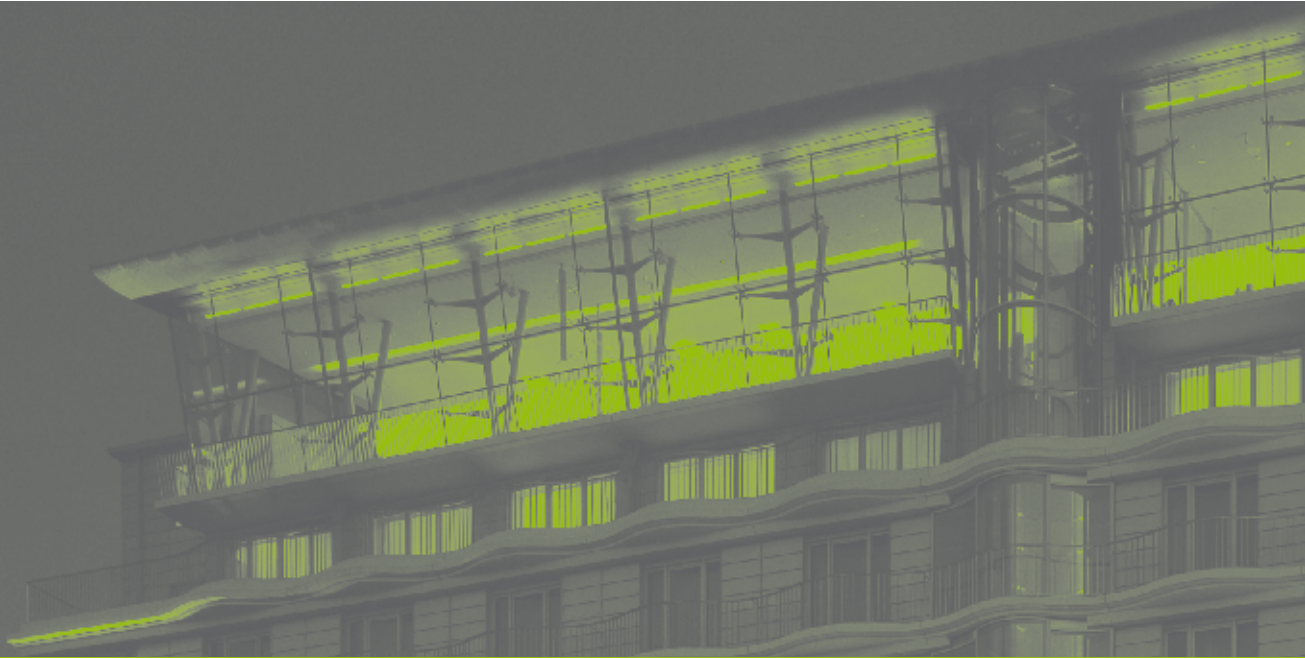




*Visionary Hotel Development · Established 1959*



# DER EUROPÄISCHE HOTELTRANSAKTIONSMARKT

## Single Assets



Publiziert in Zusammenarbeit mit:

**viador**

A Feuring Vivico Venture



---

# INHALT

---

<b>VORWORT .....</b>	<b>04</b>
1. Die Feuring Hotelconsulting GmbH .....	05
2. Die Viador GmbH .....	05
3. Inhalte dieser Publikation .....	06
<b>DER EUROPÄISCHE EINZELTRANSAKTIONSMARKT .....</b>	<b>07</b>
1. Aktuelle Entwicklungen in der europäischen Hotellerie – der Weg aus der Krise .....	08
2. Einfluss exogener Faktoren – Hotelwerte weiterhin im Aufwind trotz stockender Verkäufe .....	10
3. Der europäische Hotelmarkt im Ländervergleich – hohe Markenkonzentration begünstigt Investitionsaktivitäten .....	14
<b>DER DEUTSCHE EINZELTRANSAKTIONSMARKT .....</b>	<b>22</b>
1. Der Hotelinvestitionsstandort Deutschland – aktuelle Entwicklungen .....	23
2. Der Einzeltransaktionsmarkt Deutschland .....	24
<b>FAZIT .....</b>	<b>27</b>
Fazit Deutschland .....	28
ÜBER DIE AUTOREN .....	29
QUELLENVERWEIS .....	30
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....	30

# VORWORT

---

## 1. DIE FEURING HOTELCONSULTING GMBH

---

Feuring steht seit Jahrzehnten als Garant für die Entwicklung und Umsetzung marktgerechter, innovativer und erfolgreicher First-Class und Luxushotels mit internationaler Ausrichtung. Ziel der Gesellschaft ist es stets, für ein Hotelprojekt ein wirtschaftlich optimales Konzept zu erstellen und dieses effizient umzusetzen.

Als international tätiges Entwicklungs- und Beratungsunternehmen ist Feuring unter anderem für die erfolgreiche Beratung und Entwicklung des Le Royal Méridien Hotels in Hamburg und der Le Méridien Hotels in München und Wien sowie des Steigenberger Hotel de Saxe Dresden bekannt. Zu den aktuellen Projekten zählen unter anderem das Hyatt Regency Hotel in Düsseldorf sowie das InterContinental Hotel Davos. Das Projektportfolio vereint die innovativsten Ideen und Konzepte der Hotellerie.

Insgesamt verweisen heute mehr als 400 Referenzen bestehender Hotels auf das Leistungsbild und die Leistungsfähigkeit von Feuring.

---

## 2. VIADOR – A FEURING VIVICO VENTURE

---

Die Viador GmbH ist ein Joint Venture zwischen Feuring und der Vivico Real Estate GmbH (Vivico). Die beiden Partner haben sich zusammengeschlossen, um den stetig wachsenden und sich weiterentwickelnden Anforderungen der Hotellerie auch zukünftig ganzheitlich gewachsen zu sein.

Die Vivico ist einer der größten und erfolgreichsten Quartierentwickler Deutschlands. Ziel der Gesellschaft ist es, urbane, auf die vielfältigen Nutzeranforderungen abgestimmte Stadtquartiere zu entwickeln. Mit dieser Philosophie entwickelt Vivico in den großen Metropolen Deutschlands zentrale Räume, die Leben, Arbeit und Freizeit verbinden.

Durch die Bündelung der breit gefächerten Kompetenzen der beiden Partner ist die Viador in der Lage, ein komplettes Paket von der kreativen Entwicklung neuer Ideen und Konzepte für die Hotel- und Tourismusbranche über die betriebswirtschaftliche und hotelfachliche Beratung, die Unterstützung des Bauherrn bei der Abwicklung des Bauvorhabens bis hin zur Eröffnung des neuen Hauses anzubieten.

---

## 3. INHALTE DIESER PUBLIKATION

---

Die folgende Studie befasst sich ausschließlich mit dem Einzeltransaktionsmarkt der Hotellerie in Europa seit dem Jahr 2001. Sie informiert über die Entwicklung verschiedener Märkte und Marktsegmente, Preiseentwicklungen und die Anzahl der Transaktionen, zieht Vergleiche zu wirtschaftlichen Gesamtrechnungen und beschäftigt sich mit der Frage, ob Anzahl und Volumina von Transaktionen im Zusammenhang mit dem Branding zu sehen sind.

Der zweite Teil der Ausarbeitung beschäftigt sich speziell mit dem deutschen Markt und zieht Vergleiche zu Europa.

Insgesamt wurden mehr als 820 Einzeltransaktionen seit dem Jahr 2001 für die Erarbeitung dieses Dokumentes erfasst und ausgewertet. Jegliche Arten von Portfoliotransaktionen wurden nicht berücksichtigt.

# DER EUROPÄISCHE EINZELTRANSAKTIONS- MARKT

Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit den aktuellen Entwicklungen des europäischen Hotelmarktes und insbesondere mit der Anfälligkeit des Einzeltransaktionsmarktes auf Marktentwicklungen. Dafür werden Daten aus den Jahren 2001 bis 2009, soweit verfügbar, herangezogen. Anschließend werden die wichtigsten Transaktionsmärkte seit dem Jahr 2001 herausgearbeitet und die These untersucht, inwieweit Transaktionsaktivitäten, Transaktionspreise und Markendurchdringung in einem Zusammenhang stehen.

# 1. AKTUELLE ENTWICKLUNGEN IN DER EUROPÄISCHEN HOTELLERIE – DER WEG AUS DER KRISE

Europas Tourismus- und Hotelleriebranche hatte 2009 ein hartes Jahr. Angesichts der weltweiten Wirtschaftskrise, steigender Arbeitslosenzahlen und der Besorgnis um die Schweinegrippe verzichteten viele private Verbraucher auf Reisen und blieben zu Hause. Auch Geschäftsleute reisten entweder gar nicht oder „nur zweiter Klasse“.

Daraus resultierend gingen Anfang 2009 die Ausgaben europäischer Hotelgäste um mehr als 31% zurück. Als Konsequenz aus sinkenden Belegungszahlen und Übernachtungspreisen fiel der RevPAR europäischer Hotels um fast 17%. In fast allen Städten Europas sanken die Besuchs- und Übernachtungszahlen.

Die Krise die Hotels in Europa unterschiedlich hart getroffen. Besonders starke Einbußen mussten die Länder Osteuropas hinnehmen; in Tschechien, Estland, Lettland, Litauen, Rumänien, Russland und der Slowakei ist der RevPAR zum Teil um mehr als 30% eingebrochen. West- und Mitteleuropa kamen etwas besser davon. Die deutlichsten RevPAR-Einbußen verzeichneten hier Irland (-22,5%) und Spanien (-20%). Auch Frankreich musste ein Minus von rund 13,5% hinnehmen. Im Vergleich relativ glimpflich davon kamen Deutschland (-12,5%) und Großbritannien (-10%). Viele Engländer machten, wie auch die Deutschen, Urlaub zu Hause und stützten so den heimischen Hotelmarkt.

