INSTITUTIONAL ASSET MANAGEMENT – IMMOBILIEN-SPEZIALFONDS

ALLES BLEIBT IN EINER HAND: DER 360-GRAD-ANSATZ FÜR HOSPITALITY-INVESTMENTS

Der Tourismus in Deutschland boomt: Allein im vergangenen Jahr hat das Statistische Bundesamt rund 477 Millionen Übernachtungen gezählt – ein neues Allzeithoch. Und die Aussichten bleiben positiv. Da kann es nicht verwundern, dass sich die Hotellerie inzwischen zu einer fest etablierten Assetklasse unter institutionellen Investoren etabliert hat. Nach Angaben von Colliers konnte der deutsche Hotelinvestmentmarkt 2018 knapp über vier Milliarden Euro umsetzen und hat damit zum vierten Mal in Folge diese Marke überschritten. Dass ein Engagement in diesem Segment trotz der anhaltend guten Perspektiven kein Selbstläufer ist, weiß der Autor des folgenden Beitrags zu berichten. Gefragt sei insbesondere ein sehr spezielles Detailwissen, um ein Hotel erfolgreich am Markt positionieren zu können. Red.

Bei Immobilieninvestments bietet der Hospitality-Sektor Chancen und Vorteile gegenüber anderen Assetklassen. Er verlangt jedoch von Investoren sehr spezielles Detailwissen und die Bereitschaft, sich neuen Herausforderungen zu stellen. Die Profitabilität lässt sich an vielen Stellen beeinflussen, von der Positionierung über die Ausstattung bis hin zum Personal. Vor allem aber muss die Hotellerie den digitalen Wandel proaktiver mitgestalten als bisher.

Hohe Management- und Planungsintensität

Konzeption und Betrieb von Hotels sind per se management- und planungsintensiv und bieten somit reichlich Raum für wertsteigernde Maßnahmen. Soll ein geplantes Objekt langfristig erfolgreich am Markt sein, muss bereits bei der Entwicklung ein Konzept stehen, das sich auf dem dynamischen Markt behaupten kann. Dies erfordert auch von Investoren eine intensive Einarbeitung in die Materie. Grundrisse, Materialien, Ausstattung und vieles mehr müssen unter anderem im Hinblick auf die geplante Zielgruppe, die Preisklasse und das Vermarktungskonzept ausgerichtet werden.

Für die anschließende Umsetzung bedarf es einer proaktiven, antizipierenden Marktbetrachtung. Gewisse Grundwerte, wie Serviceorientierung, Präzision und Kommunikation, müssen gelebt und bestehende Betriebskonzepte auf den Prüfstand gestellt werden, um den Ansprüchen des globaleren Gästeprofils gerecht zu werden und langfristig erfolgreich zu sein. Nie zuvor war das Zusammenspiel dieser Grundwerte mit kontinuierlichen strategischen Anpassungen so maßgeblich für den wirtschaftlichen Erfolg.

DER AUTOR

CHRISTOPH FLÜGEL

Mitglied des Vorstands, Arbireo Capital AG, Frankfurt am Main

DER AUTOR

THEODOR KUBAK

Geschäftsführender Gesellschafter, Arbireo Hospitality Invest GmbH, Frankfurt am Main

Wertschöpfungskette möglichst in Eigenregie bedienen

Nicht weniger komplex ist das Vorhaben, ein bestehendes Hotel zu erwerben, um die Profitabilität zu steigern – und damit letztlich den Wert der Immobilie. Investment Manager mit belastbaren Netzwerken können noch interessante Projekte zu nachvollziehbaren Preisen erwerben und damit den hohen Multiplikatoren trotzen, die mittlerweile einen Großteil des Markts prägen. Ob Projekt oder Bestandsobjekt gilt dabei die Devise: Je mehr Glieder der Wertschöpfungskette der Investor selbst in der Hand behält, umso flexibler und auch profitabler wird das Investment.

Um hier das bestmögliche Ergebnis zu erreichen, ist eine integrale Aufstellung vonnöten. Die größte Herausforderung ist es, die erforderliche Expertise zu vereinigen. In der Regel hat weder der Projektentwickler Kenntnisse in der Zimmerreinigung, noch weiß ein typischer Asset Manager Übernachtungsgäste per Online-Marketing zu akquirieren. Auf sich gestellt erscheint es für Investoren unlösbar, eine solche Organisation aufzubauen. Professionelle Asset und Investment Manager schließen daher exklusive Kooperationen mit Spezialisten aus den verschiedenen Disziplinen oder bauen die Expertise im eigenen Hause auf.

