

# **„Hotelentwicklung aus Sicht eines Developers“**

Reiner Nittka

und

Heiko Förster

## Inhaltsverzeichnis

<b>Liste der Abbildungen .....</b>	<b>IV</b>
<b>Liste der Abkürzungen .....</b>	<b>IV</b>
<b>Glossar.....</b>	<b>V</b>
<b>Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>1. Begriffserläuterung Projektentwicklung und verwandte Termini .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Der Hoteldeveloper .....</b>	<b>2</b>
<b>3. Partner/Beteiligte.....</b>	<b>3</b>
<b>4. Fähigkeiten/Kernkompetenzen .....</b>	<b>5</b>
<b>5. Ablauf einer idealtypischen Hotelprojektentwicklung .....</b>	<b>7</b>
5.1 Das Projekt – Das Grundstück.....	7
5.2 Die ersten Entwicklungsschritte .....	8
5.3 Der Miet- oder Pachtvertrag.....	9
5.4 Finanzierung und Vertrieb.....	10
5.5 Der Bau.....	11

## Liste der Abbildungen

Abb. 1 – zeitliche Einordnung der Projektphasen.....	2
Abb. 2 - Projektbeteiligte .....	3

## Liste der Abkürzungen

GFZ	Geschossflächenzahl
GRZ	Grundflächenzahl
BGF	Bruttogrundfläche (fälschlich häufig als Bruttogeschossfläche verwendet)

## **Glossar**

Brand	englischer Begriff für die Marke eines Produkts (hier: einer bestimmten Hotelgesellschaft)
Fancoil	englischer Fachbegriff für Wärmetauscher in Hotelklimaanlagen
FF&E	Furniture, Fixture & Equipment – die Ausstattung des Hotels
GP-Vertrag	Generalplaner sind Architekturbüros, die sämtliche Planungs- und Baubetreuungsleistungen übernehmen. Sie erbringen die fachlichen Anforderungen selbst oder vergeben Leistungen an Sub-/ Fachplaner und erhalten dafür einen Zuschlag zu in der HOAI festgesetzten Kosten.
GÜ-Vertrag	Generalübernehmer verpflichten sich sämtliche Ausführungs- und auch Planungsleistungen eines Bauvorhabens - ohne im Gegensatz zum Generalunternehmer Eigenleistungen außer dem Management der Nachunternehmer im eigenen Betrieb - zu erbringen. In der Praxis übernehmen sie häufig auch die Finanzierung und tragen das Fremdfinanzierungsrisiko.
GU-Vertrag	Generalunternehmer schließen einen Bauvertrag/Werkvertrag mit dem Bauherrn und erbringen einen Teil der Leistungen im eigenen Betrieb, haben aber das Recht Leistungen an Subunternehmer vergeben zu dürfen. Die Planungsleistungen sind i.d.R. nicht enthalten.
Key Account	Begriff aus dem Marketing, der die Betreuung von Kunden – hier Partnern – durch einen dafür verantwortlichen Mitarbeiter bezeichnet.
Layout	englischer Begriff für (Grundriss-)Plan, Entwurf und Bauart sowie Zuschnitt

Owner Operator	englischer Begriff für eine Konstellation, bei der die Eigentümergesellschaft (owner) und die Hotelbetriebsgesellschaft (operator) in eine Eigentümerhand fallen. I.d.R. sind dies komplexe Organisationsstrukturen mit einer gemeinsamen Muttergesellschaft im Hintergrund.
P&L Analysis	Profit & Loss – Wirtschaftlichkeitseinschätzung des künftigen Hotels
Roll-Out-Strategie	Marketingbegriff für die Markteinführung eines Produkts bzw. Expansion in eine Region; in der Hotellerie für die Einführung einer neuen Marke/ eines neuen Brands.
Track Record	englischer Begriff für die bisherige Unternehmensentwicklung, auch Leistungsaufzählung oder Erfolgsbilanz
Workout	Bestrebungen von Kreditinstituten, u.a. notleidende Kredite der Immobilienfinanzierung durch Anpassung an den Markt wieder zahlungsfähig zu gestalten

## Einleitung

Wird einer der Autoren von einem Bekannten zu seinem Job befragt, bedarf es je nach Entfernung zur Immobilien- und Baubranche mehr oder weniger langer Ausführungen und Erläuterungen. Nicht selten hört der Erklärende die Zwischenbemerkung: „Ist das so etwas wie ein Makler?“ Dass das Development in seiner Eigenheit eben weit über das Betätigungsfeld des Grundstücks- und Gebäudemakelns hinaus geht, soll mit auf den folgenden Seiten veranschaulicht werden. Vor allem die Spezialisierung auf Hotels sorgt für eine spannende, abwechslungsreiche und interessante Arbeit. Mit dem Beitrag soll Interessierten aufgezeigt werden, wie interdisziplinär der Developer agieren muss, welche Fähigkeiten und Kenntnisse hilfreich sind und mit welchen Partnern er zusammenarbeiten wird. Ein idealtypischer Ablauf einer erfolgreichen Projektentwicklung rundet das Bild schließlich ab.

### 1. Begriffserläuterung Projektentwicklung und verwandte Termini

Projektentwicklung ist ein häufig verwendeter Ausdruck in der Immobilienbranche, in der Softwareherstellung und selbst in der Filmbranche. Projekt ist als Begriff in der Baubranche durch eine DIN-Norm definiert – DIN 69901-5:2009: „Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist“. Als Beispiele für diese einmaligen Bedingungen führt der Normtext die Zielvorgabe, Begrenzungen (zeitlich, finanziell, personell) oder die Organisationsform an.

