

## **Betreiber Qualität ist, was wirklich zählt**

### **Gute Standorte werden weniger, Konkurrenz überlegene Konzepte seltener, marktgetriebene Betreiberpersönlichkeiten rar**

**In Deutschland herrscht seit Jahren eine starke Dynamik in der Hotelindustrie. In knapp 14.000 klassischen Hotels werden rund 1,5 Millionen Zimmer angeboten – viele davon sind bereits jenseits des Zeitgeistes, manche schlicht unterirdisch. Die starke Nachfrage „hebt“ selbst die letzte „Hütte“.**

Fakt ist, der Modernisierungsbedarf ist vielerorts gewaltig und wird mit jedem neuen Hotel offensichtlicher. Die Chancen für erheblich bessere Erlöse im modernisierten Raum – wenn man's denn richtig macht, allerdings auch. Noch ist nicht die Zeit der Goldgräber, aber für kreative, umsetzungsstarke Wertschöpfer schon...

Reisende, meist gebildet und wohlhabend suchen auf den Bühnen der Hoteltheaterwelt lokale Authentizität, Abwechslung, Unterhaltung und interessante Angebote sowie andere Menschen nach ihrem Geschmack. Sie fordern Qualität für gutes Geld. Solch Häuser findet der reisende Gast vornehmlich bei den Privathoteliers, den Patrons. Doch wie lange noch?

Will ein Privathotelier, einer wie ich, ein Hotel kaufen und damit Geld verdienen, so könnte er mit dem Verkäufer relativ schnell einig werden, wäre da nicht der verdrängte Renovierungsstau, der den Kaufpreis schnell mal um mehr als ein Drittel erhöht. Eine Einigung zwischen Käufer und Verkäufer ist deshalb nicht immer ganz leicht. Die angemessene Kompensation für überfällige Investitionen schmälert das vermeintliche Vermögen schmerzhaft, auch wenn es ja vorher über Jahre „eingespart“ wurde...

Ohne eine angemessene Form eines Ausgleichs würde der Deal dem neuen Owner/Operator möglicherweise schon bei der nächsten konjunkturellen Talfahrt auf die Füße fallen.

#### **Was hat das alles mit Betreiberbonität zu tun?**

**PWC** hat das Thema vor Jahren schon einmal untersucht und ließ die Beteiligten wissen: Betreiberbonität definiert sich nicht durch des Betreibers Geldvermögen, sondern dadurch, ob der Betreiber es vermag, durch Kreativität und Umsetzungsstärke den Hotelbetrieb funktional, marktgerecht und der Konkurrenz konzeptionell überlegen zu positionieren und allzeit wirtschaftlich erfolgreich, mit den passenden Mitarbeitern zu betreiben.

So sehen Sicherheiten aus.

Denn ob im Krisenfall die Absicherungen der großen Konzerne das Papier wert sind, worauf sie stehen, wer weiß es denn mit Sicherheit?

Der Privathotelier, dessen Wohlergehen vom Wohlergehen seines Hotels abhängt, der wird in jeder Krise mit einem gut aufgestellten Ensemble und einem attraktiven Produkt seinen Mann stehen.

#### **Mit Sicherheit!**

Zusammenfassend sprach PWC: Ausschlaggebend für die Beurteilung der Betreiberbonität sollte eine positive Antwort auf diese fünf Fragen sein:



Winfried D. E. Völcker, Hotelier  
[www.voelcker-hospitality.de](http://www.voelcker-hospitality.de)

1. Hat der Betreiber als Owner/Operator ein Hotel der Art oder ähnliche Objekte schon erfolgreich positioniert und wirtschaftlich erfolgreich geführt?
2. Hat der Owner/Operator positive Erfahrungen mit dem Konzept, der Kategorie und der Kapazität?
3. Hat der Owner/Operator die notwendige Führungs- und Managementkompetenz, eine professionelle Reputation?
4. Hat der Owner/Operator Kompetenz in Marketing, Digitalem Vertrieb und Controlling?
5. Ist der Betreiber echt innovativ und umsetzungsstark?

Die Kriterien für die Vergabe von Krediten an Owner/Operator-Investoren, gerundet in Prozent, sieht PWC so:

1. Lage, Standort, Betreiber und das Betriebskonzept samt Story – die Hotel DNA - haben für einen positiven Kreditbeschluss eine Entscheidungsrelevanz von 80 Prozent.
2. Die Erfahrung und das Können des Betreibers haben eine Entscheidungsrelevanz von über 70 Prozent.
3. Die Höhe der Investition ist bis zu 60 Prozent entscheidungsrelevant.
4. Anforderungen an Eigenkapital und sonstige Sicherheiten stehen hinten an, weil sie durch die drei vorstehenden Kriterien – so diese überzeugen – geglättet werden können. □