

IHA Edition Hotellerie
Band 2

Hospitality Development

Hotelprojekte erfolgreich planen und umsetzen

Herausgegeben von

Prof. Dr. Burkhard von Freyberg

Mit Beiträgen von

Philipp Bessler, Peter Bierwirth, Bernd Bötzel,
Jan Bolland, Christina Lotte Cellarius, Christoph Cellarius,
Axel Deitermann, Dr. Alexander Dworak, Klaus Fidlschuster,
Martina Fidlschuster, Dr. Kai Fischer, Heiko Förster,
Bernhard Franken, Nicole Franken,
Prof. Dr. Burkhard von Freyberg, Prof. Stephan Gerhard,
Dr. Roeland van Gool, Christoph Härle, Thomas Häusser,
Olivier Harnisch, Katrin Hoffmann, Volker Michael Kraetke,
Prof. Rolf Kyrein, Mario D. Michaelis, Michael Mücke,
Marcus Müller, Stefan Nungesser, Dr. Konstantin Ploberger,
Katrin Puffe, Sandra Rainer-Pösel, Prof. Dr. Marion Rauscher,
Sheima Salloum, Prof. Dr. Ramón Sotelo, Olaf Steinhage,
Maximilian Stigler, Ekkehard Streletzki, Steffen Szeidl,
Matthias Tertünte, Matteo Thun, Alexander Trobitz,
Lukas Waldschütz, Christian Walter, Hanno Weiß,
Sebastian Wenta, Stefan Wurm, Stephanie Zarges-Vogel

2., neu bearbeitete Auflage

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter
[ESV.info/978 3 503 14482 2](http://ESV.info/978_3_503_14482_2)

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 14482 2
ISSN 2190 0655

eBook: ISBN 978 3 503 14483 9

Alle Rechte vorbehalten
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2014
www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen
der Deutschen Bibliothek und der Gesellschaft
für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und
entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm
Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706

Druck: Hubert & Co., Göttingen

Vorwort zur 2. Auflage: Zur Notwendigkeit und zum Inhalt dieses Buches

Die Professionalisierung von Hotelentwicklungen ist in der deutschsprachigen Literatur vergleichsweise wenig thematisiert und wenn, dann als eine Art „Sonderfall“ der regulären Immobilienprojektentwicklung. Dagegen findet sich im angelsächsischen Raum bereits eine ganze Reihe von entsprechenden Werken. Ursache dafür ist vor allem auch, dass bei uns die Akademisierung der gesamten Hospitality-Branche erst in den letzten Jahren Fortschritte gemacht hat. In der täglichen Praxis und in der Diskussion in Fachmagazinen kann jedoch durchaus ein professioneller Umgang mit der Thematik festgestellt werden.

Da bislang kaum Herausgeber den reichhaltigen Erfahrungsschatz der in Projektentwicklungsprozesse involvierten Akteure „gehoben“ hat, wurde mit der 1. Auflage und nun mit der 2. Auflage dieses von Vertretern der Theorie und der Praxis gemeinsam erstellten Handbuchs Abhilfe geschaffen. Es ist gleichermaßen gedacht als Leitfaden wie als Nachschlagewerk zum Thema „Projektentwicklung in der Hotellerie“.

Professionelle Projektentwicklung ist eine wesentliche Grundlage für langfristig betrieblichen Erfolg eines Hotels. Fehler bei Standortanalysen, Machbarkeitsstudien, Architektenplänen oder Verträgen zeigen sich spätestens in dem Moment, in dem das Hotel an den Markt geht. Dann sind sie nicht mehr oder kaum noch zu revidieren. Insbesondere in der Zeit vor der weltweiten Finanzkrise gab es eine ganze Reihe von Projektentwicklungen, in denen, genau betrachtet, nicht nur solch handwerkliche Fehler gemacht, sondern auch wesentliche Teilaufgaben des Projektentwicklungsprozesses nicht durchgeführt wurden. Während der Krise wurden gerade diese Hotelprojekte – sofern möglich – gestoppt. Deren Scheitern hat nach der Krise zu einem gegenseitigen Vertrauensverlust zwischen den einzelnen Beteiligten geführt. Durch Kommunikation und damit bessere Kenntnis der Tätigkeiten und Fähigkeiten der jeweiligen Projektpartner, die in diesem Buch beschrieben sind, wurde und wird Vertrauen (zurück-)gewonnen.