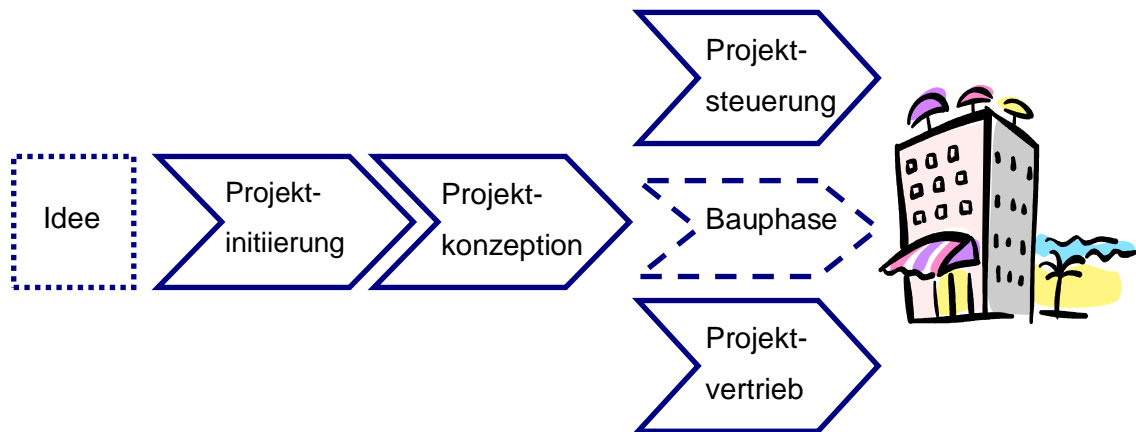
In derselben DIN-Norm ist auch der Begriff des Projektmanagements definiert als: „Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Initiierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten“. Da Management die Tätigkeiten beschreibt, ist das Objekt dieser Aktivitäten die Projektentwicklung. In diversen Publikationen werden die folgenden Begriffe in unterschiedlicher Termini verwendet: Standort, Kapital und Projektidee.

Am kürzesten und prägnantesten wirkt deshalb die Definition des AHO Ausschuss der Verbände und Kammern der Ingenieure und Architekten für die Honorarordnung e.V. (AHO, 2004, S.4): „Durch Projektentwicklungen sind die Faktoren Standort, Projektidee und Kapital so miteinander zu kombinieren, dass einzelwirtschaftlich wettbewerbsfähige, arbeitsplatzschaffende und -sichernde sowie gesamtwirtschaftlich sozial- und umweltverträgliche Immobilienobjekte geschaffen und dauerhaft rentabel genutzt werden können. Projektentwicklung im engeren Sinne umfasst die Phase vom Projektanstoß bis zur Entscheidung über die weitere Verfolgung der Projektidee durch Erteilung von Planungsaufträgen bzw. bis zur Entscheidung über die Einstellung aller weiteren Aktivitäten aufgrund zu hoher Projektrisiken. Die Projektentwicklung im weiteren Sinne umfasst den gesamten Lebenszyklus der Immobilie vom Projektanstoß bis hin zur Umwidmung oder dem Abriss am Ende der wirtschaftlich vertretbaren Nutzungsdauer.“

Aus der Erfahrung heraus wird von einer Betrachtung „im weiteren Sinne“ abgesehen, also einer inkludierten Betreuung bzw. eines Managements über den gesamten Lebenszyklus, da auch große Umbau- und Umwidmungsvorhaben in den zu akquirierenden Arbeitsbereich des Projektentwicklers fallen.

In der weiteren Abhandlung wird deshalb idealtypisch davon ausgegangen, dass spätestens mit Baufertigstellung das Vorhaben an einen Dritten veräußert ist und an diesen übergeben wird. Somit enden die hier typisierten Projekte mit der Übergabe an den Eigentümer, der während der Betriebsphase Einnahmen erzielen möchte. Die drei oben genannten „Schlagworte“ der Fachwelt lassen sich beim Hoteldevelopment etwas verändert darstellen. Per Definitionem ist die Projektidee immer die bauliche Umsetzung eines Hotels (durch Neu- oder Umbau). Kapital wiederum wird hier aufgeteilt auf die Zahlung des Eigentümers oder auch Endinvestors, der seine Einkünfte durch Vermietung/Verpachtung bzw. durch die Geschäftsbesorgung des Betreibers erzielt, an den Hotelentwickler bzw. Zwischeninvestor und die Zahlung des Hotelbetreibers für die betriebliche Nutzung des Gebäudes in Form von Pacht/Miete an den Eigentümer. Da ersterem das Realkapital (Grundstück und Hotelgebäude) gehört und dieser auch den Kaufpreis für den Developer leistet, wird im weiteren Verlauf diesem der Terminus Kapital zugeordnet.

Um die im weiteren Text verwendeten Termini ein wenig voneinander abzugrenzen, liefert das folgende Schaubild eine Einordnung der einzelnen Prozesse.



**Abb. 1 – zeitliche Einordnung der Projektphasen**

Projektsteuerung bezeichnet hier die Phase ab Beginn der Bauarbeiten (inkl. Abrissleistungen) bis zur Übergabe an den Betreiber und Investor. Im Wesentlichen betrifft es Tätigkeiten, die der Bauherr während des Baus zu übernehmen hat sowie Koordination und Controlling der Beteiligten. Projektvertrieb beinhaltet alle Handlungen zur Veräußerung des späteren Gebäudes an Endinvestoren.

## 2. Der Hoteldeveloper

Wie die Definitionen der Fachwelt erahnen lassen, ist das Arbeitsfeld des Entwicklers nicht leicht abzugrenzen. Erfahrungsgemäß initiiert der Hotelentwickler Projekte nach der Vorgehensweise Betreiber sucht Standort und Kapital bzw. Zwischeninvestor oder Standort sucht Betreiber und Kapitalpartner. Wie bereits oben angemerkt, bildet die Übergabe des fertig gestellten Bauvorhabens an Betreiber und (End-)Investor den Abschluss des Projekts. Deshalb ist ein wesentliches Kriterium die Veräußerbarkeit, da das eingesetzte Kapital nicht über die langfristige und ratierte Refinanzierung realisiert

werden soll. Im Unterschied zum Bestandshalter, der das Objekt für die Erzielung langfristiger und kontinuierlicher Einnahmen baut, erstellt der Developer das Gebäude für einen zu Projektbeginn noch unbekanntem Dritten. Er trägt das Risiko der Baukostensteigerung, des Untergangs/der Insolvenz bis zur Übergabe. Aufgrund der Konstellation des Verkaufs des fertigen Produkts benötigt er nur eine Zwischenfinanzierung durch Banken/Kreditinstitute. Durch das Untergangsrisiko und die relative Ungewissheit über Zeitpunkt und Kaufpreis der Endabnahme muss er häufig einen Teil mit Eigenkapital belegen. Da dem Developer dieses in der Regel nicht unbegrenzt zur Verfügung steht und das eingesetzte, damit gebundene Kapital erst durch die Veräußerung wieder frei wird, muss es sein Ziel sein, möglichst früh den Endinvestor zu binden. Erfahrungsgemäß kann der spezialisierte Entwickler in folgenden Konstellationen auftreten:

- Zwischeninvestor und Bauherr
- Generalübernehmer

Im Gegensatz zum Generalübernehmervertrag, bei dem der Developer auf Basis eines Werkvertrags die Errichtung des Gebäudes mit Höchstpreis- und Termingarantie zusichert - das Grundstück in der Regel aber beim Eigentümer verbleibt, erwirbt der Projektentwickler das Grundstück, schließt den Betreibervertrag, vergibt die Bau- und Planungsleistungen und veräußert schließlich Grundstück, Gebäude und Betreibervertrag per Asset- oder Share-Deal.