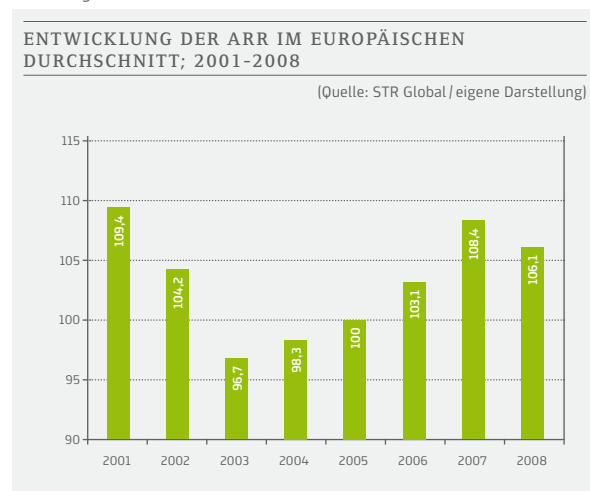
Trotz der gestiegenen Zahl von „Heimaturlaubern“ mussten dennoch auch deutsche Hoteliers Einbußen hinnehmen. Insgesamt blieb im vergangenen Jahr die Nachfrage in Deutschland schwach. Der RevPAR sank auf durchschnittlich € 47,- bei einem durchschnittlichen Zimmerpreis von € 79,- und einer durchschnittlichen Zimmerauslastung von 62%. Doch es gibt nicht nur

schlechte Nachrichten: Hamburg, Berlin, Frankfurt und Köln beispielsweise verzeichneten nur verhältnismäßig geringe Auslastungsrückgänge. Mit 71,7% bzw. 67,6% Auslastung gehören die Hanse- und die Bundeshauptstadt sogar zu den Führenden des europaweiten Auslastungsvergleichs.

## ERHOLUNG BEREITS IN 2009 SPÜRBAR

Der europäische Hotelmarkt ist zwar geschrumpft, aber er hat gute Aussichten auf eine baldige Erholung. Das haben die Entwicklungen nach Krisenzeiten in den vergangenen Jahrzehnten gezeigt. So ging der im europäischen Durchschnitt erzielte Wert je vermietetem Zimmer (ARR) nach den Anschlägen des 11. September 2001 deutlich zurück. Nach nur ca. 18 Monaten stieg der Wert jedoch europaweit wieder an, ohne in der Folge auf kleinere Marktschwankungen einzugehen. Dieser Aufwärtstrend wurde erst durch die einsetzende „Weltwirtschaftskrise“ im Jahr 2008 gestoppt. **ABBILDUNG → 01**

Abbildung → 01





Vielen Befragungen und Studien zufolge steigen Aufträge und Umsätze deutscher Unternehmen bereits seit dem dritten Quartal 2009 wieder an. Diese Entwicklung hat schon begonnen, auf Geschäftsreisen und Flugbuchungen durchzuschlagen.

Nach Rückgängen im letzten Quartal 2008 und im ersten Quartal 2009 vermeldet das Statistische Bundesamt für das zweite und dritte Quartal 2009 bereits wieder einen leichten Anstieg des Bruttoinlandsproduktes (BIP). Auch die Experten vom Institut für Weltwirtschaft (IfW) prognostizieren für das Jahr 2010 wieder einen leichten Anstieg des BIP.

Anlass zu diesen optimistischen Aussagen geben Indikatoren wie Industrieproduktion oder Auftragseingänge. Bereits in den letzten Wochen des Jahres 2009 hat sich in der Wirtschaft europaweit eine gewisse Entspannung angedeutet, die laut IfW in Deutschland aber besonders deutlich zu spüren ist.

Diese positiven Prognosen sind auch für die Hotellerie von Relevanz. Die Nachfrage in der Hotellerie korreliert eindeutig mit der wirtschaftlichen Situation. Hier folgt die Entwicklung der Durchschnittsrate (ARR) nachweislich der Entwicklung des BIP. So führte die in 2008 beginnende Rezession mit leichter Verzögerung zu einem Einbruch bei der Hotelnachfrage und somit geringeren Erträgen für die Hotellerie. Mit dem Einsetzen des Aufschwungs kann somit – ebenfalls leicht verzögert – ab der ersten Hälfte des Jahres 2010 wieder mit einem Anstieg der Hotelnachfrage und somit einem Anstieg der Preise gerechnet werden.

## **2010 WIRD DAS JAHR DER SCHNÄPPCHENJÄGER**

Nach den Rückgängen im Jahr 2008 und den zu erwartenden weiter sinkenden Umsatzzahlen in 2009 wird für 2010 wieder mit einem Anstieg der Transaktionsstätigkeiten gerechnet.

Auf Grund der zumindest anfänglichen zu erwartenden Zurückhaltung bei Investoren und Finanziers werden Einzeltransaktionen mit einem Volumen bis € 50 Mio. die besten Marktchancen attestiert. So werden gerade in den ersten Monaten des neuen Jahres Schnäppchenjäger am Markt aktiv sein.

Wie die Vergangenheit zeigt, führt jede Krise zu einer gewissen Marktberreinigung. Davon wird dieses Mal besonders die Markenhotellerie profitieren, da vielen Privathoteliers die finanziellen Möglichkeiten fehlen, um auf die Krise zu reagieren. Auf Grund der Zurückhaltung der Banken wird eine Finanzierung dringend erforderlicher Maßnahmen zudem deutlich erschwert. Durch die Einbrüche bei den Ankünften und Übernachtungen werden Hotels, die bereits vor der Krise Auslastungsprobleme hatten, jetzt in ernste Liquiditätsengpässe geraten. So ist es nicht verwunderlich, dass das Thema „Repositionierung“ von bestehenden Hotelbetrieben von den meisten großen Hotelketten als die Wachstumsstrategie für die kommenden Jahre eingeschätzt wird. Nach eigenen Angaben sind die größeren Hotelketten und Investmentgesellschaften mit dem Stichwort „distressed asset“, bereits gezielt auf der Suche nach ins Straucheln geratenen Hotelbetrieben. Dies ist vor dem Hintergrund, dass innerstädtische Standorte gerade in Europa knapp sind, von besonderem Interesse.

## 2. EINFLUSS EXOGENER FAKTOREN – HOTELWERTE WEITERHIN IM AUFWIND TROTZ STOCKENDER VERKÄUFE

Für die folgenden Untersuchungen wurden Daten aus über 800 Hoteleinzeltransaktionen ausgewertet. Gesammelt wurden Daten über Hotelinvestoren, Verkaufspreise gesamt und je Zimmer aus den Jahren 2001-2008.

Bei der Betrachtung der Transaktionsvolumina ist zu beachten, dass nicht alle An- und Verkäufe ihrer Höhe nach bekannt gegeben werden. So vereinbaren Käufer und Verkäufer in Einzelfällen Stillschweigen über die zu zahlenden Summen. Dennoch ergeben die erhobenen, veröffentlichten Zahlen und Werte eine ausreichende Berechnungsgrundlage, um Rückschlüsse über das gesamte Transaktionsvolumen eines Jahres ziehen zu können. Hierfür wurden die durchschnittlichen Zimmerverkaufspreise je Segment und Markt auf die gesamte Anzahl der verkauften Zimmer hochgerechnet.

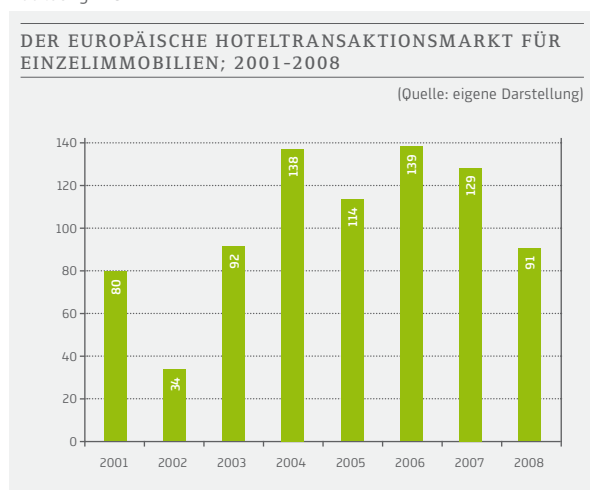
Die Anzahl der getätigten Einzeltransaktionen dient als ein Indikator für die Aktivitäten in den jewei-

gen Märkten, da sie, im Gegensatz etwa zu der Anzahl der verkauften Zimmer, nicht von einzelnen Transaktionen beeinflussbar ist.

### STARKE EINBRÜCHE BEI HOTELTRANSAKTIONEN

Die Betrachtung der getätigten Einzeltransaktionen über die letzten Jahre zeigt deutlich die Anfälligkeit des Marktes für exogene Einflüsse. So ist beispielweise nach den Anschlägen des 11. September 2001 ein deutlicher Rückgang der getätigten Verkäufe im Jahr 2002 zu erkennen. Wurden für das Jahr 2001 noch 80 Einzeltransaktionen gelistet, fiel ihre Zahl im darauffolgenden Jahr um rund 58% auf 34. Auch die im Jahr 2008 einsetzende Wirtschaftskrise zeigt deutliche Auswirkungen auf die Anzahl der getätigten Transaktionen. Im Vergleich zum Vorjahr 2007 gingen die registrierten Einzelverkäufe um rund 30% zurück. Für das Jahr 2008 konnten im Rahmen dieser Analyse europaweit noch 91 Einzeltransaktionen mit rund 17.000 Zimmern erfasst werden. Insgesamt ist mit einem Marktvolumen von knapp € 5 Mrd. zu rechnen. Im Vergleich zum Vorjahr ist dies ein Rückgang von ca. 22%.

Abbildung → 02



Die nachfolgende Abbildung zeigt die getätigten Einzeltransaktionen von Hotelimmobilien in Europa zwischen 2001 und 2008. **ABBILDUNG → 02**

### HOTELTRANSAKTIONSMARKT REAGIERT MIT DEN INTERNATIONALEN MÄRKTEN

Der Vergleich der getätigten Einzeltransaktion und der prozentualen Entwicklung des BIP der 27 EU-Staaten zeigt sehr ähnliche Verläufe.

So weist die Europäische Kommission in den eu-

ropäischen Statistiken beispielsweise für die Jahre 2002, 2005, 2007 und 2008 teilweise deutlich geringere Zuwächse des BIP aus, als in den jeweiligen Jahren zuvor. Bei der Betrachtung der Einzeltransaktionen zeigt sich, dass sich dies mit den Zeiträumen deckt, in denen auch bei den An- und Verkäufen auf dem europäischen Hotelmarkt Rückgänge zu verzeichnen waren.

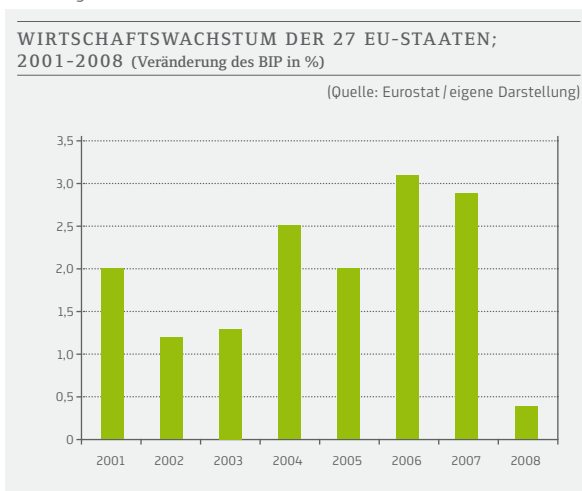
ABBILDUNG → 03

### HOTELIMMOBILIEN WERDEN TROTZ STOCKENDER VERKÄUFE TEURER

Entsprechend der Rückgänge der Anzahl der getätigten Transaktionen verändert sich auch das Gesamtvolumen der Einzeltransaktionen in den jeweiligen Jahren. Wenngleich das Volumen nicht immer proportional zu der Anzahl verläuft, so sind die beiden Werte doch in der Regel positiv korreliert. Die Standardabweichung beläuft sich auf ca. 15%. Dennoch zeigt bereits die Betrachtung der gesamten Transaktionsvolumina, dass dieser Wert unempfindlicher gegen äußere Einflüsse zu sein scheint.

