

Booking the FUTURE



Expert Paper Hotels 2024



HARD FACTS

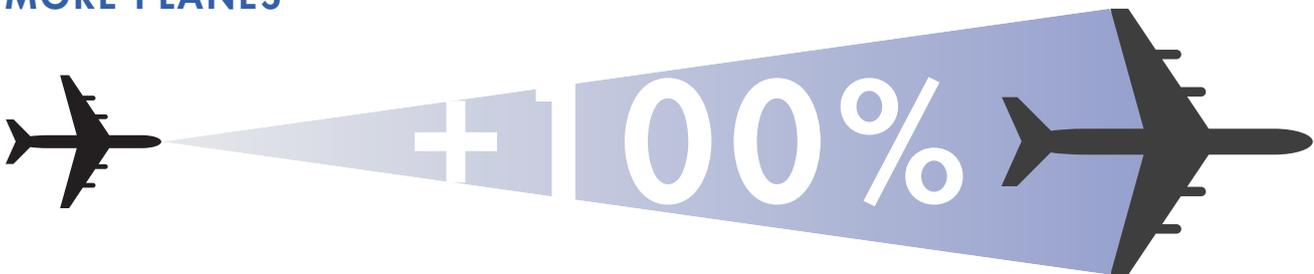
MEHR PASSAGIERE MORE PASSENGERS

Quelle / Source: Air Passenger Forecast, 2024 IATA



Mehr Passagiere in Europa als 2023 / More passengers in Europe than 2023

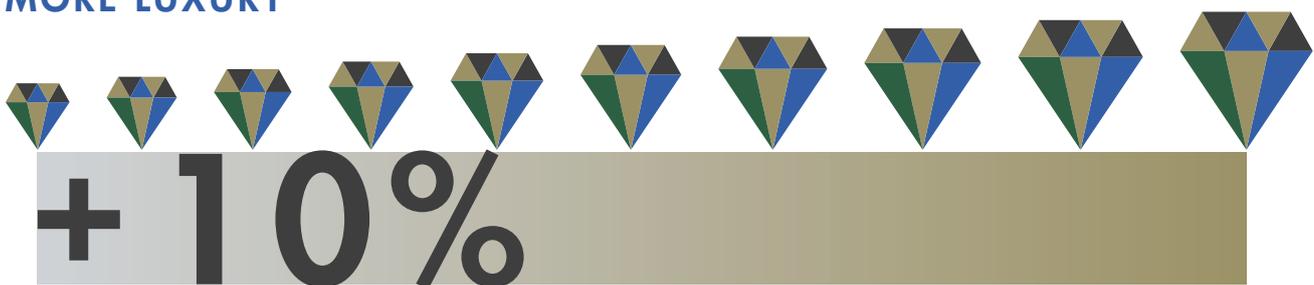
MEHR MASCHINEN MORE PLANES



Bis 2042 verdoppelt sich die Größe der globalen Flugzeugflotte von 24.500 auf 48.600
Global aircraft fleet will almost double until 2042 - from 24.500 to 48.600

Quelle / Source: The Boeing Company

MEHR LUXUS MORE LUXURY



Jährliches Wachstum des globalen Luxustourismus bis 2028
Annual growth of global luxury tourism until 2028

Quellen / Sources: Capgemini, Credit Suisse, Knight Frank, Wealth-X, McKinsey analysis

LUFT NACH OBEN ROOM FOR IMPROVEMENT

Quellen / Sources: Statista, booking.com, dt. Unterkunftsbarometer 2023

8%

des Jahresbudgets nutzen Hotelketten für KI und Digitalisierung
of hotel chains' annual budget are spent for AI and digitalisation

20%

mehr Effizienz möglich durch Einsatz von KI und Automatisierung
increase of efficiency is possible by implementing AI and automatisation

8%

der Betriebe nutzen KI für ihr Business (EU-Schnitt)
of companies use AI in their business (EU-average)

23%

der Betriebe planen, KI in den nächsten 6 Monaten einzuführen
of companies are planning to implement AI within the next 6 months

Ø WACHSTUM 2022 - 2032 Ø GROWTH

Quelle / Source: WTTC

2,7% vs. 5,8%

Global GDP vs. Tourism

ESG

Quelle / Source: BNP Paribas Real Estate



des gewerblichen Immobilieninvestmentvolumens entfielen 2023 auf zertifizierte Green Buildings
of commercial real estate investment volume were accounted for by certified green buildings in 2023



Editorial

Wir freuen uns, Ihnen die zweite Ausgabe unseres Whitepapers „Booking the Future“ präsentieren zu dürfen. In diesem umfassenden Werk haben zehn renommierte Expert:innen sowie unsere Berater:innen von mrp hotels wertvolle Einblicke und Analysen in die Welt der Hotelimmobilien und Hotelbetreibergesellschaften zusammengestellt. Die Beiträge decken ein breites Spektrum ab: von der weitgehenden Erholung der Tourismuskmärkte nach der Corona Pandemie über sinkende Betreiberprofitabilität bis hin zu den nach wie vor schwachen Transaktionsmärkten. Darüber hinaus beleuchten wir Megatrends wie Digitalisierung, Luxusreisen, die Relevanz von Gästedaten und aktuelle Herausforderungen im Bereich Human Resources. Trotz langanhaltender hoher Zinsen sind wir überzeugt, dass der Tourismus eine weltweit stark wachsende Branche bleibt und Betreibern sowie Investoren langfristig viel Freude bereiten wird. Ein besonderer Dank gilt unseren Autor:innen für ihre wertvollen Beiträge und dem gesamten mrp hotels Team für die Erstellung dieses Magazins – Hotels sind unsere Leidenschaft.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen und spannende neue Erkenntnisse!

Ihr mrp hotels Team

We are pleased to present the second issue of our white paper „Booking the Future“ to you. In this comprehensive work, ten renowned experts as well as our consultants from mrp hotels have compiled valuable insights and analyzes into the world of hotel real estate and hotel operating companies. The articles cover a broad field of topics: from the extensive recovery of the tourism markets after the Corona virus pandemic to declining operator profitability up to the still weak transaction markets. We also shed light on megatrends such as digitalization, luxury travel, the relevance of guest data and current challenges in the area of human resources. Despite the long-term high interest rates, we are convinced that tourism will remain a fast-growing industry worldwide and will provide operators and investors with much pleasure in the long term. Special thanks go to our authors for their valuable contributions and to the entire mrp hotels team for producing this magazine – hotels are our passion.

We hope you enjoy reading this issue and perhaps gain some exciting new insights!

Your mrp hotels team



Martin Schaffer
MANAGING PARTNER



Philipp Huterer
MANAGING DIRECTOR



Gilbert-André Ghammachi
MANAGING PARTNER

Was wir tun: Das bietet Ihnen

MRP HOTELS

DATEN ZU DEN DERZEIT VON MRP HOTELS VERWALTETEN ASSET & REVENUE MANAGEMENT MANDATEN
DATA OF CURRENT ASSETS AND REVENUE UNDER MANAGEMENT

Stand / as of September 2024

Valued assets

> € 1,8 MRD.

Available rooms

> 6.000

Sales volume

> € 300 MIO.

mrp hotels ist ein führendes Beratungsunternehmen im Bereich Hotelimmobilien und unterstützt seine Kunden in allen Projektphasen. Mit unseren umfangreichen Qualifikationen, langjährigem Know-how sowie globaler Erfahrung bieten wir unseren Kunden ein umfassendes Leistungsportfolio. Wir verfügen über einen einmaligen Expertenpool aktiver und ehemaliger Senior Executives unterschiedlicher Bereiche des Hotel Business und bilden damit Ihr perfektes Beraterteam.

mrp hotels is a leading consulting company in the hotel property sector and supports its clients in all phases of projects. Based on our extensive qualifications, many years of expertise and global experience we offer our clients a comprehensive portfolio of services. Our unique expert pool contains active and former senior executives in various areas of the hotel business, making us the perfect team of consultants.



Follow us:

[linkedin.com/company/mrp-hotels/](https://www.linkedin.com/company/mrp-hotels/)



What we do: The services offered by mrp hotels

Wertsteigerung von Single Assets und Hotelportfolios durch strukturiertes Reporting und aktives Performance Management.
Increasing the value of single assets and hotel portfolios through structured reporting and active performance management.



ASSET MANAGEMENT

Innovation, Digitalisierung und Umsatzsteigerung in einer zunehmend komplexeren Welt verstehen und umsetzen.
Understanding and implementing innovation, digitalization and revenue growth in an increasingly complex world.



DIGITALISIERUNG, REVENUE & DISTRIBUTION

Ungenutztes Potenzial erkennen und durch den richtigen Hotelbetreiber oder zeitlich begrenzten Eigenbetrieb freisetzen.
Recognizing untapped potential and unlocking it through the suitable hotel operator or temporary in-house operation.



OPERATOR SEARCH & INTERIM MANAGEMENT

Projekte analysieren, verstehen und umsetzen.
Transformation ganzheitlich denken.
Analyzing, understanding and implementing projects.
Thinking transformation holistically.



STRATEGY & ADVISORY

Hotelprojekte mit nachhaltigem Potenzial identifizieren und strategische Investments tätigen.
Identifying hotel projects with sustainable potential and investing strategically.



INVESTMENT MANAGEMENT

Technische Unterstützung bei der Umsetzung von Hotelprojekten durch Experten aus der operativen und konzeptionellen Hotelbranche.
Technical support for the implementation of hotel projects from experts in the operational and conceptual hotel industry.