Der Developer muss mit höheren Gewinnmargen kalkulieren, da die gesamte Risikosphäre bei ihm liegt. Dazu kommen die sehr zeitaufwendige Akquisitionsphase und ein ungünstiges Verhältnis von Akquisitionsansätzen zu realisierten Projekten.

### 3. Partner/Beteiligte

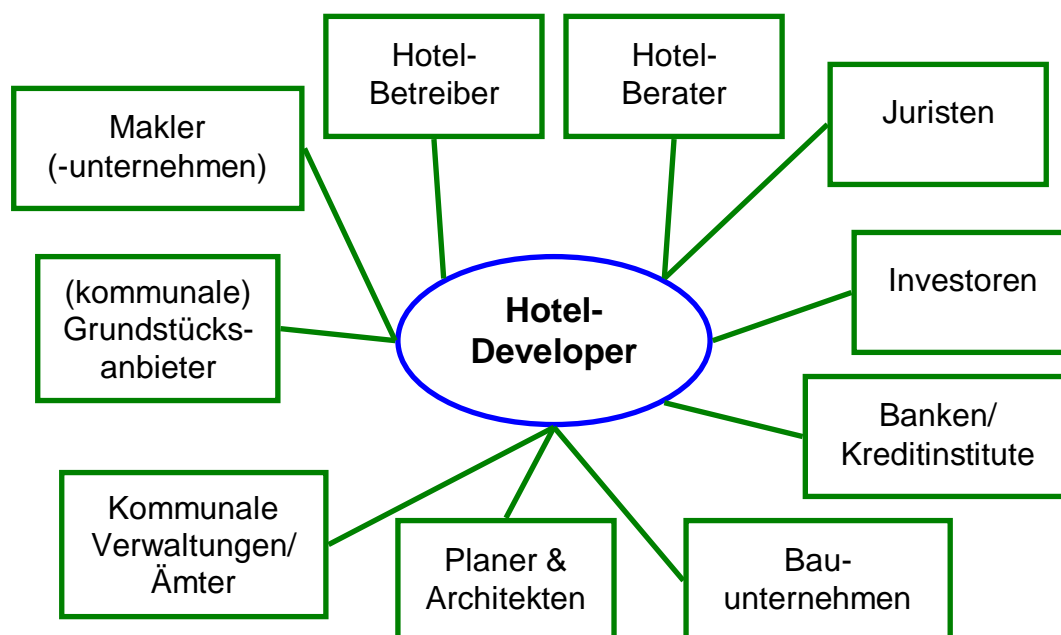


Abb. 2 - Projektbeteiligte

Ein unabdingbarer Partner für die Entwicklung ist der **Hotelier** bzw. die **Hotelkette**. Diese(r) wird an einem Standort ein Hotel betreiben, um daraus Gewinne erzielen. Je nach Vertragstyp erhält der Eigentümer den erzielten Gewinn, einen festgelegten Anteil aus den Umsätzen oder ein festes Nutzungsentgelt in Form von Pacht/Miete.

Für die Projektinitiierung sind Grundstücke, auf die das entsprechende Betreiberinteresse trifft, der wesentliche Ausgangspunkt. Von einer sogenannten „Kalt“-Akquisition abgesehen, liefern **Grundstückseigentümer** in Eigenvermarktung bzw. in Verbindung mit **Maklern** die Angebote. Öffentlich-rechtliche Anbieter bieten häufig eigene Vermarktungsplattformen für ihre Angebote. Da diese auf eine breite Masse an Interessenten stoßen, werden Grundstücke oft über die Abgabe des höchsten Gebotspreises veräußert. Daneben wünschen sich Mittelzentren und kleinere Städte nicht selten eine Hotelansiedlung in ihrem Ort und stellen geeignete Grundstücke zum exklusiven Erwerb. Ein entscheidendes Kriterium für die Preisvorstellungen ist der bilanzierte Wert der Immobilie, der häufig vergangenheitsbezogen ist und somit eine künftige Umnutzung unberücksichtigt lässt. Zur besseren Vermarktung werden Makler eingeschaltet, die mit ihrer Erfahrung den Verkäufer beraten und mit ihrem Netzwerk die Verkaufschancen erhöhen. Im Gegenzug erhalten sie eine Provision, die i.d.R. der Käufer übernehmen muss. Neben der Möglichkeit über die Maklerunternehmen Grundstücke zu akquirieren, erstellen deren Research-Abteilungen oft Marktbarometer und kurze Studien zu Städten und Regionen, die dem Developer und seinen anderen Partnern und Projektbeteiligten beachtenswerte Anhaltspunkte für die Einschätzung geben.

In der Regel ist davon auszugehen, dass für die Umsetzung des Vorhabens Fremdkapital benötigt wird. Dieses liefern **Banken** und **Kreditinstitute** in Form einer Zwischen- bzw. Baufinanzierung.

Da Projektentwickler typischerweise ihr Kapital nach Fertigstellung des Vorhabens wieder in andere Projekte einsetzen wollen, versuchen sie das Produkt schnellstmöglich zu veräußern. Vertragspartner sind **Investoren**, die im Gegensatz zum Betreiber aus der Immobilie ihre Gewinne erzielen wollen. Je nach Vertragstyp mit dem Hotelier/der Hotelkette erhalten sie ihre Einkünfte durch Pacht-/Mietzahlungen oder durch Partizipation an Umsätzen/Gewinnen aus dem Hotelbetrieb. Investoren können vermögende Privatpersonen oder institutionelle Anleger sein. Eine besondere Mischform sind Grundstückseigentümer, die ihr Grundstück oder ihre vorhandene Immobilie weiter im Bestand halten wollen. In diesem Fall steht der Exit des Produkts relativ zeitig fest und ist von Beginn an überschaubarer zu kalkulieren.