Tatsächlich waren seit 2001 in Verlustjahren die Rückgänge bei den Volumina immer geringer als bei der Anzahl der Transaktionen. In Gewinnjahren waren die Zuwächse sogar höher als bei der Anzahl. So zeigt beispielsweise der Vergleich der Zahlen von 2006 und 2007 einen Rückgang der Transaktionen um mehr als 7,1%, während sich das Transaktionsvolumen um lediglich 5,5% verringert hat. Die Gegenüberstellung der Jahre 2004 und 2005 weist sogar einen Anstieg des Gesamtvolumens von ca. 20% aus, obwohl in diesem Zeitraum die Zahl der getätigten Einzeltransaktionen um mehr als 18% zurückgegangen ist. Einzig im Jahr 2004 wurde von dieser Regel abgewichen und dem 50%igen Zuwachs der Anzahl Einzeltransaktionen stand lediglich ein Zuwachs von ca. 25% des Gesamtvolumens gegenüber. Hintergrund ist, dass im Jahr 2004 ein vergleichsweise geringer durchschnittlicher Verkaufspreis im 4-Sterne-Segment erzielt wurde.

Abbildung → 03



Somit lässt sich festhalten, dass der Hoteltransaktionsmarkt in den letzten Jahren hinsichtlich seines Volumens meistens gestiegen oder zumindest nicht so stark gesunken ist, wie die eigentliche Anzahl der Einzeltransaktionen. Die auf den ersten Blick naheliegende Erklärung, dass in den letzten Jahren zunehmend 5-Sterne-Hotels verkauft wurden, bestätigt sich nicht. Tatsächlich ist der Anteil der 5-Sterne Hotels an den verkauften Objekten sogar leicht zurückgegangen. Der Anteil an 4-Sterne-Hotels, die seit 2001 verkauft wurden, ist hingegen gestiegen. Hintergrund kann daher nur sein, dass das Gesamtvolumen aufgrund insgesamt steigender Hotelverkaufspreise stärker gewachsen ist als die Anzahl der Einzeltransaktionen. Hotelimmobilien sind also insgesamt teurer geworden. **ABBILDUNG → 04**

Nachweisen lässt sich dies mittels Betrachtung der Entwicklung der Preise, die europaweit durchschnittlich beim Kauf eines Hotelzimmers gezahlt wurden. So stiegen beispielsweise nach den Anschlägen des 11. September 2001 und den darauffolgenden Pro-

blemen für die internationale Hotellerie zum Trotz die Verkaufspreise je Hotelzimmer im Jahr 2002 im Vergleich zum Vorjahr um knapp 6,9% an. Eindrucksvoll untermauert wird diese Erkenntnis durch den Verkauf des Four Seasons Hotel Mailand im Jahr 2002 zu einem Preis von rund € 1,5 Mio. pro Zimmer, einem der teuersten Transfers der letzten Jahre. Obwohl die europäische Hotellerie eines ihrer schlechtesten Wirtschaftsjahre erlebte, konnte auch im Jahr 2003 der Verkaufspreis für ein Hotelzimmer im europäischen Durchschnitt noch einmal leicht um knapp 2% gesteigert werden.

Auch in den Jahren 2005 und 2008 ist trotz rückläufiger Transaktionszahlen eine positive Einzelpreisentwicklung festzustellen. **ABBILDUNG → 05**

Zusammenfassend ist festzustellen, dass sich die wirtschaftlichen Einflüsse der letzten Jahre zwar deutlich auf die Anzahl der Einzeltransaktionen auswirken, sich aber nicht zwangsläufig auf die Preise niederschlagen. Die Nachfrage ist also deutlich stärker von

Abbildung → 04

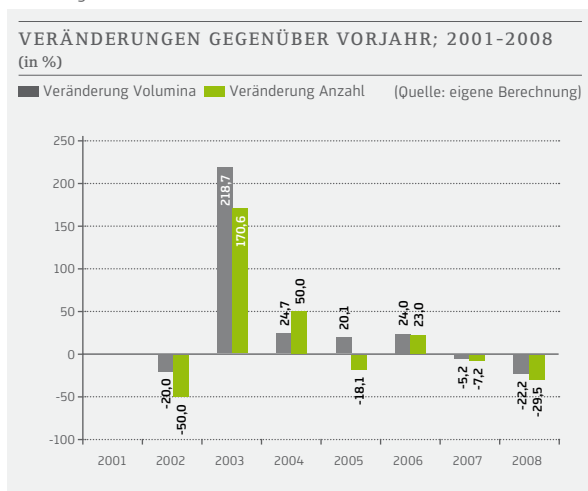
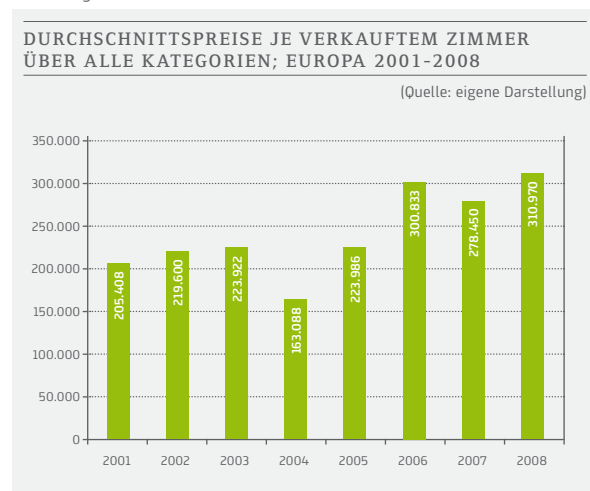


Abbildung → 05



exogenen Faktoren abhängig als der Wert des Wirtschaftsgutes.

#### **LUXUSSEGMENTE WENIGER VOLATIL**

##### **ALS BUDGETSEGMENT**

Ein differenzierter Blick auf die Entwicklung der verschiedenen Segmente zeigt, dass die einzelnen Hotelkategorien unterschiedlich auf Markteinflüsse reagieren. Den größten Anteil am Transaktionsmarkt haben die 4-Sterne-Hotels mit knapp 47% der Einzelverkäufe seit 2001 (3-Sterne: 27%; 5-Sterne: 21%, 2-Sterne: 5%). Der stärkste Wachstumstrend lässt sich für das 3- bis 4-Sterne-Segment feststellen. Am volatilsten ist der Verkauf von 2-Sterne-Hotels. Hier reagieren Verkäufer und Investoren insgesamt sehr zyklisch, d.h. nach 2001 brach der Markt für 2-Sterne-Hotels stärker ein, holte aber bis 2007 wieder stärker auf als die anderen Segmente. Am stabilsten ist der Markt für 4- bis 5-Sterne-Hotels. Insgesamt kann festgehalten werden, dass die Reaktion auf exogene Einflüsse in allen Segmenten grundsätzlich gleich ist und lediglich die Ausprägung variiert.

Doch was bedeutet das für die Hotelinvestoren? Eine hohe Volatilität wird in der Regel mit einem erhöhten Risiko verbunden. Das Luxussegment im 4- bis 5-Sterne-Bereich ist somit besser geeignet für risikoaverse Investoren und solche, die auch antizyklisch agieren wollen.

### 3. DER EUROPÄISCHE HOTELMARKT IM LÄNDERVERGLEICH

#### DEUTSCHLAND AUF PLATZ 3 IM LÄNDER-RANKING

Mit 23 Einzeltransaktionen verzeichnete Großbritannien die meisten Verkäufe im Jahr 2008. Spanien belegte mit 17 Einzelverkäufen Rang zwei, gefolgt von Deutschland, das mit 16 Transaktionen trotz der Wirtschaftskrise das zweitbeste Ergebnis im Vergleich der letzten acht Jahre erzielte. Die Betrachtung des Jahres 2008 ist dabei symptomatisch für den gesamten Untersuchungszeitraum. So verzeichnet die Statistik seit 2001 kontinuierlich die meisten Verkäufe in Großbritannien oder Spanien. Auch Deutschland ist in den meisten Jahren unter den ersten drei Nationen im Hinblick auf die Anzahl der Einzeltransaktionen in Europa und konnte in den Jahren 2005 und 2007 sogar den zweiten Platz belegen. Lediglich in den Jahren 2002 und 2006 verzeichneten andere EU-Staaten höhere Verkaufszahlen oder lagen mit Deutschland gleichauf. **ABBILDUNG → 06**

Dieser Trend setzt sich im Wesentlichen bei der Untersuchung der getätigten Einzeltransaktionen in den europäischen Metropolen fort. Mit 78 vermerkten

Einzelverkäufen von Hotelimmobilien ist London der mit Abstand aktivste Markt unter den europäischen Großstädten innerhalb des betrachteten Zeitraumes seit 2001, gefolgt von Paris mit 32 Verkäufen sowie Barcelona und Berlin, die in den vergangenen Jahren jeweils 21 Transaktionen verzeichneten. **ABBILDUNG → 07**

#### AKTIVE HOTELINVESTITIONSMÄRKTE IN UK & SPANIEN

Doch was führt letztendlich zu den unterschiedlichen Aktivitätsausmaßen in den einzelnen Ländern? Warum ist der britische Hotelinvestitionsmarkt, genauso wie der spanische, so viel aktiver als beispielsweise der italienische Markt? **ABBILDUNG → 08**

Die drei wichtigsten Kriterien für die Attraktivität eines Hotelinvestmentmarktes sind:

1. Attraktivität und Stabilität des lokalen Tourismusmarktes;

Abbildung → 06

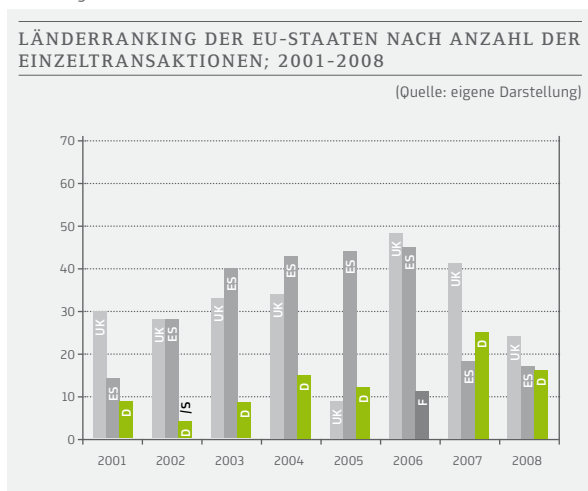
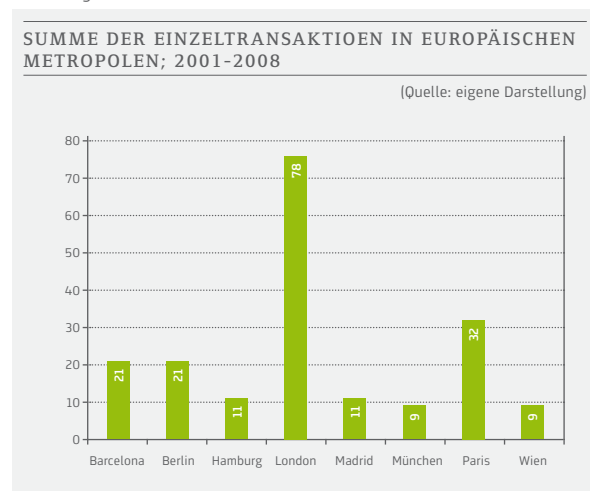


Abbildung → 07



2. Stabilität der nationalen Wirtschaft und des politischen Umfeldes;
3. Optimale Investitionsbedingungen und Markttransparenz aus steuerlicher und rechtlicher Sicht.

Alle drei Kriterien werden von den vorgenannten Ländern gleichermaßen erfüllt. Die Gründe für die unterschiedlichen Aktivitätsausmaße liegen somit bei den Immobilien selbst und sind weniger Ausdruck beispielsweise einer besonders großen Wirtschaftskraft. Vielmehr muss eine Hotelimmobilie selbst attraktiv für einen Investor sein, d.h. sie sollte entweder

- a) ein großes Marktpotential bergen oder
- b) schlicht stabile Ergebnisse abliefern.

Zu a) gehören beispielsweise:

- Hotels die in Wachstumsmärkten liegen, z.B. Osteuropa, Asien, etc.,

- Hotelimmobilien, die im Zuge des Einkaufs eine Repositionierung erfahren, oder
- oftmals neue Kettenhotels, die in unreifen oder Hotelmärkten mit veralteten Beständen platziert werden.

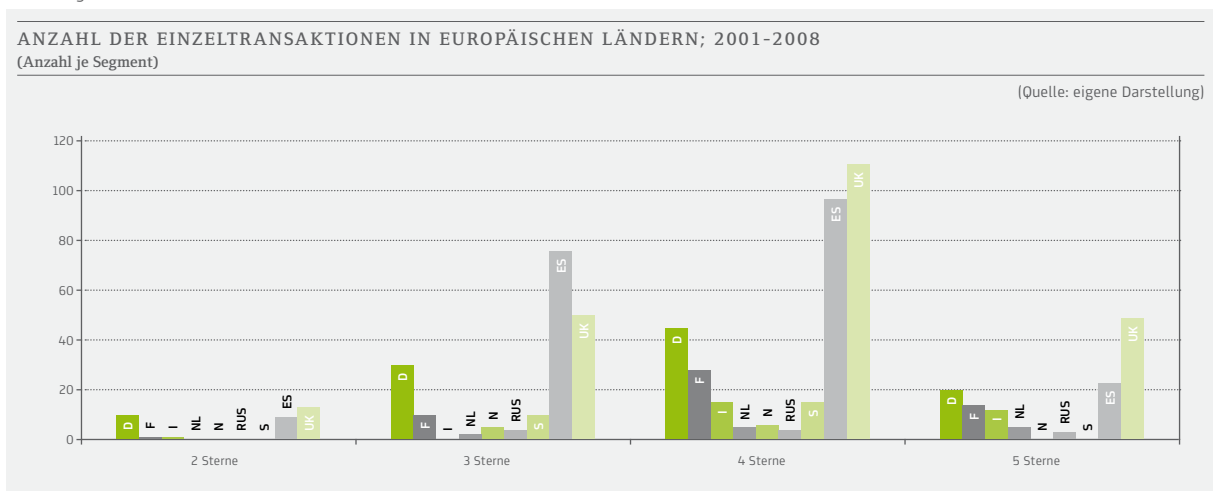
Zu b) gehören beispielsweise:

- Hotels in Premiumlagen,
- Hotels mit langjähriger Reputation, oder
- Hotels in sehr stabilen Märkten.

#### MARKENDICHTE MOTIVIERT TRANSAKTIONSMARKT

Abgesehen von der Lage der Hotelimmobilie spielt somit das Thema der Hotelmarke, sei es durch eine Kettenzugehörigkeit oder durch eine eigene hohe, möglichst überregionale Bekanntheit, eine große Rolle. Und tatsächlich zeigt die Betrachtung der Markendurchdringung verschiedener europäischer Hotelstandorte, dass mit Großbritannien und Spanien die beiden Länder mit der höchsten Markenkonzentration gleichzeitig zu den

Abbildung → 08



Nationen mit den meisten Einzeltransaktionen gehören. Auch Deutschland und Frankreich weisen, gemessen an der Zahl der Betriebe, bereits eine Markendurchdringung im zweistelligen Bereich auf. **ABBILDUNG → 09**

Noch deutlicher wird dies bei der Betrachtung der Markendurchdringung der angebotenen Hotelzimmer. In Spanien beispielsweise werden ca. 45% aller Hotelzimmer von Kettenhotels angeboten, während in Italien gerade einmal 8% einem „Brand“ angehören.

Daraus abzuleiten ist eine Abhängigkeit zwischen der Kettenhotellerie und den Aktivitäten auf dem jeweiligen Transaktionsmarkt. Diese Beobachtung wird durch die oben erfolgte Auswertung der Transaktionen in europäischen Großstädten untermauert. So finden sich unter den Metropolen mit den meisten Einzelverkäufen fast ausschließlich Vertreter der Nationen mit einer vergleichsweise hohen Markendurchdringung.

Selbst die eigentliche Größe des Hotelmarktes hat,

wie nachfolgende Graphik zeigt, keinen Einfluss auf die Transaktionsaktivitäten. Sie zeigt, dass mit Spanien, Deutschland und Großbritannien die im Vergleich zu Italien und Frankreich kleineren Hotelmärkte die höheren Transaktionsaktivitäten aufweisen. **ABBILDUNG → 10**

### GROSSE UNTERSCHIEDE IN EUROPAS HOTELMÄRKTEN

Generell weisen die verschiedenen europäischen Nationen sehr unterschiedliche Merkmale hinsichtlich ihrer Marktdurchdringung mit Kettenhotels auf. Während die Hotelmärkte der USA und Asiens von international bedeutenden Betreibergesellschaften wie Hilton, Hyatt, Marriott, Sheraton oder InterContinental dominiert werden, bietet der europäische Hotelmarkt nach wie vor ein großes Angebot an unabhängigen Hotelbetrieben sowie nationalen Betreibergesellschaften.

*Prinzipiell lassen sich einige ausgewählte Märkte folgendermaßen beschreiben:*

Abbildung → 09

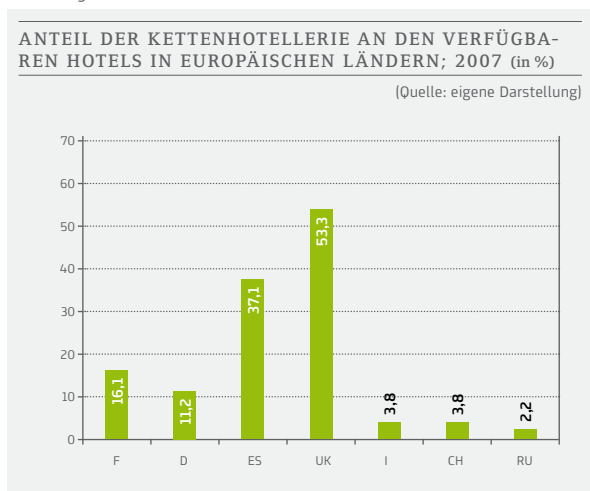
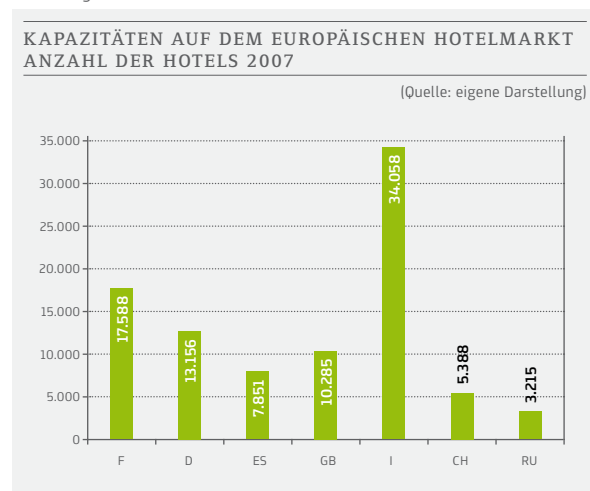