TECHNICAL SERVICES ASSISTANCE

INHALT

CONTENT

| | |
|---|----|
| Für zukünftige Herausforderungen braucht es Tourismuspolitik 4.0 Future challenges require a proper tourism policy 4.0 Susanne Kraus-Winkler | 8 |
| Branche zeigt Potential für weiteres Wachstum Industry shows potential for further growth Alex Robinson | 12 |
| Das bringt die Zukunft für Hotelimmobilien What the future brings for the hotel real estate business Martin Schaffer | 17 |
| Serviced Apartments auf der Siegerstraße Serviced apartments on victory lane Interview mit / with Hannibal DuMont Schütte | 22 |
| Maßgeblich für jede Strategie: ESG Relevant for any strategy: Comply with ESG regulations Beatrice Sommer | 28 |
| ESG: Juristischer Einblick ESG: Legal insight Interview mit / with Marc P. Werner | 30 |
| Echte Gewinner: Hotels als Asset Glorious winner: Asset hotel Interview mit / with Manuel Bugl | 33 |
| Chancen und Herausforderungen der Bestandskonversion Conversion: Tough challenge or real opportunity? Interview mit / with Caspar Kraushaar | 38 |

| | |
|--|------------------|
| <p>Hotelimmobilien in Europa: So wird die nächste Welle Hotel real estate in Europe: Navigating the next wave Catherine Szolar</p> | <p>44</p> |
| <p>Juristische Trends und Anforderungen Legal trends and requirements Interview mit / with Gregor Famira</p> | <p>48</p> |
| <p>Stark im Wachstum: Das Luxus-Segment Growing rapidly: The luxury segment Interview mit / with Frank Marrenbach</p> | <p>50</p> |
| <p>Revenue Management – Evolution statt Revolution Revenue management: Evolution rather than revolution Gilbert-André Ghammachi</p> | <p>54</p> |
| <p>KI bietet Hotelbranche enormes Potential AI is bearing enormous potential for the hotel industry Olga Heuser</p> | <p>60</p> |
| <p>Vielfältig und herausfordernd: Das Betreiber-Business Hotel operating business: Multifaceted and challenging Interview mit / with Erik Florvaag</p> | <p>65</p> |
| <p>Auf einen Blick: Die mrp hotels Key Take-aways Our mrp hotels key take-aways at a glance</p> | <p>70</p> |
| <p>Impressum Imprint</p> | <p>72</p> |

Für zukünftige Herausforderungen braucht es Tourismus- politik

4.0

MRP HOTELS KEY TAKE-AWAYS

Klimaveränderungen führen im Norden Europas und alpinen Raum zu steigender Nachfrage nach kühleren Destinationen

Overtourism: Dauerthema für europäische Destinationen

Tourismus der Zukunft stark von Wachstumsmessung, Qualität, Digitalisierung und Klima beeinflusst

Von Susanne Kraus-Winkler

Klimawandel, Nachhaltigkeit und Green Claims, Digitalisierung und KI, Arbeitsmarktentwicklungen, Pandemien, es gibt mehr denn je Verwerfungen, Veränderungen und Transformation im Tourismus in Europa und weltweit. Europa als Vorreiter in Sachen Wohlstand und Industrialisierung hatte recht früh zum stetig steigenden Tourismus beigetragen und letztlich zahlreiche Phänomene rund um Massentourismus als „first mover“ ausgelöst. Mit der Digitalisierung kamen die Plattformökonomie, neue Marketingwerkzeuge und letztlich auch neue Produkte wie Kurzzeitvermietung und Massentourismus durch Kreuzfahrtschiffe, denen die bisher geltenden Systeme und Regelungen

nicht mehr gewachsen waren – die Bildung einer neuen international reisenden Mittelschicht in Asien hatte so richtig erst Fahrt aufgenommen. Große Teile von nunmehr nicht gemanagtem und nicht gelenktem Tourismus sind entstanden und haben das touristische Ökosystem unter extremen Druck gesetzt. Geopolitische und geoökonomische, sowie gesellschaftliche und demographische Verwerfungen sind darüber hinaus Stressfaktoren, die von steigenden Preisen bis hin zu Energiemangel und Wechsel in den Energiesystemen reichen. Dazu kommt das ausufernde Thema der Mobilität zu Land, zu Wasser und in der Luft, welches einer von Ökologie getriebenen Transformation gegenübersteht.

In diesem Umfeld müssen sowohl die Tourismuspolitik als auch die Tourismuswirtschaft neuen Resilienzen und Zukunftsvisionen gerecht werden. Touristische Angebote müssen verstärkt smarten Besucherlenkungsmaßnahmen unterworfen werden.

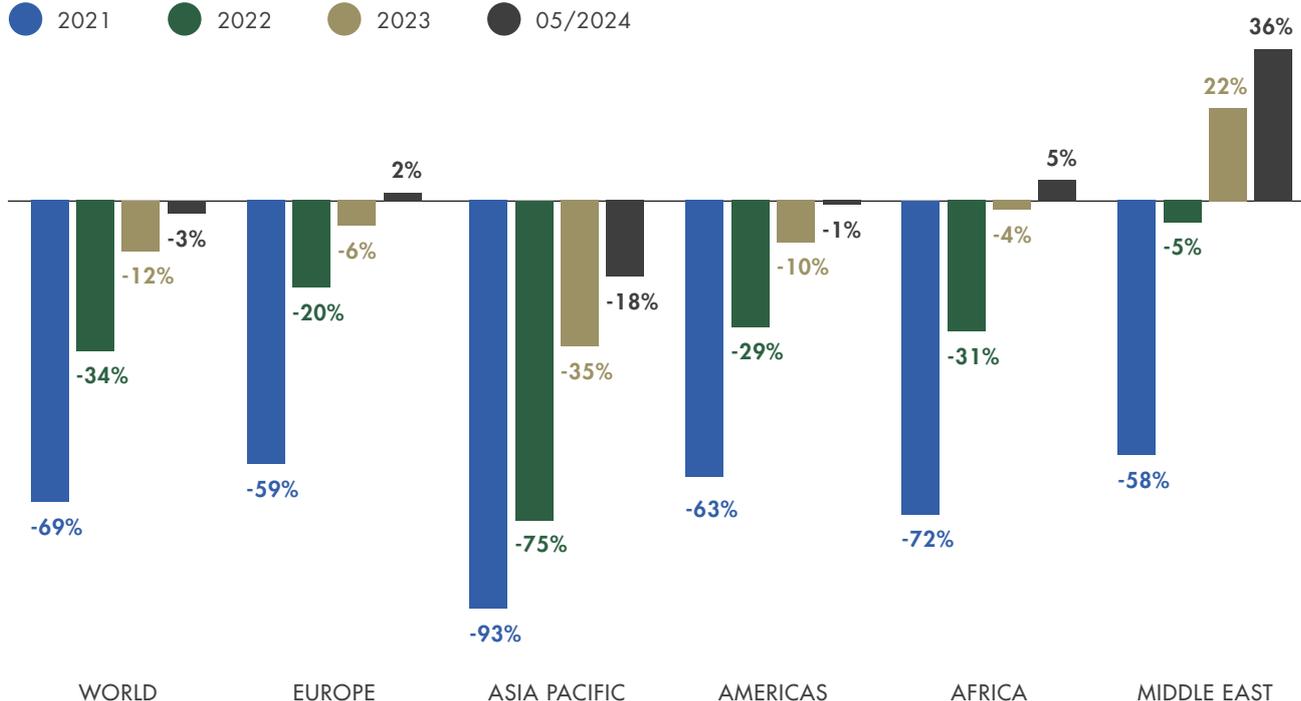
Auf Grund der Klimaveränderungen geht man im Norden Europas als auch im alpinen Raum von einer steigenden Nachfrage nach kühleren Destinationen aus, wobei hier zu hinterfragen sein wird, wie man einerseits die Naturlandschaften vor zukünftigen zeitlichen und räumlichen Überkapazitäten schützt und andererseits

INTERNATIONAL TOURIST ARRIVALS

Quelle / Source: UN Tourism | World Tourism Organization

% Change over 2019

● 2021 ● 2022 ● 2023 ● 05/2024



Produkte für eine wertschöpfungsstarke und naturgerechte neue Form des Urlaubsangebots entwickelt. Dies gilt für Winter wie für Sommer, da der Klimawandel auch Einfluss auf Schneehöhen und Schneequalität hat. Entsprechende Prozesse, um die Auswirkungen der Klimaänderung und Demographie für den österreichischen Wintertourismus zu analysieren werden gerade gestartet. Zu beobachten ist die Entwicklung von kleinen, feinen, architektonisch hochwertig gemachten Hideaways in spektakulärer Naturkulisse, die begonnen haben, neue ganzheitliche Naturangebote anzubieten. Der Trend dürfte weg von Großhotels und hin zu kleineren Einheiten mit höchst individualisierten Serviceangeboten und Erlebnissen gehen.

Das Thema Overtourism ist derzeit ein Dauerthema für einige europäische Destinationen. Die Tourismuspolitik hat hier in Zukunft proaktiv eine Managementaufgabe zu übernehmen. Dazu ist auf allen Ebenen eine neue Vernetzung aller Stakeholder erforderlich. Die EU-Kurzzeitvermietungsverordnung soll hier über zwingende Registrierungssysteme mehr Transparenz in das Thema Vermietung von Wohnraum bringen. Auch hier ist die Politik in Zukunft gefordert, Ungleichgewichte und negative Auswirkungen auf den Wohnungsmarkt und die Infra-

struktur der Bevölkerung abzuwehren. Österreich wird mit der nunmehr gesetzlich verpflichtenden Messung der Tourismusakzeptanz der Bevölkerung völlig neue Wege gehen. Der Erlebnisraum der Gäste ist der Lebensraum der Bevölkerung und kann nur in einem ausbalancierten Miteinander aufrechterhalten werden – Österreich darf nicht Spanien werden! Wir haben daher die Umsetzung von Nachhaltigkeitswerkzeugen, wie Zertifizierungsprozesse in Regionen und Betrieben, das Sammeln von standardisierten Nachhaltigkeitsindikatoren oder die auf Nachhaltigkeitsinvestitionen ausgerichteten Förderungen, um nur einige zu nennen, intensiv vorangetrieben. Das Erlernen von Besucherlenkungsmethoden ist eine weitere Aufgabe, die ab nun tourismuspolitisch gefördert und gemanagt werden muss. Nationale Tourismusorganisationen, wie die Österreich Werbung, übernehmen hier neue Aufgaben rund um Innovation, Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Das reicht von Nachhaltigkeitskongressen wie der kürzlich abgehaltenen Sustainable Tourism Summit (STIAS) über Tourism Data Spaces oder digitale Zwillinge, über Zukunftsthemen bis hin zu der neu entwickelten „Change Tourism Austria – CTA“ Stakeholderplattform für zukunftsfitte Best Practice Beispiele und Know-how Austausch.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Tourismus der Zukunft stark von den Faktoren Wachstumsmessung, Qualität, Digitalisierung und Klima beeinflusst werden wird. Erfolgreich zu sein bedeutet heute, innovative und nachhaltige Ansätze zu entwickeln, die den Herausforderungen gerecht werden und die Chancen der Transformation nutzen. Ein ausgewogenes Wachstum, das die Qualität der touristischen Angebote sowie die Bedürfnisse der Reisenden sichert, sowie die Digitalisierung vorantreibt und den Klimaschutz berücksichtigt, wird entscheidend für die Zukunft des Tourismus sein. Durch die Integration dieser Elemente kann der Tourismus nicht nur als eine der wichtigsten wirtschaftlichen Säulen

gesichert werden, sondern auch einen positiven Beitrag zur globalen nachhaltigen Entwicklung leisten. Letztendlich liegt es an uns allen – Tourismuspolitik, Tourismuswirtschaft und Reisenden – diese Vision zu verwirklichen und den Tourismus der Zukunft proaktiv und zukunftsfit zu gestalten.