Nicht selten reihen sich private Hoteliers in die Gruppe der Immobilienanbieter, da sie ihre Häuser einer intensiven Renovierung unterziehen oder ihr Angebot erweitern wollen, um sich den aktuellen Ansprüchen zu genügen und konkurrenzfähig zu bleiben. Daneben häufig sich – vor allem in Zeiten einer Hotelrezession – Fälle, bei denen Privathoteliers zur Betriebsaufgabe ihr Hotel veräußern wollen. Diese Art von Investitionen ist für den klassischen Developer nicht von Interesse, da keine Gewinnspanne aus einer Projektentwicklung generiert werden kann. Hier sind Generalplaner und Bauunternehmen gefragt.

Für die bauliche Umsetzung des Vorhabens benötigt der Developer die Unterstützung von **Architekten** und **Fachplanern**, die die Anforderungen und Vorstellungen des späteren Nutzers in Planzeichnungen bringen und ggf. das Interior Design entwerfen. Weitere

Fachplaner versehen die Vorstellungen mit den nötigen Planentwürfen für die Haustechnik (Elektrik, Licht, Kommunikationstechnik, Heizung, Lüftung, Sanitäre Anlagen, Klimatechnik) oder erstellen Gutachten für spezielle Prozesse oder vorliegende und zu bewertende Gegebenheiten. Um die Komplexität des speziellen Produkts Hotel zu verdeutlichen, dienen folgende Beispiele von Fachdisziplinen/Gutachten, die erbracht werden müssen:

- Schallschutz
- Klimamessungen
- Brandschutz
- Verkehrliche Gutachten (Anliefer- und Gästeströme)
- Lichtgutachten/Lichtdesigner
- Küchengutachten
- Fassadenwettbewerbe inkl. Werbegestaltung

Auf Basis dieser Planungen errichten **Bauunternehmen** das Gebäude. Dabei sei hier nur erwähnt, dass je nach Ausrichtung und Gegebenheiten die Leistungen in Einzelvergaben oder als Generalunternehmervertrag erbracht werden.(vgl. 6.5 Der Bau) Gleichzeitig bildet ein Teil der Planungen die Grundlage für die Baugenehmigung, ohne die ein Bauvorhaben nicht begonnen werden darf. Der Antrag auf Baugenehmigung ist beim Stadtplanungsamt einzureichen. Dieses wiederum koordiniert weitere **Ämter**, um Belange der Öffentlichkeit zu prüfen und ggf. durch Auflagen abzusichern. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit seien an dieser Stelle folgende Ämter beispielhaft erwähnt: Umweltamt, Untere Denkmalbehörde, Tiefbau- und Grünflächenamt, Amt für Wohnen und Rettungswesen, Amt für Immissionsschutz, Landesamt für Arbeitssicherheit, das Hygieneamt und die Feuerwehr wg. der besonderen Brandschutzauflagen für Hotels.

Da viele Interessen berücksichtigt werden müssen, diese schriftlich und nach Möglichkeit unmissverständlich formuliert sein sollten, sind **Juristen** als Experten in die Vorhaben frühzeitig einzubeziehen. Sie formulieren Verträge, prüfen abgeschlossene Vereinbarungen und begutachten öffentlich-rechtliche Bescheide und Verträge etc..

Da Hotels in der Norm in integrierten Innenstadtlagen gebaut werden, bedarf es unter Umständen der Einschaltung von Fachanwälten für öffentliches Verwaltungsrecht, da häufig Nachbarbelange oder Fragen des Nachbarschaftsrechts (Abstandsflächenregelungen etc.) berührt werden.

Größere Projektentwicklungsfirmen integrieren z.T. Planer und Juristen im Unternehmen als Angestellte, kleinere rufen die Leistungen extern ab.

**Hotelberater/Consultants** begutachten die Möglichkeit, am vorgesehenen Standort ein Hotel zu betreiben. Sie überprüfen die Marktlage und liefern Banken und Investoren wichtige Anhaltspunkte über die Wirtschaftlichkeit des geplanten Vorhabens. Bei größeren Maßnahmen verlangen Finanzinstitute nicht selten ein extern erstelltes Gutachten vor Unterzeichnung eines Kreditvertrags für die Zwischenfinanzierung.

#### 4. Fähigkeiten/Kernkompetenzen

Projektentwickler oder auch Developer ist kein eingetragener Beruf. Lediglich eine Subgruppe war bis August 2009 als Tätigkeitsfeld erfasst und deren Leistungen explizit definiert – der Projektsteuerer. Der §31 der HOAI 2002 enthielt die Regelungen zum

Leistungsbild, die überwiegend die planerische Unterstützung des Bauherrn betrafen. Die HOAI 2009 enthält nun keine Verweise auf den Projektsteuerer mehr. **Die Komplexität der Projekte bietet unterschiedlichen Berufsgruppen die Möglichkeit, sich in einem Projektentwicklungsbüro zu betätigen. Da es keine Berufsausbildung für die Tätigkeit gibt, finden nicht selten sogenannte Quereinsteiger den Weg ins Development.** Erfahrungsgemäß seien folgende spezielle Berufsbilder genannt, die ihr Fachwissen vereinen: Juristen, Betriebswirte, Kaufleute, Wirtschaftsgeographen, Architekten, Bankkaufleute, Wirtschafts- und Bauingenieure. Mittlerweile sind auch vermehrt Hotelfachleute in Projektbüros auszumachen, da sie den Fokus maßgeblich in Richtung Hotel-Betrieb erweitern. Und obwohl Politologen, Soziologen oder Sprachwissenschaftler fachlich eher entfernt vom Development ausgebildet wurden, können ihre Fähigkeiten sehr wohl im Development sehr hilfreich sein.

Folgende Kernkompetenzen werden für eine erfolgreiche Hotelentwicklung benötigt:

**Betriebswirtschaftliches Know-How/Grundverständnis:** Die Projektentwicklungsgesellschaft ist i.d.R. ein Unternehmen und muss als solches wie ein Betrieb geführt werden. Beispielsweise sind gerichtliche Anmeldungen (Handelsregister, Amtsgericht usw.) zu organisieren, Jahresabschlüsse zu erstellen und Erklärungen gegenüber dem Finanzamt abzugeben – natürlich existieren für alle diese Vorgänge auch entsprechende externe Berater, doch das Grundverständnis zur Unternehmensführung muss vorhanden sein. Daneben werden der Grundstückserwerb und Projektverkauf oft auch als Share-Deal abgewickelt, d.h. das Unternehmen, das die Immobilie im Eigentum hält, wird gehandelt. Für die frühe Einschätzung, ob ein Projekt durchführbar ist, sind diverse Einflussfaktoren kalkulatorisch in eine Budgetplanung einzurechnen.

