor den Kapitalmarkt mit einem Bond oder einem

Zur Person

Dieter Müller

CEO, Motel One Group, München



Schuldscheindarlehen in Anspruch zu nehmen?

Für unser neues Hotel in Manchester wurde der Schuldschein als Finanzierungsmittel genutzt. Er wurde von den Bankpartnern als Alternative angeboten. Die Konditionen waren attraktiv und die Abwicklung der gesamten Transaktion unbürokratisch.

„Da wir als Gruppe sehr konservativ ausgerichtet sind, machen wir keine Paketfinanzierungen, sondern lassen jedes Projekt einzeln finanzieren.“

I&F Plant Ihre Gruppe mittelfristig einen Börsengang?

Das kann ich mir eigentlich nur schwer vorstellen. Ein Börsengang wäre eine Art der Unternehmensfinanzierung und es gibt keinen Mittelbedarf. Es könnte aber sein, dass vielleicht Gesellschafter aussteigen, ich denke hier zum Beispiel an den Morgan Stanley Real Estate Special Situations Fund III, der bereits seit rund sieben Jahren mit einem Anteil von 35 Prozent an der Motel One Gruppe beteiligt ist. Solche Investoren denken oftmals in Investitionsperioden von maximal zehn Jahren, entsprechend könnte mittelfristig ein gewisser Handlungsbedarf entstehen.

Sehr wahrscheinlich ist aber, dass es in so einem Fall zu Veränderungen innerhalb des Gesellschafterkreises kommen wird und dazu eventuell einige Immobilien verkauft werden. Die anderen Investoren, inklusive der Familie Hopp, sind sehr langfristig orientiert.

I&F Nach welchen Kriterien entscheiden Sie ob Sie ein Hotel im Eigentum betreiben wollen oder als Mieter auftreten?

Die erste Priorität liegt beim richtigen Standort. Falls möglich, treten wir als Käufer auf. Wenn wir nur als Mieter zum Zuge kommen, dann mieten wir. Der Projektentwickler diktiert die Entscheidung ob Kauf oder Mieten möglich ist. Die Motel One Gruppe ist als Mieter sehr gefragt, was für das Objekt hohe Bewertungskennzahlen mit sich bringt.

„Die Motel One Gruppe ist als Mieter sehr gefragt, was für das Objekt hohe Bewertungskennzahlen mit sich bringt.“

I&F Sie haben dieses Jahr neun Hotels verkauft, warum passten diese nicht mehr in die Struktur?

Es waren Hotels, die in der Anfangszeit der Gruppe eröffnet wurden. Sie lagen überwiegend am Stadtrand und waren auch mit jeweils rund 70 bis 100 Zimmern relativ klein. Sie passten folglich nicht mehr in das Standortkonzept, das Hotels in Toplagen vorsieht.

Allerdings ist der Verkauf auch nicht leicht gefallen, da sich die Hotels die ganzen Jahre über sehr gut entwickelt haben. Dafür konnten wir aber auch einen entsprechend guten Verkaufspreis erzielen. Durch den Verkauf der nicht mehr zum Konzept passenden Häuser ist die Marke nun wesentlich klarer positioniert.

I&F Gibt es einen optimalen Mix zwischen „owned“ und „rented“ Hotels?

Bei diesem Thema ändert sich die Konsensus Meinung im Markt alle paar Jahre. In Zeiten niedriger Zinsen ist es grundsätzlich attraktiver, Eigentümer zu sein. Wenn die Zinsen aber irgendwann wieder steigen, dreht sich die Stimmungslage und der Markt spricht wieder von Verschuldung als Last. Demzufolge steht die Eigentumsvariante derzeit hoch im Kurs. Generell bevorzugen wir die Rolle des Eigentümers.

I&F Was ist profitabler – Hotels in Eigentum oder gemietete Objekte?