MAG. SUSANNE KRAUS-WINKLER ist Staatssekretärin im Österreichischen **BUNDESMINISTERIUM FÜR DIGITALISIERUNG UND WIRTSCHAFTSSTANDORT** und zuständig für den Tourismus.

BMDW.GV.AT

FUTURE CHALLENGES REQUIRE A PROPER TOURISM POLICY 4.0

Due to climate change, demand for cooler destinations will expectedly increase in northern Europe as well as in the Alps

Overtourism remains an ongoing issue for some European destinations

Future tourism is strongly influenced by growth measurement, quality, digitalization and climate

By Susanne Kraus-Winkler

Climate change, sustainability and green claims, digitalization and AI, developments on the labor market, the pandemic – there is more discarding, change and transformation in tourism in Europe and worldwide than there has been ever before. Europe, one of the pioneers in terms of prosperity and industrialization, contributed to the steady rise in tourism from a very early stage on and ultimately

triggered numerous phenomena related to mass tourism as a „first mover“. Digitalization entailed the platform economy, new marketing tools and ultimately new products such as short-term rentals and mass tourism via cruise ships. With which the former systems and regulations could no longer cope - the formation of a new internationally travelling middle class in Asia had only really started at that point. This led to large numbers of unmanaged and unmanaged tourism which has put the tourism ecosystem under extreme pressure. Additionally, geopolitical and geoeconomic as well as social and demographic upheavals represent stress factors, ranging from rising prices to energy shortages and changes in energy systems. Plus the escalating issue of mobility on land, at sea and in the air, which is confronting an ecologically driven transformation.

In such an environment, both tourism policy and the tourism industry must do justice to a new kind of resilience on the one hand and visions for the future on the other. Tourist offers have to be subjected to smart visitor guidance measures.

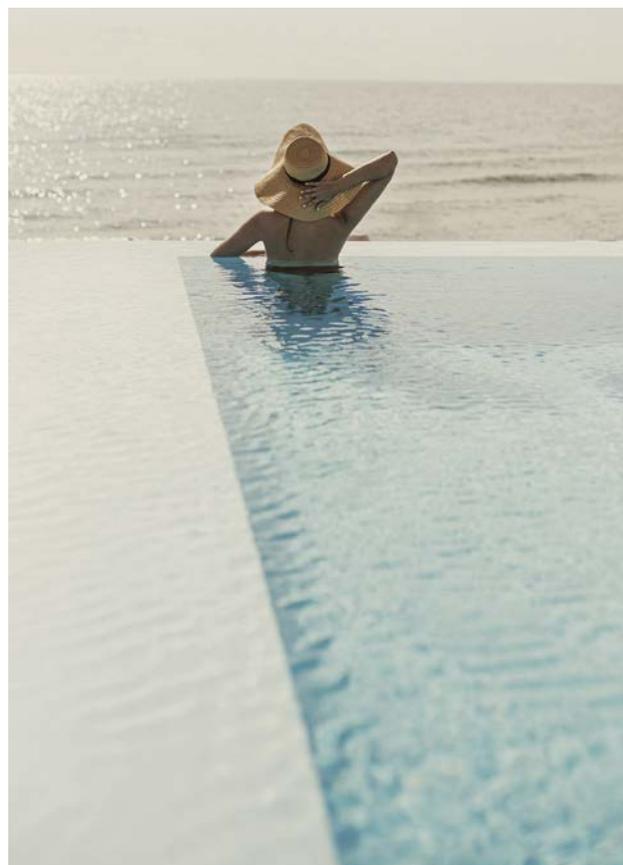
Due to climate change, an increasing demand for cooler destinations is expected in northern Europe as well as in the Alpine region, whereby it has to be considered how natural landscapes can be protected from future overcapacities in terms of time and space on the one hand and how new vacation product offers with high added value and in harmony with nature can be developed on the other. This applies to both winter and summer tourism as climate change also impacts snow depth and snow quality. Corresponding processes to analyze the effects of climate change and demographics on Austrian winter tourism are currently being introduced. The development of small, fine, architecturally high-quality hideaways in spectacular natural settings can be observed, which have begun to offer new holistic nature experiences. The trend is likely to move away from large hotels and towards smaller establishments with highly individualized services and experiences.

Another ongoing issue for some destinations in Europe is overtourism. In the future, tourism policy will have to take on a proactive management role. This requires new networking of all stakeholders at all levels. The EU Short-Term Rental Regulation is intended to bring more transparency to the issue of renting out accommodation through mandatory registration systems. Here, too, politicians will be called upon in future to prevent imbalances and negative effects on the housing market and the population's infrastructure. Austria will break completely new ground with the now legally mandatory measurement of the population's acceptance of tourism. The experience of the guests is directly in the living space of the population and can only be maintained in a balanced coexistence - Austria must not become Spain! We have therefore intensively promoted the implementation of sustainability tools such as certification processes in regions and businesses, the collection of standardized sustainability indicators or subsidies geared towards sustainability investments, to name a few. Learning visitor management methods is another task that has to be promoted and managed by tourism policy from now on. National tourism organizations, such as the Austrian National Tourist Office, are taking on new tasks related to innovation, digitalization and sustainability. This ranges from sustainability congresses such as the recently organized Sustainable Tourism Summit (STIAS) to Tourism Data Spaces or digital twins on future topics to the newly developed „Change Tourism Austria - CTA“ stakeholder platform for future-oriented best practice examples and know-how exchange.

It can be summarized that the tourism of the future will be strongly influenced by growth measurement, quality, digitalization and climate. To be successful nowadays means to develop innovative and sustainable approaches that meet the challenges and take advantage of the opportunities of transformation. Balanced growth that ensures the quality of tourism offerings as well as the needs of travelers and which takes driving digitalization and climate protection into account, will be crucial for the future of tourism. By integrating these elements, tourism can not only remain one of the most important pillars of the economy but also make a positive contribution to global sustainable development. Ultimately, it is up to all of us - tourism policy-makers, the tourism industry and travelers - to help this vision become a reality and to proactively shape the tourism of the future in a way that is fit for the future.

MAG. SUSANNE KRAUS-WINKLER is State Secretary at the Austrian Federal Ministry for Digital and Economic Affairs and responsible for tourism.

BMDW.GV.AT



Trotz makroökonomischer Herausforderungen zeigt die Branche Potenzial für weiteres

WACHSTUM

MRP HOTELS KEY TAKE-AWAYS

Stabileres Wachstum nach Erholung, aber makroökonomische Herausforderungen

Starkes ADR-Wachstum in Südeuropa, langsame Erholung in DACH-Region

Gut gefüllte Projekt-Pipeline trotz Finanzierungsproblemen

Von Alex Robinson

Nach den trostlosen Tagen der Pandemie konnte sich die Hotelbranche weitgehend erholen. Die Freizeitreisenden sind mit Erlebnishunger und einer erhöhten Bereitschaft, Geld auszugeben, zurückgekehrt, was auf vielen Märkten der Welt zu bisher noch nie dagewesenen top-line Performances führte. Dennoch hat diese rasche Expansionsphase seitdem wieder zu einer Phase des stabilisierten, normalisierten Wachstum geführt, das inzwischen von makroökonomischen Herausforderungen bedroht wird. Dass dieser Trend anhalten

wird, deuten die kürzlich aktualisierten Performance-Daten und die in die Zukunft gerichteten Indikatoren an.

In Europa hat das Nachfragewachstum seit Februar diesen Jahres jeden Monat die Vergleichswerte aus der Zeit vor der Pandemie übertroffen (siehe Abbildung 1) – und während Belegungszahlen sich in verschiedenen Ländern unterschiedlich erholten, brachten die Zuwächse bei den täglichen Durchschnittsraten (ADR) starkes Wachstum bei den Gewinnen pro verfügbarem Zimmer (RevPAR) mit sich. In einigen Ländern wirkte sich die Inflation stärker auf die ADR aus, da die Hoteliers bemüht sind, die Profitabilität trotz steigender Kosten zu erhalten.

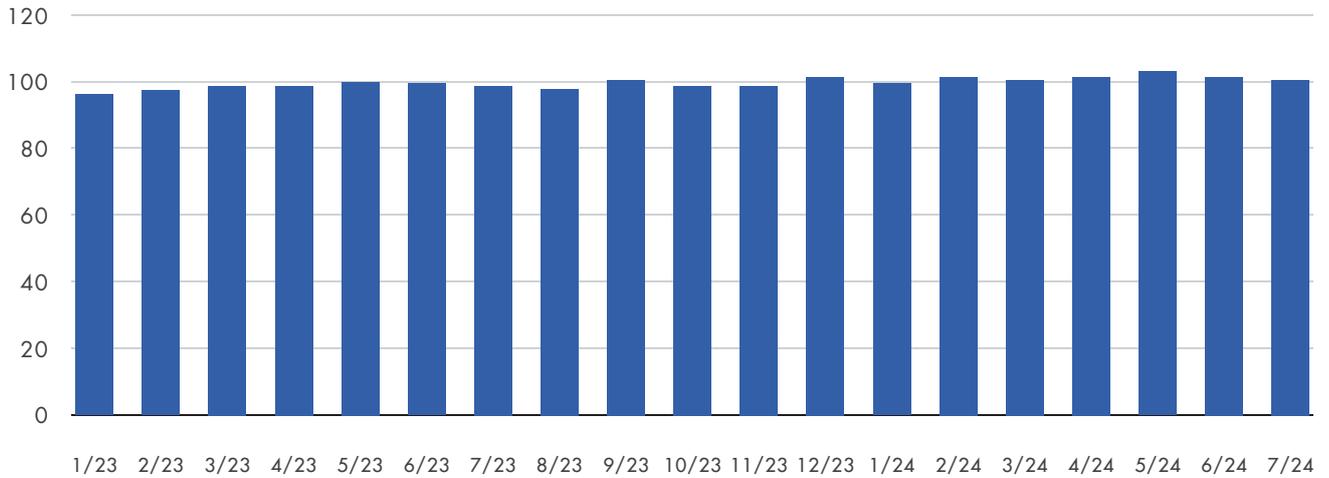
Südeuropa ist eine der Regionen, in denen die Tarife weiterhin beeindruckend sind. Es kann tatsächlich behauptet werden, dass Europas Aufschwung der letzten Jahre von südlichen Ländern wie Griechenland oder Spanien angetrieben wird, wo Tarife bis zu 152 % bzw. 135 % im Gegensatz zu 2019 betragen (siehe Abbildung 2). Obwohl diese Wachstumsraten nicht ewig anhalten können, berichten diese Länder nach der ersten Jahreshälfte 2024 dennoch Anstiege von 15 % bzw. 10 % im Ein-Jahresvergleich.