Synergien dank integraler Aufstellung

Wenn dies gelingt, lassen sich Mehrwerte generieren, die über die Einsparung von Kosten und die zusätzlichen Einnahmen durch weitere Geschäftsfelder hinausgehen. Die Qualität der jeweiligen Hospitality-Betriebe sowie der gesamten Wertschöpfung kann signifikant verbessert werden, indem das Management Synergien erkennt und nutzt. So schlägt sich Expertise, die man im Betriebsalltag aufbaut, positiv im Asset Management und in der Anlageentscheidung nieder. Denn ein Hotelbetreiber weiß Kosten und damit auch die Tragfähigkeit eines Betreiberkonzepts realistisch einzuschätzen. Dadurch wird höhere Planungssicherheit geschaffen und das Betreiberrisiko für den Investor erheblich reduziert.

Das Risiko reduziert vor allem, wer für sein Objekt das standortadäquate Konzept wählt. Generell herrscht ein hoher Verdrängungswettbewerb im Markt. Mid-Scale und Up-Scale sind weiterhin sehr beliebt und in den Großstädten am häufigsten vertreten. Die Ratenniveaus sind hingegen im Luxussegment am höchsten, diese Klasse geht auch tendenziell mit höheren Risiken einher. Das Extended- und Longstay-Segment wird in den kommenden Jahren ebenfalls weiter in den Fokus rücken. Segmentübergreifend wird Individualität immer wichtiger. Der Gast von heute sehnt sich nach Authentizität, die er bei austauschbaren Ablegern großer Hotelketten seltener findet als bei den jungen aufstrebenden Marken. Gleichzeitig muss ein gewisser Standard erhalten bleiben.

Herausforderung und Chance zugleich hält der technologische Wandel für den Hospi-

Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Die rechtliche Freigabe ist für den Abonnenten oder Erwerber ausschließlich zur eigenen Verwendung.
Helmut Richardi Verlag GmbH

tality-Sektor bereit. Die bereits heute verfügbare Technologie wird insgesamt noch zu wenig genutzt, etwa bei der Gästeakquise. Das Reisebüro wird heutzutage nur noch selten konsultiert, ein Großteil der Buchungen läuft online über die einschlägig bekannten Plattformen ab. Die Hotellerie sollte darauf reagieren, indem sie ihr eigenes Angebot zur Onlinebuchung stärker positioniert, benutzerfreundlicher gestaltet und vielleicht mit Mehrwerten verknüpft, die über den reinen Buchungsvorgang hinausgehen.

Den digitalen Markt als Chance begreifen

Der digitale Markt muss als Chance anstatt als Bedrohung begriffen werden. Hotelbetriebe, die alle digitalen Buchungskanäle überblicken und selbst nutzen, können damit die Profitabilität signifikant steigern, denn ein externer Dienstleister behält bis zu 25 Prozent der Buchungskosten ein. Vor dem Kauf einer Hotelimmobilie sollten Investoren daher stets genau überprüfen wie die jeweilige Auslastung zu Stande kommt.

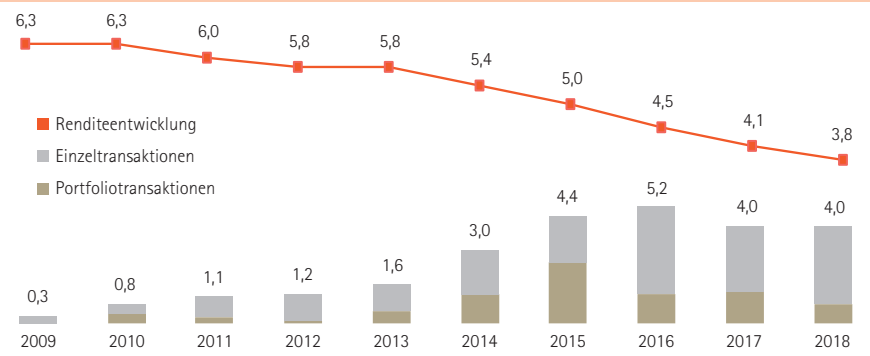
Eine Belegungsquote von 80 Prozent klingt zunächst vielversprechend. Wenn diese aber im Wesentlichen von Drittanbietern abhängt, stellt sich die Profitabilität anders dar. Ein investierbares Hotel sollte in der Lage sein, den Vertrieb aus eigener Kraft zu stemmen. Insgesamt wird den digitalen Vertriebskanälen im Hospitality-Sektor noch deutlich zurückhaltender begegnet als in anderen Segmenten wie beispielsweise dem Textil-Einzelhandel.