Abbildung → 10





- Deutschland: Der deutsche Hotelmarkt verfügt über ein starkes Angebot überwiegend national agierender Hotelbetreiber wie etwa Steigenberger oder Maritim. In den letzten Jahren sind aber auch verstärkt viele der großen international aufgestellten Hotelbetreiber in den deutschen Markt eingetreten. Derzeitig liegt die Marktdurchdringung mit Kettenhotels bei ca. 11,2% mit steigender Tendenz.
- Frankreich: Mit Accor verfügt der französische Hotelmarkt über einen der größten Hotelkonzerne der Welt. Die starke Präsenz des Konzerns an den französischen Standorten erschwert den Markteintritt für ausländische Hotelbetreiber. Die internationale Kettenhotellerie konzentriert sich überwiegend auf Paris. Generell nimmt aber auch in Frankreich der Anteil der Kettenhotels kontinuierlich zu.
- Spanien: Auf dem spanischen Hotelmarkt gibt es eine Vielzahl nationaler Ketten, die sich zum Teil auch international einen Namen gemacht haben. Hierzu gehören beispielsweise RIU Hotels & Resorts, Sol Meliá, Barceló und NH Hoteles. Besonders hoch ist die Markenkonzentration in den Großstädten sowie den beliebten Ferienregionen des Landes. Der Eintritt ausländischer Hotelgesellschaften hat in Spanien deutlich später eingesetzt als in Frankreich und Deutschland. Auch geht die Expansion dieser Gesellschaften in Spanien deutlich langsamer voran.
- Italien: Obwohl Italien eines der drei meist bereisten Länder der Welt ist, wird der italienische Hotelmarkt von privatgeführten Hotels sowie kleineren, national agierenden Ketten wie etwa Boscolo Hotels dominiert. Die Erschließung des italienischen Marktes durch internationale Hotelbetreiber vollzieht sich sehr langsam. Insgesamt liegt die Marktdurchdringung mit Kettenhotels derzeitig bei lediglich 3,9%.
- Großbritannien: Der Hotelmarkt Großbritanniens ist der in Europa mit Abstand am stärksten von Kettenhotels erschlossene Markt. Hintergrund ist hauptsächlich die hier bereits viel früher als in Kontinentaleuropa eingesetzte Aufspaltung von Eigentum und Hotelbetrieb und der daraus entstandene Investitionsmarkt für Hotelimmobilien. Dies führte zu den unzähligen Hotelketten, die es aktuell auf der Insel gibt. Die meisten davon sind kaum international tätig, werden jedoch als Markenhotels gezählt. Allerdings hat mit der InterContinental Hotels Group die größte Hotelgesellschaft der Welt ihren Sitz in Großbritannien.
- Schweiz: Ebenso wie Italien ist auch die Schweiz kaum von Kettenhotels erschlossen. Obwohl einige auch international agierende Hotelgesellschaften wie etwa Mövenpick oder Kempinski ihren Sitz in der Schweiz haben, liegt hier die Markendurchdringung bei lediglich 3,4%. Eine Ursache hierfür ist, dass in den letzten Jahrzehnten nahezu keine Entwicklung auf dem Schweizer Hotelmarkt stattgefunden hat. Erst in den vergangenen fünf Jahren sind wieder erste Entwicklungstätigkeiten im Bereich der Schweizer Hotellerie festzustellen, so dass hier mittelfristig mit einer Zunahme der Kettenhotels zu rechnen ist.
- Russland: Der russische Hotelmarkt ist noch nahezu unerschlossen von internationalen Hotelketten, ist aber bei einer Vielzahl von Hotelbetreibern ein wichtiger Markt in der Expansionspolitik. So plant etwa Hilton in den nächsten fünf Jahren 25 Hotels verschiedener Kategorien auf dem russischen Markt zu eröffnen. Größte russische Hotelgesellschaft ist Azimut Hotels.

Ausschlaggebend für die Anzahl der getätigten Einzeltransaktionen ist also nicht allein die Größe eines Hotelmarktes oder die Wirtschaftskraft seines Umfeldes. Ein entscheidender Faktor scheint vielmehr die Durchdringung des Marktes mit Kettenhotels zu sein. Die Zugehörigkeit zu einer Kette erhöht somit die Handelbarkeit eines Hotels.

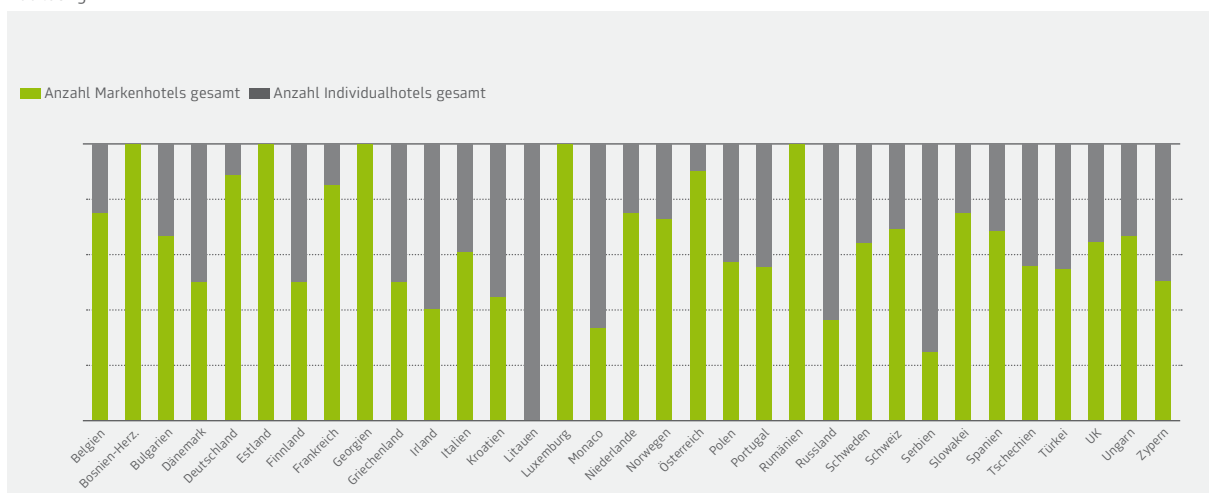
### ES WURDEN MEHR MARKENHOTELS ALS INDIVIDUALHOTELS VERKAUFT

Deutlich zeigt sich das auch bei der näheren Betrachtung der tatsächlich getätigten Verkäufe je Segment. Insgesamt wurden in dem Beobachtungszeitraum knapp 50% mehr Markenhotels verkauft als Individualhotels, was wiederum die höhere Attraktivität von Markenhotels für Investoren bestätigt. Besonders hoch war der Anteil an Markenhotels bei den Verkäufen in Deutschland, Frankreich und Österreich mit über 80% Markenhotels sowie in Osteuropa. In kaum einem anderen Land wurden so viele international renommierte

Kettenhotels verkauft wie in Deutschland. In den aktivsten Transaktionsländern Spanien und UK lag der Anteil der Markenhotels an den Gesamtverkäufen bei knapp über 60%, was allerdings daran liegt, dass bei dieser Betrachtung nur Hotelketten mit überregionaler Aktivität und mehr als 5 Hotelbetrieben mit eingerechnet wurden.

Eine positive Korrelation zwischen der Stärke der Markendurchdringung eines Landes und dem Anteil der Verkäufe von Markenhotels lässt sich jedoch nicht erkennen. Vielmehr ist festzustellen, dass in wirtschaftlich schwächeren Regionen wie Osteuropa eher Markenhotels gekauft werden als Individualhotels. Lediglich in touristisch weiter erschlossenen Ländern wie Kroatien und Bulgarien wurden in den letzten Jahren aus Repositionierungsgründen bestehende Individualbetriebe gekauft. Erschwerte Investitionsbedingungen wie Beschränkungen von Direktinvestitionen z.B. in Kroatien spielen jedoch auch eine Rolle. **ABBILDUNG → 11**

Abbildung → 11



### DURCHSCHNITTLICHE ZIMMERPREISE SIND HÖHER BEI INDIVIDUALHOTELS

Ein anderes Ergebnis zeigt die Analyse der durchschnittlichen Verkaufspreise je Zimmer in Europa. Mit einem Transaktionswert von knapp € 620.000,- pro Zimmer im Mittel über die letzten 8 Jahre ist Italien der mit Abstand teuerste Markt im Bereich der Einzeltransaktionen, gefolgt von der Schweiz (ca. € 390.000,-/Zimmer) und Frankreich (ca. € 334.000,-/Zimmer).

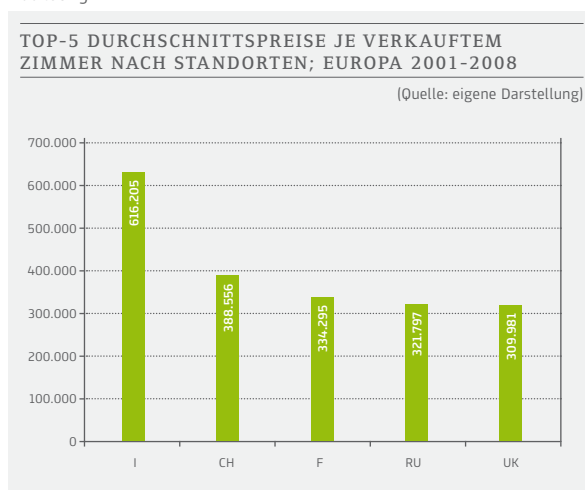
Mit einem Durchschnittspreis von rund € 310.000,- ist von den Nationen mit den zahlenmäßig meisten Transaktionen lediglich Großbritannien unter den fünf teuersten Standorten Europas vertreten.

Angesichts der im Vergleich mit anderen europäischen Ländern geringen Transaktionszahlen, schlagen sich beispielsweise in Italien einzelne Verkäufe stärker auf den Mittelwert nieder, als etwa in Großbritannien oder Spanien. Daher ist der überdurchschnittlich hohe Mittelwert zu relativieren. Dennoch führt das Land die

Transaktionsliste im Hinblick auf die durchschnittlich erzielten Verkaufspreise mit Recht an, wurde doch mit dem erneuten Verkauf des Four Seasons Hotel Mailand für knapp € 1,7 Mio. pro Zimmer im Jahr 2006, nach dem es 2002 bereits schon einmal für € 1,5 Mio. je Zimmer veräußert wurde, eine der teuersten Einzeltransaktionen der Welt in Italien durchgeführt.