Um die Fülle an hotelprojektspezifischen Informationen darzustellen, aufzubereiten und zu bewerten, soll mit diesem Handbuch umfassend Einblick in die Projektentwicklung der Hotellerie gewährt werden. Namhafte Vertreter aus allen am Projektentwicklungsprozess beteiligten Disziplinen haben sich bereit erklärt, Stellung zu nehmen. Sie charakterisieren ihre Arbeit, führen konkrete Tätigkeiten auf und erläutern wesentliche Methoden der Umsetzung ihres Beitrags zum Projekterfolg. Gleichermäßen werden die Aussagen mit aktuellem theoretischen Wissen über Projektentwicklung angereichert.

Nach einer thematischen Einführung in *Kapitel I* widmet sich das *Kapitel II* zunächst den Grundlagen der Projektentwicklung in der Hotellerie. Begriffe werden erläutert bzw. abgegrenzt. Die einzelnen Akteure im Projektentwicklungsprozess werden dargestellt und deren Konstellation zueinander aufgezeigt. Die vergangene, gegenwärtige sowie zukünftige Situation der Projektentwicklungen in Deutschland werden ebenfalls beschrieben.

In *Kapitel III* werden dann die spezifischen Rollen der Projektbeteiligten beleuchtet. Prominente Persönlichkeiten aus den Bereichen Unternehmensberatung, Hotelbetriebsführung, Architektur, Bau, Projektmanagement und Kapital kommen zu Wort und erläutern ihren konkreten Weg zum Gelingen von Projektentwicklungen. Wichtige Instrumente und Werkzeuge werden charakterisiert. Zentrale Themen wie die Ausgestaltung von Betreiberverträgen oder Möglichkeiten und Grenzen von Hotelprojektfinanzierungen werden anschaulich aufgearbeitet. Neu hinzugekommen ist in dieser Auflage in diesem Kapitel ein Beitrag zum nachhaltigen Hotelbau.

Experten aus der Praxis berichten in *Kapitel IV* von konkreten Projektentwicklungen im In- und Ausland. Sie bringen Fallbeispiele aus der Ketten- und Privathotellerie.

Ohne die Mitarbeit verschiedener Personen wäre dieses Buch nicht realisierbar gewesen. Deshalb sei an dieser Stelle allen Autoren aus Wissenschaft und Praxis auf das Herzlichste gedankt. Durch ihr Engagement und ihre Bereitschaft, internes Wissen aus ihren Unternehmen oder ihrer Forschung preiszugeben, erhielt dieses Buch die notwendige und wertvolle Tiefe.

Für die hervorragende und unkomplizierte Zusammenarbeit danke ich den Mitarbeitern des Erich Schmidt Verlages, vor allem Frau Anja Ludwig. Weiterhin bin ich Herrn Dr. Alexander Dworak zu größtem Dank verpflichtet, der das Buchvorhaben nicht nur im Rahmen seines erkenntnisreichen Artikels unterstützte, sondern auch bei der Gestaltungs- und Koordinationsarbeit maßgeblich mitwirkte.

Mit der 2. Auflage des vorliegenden Buches soll fortgesetzt werden, das Thema Immobilienprojektentwicklung in der deutschsprachigen Hospitality-Literatur stärker zu etablieren. Die Offenlegung der Denkweisen der einzelnen Projektbeteiligten fördert das gegenseitige Verständnis des jeweiligen Handelns und unterstützt eine optimale Kommunikation, so dass in Zukunft im Hospitality Development noch erfolgreicher gearbeitet werden kann.

München, im Januar 2014
Prof. Dr. Burkhard von Freyberg

Inhaltsverzeichnis

Vorwort: Zur Notwendigkeit und zum Inhalt dieses Buches.....	5
Inhaltsverzeichnis.....	7
Autorenverzeichnis.....	11

Kapitel I: Thematische Einführung

Burkhard von Freyberg

Zur Bedeutung der Projektentwicklung in der Hotellerie.....	29
---	----

Kapitel II: Grundlagen der Projektentwicklung in der Hotellerie

Rolf Kyrein

Zur begrifflichen Abgrenzung: Immobilien-Projektmanagement, -entwicklung und -steuerung.....	39
---	----

Lukas Waldschütz

Akteure der Projektentwicklung in der Hotellerie.....	67
---	----

Alexander Dworak

Die Prinzipal-Agent Problematik in der Projektentwicklung.....	101
--	-----

Stephan Gerhard

Überblick und Ausblick der Projektentwicklung in der Hotellerie.....	117
--	-----