Diesen Erfolg konnten nicht alle Regionen Europas verzeichnen. In der DACH-Region dauert es länger, bis die Erholung eintritt, da die internationale Nachfrage nach Freizeiturlauben hier viel geringer ist als in den Mittelmeerdestinationen. Sehr positiv ausgewirkt hat sich jedoch die kürzlich veranstaltete Fußball-Europameisterschaft für Deutschland, die an Spieltagen in Städten wie Dortmund und Leipzig für ein dreistelliges ADR-Wachstum verantwortlich war (siehe Abbildung 3).

1. DEMAND SEES EUROPE SELLING MORE ROOMS THAN 2019

Quelle / Source: CoStar

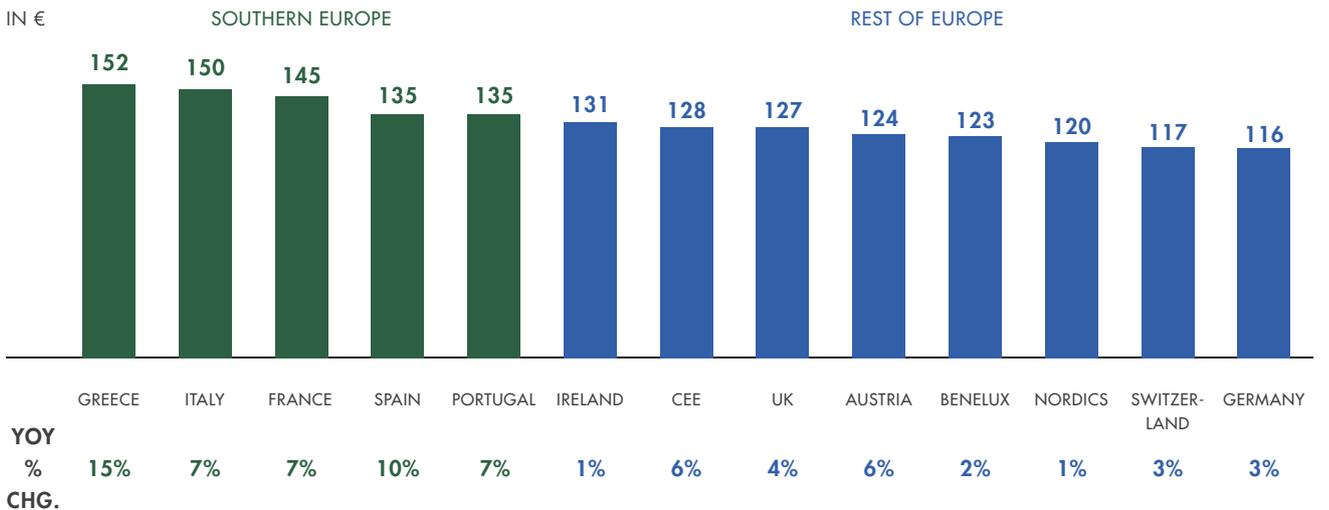
Europe demand indexed to 2019, Jan 2023 - July 2024



2. ADR, INDEXED TO 2019, R12 JULY 2024

Quelle / Source: CoStar

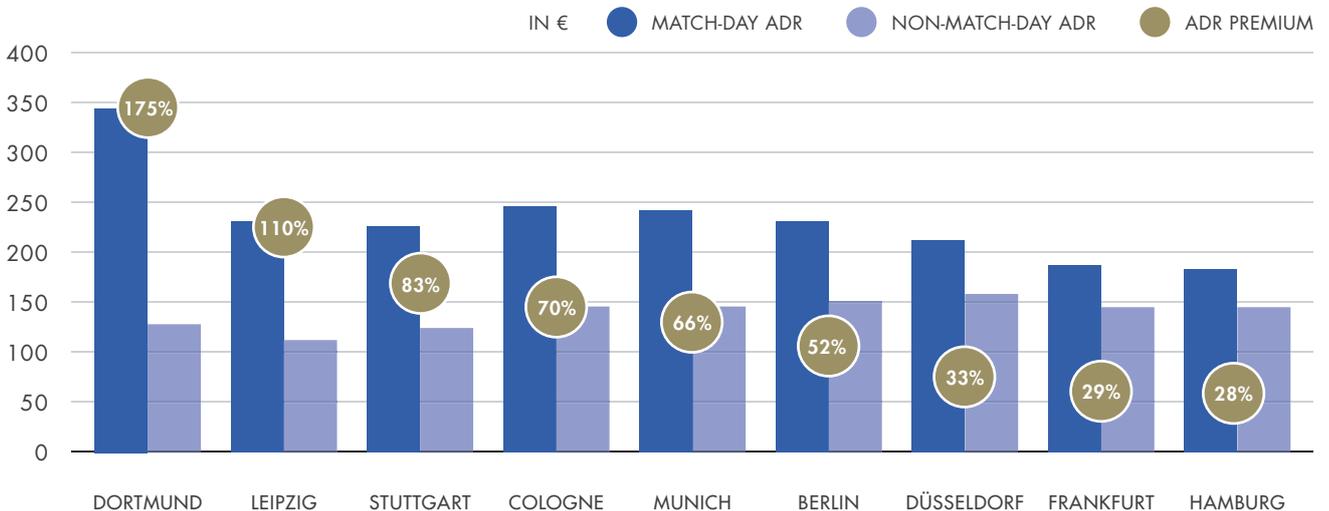
ADR long past the 2019 finish line, and Southern Europe still running



3. ADR PREMIUM BY HOST CITY, JUNE 1ST - JULY 14TH 2024

Quelle / Source: CoStar

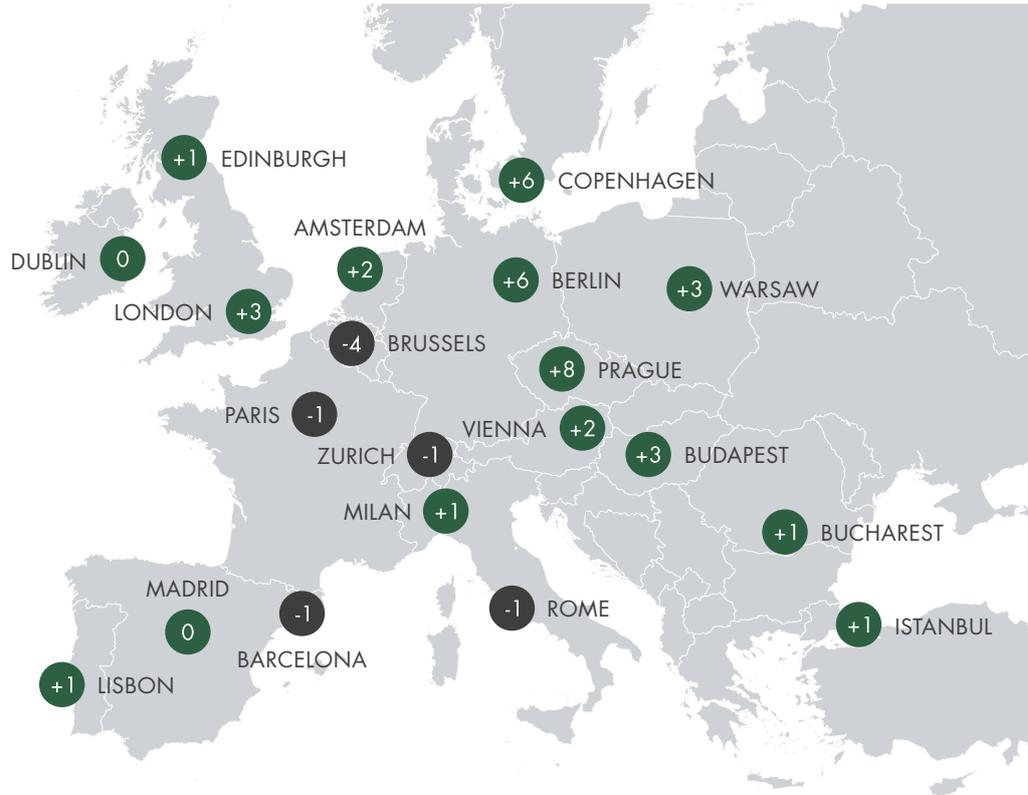
Dortmund and Leipzig win Euro's ADR Cup, but everyone a winner really



4. POSITIVE BUSINESS ON THE BOOKS CONTINUES TO DRIVE GROWTH

Quelle / Source: STR CoStar

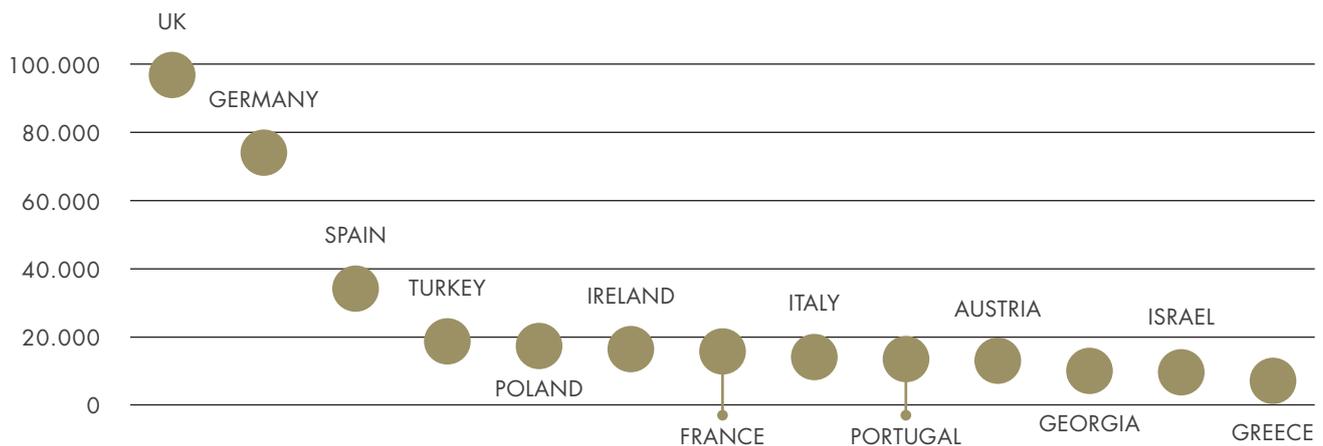
Occupancy on the books, percentage point change for next 90 days vs. STLY as of 19th Aug 2024



5. UK CONTINUES TO HAVE THE LARGEST PIPELINE IN EUROPE

European countries, rooms in the pipeline, July 2024

Quelle / Source: CoStar



Obwohl ein Land nicht jedes Jahr auf die Europameisterschaft oder riesige Musiktourneen wie die von Taylor Swift zählen kann, lässt sich der positive Aufschwung nicht nur auf Großveranstaltungen zurückführen. Die wöchentlichen Performance-Daten sind insofern ermutigend, als dass sie aufzeigen, dass Deutschland in den letzten 28 Tagen bis zum 31. August 3,8 % mehr Zimmerbuchungen verzeichnete als in der Vergleichsperiode

des Vorjahres. Die Zimmerauslastung stieg um 2,8 % im Vorjahresvergleich in derselben Periode, was kombiniert mit einem ADR-Wachstum von 4,2 % zu einer RevPAR-Steigerung von 7,2 % führte.