ABBILDUNG → 12

Abbildung → 12



Ein Zusammenhang zwischen Markendichte und Höhe der Verkaufspreise lässt sich jedoch trotzdem nicht herstellen, wie nachfolgende Graphik zeigt. So sind Länder wie Italien und Frankreich hinsichtlich ihrer Markendichte durchaus vergleichbar mit den skandinavischen Ländern. Die durchschnittlichen Zimmerpreise unterscheiden sich jedoch deutlich. **ABBILDUNG → 13**

### ZIMMERPREISE ABHÄNGIG VOM REVPAR

Vielmehr sind die Zimmerpreise abhängig von den jeweiligen Betriebsergebnissen und demnach auch von der Höhe der auf dem Markt erzielbaren RevPAR. Die Betrachtung der in Europa erzielten RevPAR für das Jahr 2008 zeigt, dass der Großteil der Nationen mit den höchsten Durchschnittspreisen je vermietetes Zimmer auch die höchsten Transaktionspreise erreichte. Auch la-

Abbildung → 13

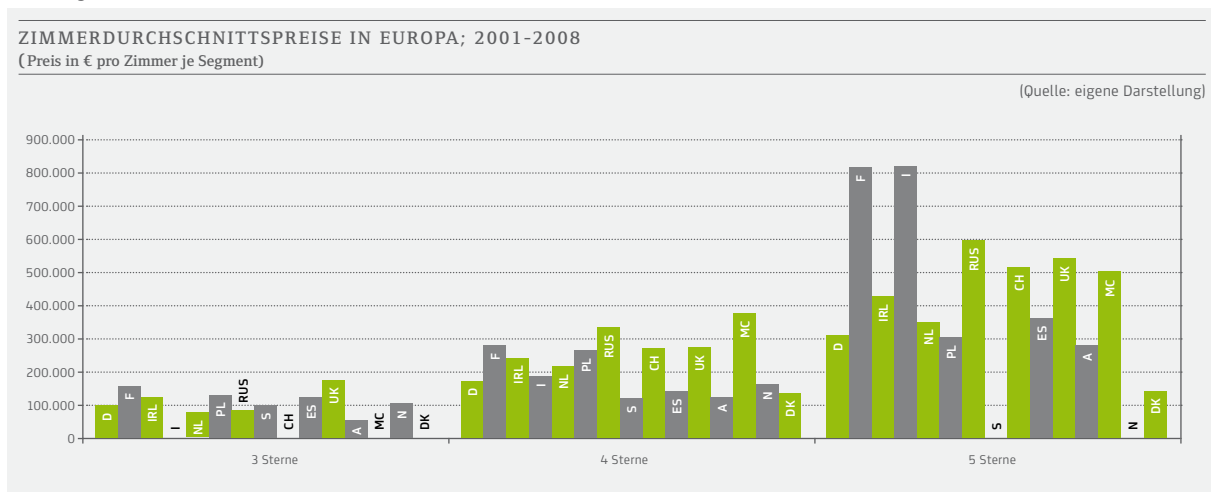


Abbildung → 14

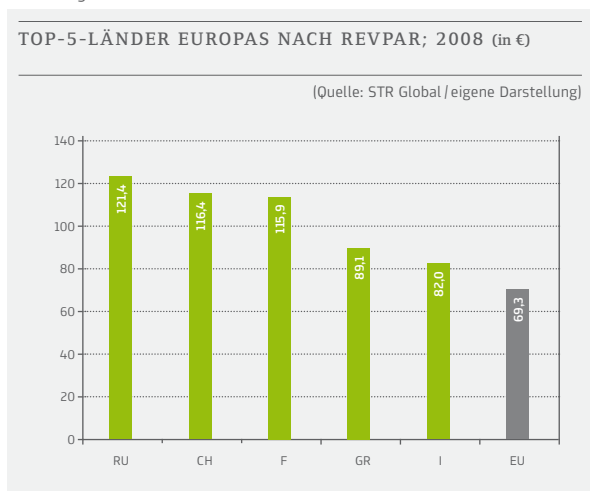
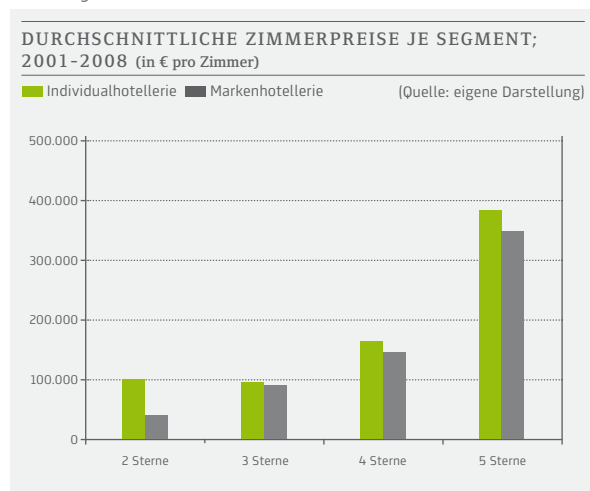


Abbildung → 15



gen diese Länder deutlich über dem durchschnittlichen europäischen RevPAR des letzten Jahres. **ABBILDUNG → 14**

Zwar lässt sich kein direkter Zusammenhang zwischen Markendichte und Verkaufspreisen herstellen, ein Zusammenhang zwischen Markenzugehörigkeit und Verkaufspreisen allerdings schon, wie die nachfolgende Graphik zeigt. **ABBILDUNG → 15**

#### **INDIVIDUALHOTELS TEURER ALS MARKENHOTELS**

Es ist deutlich erkennbar, dass die Markenhoteles in allen Segmenten durchschnittlich niedrigere Preise von 2001-2008 in Europa erzielten. Sind also Markenhoteles billiger als Individualhotels? Der Teufel steckt wie immer im Detail: Der Vergleich zwischen dem Anteil von Markenhoteles an einem Hotelmarkt und den Anteilen an den Hotelzimmern, die an eine Kette angeschlossen sind, zeigt, dass an eine Marke angeschlossen Häuser durchschnittlich deutlich größer sind, als ihre privat geführten Wettbewerber. Bei gleichen Marktbedingungen ergibt sich daraus ein im Durchschnitt höherer Kaufpreis pro Zimmer bei den kleineren Häusern.

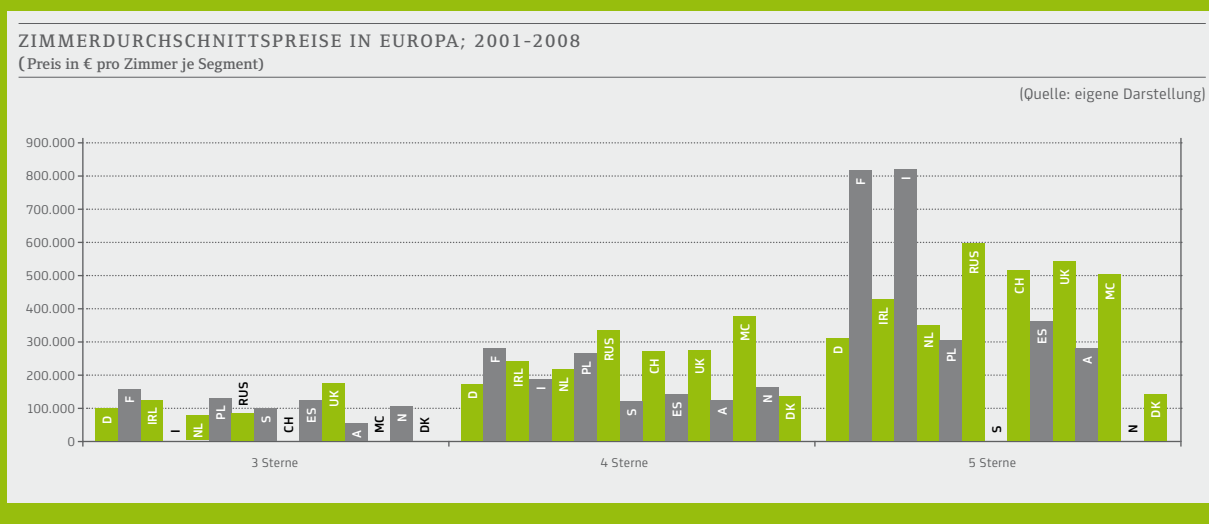
# DER DEUTSCHE EINZELTRANSAKTIONS-MARKT

Mit mehr als 82 Mio. Einwohnern und einer der stärksten Volkswirtschaften der Welt ist Deutschland eine wichtige Säule der europäischen Union.

Daher scheint es verwunderlich, dass die Werte im deutschen Hotelmarkt und damit einhergehend im Transaktionsmarkt für Einzelhotels im Vergleich mit anderen europäischen Nationen eher im Mittelfeld anzusiedeln sind.

So bleibt der in Deutschland in 2008 durchschnittlich erzielte Kaufpreis je verkauftem Zimmer im Rahmen von Einzeltransaktionen mit rund € 172.000,- weit hinter dem europäischen Durchschnitt zurück.

Auch der hierzulande erzielte RevPAR für das Jahr 2008 liegt mit € 53,80 unterhalb des europäischen Mittelwertes.



---

## 1. DER HOTELINVESTITIONSSTANDORT DEUTSCHLAND – AKTUELLE ENTWICKLUNGEN

---

### DIE FAKTEN

Das statistische Bundesamt Deutschland weist für das Jahr 2008 rund 70,5 Mio. Ankünfte und 144 Mio. Übernachtungen in den Hotels am Standort Deutschland aus. Durchschnittlich sind die Ankünfte in den Hotels des Landes seit 2001 um 2,8% und die Übernachtungen um 2,25% pro Jahr angestiegen.

Die gemittelte Aufenthaltsdauer je Gast in den 13.156 Hotels in Deutschland betrug rund 2 Tage.

Die Besucherstruktur auf dem deutschen Hotelmarkt ist vor allem von nationalen Gästen geprägt. Ihr Anteil bei den Ankünften und Übernachtungen in den Hotels des Landes beträgt ca. 78%.

Das Beherbergungsgewerbe in Deutschland verfügt über rund 2,6 Millionen Betten in allen Betriebsformen, von denen ca. 1 Million auf die Hotels des Landes

entfallen. Der für die meisten überregionalen Hotelinvestoren interessante Hotelmarkt mit Betrieben ab 100 Zimmern beläuft sich hierzulande auf rund 6%. Das entspricht etwa 750 Hotels. Diese Betriebe stellen ca. 31% des gesamten Hotelbettenangebots.

In Bezug auf die Finanzkrise sind die Auswirkungen mit leichter Verzögerung in der Hotellerie und damit auch bei den Hotelinvestoren spürbar. 2008 lag das Hotelinvestmentvolumen bei rund einer Milliarde Euro, mehr als 50 % weniger als in den Rekordjahren 2007 und 2006. Auch im Jahr 2009 sind die Transaktionsaktivitäten weiter zurückgegangen. Investoren warten derzeit ab. Finanzierungen sind nach wie vor rar und teuer. Viele Hoteleigentümer legen ihre Verkaufspläne daher vorerst auf Eis. Neue Hotelprojekte werden aufgrund der unsicheren Marktsituation abgesagt oder auf bessere Zeiten verschoben.

## 2. DER EINZELTRANSAKTIONSMARKT DEUTSCHLAND

Für den Zeitraum von 2001 bis 2008 wurden insgesamt 97 Einzeltransaktionen für den Standort Deutschland erfasst.

Die Betrachtung der in den Jahren seit 2001 in Deutschland getätigten Einzeltransaktionen weist einen positiven Trend auf. Dadurch kann der Standort Deutschland im Hinblick auf die Anzahl der getätigten Einzeltransaktionen im europäischen Vergleich mithalten und belegt in dem untersuchten Zeitraum sogar stets einen der vorderen Plätze. **ABBILDUNG → 16**

Die meisten Einzeltransaktionen wurden in den Großstädten Deutschlands verzeichnet. So wurden mit 21 gelisteten Einzelverkäufen beinahe ein Viertel der Transaktionen der letzten Jahre in Berlin getätigt, gefolgt von Hamburg mit 11 Einzelverkäufen, München (9 Einzeltransaktionen), Frankfurt am Main (7 Einzeltransaktionen) sowie Düsseldorf und Köln mit je 6 Verkäufen einzelner Hotelimmobilien.