**Kommunikative Fähigkeiten und Verhandlungsgeschick:** Aufgrund des hohen Abstimmungsbedarfs mit sehr unterschiedlichen Personengruppen (vom Architekten über den Banker bis zum Kommunalpolitiker) und der Vielzahl auszuhandelnder Verträge und Abmachungen sind zielgerichtete Gesprächsführung und gute Einschätzung des Gegenübers elementar. Gleichzeitig hilft eine offene Art, zurückhaltende Partner zu überzeugen und für die zukünftige Phase zu interessieren.

**Networking:** Viele Vorhaben werden realisiert, weil der Developer einen Vorsprung gegenüber seinen Konkurrenten hat. Dabei empfiehlt es sich, seine kommunikativen und soziologischen Fähigkeiten einzusetzen, um sich ein Netzwerk unterschiedlicher Partner aufzubauen. Da die Immobilienwirtschaft von vielen Beteiligten beeinflusst und geprägt wird, ist es von Vorteil, dass viele Kontakte auch diesen Beteiligten-Mix widerspiegeln. Durch aufgebaute Verbindungen erhält der Entwickler oft Informationen, die noch nicht veröffentlicht wurden und kann so bspw. Grundstücke schneller akquirieren. Daneben bietet ein ehrlich geführtes Netzwerk allen Beteiligten die Gelegenheit, am Know-How der anderen zu partizipieren. Eventuell lassen sich durch die Vertrauenswürdigkeit und Integrität auch Projekte realisieren, bei denen der Vertragspartner sonst eher skeptisch geblieben wäre.

**Planerisches Grundverständnis:** Da das Ergebnis einer erfolgreichen Entwicklung immer ein Bauwerk ist, hilft es sicherlich, wenn der Developer eine Planzeichnung grundsätzlich versteht. Darüber hinaus gehören die wesentlichen planerischen Kennziffern, wie z.B. Bruttogrundfläche (BGF), Geschossflächenzahl (GFZ), Grundflächenzahl (GRZ), zum täglichen Sprachgebrauch.

Aber auch die Kenntnis des öffentlichen Rechts, wie des Baugesetzbuchs ist eine Grundbedingung.

**Juristisches Grundwissen:** Aufgrund der Vielzahl der Vereinbarungen erscheint es fast schon fahrlässig, keine Rechtsanwälte einzubeziehen. Da der Developer als Unternehmer auftritt, sollte er die Grundlagen kennen, unter denen Verpflichtungen eingegangen werden. Als Beispiel sei an dieser Stelle das Maklerrecht genannt, das dem vermittelnden Dritten Ansprüche sichert und bei unzureichender Beachtung schon mal zu Doppelansprüchen und einzuklagenden Provisionen führt. Der Unternehmer sollte folglich die essentiellen Voraussetzungen kennen und deren Ergebnisse entsprechend einschätzen können. Die gleiche Weitsicht ist ebenso für die im Bauvorhaben folgenden Verträge mit den Einzelgewerken zu beachten. Kenntnisse im Bereich des Werk-, Dienst- und des allgemeinen Kaufrechts sind unabdingbar, da im Bauverlauf jederzeit mit Problemen der Nicht- oder Schlechtleistung, des Verzuges oder der Vertragsänderung zu rechnen ist.

Auch allgemeines Wissen im öffentlichen Recht (allgm. Verwaltungsrecht, Baugenehmigung, Auflagen, Grunddienstbarkeiten, Baulasten, etc.) ist notwendig, um die Realisierung des Projektes zu ermöglichen. Insbesondere sei hier die öffentliche Ausschreibung und die Beantragung von Investitionszulagen genannt, die nicht nur ein vertieftes Wissen im jeweiligen Rechtsgebiet erfordern, sondern auch die Beachtung und Einhaltung von stringenten Formerfordernissen.

Da überwiegend die Realisierung des Bauvorhabens von Gesellschaften realisiert wird, sind Kenntnisse im Gesellschaftsrecht unabdingbar. Dies gilt sowohl für die rechtliche Verpflichtungen gegenüber staatlichen Instanzen (z.B. Finanzamt), als auch die privatrechtliche Stellung gegenüber Vertragspartnern bei der Abwicklung der Projekte im Rahmen von Asset Deals und Share Deals.

## **5. Ablauf einer idealtypischen Hotelprojektentwicklung**

### **5.1 Das Projekt – Das Grundstück**

Am Beginn einer jeden Projektentwicklung steht das Grundstück- die Basis des Erfolgs. Die Anforderungen an die Fläche sind in der Regel deutlich spezifischer als beim Büro- oder Wohnungsbau. Die großen internationalen Hotelgruppen geben normalerweise Suchprofile aus, die sich auf Städte in der Bundesrepublik Deutschland und teilweise näher bezeichneten Stadtlagen beziehen. In diesem Zusammenhang ist es bereits von entscheidender Bedeutung, genau zu wissen, für welche Hotelgruppe beziehungsweise für welche Marke der Hotelgesellschaft ein Standort gesucht wird. Als Beleg sei hierfür nur die sehr unterschiedliche Anforderung nach Parkplätzen genannt; dies kann bei den Stellplatzablösebeträgen, die Kommunen als Ausgleich für nicht erstellte Parkmöglichkeiten in innerstädtischen Lagen verlangen, sehr schnell ein ganzes Projekt zum Kippen bringen.

Es ist ebenfalls zu berücksichtigen, dass in den Hotelunternehmen die Expansionsstrategie schneller fortgeschrieben wird, als man manchmal erwarten würde – auch sollte man in das Kalkül ziehen, dass Lageentscheidungen und Prioritäten bei der Auswahl oft auch subjektiven Kriterien des jeweilig aktuellen Developmentverantwortlichen des Hotelbetreibers unterliegen. Bei häufig wechselnden

Verantwortlichkeiten in diesen Positionen – vor allem in größeren Unternehmen – können bereits weit verhandelte Ansätze plötzlich abgesagt werden und vormals weniger interessante Standorte bzw. Mikrolagen wieder in den Fokus rücken. Dazu gehört auch die geforderte Anzahl an Parkplätzen, die tatsächlich am/im Objekt vorhanden sein muss – unabhängig von der Stellplatzsatzung der Städte.