Die Auslastung bis Jahresende 2024 zeigt mit Stand 19. August einen positiven Trend (siehe Abbildung 4): Verglichen mit demselben Zeitraum des Vorjahres weist Berlin für die folgenden 90 Tage eine um 6 % höhere Auslastung

auf, während man sich in Wien über eine Steigerung der Auslastung von 2 % freut.

Die Grundlagen von Nachfrage und Angebot sind zentral für die Hotel-Performance und obwohl Finanzierungsbedingungen die Neuentwicklung von Projekten verzögert, lässt sich immer noch eine beträchtliche Anzahl an Projekten in der Pipeline erkennen, die in den Vorjahren gestartet wurden. Deutschland liegt in der Pipeline auf dem zweiten Platz hinter Großbritannien und Österreich liegt auf dem 10. Platz (siehe Abbildung 5). Neue Bestände und der Fokus auf Konversionen werden weiterhin zu neuen Angeboten auf dem Markt führen.

Während es nach einem Sommer mit anhaltendem Wachstum ein positiver Aufschwung bleibt, sagen STR Prognosen für 2025 und darüber hinaus preissensiblere Reisende voraus. Das ADR Wachstum hat sich gegenüber der zweistelligen Zuwächse, die während der Erholungsphase beobachtet wurden, verringert. Auf 2025 blickend, könnten Schlüsselmärkte in Deutschland – Berlin, Hamburg und Stuttgart – sich mit RevPAR Abnahmen

konfrontiert sein, die auf Rückgängen der ADR beruhen. Für Frankfurt, München, Wien und Zürich wird schwaches Wachstum erwartet.

Zusammenfassend lässt sich eine positive Bilanz an förderlichen Marktbedingungen für Hotels seit der Pandemie ziehen, aber auch Möglichkeiten für weiteres Wachstum für Hoteliers sollte aufgezeigt werden. Eine dieser Möglichkeiten besteht im Business-Segment, das immer noch 15 - 20 % unter dem Niveau von 2019 liegt. Auch die Raten für Belegungen unter der Woche befinden sich, obwohl ansteigend, immer noch unter dem Niveau von 2019, was aber zusätzliche Möglichkeiten bietet.

Die guten Zeiten mögen nicht mehr so gut sein wie letztes Jahr oder das Jahr davor, aber die Branche bietet immer noch Wachstumschancen.



ALEX ROBINSON ist Director, Industry Partners bei **STR**.

STR.COM

HOTEL INDUSTRY SHOWS POTENTIAL FOR EVEN FURTHER GROWTH

Stable growth after recovery, but macroeconomic challenges

Southern Europe with strong ADR growth, DACH region with slow recovery

Strong pipeline for new projects despite financing issues

By Alex Robinson

The global hotel industry enjoyed a bountiful recovery from the desolate days of the pandemic. Leisure travelers returned with an appetite for experiences and an increased willingness to spend, fueling unprecedented top-line performance growth in many markets around the world. However, that period of rapid expansion has since evolved into a phase of more stable, normalized growth, which is now being challenged by macroeconomic pressures. Recent actualized performance as well as forward-looking indicators point to that trend continuing.

Europe has held demand growth above pre-pandemic comparables each month since February of this year (see figure 1), and while occupancy recovery has varied by country, gains in average daily rate (ADR) have made for ample growth in revenue per available room (RevPAR). In some of those countries, inflation has had more of an influence on ADR as hoteliers work to maintain profitability amid rising costs.

One region where rates continue to impress is Southern Europe. In fact, it is fair to say that Europe's recovery over the last few years has been led by southern countries like Greece and Spain, where rates stand as much as 152 % and 135 % when indexed to 2019, respectively (see figure 2). While those levels of growth could not last forever, these countries still reported year-over-year increases of 15 % and 10 %, respectively, past the first half of 2024.

Not all regions of Europe have enjoyed that level of success though. The road to recovery for the DACH region has been a longer one, with far less international leisure demand than the Mediterranean destinations. However, the recent European Football Championships were a success for German hoteliers, with cities like Dortmund and Leipzig experiencing triple-digit ADR growth on match days (see figure 3).

And whilst a country cannot rely upon the Euros or major music tours like Taylor Swift each year, the positive momentum has not solely been limited to major events. Weekly performance data also provides encouragement, as Germany sold 3.8 % more rooms during these 28 days, ending 31 August, than the comparable period in 2023. Occupancy grew 2.8 % year over year for that period, which - coupled with ADR growth of 4.2 % - fostered a RevPAR increase of 7.2 %.

Looking ahead to the remainder of 2024, future occupancy on the books showed a positive trend as of 19 August (see figure 4). Compared with the same time last year, Berlin has 6 % higher occupancy on the books for the next 90 days. Vienna is also in positive territory with 2 % more occupancy on the books.

The fundamentals of supply and demand are integral to hotel performance, and despite financing conditions slowing the development of new projects, we still see sizeable pipelines from projects incepted in prior years. Germany is second in the pipeline only to the UK and

Austria ranks 10th (see figure 5). New inventory, as well as a focus on conversions, will continue to drive new supply entering the market.

While there is positive momentum following a summer of continued growth, STR's forecasts for 2025 and beyond account for a more price-sensitive traveler. ADR growth has lessened from the double-digit gains witnessed during the recovery and looking to 2025, key German markets – Berlin, Hamburg and Stuttgart – could face RevPAR declines driven by decreases in ADR. Frankfurt, Munich, Vienna, and Zurich are poised to realize modest growth.

In conclusion, we should take stock of the positive trading conditions hotels have experienced since the pandemic but we must also note the opportunities that remain for hoteliers to achieve growth. One of those opportunities is in group business which is still 15 % - 20 % below the levels seen in 2019. Additionally, mid-week occupancy, despite growing, is still not back to 2019 levels, leaving additional room for recovery.

The good times may not be as good as last year or the year before but the industry still has opportunity for growth.

ALEX ROBINSON is Director, Industry Partners at **STR**.

STR.COM



Das bringt die Zukunft für

HOTEL- IMMOBILIEN

MRP HOTELS INSIGHTS

Core Objekte gelten derzeit
als schwer verkäuflich

Ferienhotellerie bleibt
attraktives Nischensegment

Zentrales Ziel der Eigentümer
wird Profit pro Quadratmeter

Von Martin Schaffer

Nicht erst seit der Corona-Pandemie ist der Hotelimmobilienmarkt komplexer und vielschichtiger geworden. Früher waren pauschale Aussagen wie „Die Ferienhotellerie boomt“ oder „München wächst“ häufig zu hören, doch heute zeichnen sich die Entwicklungen durch erhebliche Unterschiede und Widersprüche aus. Dies zeigt sich beispielsweise auch im Bereich HR: Während viele Marktteilnehmer weiterhin betonen, dass die Hotellerie ein „People's Business“ ist, wachsen nahezu mitarbeiterlose Konzepte wie Serviced Apartments rasant mit dem Ziel der Optimierung von operativen Effizienzen und somit Profitabilitätsmargen.

Transaktionen und Marktentwicklung

Trotz der kürzlichen makroökonomischen und weltpolitischen Ereignisse, welche Unsicherheit auf den Kapitalmärkten bewirkten, haben sich die tatsächlichen Verkaufspreise für Hotelimmobilien nicht signifikant verändert - obwohl sich zahlreiche Bewertungen 15 bis 20 % unter dem Vor-Zinsschock-Niveau bewegen. Viele Banken agieren weiterhin vorsichtig, Risikoaffinität ist nicht zurückgekehrt. Dennoch liegt das Transaktionsvolumen deutlich unter dem Niveau von vor der Pandemie. Besonders schwierig ist die Situation für Core-Investoren, da deren Objekte derzeit als schwer verkäuflich gelten und Multiples teilweise von früher 20 bis 25 auf 14 bis 17 gesunken sind. Auf lange Sicht jedoch, bieten bereits sinkende Zinsen eigenkapitalstarken Investoren die Möglichkeit, attraktive Käufe zu tätigen und das eingesetzte Kapital später gegen Bankfinanzierungen umzuwandeln.

Private-Equity-Finanzierungen und Mezzanine-Kapital sind aufgrund der aktuellen Zinssituation schwer profitabel zu gestalten. 15 % Zinsen sind derzeit fast nur in Kombination mit Owner Operator Vehikel zu verdienen.

Ferienhotellerie: Stabile Nachfrage, schwierige Handelsbedingungen

Die Ferienhotellerie bleibt auch nach der Pandemie ein attraktives Segment für Investoren, auch in der DACH-Region. Doch aufgrund der vergleichsweise kleineren Transaktionsvolumina richten Investoren ihren Fokus zunehmend auf Südeuropa, wo größere Hotelimmobilien bzw. Portfolien und höhere GOPs (Gross Operating Profits) locken.

Betreiber und Marken: Profitabilität unter Druck

Hotelbetreiber sehen sich weiterhin mit einem Rückgang der Profitabilität konfrontiert. In den mrp hotels Asset Management-Daten erkennen wir, dass EBITDAs noch immer ein bis zwei Prozentpunkte unter den Werten von 2019 liegen. Dies ist primär darauf zurückzuführen, dass die Kosten schneller gestiegen sind als die Umsätze, insbesondere bei Konzepten, die stark von Personalkosten abhängig sind und einen hohen Gastronomieanteil aufweisen.