Mit einem Kettenhotellerieanteil von 50% und 65% sind Berlin und Hamburg die deutschen Hotelstandorte mit der höchsten Markendichte gemessen an den Zimmern. **ABBILDUNG → 17**

Etwas anders stellt sich die Situation bei der Betrachtung der Preise je verkauftem Zimmer in Deutschland dar. In Wiesbaden wurde an einem Standort mit einer überwiegend von mittelständischen Hotels geprägten Beherbergungsstruktur durchschnittlich die höchsten Verkaufspreise erzielt. **ABBILDUNG → 18**

Zusammenfassend zeigt sich auch auf dem deutschen Markt, dass die Kettenhotellerie deutliche Auswirkungen auf die Anzahl der getätigten Transaktionen hat, für die Preisentwicklung der Verkäufe aber nicht entscheidend ist.

Der Vergleich der erzielten Verkaufspreise je Zimmer nach Kategorisierung auf dem europäischen und deutschen Hotelmarkt zeigt, dass die Preise in

Abbildung → 16

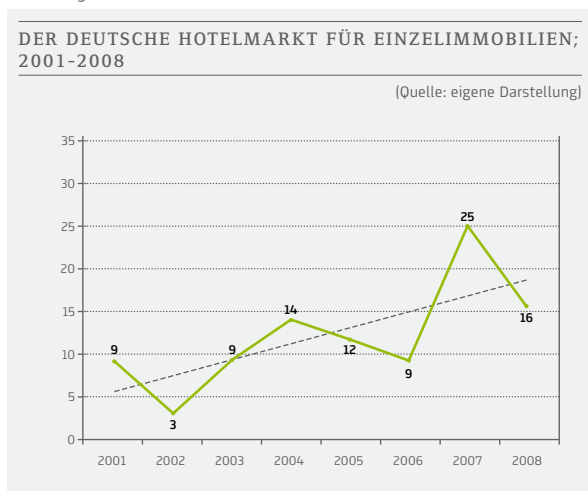
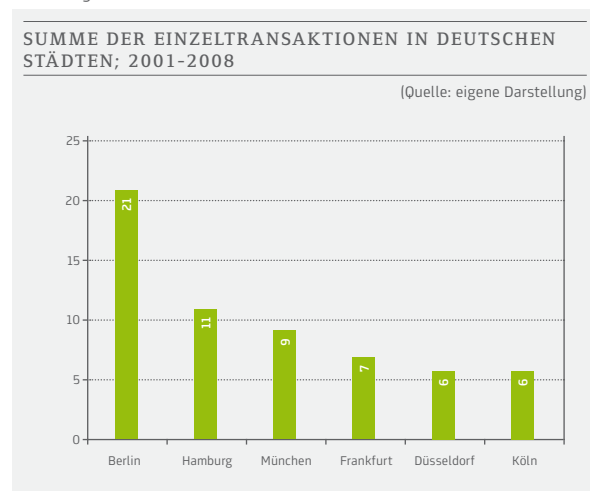


Abbildung → 17





Deutschland unter dem Durchschnitt liegen. Besonders auffällig ist diese Tatsache im Bereich der 5-Sterne-Hotels. Hier zeigt sich ein Preisgefälle von mehr als 34%. **ABBILDUNG → 19**

Begründet ist diese Tatsache in der im europäischen Vergleich unterdurchschnittlichen ARR in Deutschland, die sich besonders auf das obere Preis-

segment auswirkt.

Verdeutlicht wird dies beim Vergleich des durchschnittlichen Preises je vermietbarem Zimmer deutscher Großstädte mit anderen europäischen Metropolen. Hier rangieren Berlin, München und Hamburg auf den hinteren Plätzen. **ABBILDUNG → 20**

Abbildung → 18

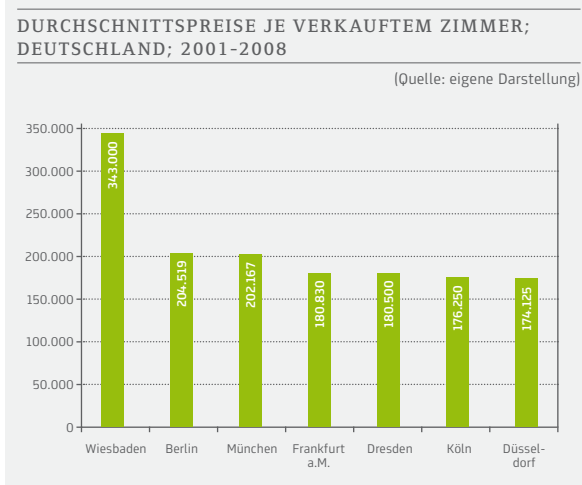


Abbildung → 19

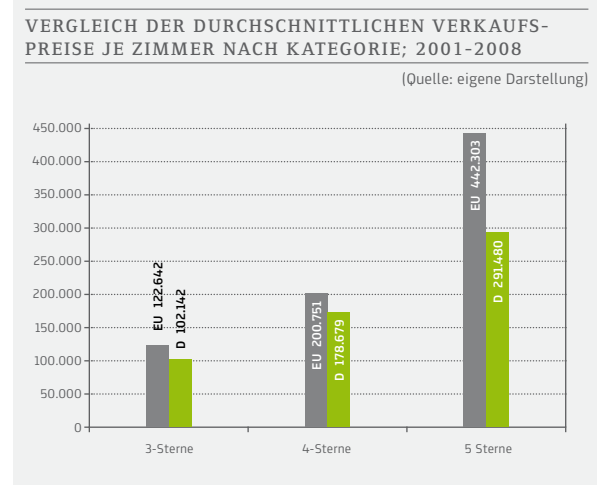


Abbildung → 20

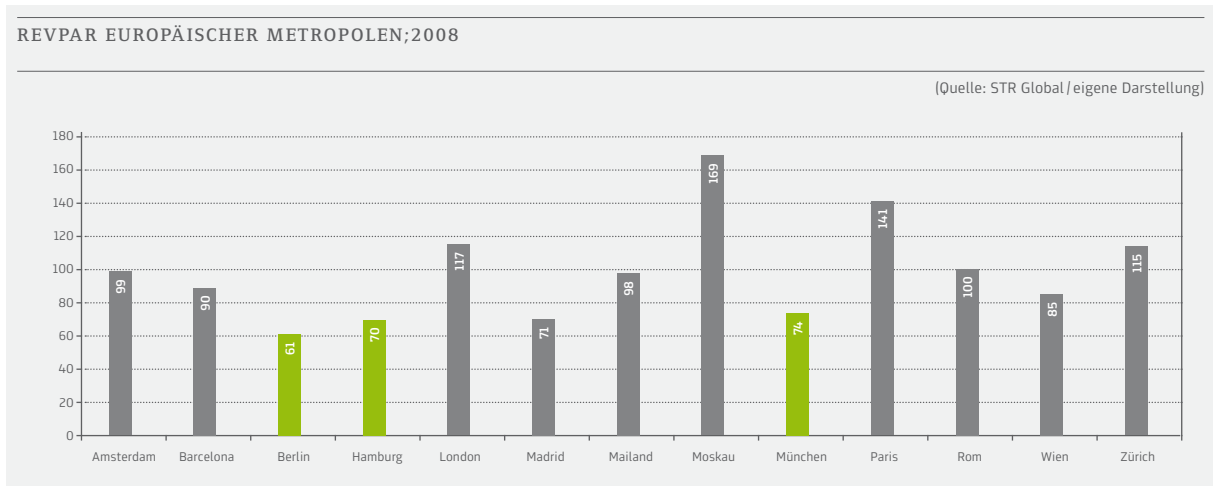
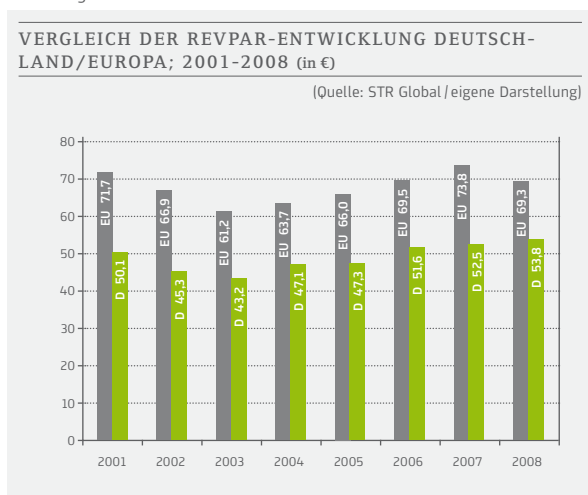


Abbildung → 21



Trotz des im europäischen Vergleich unterdurchschnittlichen Abschneidens der deutschen Kennzahlen zeigt der Vergleich zwischen dem durchschnittlichen RevPAR Europas und Deutschlands für den Zeitraum von 2001 bis 2008 einige interessante Aspekte. So ist beispielsweise der RevPAR in Deutschland im Vergleich der Jahre 2007 und 2008 weiter angestiegen, während er im europäischen Durchschnitt um mehr als 6% zurückgegangen ist. Darüber hinaus verzeichnete das Hotelgewerbe in Deutschland im Mittel über den untersuchten Zeitraum einen RevPAR-Anstieg von mehr als 1,2% pro Jahr, während in dem gleichen Zeitraum europaweit ein Rückgang von 0,3% jährlich festzustellen war. **ABBILDUNG → 21**

Zusätzlich bestätigt die Auswertung des Einzeltransaktionsmarktes in Deutschland einen weiteren aktuellen Trend. Während in den ersten Jahren des untersuchten Zeitraumes nahezu alle Transaktionen an Standorten wie Berlin, München und Hamburg getätigt wurden, entfielen im Jahr 2007 rund 56% der Verkäufe auf mittelgroße Städte wie beispielsweise Freiburg, Marburg und Nürnberg.

Zurückzuführen ist dies auf den „Ausverkauf“ der Hotelmärkte in deutschen Großstädten in den letzten Jahren, der vor allem von ausländischen Investoren betrieben wurde.

# FAZIT

Zusammenfassend gilt, dass sich die auf europäischer Ebene festzustellenden Trends und Thesen im Wesentlichen auch auf dem deutschen Einzeltransaktionsmarkt wiederfinden.

Eine hohe Marktdurchdringung mit Kettenhotels wirkt sich positiv auf die Transaktionsaktivitäten eines Standortes aus, sorgt aber im Gegenzug auch für eine Eingrenzung der erzielbaren Verkaufspreise.