Die laufende Profitabilität ist bei beiden Varianten identisch. Beim Eigentum besteht aber darüber hinaus die Chance auf entsprechende Wertsteigerungen der Immobilie selbst. Hiervon hat die Gruppe in den vergangenen Jahren auch durchaus profitiert.

I&F Wie kommen Sie zu neuen Hotels – verfügen Sie über Standort-Scouts?

Das ist für unser Haus die sicherlich schwierigste Aufgabe. Die Spezialisten in der Entwicklungsabteilung sind in ganz Europa unterwegs um ideale Standorte für neue Hotels zu finden. Sie sind dazu im permanenten Dialog mit Projektentwicklern, Stadtentwicklungsämtern, Consultants, Maklern und sonstigen Marktteilnehmern.

Nicht alle Wünsche sind erfüllbar, aber es gibt immer wieder tolle Chancen. Jüngst ist es gelungen, zentral in Frankfurt am Main – direkt beim Römer – einen Standort zu sichern.

I&F Welche Kriterien müssen „neue“ Hotels erfüllen?

Das ist eine Frage die uns täglich beschäftigt und auf die es keine einfache Antwort gibt. Jede Stadt ist anders und ein neues Motel One Hotel soll möglichst an zentraler Stelle stehen. Es sollte dort stehen, wo unsere Gäste gerne sind. Idealerweise ist es ein Standort der für Geschäfts- und Freizeitgäste gleich attraktiv ist.

Die Erwartungen beider Kundengruppe sind ziemlich identisch. Beide wollen, wenn sie das Hotel verlassen, eine interessante Infrastruktur vorfinden. In einigen Fällen wird das neue Hotel aber nicht ganz zentral liegen, aber dann muss die Verkehrsanbindung optimal sein.

I&F Wie groß hat ein neues Hotel auszufallen?

Es gibt eigentlich keine Mindestgröße. Da die Motel One Hotels über nur sehr geringe Nebenflächen verfügen, sind sie wirtschaftlich zu führen. Am Marienplatz in München wären wir beispielsweise bereits glücklich, ein Hotel mit 80 Zimmern zu eröffnen, wenn das ginge. Idealerweise sollten die Hotels aber deutlich größer sein. Dafür sprechen auch bei wirtschaftlicher Führung die erzielbaren Skaleneffekte.

I&F Sie haben erste Hotels in europäischen Ländern etabliert, wie

sind die erzielbaren Renditen im Vergleich zum deutschen Markt?

Die meisten Hotels sind noch sehr jung und es gilt, erstmals Erfahrungen zu sammeln. Ein extremes Beispiel ist der Londoner Markt, der teuerste Immobilienmarkt Europas. Entsprechend teuer ist der Bau eines Hotels. Aber zugleich sind die erzielbaren Zimmerpreise auch die höchsten in Europa. Wir gehen davon aus, dass die Relation zwischen Immobilienpreis und erzielbarem Zimmerpreis ähnlich wie in unserem deutschen Heimatmarkt sein sollte.

„Generell bevorzugen wir die Rolle des Eigentümers.“

I&F Wann gehen Sie nach Amerika?

Sehr gerne würden wir unseren Gästen ein Hotel an einem zentralen Standort in New York anbieten. Entsprechende Gespräche gibt es. Es gab schon einmal eine konkrete Idee, die aber letztendlich aus Preisgründen verworfen wurde. Jedes Hotel muss sich rechnen. Aus Prestigegründen wird kein Hotel errichtet.

„Aus Prestigegründen wird kein Hotel errichtet.“

I&F Wie schnell können Sie entscheiden ob beispielsweise ein neues Grundstück oder ein bestehendes Objekt passt?

Die Motel One Gruppe ist trotz der erzielten Größe weiterhin ein kleines wendiges Schnellboot. Das hängt natürlich auch mit der Eigentümerstruktur zusammen. Wenn uns ein geeignetes Objekt angeboten wird und das eigene Research und die entsprechende Standortpräsentation positive Signale geben, ist eine Entscheidung in einer Woche möglich.