„Limited Service“ Konzepte sowie Serviced Apartment Produkte sind hingegen weniger betroffen (was einen wesentlichen Grund für das schnelle Wachstum von Serviced Apartments und Budgethotels darstellt).

Ebenso wird das verstärkte Wachstum von internationalen Hotelgesellschaften im Franchisebereich beobachtet, wie etwa die kürzlich verkündete Kooperationsvereinbarung zwischen IHG und NOVUM Hospitality. Hat bei großen Gesellschaften der Pachtvertrag den Immobilienbesitz und der Management- den Pachtvertrag abgelöst, so löst heute der Franchisevertrag den Managementvertrag ab. Dies wird zu einem weiteren signifikanten Anstieg der White Label-Gesellschaften führen, die die operative Führung von Franchisehotels übernehmen und dafür erhebliches Kapital benötigen. Asset-heavy Deals und Betreiberfusionen bzw. Akquisitionen von gesamten Hotelplattformen sind ebenfalls wieder vermehrt zu beobachten.

mrp hotels quarterly

Quelle / Source: Asset Management Portfolio mrp hotels

REVIEW

Year to Date 01 - 08/2024

| in % | Δ LY | Δ 2019 |
|--|-------|--------|
| OCCUPANCY | +5 | -4 |
| AVERAGE DAILY RATE | -0 | +23 |
| TOTAL REVENUE PER AVAIL. ROOM | +5 ↑ | +8 ↑ |
| GROSS OPERATING PROFIT PER AVAIL. ROOM | +13 ↑ | -5 ↓ |

Belegung weiterhin auf Erholungskurs: Belegungszahlen stiegen um 5% ggü. dem Vorjahr und nähern sich langsam an 2019 Werte an (vgl. -4%).
 Stabilisierung der ADR: Während die erste Jahreshälfte einen leichten Rückgang im Vergleich zu Vorjahr verzeichnete, führte die positive Performance der Sommermonate bedingt durch Events u. Veranstaltungen (EM, Konzerte etc.) zu einer Stabilisierung.
 Positive Entwicklung in der Bottom Line: Der Gewinn pro Zimmer zeigt eine deutliche Steigerung im Vergleich zu 2023 (vgl. +13%). Dies ist neben erhöhten Belegungsraten insbesondere auf verbessertes Kostenmanagement zurückzuführen. Das Vorkrisenniveau wird aufgrund der erhöhten Kostenstruktur allerdings nicht erreicht (vgl. -5%).

OUTLOOK

Forecast 09 - 12/2024

| in % | Δ LY | Δ 2019 |
|--|------|--------|
| OCCUPANCY | +1 | -7 |
| AVERAGE DAILY RATE | +1 | +22 |
| TOTAL REVENUE PER AVAIL. ROOM | +2 ↑ | +4 ↑ |
| GROSS OPERATING PROFIT PER AVAIL. ROOM | +6 ↑ | -2 ↓ |

Verhaltener Ausblick bis Jahresende: mrp Kunden gehen von einer zurückhaltenden Marktentwicklung aus. Insbesondere aufgrund des fehlenden MICE Geschäfts wird nur mit einem leichten Anstieg in der Belegung (vgl. +1%) und in der ADR (vgl. +1%) im Vergleich zum Vorjahr gerechnet.
 GOP bleibt hinter 2019 zurück: Der prognostizierte Gewinn pro verfügbarem Zimmer übertrifft Vorjahreswerte um +6%, bleibt aber knapp hinter Vorkrisenniveau (vgl. -2%). Hauptkostentreiber bleiben Personal- und Energiekosten.
 Ausblick 2025: Erwartung einer moderaten Steigerung der Topline Performance. Während sich Belegungsraten an 2019 annähern, wird das ADR-Wachstum vornehmlich Inflationseffekte ausgleichen.

Asset Management: Kennzahlen im Wandel

Im Bereich Asset Management hat sich der Fokus in den letzten Jahren deutlich verschoben. Während die unmittelbaren Herausforderungen der Pandemie weitgehend bewältigt sind, rückt die Weiterentwicklung sowie Wertsteigerung der Immobilien in den Vordergrund. Ein zentrales Ziel ist es, den Profit pro Quadratmeter zu maximieren. Dabei reicht es nicht mehr aus, sich nur auf den Rooms-Umsatz zu konzentrieren. Ungenutzte F&B- und Lobby-Flächen und Konferenzräume müssen effizienter genutzt werden. Soft Brands bieten hierbei attraktive Konversionsmöglichkeiten, während Hard Brands aufgrund der hohen Brandstandards momentan schwieriger zu realisieren sind.

ESG: Nachhaltigkeit als Schlüsselthema

ESG hat sich zu einem Megatrend entwickelt, der die Hotelimmobilienbranche maßgeblich beeinflusst. Institutionelle Investoren und Banken treiben das Thema voran, was eine engere Zusammenarbeit zwischen Eigentümern und Betreibern notwendig macht. Allerdings besteht an dieser Schnittstelle erheblicher Verbesserungsbedarf, da viele Betreiber die Umsetzung von ESG-Maßnahmen, insbesondere im Bereich „E“ (Umwelt), primär als Verantwortung der Eigentümer sehen.

Ein professionelles ESG-Reporting ist von Betreibern häufig nur im Austausch gegen andere vertragliche Zugeständnisse zu erreichen, die den Betreibern wiederum wichtig sind. Dennoch wird ESG in den kommenden Jahren unverzichtbar sein, um den Anforderungen von Investoren und Banken gerecht zu werden. Es ist entscheidend, dass sich sowohl Betreiber als auch Eigentümer aktiv gemeinsam mit diesem Thema auseinandersetzen, um „Stranded Assets“ zu vermeiden und somit eine ertragreiche Zukunft der Hotelimmobilie zu sichern.

Digitalisierung und Künstliche Intelligenz: Der Weg zur verbesserten Guest Experience

Digitalisierung und Künstliche Intelligenz (KI) sind zentrale Themen, die das Potenzial haben, die Hotellerie grundlegend zu transformieren. Der gezielte Einsatz von Technologie ermöglicht es, Mitarbeiter genau dort einzusetzen, wo menschliche Interaktionen wirklich gefragt sind, während automatisierte Prozesse die Effizienz steigern. Im Mittelpunkt steht dabei die Verbesserung der Guest Experience, die durch maßgeschneiderte digitale Lösungen optimiert werden kann. Nach einem anfänglichen Investment können langfristige Kosteneinsparungen folgen.



STRATEGY & ADVISORY

Sie wollen Ihre Immobilie oder Betreiber-gesellschaft weiterentwickeln? Wie wird die Rentabilität sichergestellt?

Tiefreichende Datenbanken und Analysen bilden die Grundlage. Rentabilität steht immer im Mittelpunkt unserer Überlegungen. Erfolg wird durch unsere Expertise vorange-trieben.

FEASIBILITY STUDY / VALUATION

FONDS- & ASSET MANAGEMENT

COMMERCIAL DUE DILIGENCE

ESG TRANSFORMATION

DIGITALISIERUNGS-STRATEGIE

EBITDA IMPROVEMENT

Wir freuen uns auf
Ihre Kontaktaufnahme:

+43 (0) 1 8906661
vienna@mrp-hotels.com



Development: Herausforderungen und Chancen im Neubaumarkt

Greenfield Developments sind derzeit eine besondere Herausforderung und die Development Pipeline ist vielerorts ausgetrocknet. Baukosten sind nicht signifikant gesunken, Anforderungen an das Eigenkapital bleiben hoch und Widmungsprozesse werden immer komplexer, vor allem im Ferienhotellerie Markt – während Banken bei der Finanzierung neuer Projekte nach wie vor zögerlich agieren. Diese Faktoren führen dazu, dass die Preise für Hotelimmobilien langfristig steigen werden, da ausreichend Kapital auf dem Markt vorhanden ist.

Fazit

Die Hotelimmobilienbranche befindet sich in einer dynamischen und herausfordernden Phase, die durch technologische Innovationen, steigende Anforderungen an Nachhaltigkeit und sich verändernde Marktbedingungen geprägt ist. Langfristig bleibt der Sektor jedoch eine Wachstumsbranche, getrieben durch das prognostizierte jährliche Wachstum der globalen Reisenden um 5 % bis 2042, insbesondere im Luxussegment.

Für Investoren und Betreiber bedeutet dies, dass Flexibilität und Innovationsbereitschaft entscheidend für den Erfolg sein werden. Die Fähigkeit, sich an veränderte Marktbedingungen anzupassen, neue Trends frühzeitig zu erkennen, sowie die Adaptierung zu neuen Anforderungen, wie etwa im ESG-Bereich, wird den Unterschied

zwischen Erfolg und Misserfolg ausmachen. In einem globalen Markt, der zunehmend auf nachhaltige und technologiegetriebene Lösungen setzt, müssen alle Akteure der Hotelimmobilienbranche bereit sein, kontinuierlich zu lernen und ihre Strategien anzupassen, um langfristig erfolgreich zu sein.



MARTIN SCHAFFER ist Managing Partner bei **MRP HOTELS**.

[MRP-HOTELS.COM](https://www.mrp-hotels.com)

WHAT THE FUTURE BRINGS FOR THE HOTEL REAL ESTATE BUSINESS

Core properties are currently considered as difficult to sell

The holiday hotel industry remains an attractive niche segment

Profit per square meter will be a key objective for owners

By Martin Schaffer

The hotel property market has become more complex and multi-layered and that not just since the coronavirus pandemic. In the past, sweeping statements such as „The holiday hotel industry is booming“ or „Munich is growing“ were made frequently but today's developments are characterized by great differences and contradictions. For example, this can be observed in the HR sector: while many market participants continuously believe that the hotel industry is a „people business“, concepts with virtually no employees such as serviced flats are growing rapidly, aiming to optimize operational efficiencies and thus profitability margins.

Transactions and market development

Despite the recent macroeconomic and global political events that have caused uncertainty in the capital markets, actual selling prices for hotel properties have not changed significantly – and that despite evaluations which are 15 - 20 % below pre-interest shock rate levels. Many banks continue to act cautiously, risk affinity has not returned. Nevertheless, transaction volumes are well below pre-pandemic levels. The situation is particularly difficult for core investors as their properties are currently considered difficult to sell and multiples have fallen from earlier 20 up to 25 to now 14 to 17 in some cases. In the long term, however, falling interest rates offer equity-rich investors the opportunity to make attractive purchases and to later transform the invested capital into bank financing.

Due to the current interest rate situation, private equity financing and mezzanine capital are difficult to make profitable. At present, 15 % interest can almost only be reached when combined with owner operator vehicles.