Die Länder mit der höchsten Anzahl an Einzeltransaktionen sind Großbritannien und Spanien, die gleichzeitig auch den prozentual höchsten Anteil an Kettenhotels in Europa aufweisen. Demgegenüber werden die durchschnittlich höchsten Verkaufspreise in Italien und der Schweiz, zwei Ländern mit einem sehr geringen Anteil an Markenhotels, erzielt.

---

## FAZIT DEUTSCHLAND

---

Im Hinblick auf die Anzahl der getätigten Transaktionen ist Deutschland in dem untersuchten Zeitraum zwischen 2001 und 2008 bereits einer der attraktivsten Standorte Europas. Bei den durchschnittlich erzielten Verkaufspreisen je Zimmer liegt Deutschland hingegen weit unter dem europäischen Durchschnitt. Dies erklärt sich vor allem aus dem hierzulande niedrigen RevPAR, der sich besonders auf die Transaktionswerte in der 5-Sterne Hotellerie niederschlägt. Trotz des vergleichsweise niedrigen RevPAR ist der deutsche Hotelmarkt dennoch als sehr interessant für Investoren einzustufen. Zeigt doch die Entwicklung zwischen 2001 und 2008 einen stetigen Anstieg des RevPAR, auch in Zeiten, in denen europaweit Rückgänge zu verzeichnen waren.

Ein weiterer Erklärungsansatz für die im Vergleich geringen Verkaufserlöse liegt in der in Deutschland weit verbreiteten Betriebsführung von Hotels

durch Pachtverträge. Die vertraglich fixierte „Zimmerpacht“ ermöglicht dem Investor zwar eine genauere Kalkulation als etwa das Vehikel des Managementvertrages, schlägt sich aber auch gleichzeitig mindernd auf die Verkaufspreise nieder.

Die vor dem Einsetzen der Wirtschaftskrise angekündigten Expansionsziele vieler großer, internationaler Hotelbetreiber, wie etwa Hilton oder InterContinental versprechen eine interessante Zukunft für den deutschen Hotelmarkt. Unterstreichen sie doch nicht nur die Bedeutung Deutschlands im europäischen Hotelmarkt, sondern bieten auch die Chance auf weitere interessante Antworten. Wie wird sich zum Beispiel ein höherer Anteil an Managementverträgen auf die Verkaufspreise niederschlagen und welche Auswirkungen hat eine zunehmende Markendurchdringung auf den RevPAR?

---

## ÜBER DIE AUTOREN

---



**Matthias Lowin**, geboren 1967 in Mainz, ist Mitglied der Geschäftsleitung von Feuring in Mainz. Im Jahr 2001 wurde der diplomierte Volkswirt in die Geschäftsführung der Feuring Hotelconsulting GmbH berufen und ist seit 2004 Geschäftsführer der Corona GmbH, der Projektentwicklungsgesellschaft von Feuring. Innerhalb der Gruppe gehören insbesondere der Bereich M&A sowie Hotel Operator Relations zu seinen Kompetenzfeldern.

Vor Antritt der Geschäftsführungsfunktion bei Feuring war Matthias Lowin drei Jahre Projektleiter vor allem für die Projekte Le Méridien München, Le Royal Méridien Hamburg, Steigenberger Hotel de Saxe Dresden und Le Méridien Wien. Darüber hinaus begleitete er mehrere Sale & Lease Back Transaktionen, unter anderem den Verkauf des Le Méridien Barcelona.

Im Jahr 2007 wurde Matthias Lowin zum Geschäftsführer der Viador GmbH bestellt.



**Christopher Gladen**, geboren 1982 in Paderborn, ist seit November 2008 als Projektmanager bei der Viador GmbH tätig. Seine berufliche Laufbahn begann der Diplom-Wirtschaftsingenieur Anfang 2007 in der Corona GmbH, der Projektentwicklungsgesellschaft von Feuring. Hier betreute er als stellvertretender Projektleiter den Neubau des InterCityHotels in Mainz, bei dem Feuring als Bauherr auftrat. Darüber hinaus begleitete er den Neubau des Hyatt Regency Hotels in Düsseldorf.

Innerhalb der Viador GmbH betreut Christopher Gladen als projektverantwortlicher Mitarbeiter den geplanten Neubau des Grand Hyatt Hotels in Frankfurt am Main, ein geplantes Grand- und Businesshotel in Köln sowie die Projektentwicklung eines Hotels im Rahmen des Projektes Stuttgart 21.

---

## QUELLENVERWEIS

---

Basis der Ausarbeitung sind die folgenden Quellen:

- [www.tourisme.gouv.fr](http://www.tourisme.gouv.fr)
- [www.destatis.de](http://www.destatis.de)
- [www.istat.it](http://www.istat.it)
- [www.swisstourfed.ch](http://www.swisstourfed.ch)
- [www.statistics.gov.uk](http://www.statistics.gov.uk)
- [www.ine.es](http://www.ine.es)
- [www.hotelverband.de](http://www.hotelverband.de)
- [www.hvs.com](http://www.hvs.com)
- [www.joneslanglasallehotels.com](http://www.joneslanglasallehotels.com)
- <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>
- [www.wko.at](http://www.wko.at)
- [www.investmentfonds.de](http://www.investmentfonds.de)
- [www.union-investment.de](http://www.union-investment.de)
- [www.ahgz.de](http://www.ahgz.de)
- [www.unwto.org](http://www.unwto.org)
- [www.euromonitor.com](http://www.euromonitor.com)
- [www.tourmis.com](http://www.tourmis.com)
- [www.hotrec.org](http://www.hotrec.org)
- [www.geographixx.de](http://www.geographixx.de)
- [www.faz.net](http://www.faz.net)
- [www.bfs.admin.ch](http://www.bfs.admin.ch)

---

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

---

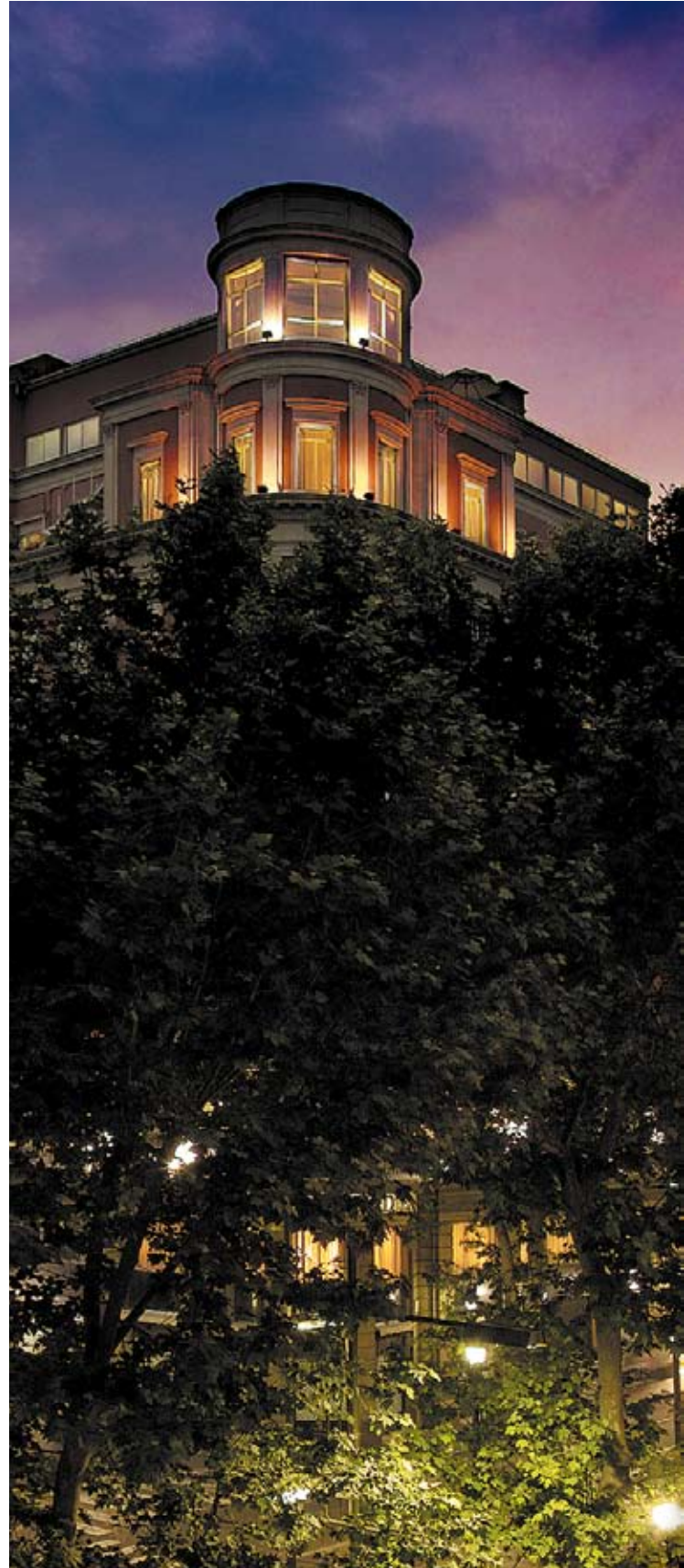
→ ARR: Average Room Rate ist der durchschnittlich pro vermietetem Hotelzimmer pro Nacht erzielte Wert.

→ AOC/OCC: „Average Occupancy“ ist die durchschnittliche Auslastung der verfügbaren Zimmer in einem Hotel.

→ BIP: Bruttoinlandsprodukt

→ RevPAR: „Revenue Per Available Room“ ist die durchschnittlich pro verfügbarem Zimmer erzielte Rate in einem Hotel. Er berechnet sich aus der Multiplikation von ARR und AOC.

→ Länderkennzeichnungen: A = Österreich, CH = Schweiz, D = Deutschland, DK = Dänemark, ES = Spanien, EU = Europa, F = Frankreich, GR = Griechenland, IRL = Irland, I = Italien, MC = Monaco, N = Norwegen, NL = Niederlande, PL = Polen, RU = Russland, S = Schweden, UK = Vereinigtes Königreich



Le Méridien Barcelona





# KONTAKT

## Feuring Hotelconsulting GmbH

An der Karlsschanze 8  
D-55131 Mainz  
Tel. +49 (0) 61 31 – 98 222 98  
Fax+49 (0) 61 31 – 98 222 2

### **Ansprechpartner**

Matthias Lowin, [m.lowin@feuring.com](mailto:m.lowin@feuring.com)

## Viador GmbH

Hedderichstraße 55-57  
D-60594 Frankfurt am Main  
Tel. +49 (0) 69 – 60 62 72 42  
Fax +49 (0) 69 – 60 62 71 11

### **Ansprechpartner**

Christopher Gladen, [c.gladen@viador.eu](mailto:c.gladen@viador.eu)