Es bedarf also früh der engen Abstimmung mit dem Bereich Business Development der Hotelgruppen.

Projektentwickler, die in diesem Bereich spezialisiert sind, verwenden daher eine erhebliche Zeit auf die Kontaktpflege mit den Hotelketten, haben einen gut funktionierenden Bereich Key Account und müssen sich zwingend mit eigenem Research und Analysen beschäftigen.

Es ist nicht selten der Fall, dass ein durch den Entwickler ausgewähltes Grundstück dem Hotelbetreiber nahe gebracht werden muss, insbesondere wenn es sich um eine ausländische Hotelgesellschaft handelt und die Lage nicht auf der Top-Liste ganz oben steht. Solche Standorte werden auch „analytische Lagen“ genannt.

In der Vergangenheit war immer wieder festzustellen, dass Städte, die bei den international anerkannten Hotelberatern auf der Zielliste standen, trotz sehr guter Ergebnisse im regionalen Markt, nicht vermittelt werden konnten.

Man kann also festhalten, dass der Hotelentwickler nur dauerhaft bestehen kann, wenn er sich selbst Hotelexpertise durch eine intensive Marktuntersuchung aufbaut und auch in der Lage ist, ein Projekt aus Sicht des Hotelbetreibers kalkulieren und verstehen zu können.

Nur unter dieser Voraussetzung entsteht die zwingend notwendige Vertrauensbasis, die es ermöglicht, dem Betreiber auch Standorte oder Lagen näher zu bringen, die nicht auf der Expansionsliste stehen oder in der Priorität nachrangig bewertet wurden. Die weitergehende Chance in dieser Arbeitsweise liegt darin, dass man entstehende Entwicklungen/Veränderungen in Teilräumen oder klassische Standortentwicklungen frühzeitig sichern und Hotelbetreibern nahe bringen kann.

Dies sichert einem mittelständischen Developer den dringend notwendigen Wissens- und Zeitvorteil gegenüber der größeren Konkurrenz.

## **5.2 Die ersten Entwicklungsschritte**

Die Kunst, die ersten Entwicklungsschritte erfolgreich zu gehen, besteht darin, die Lage eines Grundstücks mit der möglichen Ausnutzung an bebaubarer Fläche und den sich daraus ergebenden Grundstückspreis (pro Quadratmeter Bruttogeschossfläche) mit dem Brand einer Hotelgruppe in Einklang zu bringen.

In dieser Phase gilt es, mit geringem Aufwand und meist wenig Informationen sich virtuell einer möglichen Projektentwicklung zu nähern

Im Gegensatz zum Büro-oder Wohnungsbau kann diese analytische Betrachtung aber nicht anonym, sondern nur mit einem konkreten Mieter oder Owner Operator - heißt Betreiber - durchgeführt werden.

Auch wenn man in innerstädtischen Lagen und den kerngebietstypischen Ausweisungen im Regelfall keine Probleme mit der Art der Nutzung hat, so ist hingegen die Gebäudefigur und damit die Ausnutzung des Grundstückes sehr stark vom Betreiber abhängig.

Im klassischen Hotelbetrieb sind die Zimmergrundrisse i.d.R. rechteckig und die Achsmaße variieren von 2,20 m bis 4 m je nach Produkt und Sterne- Klassifizierung. Beim Boarding-Haus hingegen sind die Layouts fast quadratisch.

Da es bei den Flurbreiten und den notwendigen Räumen für das House Keeping keine großen Unterschiede gibt, haben die Longstay-Appartements eine ungünstigere BGF-Ratio. Wenn dann noch das Grundstück/der Gebäudekörper unökonomisch geschnitten ist, dann ist die Gefahr groß, dass sich das Projekt insgesamt nicht mehr trägt.

Wenn sich das Hotelunternehmen von Standort und Lage überzeugt zeigt, ist es die Aufgabe des Entwicklers den grundsätzlichen Nachweis zu führen, dass das Raumprogramm sich auf dem Grundstück realisieren lässt.

Da in diesem Geschäft Miete nicht nach Quadratmeter, sondern nach Zimmereinheit bezahlt wird, kann das Wohl und Weh eines Projektes von einem halben Dutzend Zimmer abhängen.

Will man also nicht Zeit und Geld in eine überlange Akquisitionsphase stecken, muss der Hotelentwickler aus seiner gut gefüllten und regelmäßig aktualisierten Datenbank das Raumprogramm des Hotelbetreibers entnehmen und mit im Hotelbau erfahrenen Architekten ein erstes Flächenlayout liefern. Dabei gilt es unter Berücksichtigung des Nebenflächenprogramms - zu einer möglichst treffenden Einschätzung der möglichen Zimmerkapazitäten kommen.

In manchen Fällen wird es vorkommen, dass ein hoher Grundstückspreis sich bei einer optimalen baulichen Ausnutzung, die möglicherweise sogar von der Stadtplanung gewünscht ist, rechnen würde, der Hotelbetreiber die wirtschaftlich notwendige Zimmerzahl jedoch nicht mitträgt. Wenn die Development-Abteilung einen Brand für die spezielle Lage definiert hat, gibt der Bereich Operations seine Einschätzung zur Erzielung des operativen Gewinns/Betriebsergebnisses ab. Dabei spielt die Anzahl der Zimmer – neben der kalkulierten Miethöhe – eine wesentliche Rolle. Einige Ketten betreiben Analysen, wie viel Einheiten in einer Stadt ohne Veränderung der vorhandenen Zimmerpreise neu errichtet und welche Anteile von Marktteilnehmern extrahiert werden können.

Das enge Arbeiten an sehr verschiedenen Produkten und meist mehreren Standorten parallel macht es ökonomisch erforderlich, die dafür notwendigen Architekten- und Planungsleistungen im eigenen Haus vorzuhalten. Viele Abstimmungen müssen in der ersten Projektphase, in der üblicherweise noch keine Grundstückssicherung erfolgt ist, sehr schnell und direkt mit Hotelbetreibern geschehen. Trotzdem sollte diese Arbeit absolut gewissenhaft erfolgen, da sie bereits sehr früh die wirtschaftliche Basis für eine Projektentwicklung liefert.

Ist danach die grundsätzliche Machbarkeit gegeben, ist der Developer gut beraten, unverzüglich das Grundstück zu binden bzw. zu optionieren. Gängige Beispiele sind Exklusivitätsvereinbarungen, un-/befristete Optionsverträge auf den Erwerb mit/ohne Gebühr oder notarielle Kaufverträge mit aufschiebenden Bedingungen.