Holiday hotel industry: Stable demand, difficult trading conditions

Even after the pandemic, the holiday hotel industry remains an attractive segment for investors, including in the DACH region. However, due to the relatively smaller transaction volumes, investors are increasingly focusing on Southern Europe, attracted by larger hotel properties or portfolios and higher GOPs (gross operating profits).

Operators and brands: Profitability under pressure

Hotel operators still face a decline in profitability. In the mrp hotels asset management data, we see that EBIT-DAs are still one to two percentage points below the 2019 figures. This can be attributed to costs that have risen faster than revenue, particularly for concepts that are heavily dependent on staff costs and have a high proportion of catering.

„Limited service“ concepts and serviced flat products, on the other hand, are less affected (which represents a key reason for the rapid growth of serviced flats and budget hotels).

Also, an increased growth of international hotel companies in the franchise sector is being observed, as with the recently announced cooperation agreement between IHG and NOVUM Hospitality. While the lease agreement has replaced property ownership for large companies and the management agreement has replaced the lease agreement, the franchise agreement is now replacing the management agreement. This will lead to a further significant increase in white label companies that take over the operational management of franchise hotels and require considerable capital to do so. Asset-heavy deals and operator mergers or acquisitions of entire hotel platforms are also on the rise again.

Asset management:

The focus in the area of asset management has shifted significantly in recent years. While the immediate challenges of the pandemic have largely been overcome, the focus has shifted to the further development and value enhancement of properties. A key objective is to maximize profit per square meter. It is no longer enough to focus solely on room sales. Unused F&B and lobby areas as well as conference rooms must be utilized more efficiently. Soft brands offer attractive conversion opportunities, while hard brands are more difficult to convert due to the high brand standards.

ESG: sustainability as a key issue

ESG has become a megatrend and is impacting the hotel property industry significantly. Institutional investors and banks are driving the issue, demanding closer cooperation between owners and operators. However, there is considerable room for improvement at this point as many operators see the implementation of ESG measures, particularly in the area of „E“ (environment), primarily in the responsibility of the owners.

Professional ESG reporting can often only be achieved by operators in exchange for other contractual concessions, impacting other aspects that are important to operators. Nevertheless, ESG will be indispensable in the coming years in order to fulfil the requirements of investors and banks. It is crucial that both, operators and owners, actively address this issue together in order to

avoid stranded assets and to secure a profitable future for the hotel property in that way.

Digitalization and artificial intelligence: The path to improved guest experience

Digitalization and artificial intelligence (AI) are key topics that have the potential to fundamentally transform the hotel industry. The targeted use of technology makes it possible to deploy employees precisely at points where human interaction is indeed needed, while automated processes increase efficiency. The focus here is on improving the guest experience which can be optimized through tailored digital solutions. An initial investment can be followed by long-term cost savings.

Development: Challenges and opportunities in the new-build market

Greenfield developments are currently a particular challenge and the development pipeline has dried up in many places. Construction costs have not decreased significantly, equity requirements remain high and property dedication processes are becoming increasingly complex, especially in the holiday hotel market, while banks are still reluctant to finance new projects. In the long term, this will lead to rising prices for hotel properties, as there is sufficient capital on the market.

Conclusion

The hotel property sector is facing a dynamic and challenging phase characterized by technological innovations, increasing demands for sustainability and changing market conditions. However, in the long term, the sector will remain a growth sector, driven by the forecasted annual growth in global travelers of 5% until 2042, particularly in the luxury segment.

For investors and operators, this means that flexibility and a willingness to innovate will be crucial to success. The ability to adapt to changing market conditions, to spot new trends at an early stage and adapt to new requirements, such as the ESG standards, will make the difference between success and failure. In a global market that increasingly relies on sustainable and technology-driven solutions, all players in the hotel property industry must be prepared to continuously learn and adapt their strategies in order to be successful in the long term.

MARTIN SCHAFFER is Managing Partner at
MRP HOTELS.

MRP-HOTELS.COM

Serviced Apartments bleiben auf der Siegerstraße – nicht zuletzt dank ihrer

EFFIZIENZ

MRP HOTELS KEY TAKE-AWAYS

Digitalisierung spielt im Interesse moderner Gäste als auch der Mitarbeitenden eine Schlüsselrolle

Serviced Apartments können steigendem Kostendruck dank des effizienten Geschäftsmodells besser entgegen als klassische Hotels

Aktuelle Finanzierungssituation auf dem Immobilienmarkt verlangt kreative Lösungen, um Development Pipelines zu füllen

Interview mit Hannibal DuMont Schütte

Wie stellen Sie sich künftig die Zusammenarbeit zwischen Eigentümer und Betreiber in puncto ESG (Environmental Social Governance) vor?

Die Bedeutung von ESG wird in der Hotelimmobilienbranche zunehmend als zentraler Faktor erkannt, insbesondere in der Zusammenarbeit zwischen Eigentümern und Betreibern. Projektentwickler, die Gebäude oft nicht im Bestand halten, zertifizieren diese in der Regel nur aufgrund von wirtschaftlichen Vor-

Interview in Kooperation mit
Die ungekürzte Langfassung finden Sie hier:

elevatr



teilen, etwa durch gesteigerte Kaufpreise oder rechtliche Vorgaben. Es besteht wenig Eigeninteresse, da erhöhte Baukosten, die durch ESG-Zertifizierungen entstehen, oft im Widerspruch zu den Gewinnmargen der Entwickler stehen. Bei bestehenden Gebäuden ist die Implementierung von ESG-Maßnahmen sogar noch kostenintensiver, was die Notwendigkeit einer ähnlichen Entwicklung des ökonomischen Vorteils oder regulativer Eingriffe auch auf der Eigentümerseite unterstreicht. Betreiber haben bereits viele der kostenschonenden ESG-Maßnahmen umgesetzt, wie etwa den Verzicht auf Einwegplastik und die Reduzierung der Reinigungszyklen. Weitere Maßnahmen bedürfen jedoch klarer ökonomischer Vorteile, da sie in der Regel höhere Baukosten verursachen, die von den Eigentümern auf die Betreiber umgelegt werden. Wenn diese Investitionen keinen positiven Einfluss auf die Einnahmen des Betreibers haben, können sie schwer zu rechtfertigen sein.

Zukünftig wird eine enge Zusammenarbeit zwischen Eigentümern und Betreibern notwendig sein, um Maßnahmen wie die Anpassung der Heizungsanlage oder die

Ergänzung von u. a. Photovoltaikanlagen erfolgreich umzusetzen. Diese Maßnahmen müssen aus einer Lebenszyklus-Perspektive betrachtet werden, um die Investitionen, laufenden Kosten und möglichen Einsparungen gegeneinander abzuwägen. Dadurch kann eine gemeinsame Win-Win-Situation für alle Beteiligten entstehen. Aktuelle Vertragskonstrukte verweisen oft nur unverbindlich auf die Umsetzung und Einhaltung von ESG-Maßnahmen, da weder Eigentümer noch Betreiber die zukünftigen regulatorischen Anforderungen abschätzen können. Diese Unsicherheit führt zu Zurückhaltung bei der Vertragsgestaltung, was jedoch überwunden werden muss, um die notwendigen Fortschritte im ESG-Bereich zu erzielen.

Welche Schlüsselüberlegungen stellen Sie derzeit im strategischen HR-Management an, und wie schnell können entsprechende Strategien implementiert werden?

In der strategischen Personalplanung spielt die Anpassung an die unterschiedlichen Generationen im Arbeitsmarkt eine zentrale Rolle. Studien zeigen, dass die Unterschiede zwischen den Generationen weniger stark ausgeprägt sind, als oft angenommen wird. Die grundlegenden Erwartungen an den Arbeitsplatz, wie eine positive Unternehmenskultur, Work-Life-Balance und ein marktgerechtes Gehalt, bleiben über alle Generationen hinweg relevant. Dennoch bringt die Generation Z als Digital Natives spezifische Stärken mit, die besonders in Zeiten der Digitalisierung von Vorteil sind. Ja, die GenZ ist „Hotellerie-tauglich“, aber die Branche muss sich stärker als attraktive Option für Nachwuchstalente positionieren. Durch die Pandemie und die damit verbundene Kurzarbeit ist das Vertrauen in die Hotellerie als sicheren Arbeitsplatz gesunken, was sich deutlich am Rückgang der Auszubildendenzahlen zeigt.

Die Digitalisierung spielt eine Schlüsselrolle sowohl im Interesse der modernen Gäste als auch der Mitarbeitenden. Durch die Reduzierung repetitiver Prozesse, die in traditionellen Konzepten noch von Mitarbeitenden übernommen werden müssen, wie etwa beim Check-in, wird mehr Flexibilität für die Gäste geschaffen und den Mitarbeitenden mehr Raum gegeben, sich auf ihre Kernaufgaben zu konzentrieren: das Gastgebersein und das Schaffen außergewöhnlicher Momente. Sollte die klassische Hotellerie keine Lösungen für diese Überlegungen finden, wird es zunehmend schwierig, personalintensive Konzepte erfolgreich zu betreiben.

Moderne Hospitality-Konzepte, die eine Balance zwischen Gästezentrierung und effizienter Personalstruktur schaffen, sind daher besonders attraktiv. Ein Beispiel ist STAYERY, das durch Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen administrative Aufgaben für die Mitarbeitenden reduziert und gleichzeitig eine hohe Gästezufriedenheit sicherstellt. Flexible Arbeitsmodelle und die stetige Weiterentwicklung der Marke mit Fokus auf best-in-class operative Prozesse sind zentrale Maßnahmen, um Mitarbeitende langfristig an das Unternehmen zu binden. Ebenso wichtig ist der Aufbau einer starken Arbeitgebermarke durch Zusammenarbeit mit Universitäten, Präsenz auf Branchenveranstaltungen und positive Bewertungen auf Mitarbeiterempfehlungsplattformen wie z.B. Kununu, wo STAYERY die Speerspitze der Branche bildet. Auch die Schaffung von klaren Weiterbildungsmöglichkeiten für Top-Talente und deren effektive Kommunikation sind entscheidend, um die besten Köpfe an das Unternehmen zu binden.

Mit welchen strategischen Entscheidungen wirken Sie dem Risiko sinkender EBITDAs im Hotelbetrieb entgegen? Wer wird Hotelprojekte künftig finanzieren, und wird tatsächlich „fresh money“ auf den Markt kommen?