I&F Die Zimmer ihrer Hotels schauen fast überall gleich aus und bieten fast identische Qualitäten.

Das Zimmerprodukt ist fast überall identisch. Der Gast soll nicht lange grübeln müssen, wo sich Lichtschalter befinden oder wie die Dusche funktioniert. Unterschiede gibt es aber jeweils im Bereich der Lounge und der

Bar. Hier verfügt jedes Haus über ein eigenes Thema. Wir verknüpfen die Vorteile einer Kette mit den Merkmalen von Individualhotels.

I&F Wer baut Ihre Hotels in Deutschland und Europa?

Unsere Gruppe arbeitet seit vielen Jahren mit einer überschaubaren Anzahl von Firmen zusammen, die wissen wie ein Motel One Hotel gebaut werden soll. Es handelt sich überwiegend um mittelständische Unternehmen. Dem relativ festen Stamm an Lieferanten wird aber regelmäßig „frisches“ Blut zugeführt. Das ist notwendig, da sonst die Preise davon laufen.

Unsere Gruppe arbeitet seit vielen Jahren mit einer überschaubaren Anzahl von Firmen

I&F Machen Sie das Facility Management für die Hotels selbst oder gibt es Outsourcing Partner?

Da wir einen 24-Stunden-Betrieb bieten, machen wir die Facility Management-Arbeiten in Eigenregie. Selbstverständlich gibt es für Spezialaufgaben wie die Wartung der immer komplexer werdenden technischen Systeme, wie zum Beispiel Heizung, Klimatisierung und Aufzüge die Unterstützung von externen Spezialisten. Aber auch hier gibt es feste Partner.

Da wir einen 24-Stunden-Betrieb bieten, machen wir die Facility Management-Arbeiten in Eigenregie. Selbstverständlich

I&F Auf welche Kennzahlen achten Sie bei der finanziellen Steuerung Ihrer Gruppe – oder an welchen Key-Performance-Indikatoren wollen Sie gemessen werden?

Es gibt eine Vielzahl von Kennzahlen die bei der erfolgreichen Führung eines Hotels zu beachten sind. Von großer Bedeutung ist natürlich die Auslastung. Die lag im vergangenen Jahr bei rund 75 Prozent und jüngst im Bestand sogar bei

„Dem relativ festen Stamm an Lieferanten wird regelmäßig „frisches“ Blut zugeführt. Das ist notwendig, da sonst die Preise davon laufen.“

fast 80 Prozent. Der Breakeven der Hotels liegt bei 45 bis 50 Prozent. In

Deutschland liegt er teilweise sogar darunter, im Vereinigten Königreich etwas höher.

Ein wesentlicher Faktor ist auch die Umsatzrendite. Sie unterliegt auf Ebene des Operating Profit aber durchaus Schwankungen. Wird beispielsweise der Anteil von gemieteten Hotels erhöht, so sinkt die Rendite. Bei einer Steigerung der Zahl von Hotels in Eigentum, steigt sie wieder an.

I&F Warum schaffen es Wettbewerber nicht, Ihren Erfolg zu kopieren?

Viele Wettbewerber berufen sich darauf, vom Motel-One-Konzept inspiriert worden zu sein. Ansätze gibt es dann viele, letztendlich sehen die Ergebnisse aber meist doch anders aus.

Dies zeigt sich oft in einem anderen Preisgefüge, dass die Hotels doch eher an dezentralen Standorten liegen oder auch an einem anderen Qualitätsverständnis.

Das berufsbegleitende MBA-Studium



Management & Finance
Management & Real Estate
MBA Step by Step

MBA für Akademiker aller Disziplinen

akkreditiert durch: ACQUIN

Institut Campus of Finance
72622 Nürtingen
Tel.: 07022-201370
Mobil: 0175-54141380
Mail: info@campusoffinance.de

www.mba-studiengang.de