### **5.3 Der Miet- oder Pachtvertrag**

Es sollte kein Vertrag mit einem Hotelbetreiber geschlossen werden, ohne dass eine eindeutige Leistungs- und Baubeschreibung vorliegt. Um den Mietgegenstand hinreichend zu beschreiben, ist darüber hinaus eine möglichst detaillierte Planung dem Vertragswerk beizufügen.

Die Struktur dieser sehr komplexen Verträge und die dazugehörige Definition des FF&E muss an dieser Stelle ausgespart bleiben, da dies in einem eigenen Kapitel zu würdigen ist.

In dieser frühen Phase begründen sich viele Fehler und auch Missverständnisse, die - und das ist das Gefährliche an der Hotel-Projektentwicklung - erst zu einem Zeitpunkt real werden, wenn bereits alle weiteren relevanten Verträge geschlossen sind.

Wird die erste Planung ungenau ausgeführt, verliert man im Genehmigungsprozess - manchmal sogar erst in der Ausführungsplanung - wichtige Zimmer und damit Mietertrag. Fast schon klassisch ist der Fall, die Nebenflächen, den back of the house-Bereich, zu unterschätzen oder nicht ausreichend Flächen für Lager oder Sozialräume eingeplant zu haben.

***Nur nochmals zur Klarstellung: Alle Nebenflächen und Kosten müssen über die Zimmermiete oder ggf. Zimmerpreis abgedeckt sein.***

Sind der Mietvertrag abgeschlossen und das Grundstück gesichert, gehen beide Planungsbereiche in enger Abstimmung in das Bauantragsverfahren.

#### **5.4 Finanzierung und Vertrieb**

Mit den oben erwähnten Dokumenten werden die Finanzierungsgespräche mit den Banken geführt. Folglich könnte und sollte eine Aufstellung der Unterlagen zur Einschätzung des Vorhabens beispielhaft wie nachstehend aufgebaut sein:

- Projektbeschreibung inkl. Lage
- Developerkalkulation
- Informationen zum Betreiber
- Betreiberbindung (Absichtserklärungen, Vorverträge oder Pacht-/Mietvertrag)
- Projektabwicklung (Organigramme, Share- oder Asset-Deal, Betreibereinbindung)
- Grundstückssicherung oder Kaufvertrag (auch verhandelte Entwürfe)
- Planungssituation (vorliegende Genehmigungen, Bauvorbescheide/-anfragen, Baurecht, bereits erstellte Planungsskizzen)
- Einschätzung von Hotelberatern/Pre-Feasibility-Studien

In dieser Situation muss ein Betreiber schriftlich gebunden und selbst in der Lage sein, über einen detaillierten Forecast oder eine P&L Analysis den zukünftigen Nutzen aus dem Hotelbetrieb darzustellen

Erfahrungsgemäß verlangen Banken auch im Fall eines Owner Operators nach Hotelbetriebszahlen. Die professionellen Bankinstitute gehen dazu über, neben der klassischen (hypothekarischen) Objekteinwertung, auch den Betrieb zu beurteilen. Dies ist besonders dort relevant, wo die Banken eine langfristige Finanzierung vornehmen oder auch begrenzte Garantien zur Besicherung des Miet- oder Pachtvertrages abgegeben werden. Die Finanzierer möchten beurteilen können, wie marktüblich die Werte sind und mit welchen Risikobetrachtungen und -aufschlägen die Betreiber zu Werke gehen.

Dies zeigt, dass sich die Finanzinstitute in den letzten Jahren deutlich professionalisiert haben und eigene Cashflowrechnungen durchführen, um damit auch die Nachhaltigkeit der Projekte mit 20- oder 25-jährigen Vertragslaufzeiten zu prüfen.

Diese Betriebszahlen werden auch mit den Bewertungen der unabhängigen Gutachter abgeglichen, die der Developer zu seiner Finanzierungsanfrage bei der Bank üblicherweise mit einreichen muss.

Die Banken beurteilen neben dem allgemeinen Track Record eines Unternehmens das Vorhandensein einer professionellen Unternehmens- und Managementstruktur und die Erfahrung der handelnden Personen.

Sobald bei den Banken diese Schritte abgearbeitet sind, wird die Frage nach dem Eigenkapital gestellt. Nach wie vor sind hier die Anforderungen höher als bei anderen Nutzungen.

Um eine nach heutigen Maßstäben gute Finanzierung zu erreichen, muss man zwingend den Vertrieb des Gesamtobjektes nach Fertigstellung/Übergabe an den Hotelbetreiber darstellen können.

Es ist daher unbedingt ratsam, gerade wenn man mehrere Vorhaben parallel durchführt, bereits in der frühen Phase die Vertriebsmöglichkeiten auszuloten.

Auch wenn die deutschen Immobilienfonds üblicherweise erst endfällig zahlen, so ist der Nachweis über Verhandlungen und die Vorlage eines harten LOI für die weitere Finanzierung geradezu zwingend.

Es ist eine gute Leistung, wenn ein Hotel nach Baugenehmigung und noch in der Rohbauphase verkauft werden kann.

All diese Schritte bringen den Developer dem Ziel näher, (Hotel-)Projektentwicklungen eigenkapitalschonend abwickeln zu können.

## **5.5 Der Bau**

Da sowohl die Hotelbetreiber als auch die Bank und nach Verkauf auch der Endinvestor (durch Beauftragte) die Maßnahme begleiten, überwachen und kontrollieren, sollte man die Leistungsphasen 5 – 9 der HOAI in jedem Fall zu guten Teilen mit eigenem Personal ausführen.

Eine gute und hotelaffine Bauleitung bedient die Kontrollwünsche der Partner und kann einem Hotelprojekt viel Geld und Arbeit in Zusammenhang mit den bauausführenden Firmen ersparen.

Um in der vorgenannten umfassenden Hotelprojektentwicklung erfolgreich zu sein, braucht man – so die Hypothese – zwingend eigenes Personal für die Baueingabe, die Ausschreibung und Vergabe sowie die Bauleitung und das Projektcontrolling.

Man bedenke, dass das Hotel eine Ein-Mieter-Immobilie ist, die zwingend von diesem Mieter oder Pächter abgenommen, heißt übernommen, werden muss.