Investoren können von langfristigen Trends profitieren

Der Vertrieb ist nicht das einzige Feld, in dem Hotelbetriebe sich durch Nutzung der technologischen Möglichkeiten spürbar verbessern können. Das gesamte Aufenthaltserlebnis kann für den Gast erheblich aufgewertet werden. Durch wenige Informationen, die vorher digital abgefragt wurden, lässt sich beispielsweise eine deutlich persönlichere Betreuung gewährleisten. Dies beginnt bei der Begrüßung während des Check-ins. Es muss nicht unbedingt der sprechende Empfangsroboter sein, aber wenn ein Gast an der Rezeption namentlich begrüßt wird, ist der erste Eindruck bereits positiv.

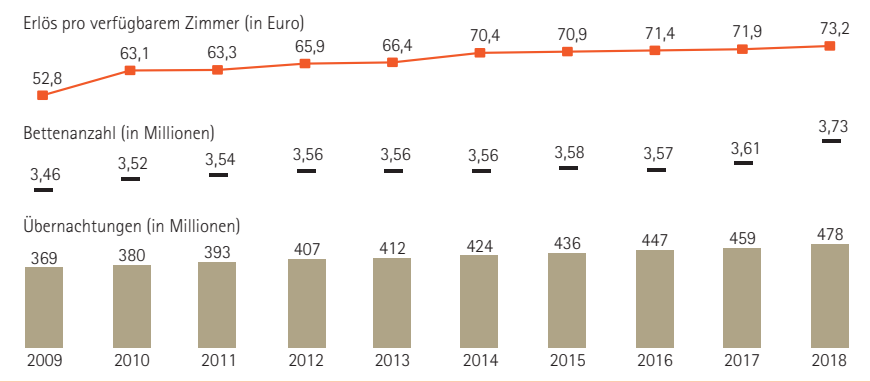
Die persönliche Behandlung kann sich auf dem Zimmer fortsetzen, etwa wenn individuelle Wünsche zur Klimatisierung voreingestellt sind oder Entertainment-Systeme schon beim ersten Einschalten in Landessprache des Gastes durch die Nutzung führen. Insgesamt müssen Hotelbetriebe verstehen: Dank der digitalen Kontaktmöglichkeiten beginnt die Betreuung des Gastes lange vor dem Check-in und dauert bis lange nach dem Check-out an.

Abbildung 1: Transaktionsvolumen (in Milliarden Euro) **und Renditeentwicklung** (in Prozent) **am Hotelinvestmentmarkt**



Quelle: „Hotelmarktreport Deutschland 2019", Engel & Völkers Research

Abbildung 2: Übersicht zum deutschen Hotelmarkt



Quelle: „Hotelmarktreport Deutschland 2019", Engel & Völkers Research

Aus Investorensicht wäre es fahrlässig, die Potenziale des Hospitality-Sektors ungenutzt zu lassen, vergegenwärtigt man sich die offenkundigen Vorteile gegenüber anderen Assetklassen. Angesichts des wachsenden Tourismusmarkts haben Investoren hier die Chance, von langfristigen Trends zu profitieren. Risikoseitig ist vor allem die Beständigkeit zu nennen. Denn bei den meisten Assetklassen lässt sich heute nicht mit Gewissheit vorhersagen, wie sie in 20, 30 oder 50 Jahren aussehen werden. Hotels hingegen wird es in ihrer heutigen Form dann immer noch geben – vorausgesetzt, sie verpassen den Prozess der Digitalisierung nicht.

Zu welchem Vehikel Investoren beim Anlageziel Hospitality am ehesten greifen sollten, muss im Einzelfall entschieden werden. Hier gibt es keine „One Size fits all"-Lösung. Vielmehr ist die Wahl des Vehikels davon abhängig, welche Voraussetzungen der Investor, aber auch welche Eigenschaften die jeweilige Hotelimmobilie mitbringt. Außerdem existieren prinzipiell zwei verschiedene Möglichkeiten, wie ein Investor Gewinn aus einem Objekt ziehen kann: Neben einem konventionellen Pacht- oder Mietvertrag besteht für branchenkundige Investoren die Möglichkeit, über einen Franchisevertrag größeren Einfluss auf den Betrieb auszuüben, die Margen damit positiv zu beeinflussen und so letztendlich auch am Upside zu partizipieren.

Asset Manager strukturieren maßgeschneiderte Vehikel

Ein solcher Vertrag ist allerdings mit einem deutschen, regulierten Vehikel nahezu unmöglich zu realisieren. Es bleibt der Gang ins Ausland oder ein unreguliertes Vehikel. Letzteres wiederum steht für institutionelle Investoren nicht zur Verfügung. Spezialisierte Asset Manager kennen sämtliche Faktoren, die bei einem Hospitality-Investment berücksichtigt werden müssen und strukturieren ein maßgeschneidertes Vehikel.

Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Die rechtliche Freigabe ist für den Abonnenten oder Erwerber ausschließlich zur eigenen Verwendung.
Helmut Richardi Verlag GmbH