Volker Michael Kraetke

35 Jahre Hotelprojektentwicklung – Gestern und Heute.....	127
---	-----

Kapitel III: Die spezifischen Rollen der Projektbeteiligten

Teil 1: Die Berater

Interview mit Klaus Fidschuster

Der Beitrag des Beraters in der Projektentwicklung.....	153
---	-----

<i>Alexander Trobitz</i> Die Machbarkeitsanalyse von Hotelprojekten in der immobilienwirtschaftlichen Praxis.....	161
<i>Christian Walter</i> Die Herausforderungen bei der internationalen Betreibersuche	171
<i>Martina Fidschuster</i> Die betriebswirtschaftliche Beratung im Projektentwicklungsprozess.....	191
<i>Stefan Nungesser/Philipp Bessler</i> Das Investment Ranking als Entscheidungsgrundlage bei der Betreiberauswahl	207
<i>Sandra Rainer-Pösel</i> Der Faktor Risiko und seine Berücksichtigung bei der Bewertung von Hotelimmobilien.....	223
Teil 2: Die Betreibenden	
<i>Interview mit Michael Mücke</i> Der Beitrag des Betreibenden in der Projektentwicklung.....	245
<i>Olivier Harnisch</i> Betreiberseitige Plausibilisierung der betriebswirtschaftlich-fachlichen Vorplanungen.....	251
<i>Peter Bierwirth</i> Das Pre-Opening – wesentlicher Baustein zum betrieblichen Erfolg eines Hotels	265
Teil 3: Die Architekten	
<i>Interview mit Christoph Cellarius und Christina Lotte Cellarius</i> Der Beitrag des Architekten in der Hotelprojektentwicklung	281
<i>Bernhard Franken/Nicole Franken</i> Erlebnisinszenierung in der Hotel- und Gastronomieplanung.....	287
<i>Matteo Thun</i> Über die Bedeutung des Genius Loci bei Hotelentwicklungen	305

Teil 4: Die Bauherren

<i>Interview mit Axel Deitermann</i>	
Der Beitrag des Bauherrn in der Projektentwicklung	319
<i>Interview mit Marcus Müller</i>	
Der Bauherr als Motor des Projekts	325
<i>Heiko Förster</i>	
Die verschiedenen Leistungsspektren des Bauherrn in der Projektentwicklung	329
<i>Sebastian Wenta</i>	
Baustelle Hotel – Herausforderungen beim Hotelbau	339
<i>Thomas Häusser/Steffen Szeidl</i>	
Green Building – Nachhaltigkeit bei Hotels	351

Teil 5: Die Projektmanager

<i>Interview mit Konstantin Ploberger</i>	
Der Beitrag des Projektmanagers in der Projektentwicklung	365
<i>Olaf Steinhage</i>	
Das hotelfachliche Projektmanagement	371
<i>Mario D. Michaelis</i>	
Das bauliche Projektmanagement	381

Teil 6: Das Kapital

<i>Interview mit Roeland van Gool</i>	
Der Beitrag der Finanzierenden in der Projektentwicklung.....	397
<i>Christoph Härle/Sheima Salloum</i>	
Wer investiert in Hotelprojekte? Zur Herausforderung bei der Investorensuche	405
<i>Interview mit Ekkehard Streletzki</i>	
„Warum haben Sie in ein Hotel investiert?“	419

<i>Matthias Tertünte</i>	
Herausforderungen von Hotelprojektfinanzierungen	421
<i>Marion Rauscher</i>	
Chancen und Risiken in der Finanzierung von Hotelprojekten	445
<i>Hanno Weiß/Katrin Hoffmann</i>	
Institutionelle Anlagemöglichkeiten bei Hotelentwicklungen.....	463
<i>Ramón Sotelo/Kai Fischer</i>	
Die Relevanz von Betreiberverträgen für die Hotelprojektfinanzierung – ein finanzierungstheoretisches Schema.....	477
Kapitel IV: Fallbeispiele (inter-)nationaler Projektentwicklungen	
<i>Stephanie Zarges-Vogel</i>	
Vom philippinischen Villenresort zum vietnamesischen Designhotel – Individuelle Projektentwicklungen in neuen Destinationen	495
<i>Stefan Wurm</i>	
Die Projektentwicklung Kameha Grand/Bonn	513
<i>Jan Bolland</i>	
Entwicklung ländlicher Boutiquehotels: Das Kloster Marienhöh als Familien- und Eventlocation.....	523
<i>Bernd Bötzel</i>	
Projektentwicklung Ritz Carlton im Beisheim-Center, Potsdamer Platz, Berlin	537
<i>Maximilian Stigler</i>	
Die Projektentwicklung Royal Spa Kitzbühel	549
<i>Katrin Puffe</i>	
Ein Baumhaushotel in Bayern – Ein Traum wird wahr?	565
Kapitel V: Fazit und Ausblick	
<i>Burkhard von Freyberg</i>	
Projektentwicklung in der Hotellerie: Fazit und Ausblick.....	581