Der Endinvestor erwirbt als wesentliches Asset einen Miet- oder Pachtvertrag. Dieser Vertrag kommt erst zur Wirkung – aus Sicht des Erwerbers – wenn die Abnahme seitens des Mieters/Pächters erfolgt ist und die erste Miete/Pacht entrichtet wurde.

Der volle wirtschaftliche Erfolg und damit die Rückführung der Kreditlinie und der Bürgschaften, liegt auf einem Termin – der Abnahme.

Dieses Datum wiederum lassen sich die Betreiber bereits – in verschiedenen Stufen – in dem Miet-/Pachtvertrag festschreiben und pönalisieren.

Der Hotelbau beinhaltet i.d.R. auch den kompletten Innenausbau mit FF&E oder zumindest die Koordinierung des Einbaus des FF&Es, um zum Übergabedatum gästebereit liefern zu können.

Im Gegensatz zu einer Büroetage oder einem Wohnhaus wird ein komplexes und mit High-Tech ausgestattetes Gebäude mit modernster Gebäude- und Medientechnik errichtet. Meist kommt dann noch eine hochmoderne Vollküche dazu.

Dies alles zu gewährleisten, setzt professionelle und leistungsfähige Partner, Bau- und Ausstattungsfirmen voraus.

Diese Qualität und die Termine sicherzustellen, bedarf einer umfassenden Steuerungsmöglichkeit und dies wiederum bedeutet, dass man üblicherweise nicht mit Generalunternehmern arbeitet, sondern in Einzelvergaben.

Die wesentlichen Züge der Planung oder auch die Koordinierung in Form eines Generalplaners sollten – ebenso wie die Bauleitung und Projektsteuerung – bei eigenem oder zumindest sehr vertrautem Personal liegen.

Die GBI AG führt – auch nach eigener Erfahrung – solche komplexen Projekte wie Hotelbauten nur in Einzelausschreibungen/-vergaben aus. Planung und Steuerung des Projekts obliegt den qualifizierten Mitarbeitern einer Tochtergesellschaft, die seit vielen Jahren auf den Hotelbau spezialisiert ist. Dies gilt im Übrigen auch bei Vorhaben des Umbaus, der Sanierung sowohl im Rebranding und Workout, als auch bei Umnutzungen von Büro- in Hotelgebäude.

Den Banken sei an dieser Stelle gedankt, die es mittlerweile akzeptieren, wenn anstatt einer Generalunternehmer-Ausschreibung auf Einzelgewerke gesetzt wird.

Bei den Endinvestoren findet diese Vorgehensweise ebenfalls Akzeptanz, da nachgewiesen wurde, dass auf diesem Wege die Vorhaben zeit- und budgetgerecht abgewickelt wurden.

#### Literaturverzeichnis:

AHO Hrsg. (3. vollständig überarbeitete Auflage/März 2009) - Untersuchungen zum Leistungsbild, zur Honorierung und zur Beauftragung von Projektmanagementleistungen in der Bau- und Immobilienwirtschaft, Heft 9 des AHO Ausschuss der Verbände und Kammern der Ingenieure und Architekten für die Honorarordnung e.V., Bundesanzeiger Verlagsgesellschaft, Köln

AHO Hrsg. (September 2004) - Neue Leistungsbilder zum Projektmanagement in der Bau- und Immobilienwirtschaft, Heft 19 von AHO Ausschuss der Verbände und Kammern der Ingenieure und Architekten für die Honorarordnung e.V., Bundesanzeiger Verlagsgesellschaft, Köln

HOAI (Fassung 2002) - HOAI vom 17. September 1976 (BGBl. I S. 2805) in der Fassung des Gesetzes zur Umstellung von Gesetzen und Verordnungen im Zuständigkeitsbereich des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie sowie des Bundesministeriums für Bildung und Forschung auf Euro (Neuntes Euro-Einführungsgesetz) vom 10. November 2001 (BGBl. I S. 2992) auf [www.hoai.de](http://www.hoai.de)

Werner Seifert Hrsg. (September 2009) – HOAI Fassung 2009 Textausgabe mit Berechnungsbeispielen, Werner Verlag, Köln

# Kurzlebensläufe

## **Reiner Nittka**

Als Vorstand der auf die Entwicklung von Hotels spezialisierten GBI AG ist Reiner Nittka verantwortlich für die Bereiche Development und Marketing/Öffentlichkeitsarbeit. Der geborene Friedrichshafener studierte Politikwissenschaften, begann seine berufliche Laufbahn 1986 als Referent in der Senatskanzlei des Landes Berlin und war anschließend Persönlicher Referent des Regierenden Bürgermeisters von Berlin. Der Präsidialbereich Länderfragen der Treuhandanstalt, Berliner Landesentwicklungsgesellschaft und Bavaria Objekt- und Baubetreuung waren weitere Stationen bevor er 2001 Geschäftsführer der GBI GmbH & Co. KG wurde, seit 2007 ist er im Vorstand der GBI AG. In dieser Zeit wurden 16 Hotels bzw. fast 3.490 Zimmer mit einem Volumen von rd. 364 Mio. EUR entwickelt. Das Development umfasste Budget-Häuser, 4-Sterne Superior Business Hotels, Boardinghäuser, aber auch große Ferienanlagen an Nord- und Ostsee. Alle Produkte wurden an institutionelle Anlegerkreise platziert. Weitere Infos unter [www.gbi.ag](http://www.gbi.ag).

## **Heiko Förster**

Heiko Förster hat nach seiner Ausbildung zum Kaufmann der Wohnungs- und Grundstückswirtschaft und einigen Jahren in der WEG- und Genossenschaftsverwaltung von 2002 bis 2006 an der FHTW (jetzt HTW) Berlin Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Immobilienwirtschaft studiert. Erste Erfahrungen in der Projektentwicklung sammelte er bei einem kleinen Berliner Development-Büro für Künstlerateliers parallel zum Studium. Bereits während des Verfassens der Diplomarbeit lernte er als Praktikant bei einem Beteiligungsunternehmen der Moses Mendelssohn Stiftung, der GBI AG, das Hoteldevelopment kennen. Seit Abschluss des Studiums vertritt er den Bereich Research. Die Analyse von Marktentwicklungen, die Ermittlung relevanter und verwendbarer Kennzahlen sowie die Erstellung von Betreiber- und Investorenprofilen liegen in seinem Verantwortungsbereich. Daneben unterstützt er die PR-/Öffentlichkeitsarbeit der Firmengruppe GBI.