Die Profitabilität von Hotelbetrieben steht angesichts steigender Kosten durch Inflation, Energiekosten und Personalmangel vor großen Herausforderungen. Glücklicherweise lebt das Geschäftsmodell eines Serviced Apartments wie STAYERY bereits von einer effizienten Kostenstruktur und einem hohen Digitalisierungsgrad der Prozesse, sodass Serviced Apartments gegenüber der Hotellerie hier einen enormen Vorteil haben. Zudem bieten Serviced Apartments keine kostenintensiven Dienstleistungen wie SPA oder MICE an. Insofern haben wir bezüglich des Geschäftsmodells bereits Maßnahmen ergriffen, um schlanke Kostenstrukturen zu etablieren, etwa durch die Reduktion der FTEs, das Outsourcing des Housekeepings und die wöchentliche Reinigung. Darüber hinaus sind alle Prozesse, von Check-in über Self-Service F&B bis Check-out, vollständig digitalisiert. Aus diesem Grund trifft uns die Steigerung der Kosten eher geringfügig beziehungsweise wurde diese 2023 durch den enormen Anstieg der ADRs gänzlich kompensiert.

Dennoch verfolgen wir kontinuierlich Strategien zur Optimierung unserer Betriebskosten, zum Beispiel durch Verhandlungen mit Lieferanten und die Umstellung auf 100 % Ökostrom, was zu erheblichen Einsparungen geführt hat. Eine weitere wichtige Säule ist die stetige Investition in Technologie, um unsere Customer Journey noch effizienter zu gestalten und manuelle Prozesse weiter zu reduzieren. Gleichzeitig investieren wir in Marketing und Produktentwicklung, um eine starke Kundenbindung zu schaffen. Derzeit generieren wir 64 % unserer Buchungen direkt, was die Abhängigkeit von provisionsbasierten Buchungsplattformen reduziert und die Kosten weiter senkt.

Den Immobilienmarkt betreffend stellt die aktuelle Finanzierungssituation eine Herausforderung dar. Neubauprojekte liegen weitgehend brach, und institutionelle Investoren zögern aufgrund der hohen Zinsen und der geringen Transaktionsevidenz. Family Offices und Real Estate Private Equity (PE) Investoren bleiben daher als potenzielle Käufer im Fokus. PE-Investoren sind für ihre hohen Renditerwartungen und kurzen Halteperioden bekannt, was Risiken in potenziellen Mietverträgen birgt, da ihre Geschäftsmodelle oft nicht auf die langfristige Natur von Hotelverträgen ausgelegt sind. Dennoch bieten PE-Investoren die Möglichkeit, leere Büro- oder Hotel-

immobilien neu zu positionieren und nach einer kurzen Halteperiode an einen Endinvestor zu veräußern. Gleichzeitig müssen wir kreativ werden, um die Development Pipelines zu füllen, insbesondere durch Umnutzungen im Bestand. Diese Vorgehensweise ist auch unter ESG-Gesichtspunkten wertvoll, da sie den Bedarf an Neubauten reduziert und gleichzeitig bestehende Strukturen nachhaltig nutzt.

Wo verorten Sie die größten Wachstumsraten des Tourismus, national wie international? Und welche Akteure/ Destinationen werden die größten Gewinner sein?

Der Tourismus wird in den kommenden Jahren unserer Einschätzung nach vor allem durch den Leisure- und Bleisure-Bereich angetrieben, während das reine Corporate-Geschäft sein Vorkrisenniveau erreichen, aber nicht signifikant darüber hinauswachsen wird. Deutsche A-Städte mit hoher touristischer Attraktivität werden klare Wachstumstreiber bleiben, da sie die perfekte Verbindung zwischen Arbeit und Freizeit bieten. Diese Städte sind bestens auf den neuen urbanen Zeitgeist vorbereitet, der flexible Arbeitsmodelle und die Möglichkeit, Arbeit und Freizeit zu verbinden, favorisiert. Auch größere B-Städte wie Nürnberg oder Heidelberg,

CHARTA DER APARTMENTKONZEPTE

Übersicht der Begrifflichkeiten (Basis: Deutschland), gekürzt durch mrp hotels

Quelle / Source: Apartmentservice

| MERKMALE | WOHNWIRTSCHAFTLICHE KONZEPTE LIVING APARTMENTS | | | | GEWERBLICHE KONZEPTE SERVICED APARTMENTS | | |
|-----------------------|---|---|--|---|---|----------------------------|---|
| | AUFENTHALTS-DAUER | min. 3 - 6 Monate, bei vorübergehendem Gebrauch mit Befristung oder unbefristet | | | | 1 Nacht bis 6 Monate | |
| UMSATZSTEUER | befreit | | | | nicht befreit | | |
| VERTRAGSTYP | Wohnungsmietvertrag | | | | Beherbergungsvertrag | | |
| KONZEPT | Seniorenwohnen | Mikrowohnen | Studentenwohnen | Co-Living | Co-Living | Serviced Apartmenthaus | Aparthotel |
| MIETMODELL | idR Bruttowarmmiete inkl. Servicepauschale | Nettokalnmiete oder All-in-Miete | idR All-in-Miete | idR All-in-Miete | Bruttorate, inkl. Nebenkosten, inkl. Internet, idR inkl. Reinigung | | |
| BETREIBER | idR ja | ja und nein | ja und nein | ja | ja | ja | ja |
| GRÖSSEN (SCHWERPUNKT) | ab ca. 40 m ² | ca. 25 - 40 m ² | ca. 16 - 25 m ² | ca. 20 - 150 m ² , auch in WG (Ø 14 m ²) | ca. 18 - 25 m ² | ca. 20 - 40 m ² | ca. 20 - 30 m ² |
| MÖBLIERUNG | überwiegend unmöbliert | un- bis (meist) vollmöbliert | | teil- und vollmöbliert / ausgestattet | teil- und vollmöbliert / ausgestattet | vollausgestattet | |
| SERVICES | Basisservices bis Pflegeangebote | keine bis ausgewählte | | ausgewählte bis komplett | ausgewählte bis komplett | begrenzt bis ausgewählte | ausgewählte bis komplett |
| GEMEINSCHAFTSFLÄCHEN | idR vorhanden | eher selten | keine bis umfangreich, meist Lern-, Medien- und Waschräume | sehr ausgeprägt: Teil d. Konzepts | sehr ausgeprägt: Teil d. Konzepts | idR Living-Lobby, Fitness | meist Lobby, Fitness, Sauna, Restaurant, Bar, Meeting Space |
| ZIELGRUPPEN | Senioren | Projektarbeiter, Pendler, Wohnungssuchende | Studenten, Azubis | Studenten, Azubis, Young Professionals, Expats, Wohnungssuchende, Singles, internationale Gäste, Life Changer | Geschäftsreisende, Projektarbeiter, Workation & Bleisure, Azubis, Job Rotation, Relocation, Freizeitreisende, Privatreisende in Not | | |

die sowohl touristisch attraktiv sind als auch ein solides Corporate-Volumen aufweisen, werden vom Wachstum profitieren.

Parallel dazu wird der Trend zu abgelegeneren Reisezielen, insbesondere durch den Aufstieg von Remote Work, weiter zunehmen. Reisende suchen zunehmend nach Erlebnissen abseits der ausgetretenen Pfade, was neuen Destinationen die Möglichkeit bietet, sich als attraktive Alternativen zu den großen Städten zu positionieren. Dies erfordert jedoch Investitionen in die Infrastruktur, etwa in den Ausbau von Flughäfen, Bahnhöfen und öffentlichen Verkehrsmitteln, um diese neuen Reiseziele zu erschließen.

Nachhaltigkeitsmaßnahmen werden ebenfalls eine zentrale Rolle spielen, um die negativen Auswirkungen des Tourismus auf Umwelt und lokale Gemeinschaften zu minimieren. Gleichzeitig müssen Angebote personalisiert

und um smarte Technologie ergänzt werden, um den Ansprüchen der jüngeren Generation gerecht zu werden. Die Branche muss sich an diese neuen Anforderungen anpassen, um das enorme Wachstumspotenzial des Tourismus voll auszuschöpfen und gleichzeitig langfristig nachhaltige Geschäftsmodelle zu entwickeln.



HANNIBAL DUMONT SCHÜTTE
ist Co-Founder von **STAYERY**.

STAYERY.COM

THANKS TO THEIR EFFICIENCY, SERVICED APARTMENTS STAY ON VICTORY LANE

Digitalization plays a key role in the interests of both modern guests as well as employees

Thanks to their efficient business model serviced apartments are better in counteracting enhancing cost pressure than traditional hotels

The current financing situation on the real estate market requires creative solutions in order to fill the development pipelines

Interview with Hannibal DuMont Schütte

How do you imagine future cooperations between owners and operators to work in terms of ESG?

The importance of Environmental Social Governance (ESG) is recognized as a key factor in the hotel real estate industry more and more, especially in the collaboration between owners and operators. Project developer who often do not hold buildings in their portfolio generally only certify them to gain economic benefits,

such as increased purchase prices or legal requirements. There is little self-interest because increased construction costs which result from ESG certification are often at odds with the developers' profit margins. For existing buildings, the implementation of ESG measures comes with even higher costs which points to the need for a similar development of economic advantage or regulatory intervention on the owner side as well. Operators have already implemented many of the cost-saving ESG measures such as eliminating single-use plastic and reducing cleaning cycles. However, further measures require clear economic benefits as they usually result in higher construction costs that are passed on to the operators by the owners. If these investments do not have a positive impact on the operator's income, they can't easily be justified.

In the future, close cooperation between owners and operators will be necessary in order to successfully implement measures such as adapting the heating system or installing for example photovoltaic systems. These measures must be viewed from a life cycle perspective in order to weigh up investments, running costs and potential savings against each other. This could create a win-win situation for all parties involved. Current contracts often only refer to the implementation of and compliance with ESG measures in a non-binding manner as neither owners nor operators can assess future regulatory requirements. This uncertainty leads to reluctance to draft contracts but this must be overcome in order to achieve the necessary progress in the area of ESG.

What are the key considerations you are currently making in strategic HR management and how quickly can such strategies be implemented?

Adapting to the different generations in the labor market plays a central role in strategic HR planning. Studies show that the differences between the generations are less distinctive than assumed. The basic expectations regarding the workplace, for example a positive corporate culture, work-life balance and a competitive salary, remain relevant across all generations. Nevertheless, as digital natives, Generation Z brings specific strengths to the table that are particularly advantageous in times of digitalization. Yes, Gen Z is „hotel industry-ready“ but the industry has to position itself better as an attractive option for young talents. Due to the pandemic and the short-time working that came with it, confidence in the hotel industry as a secure workplace has been reduced, a fact that is reflected in the decline in trainee numbers.

Digitalization plays a key role in the interests of both modern guests and employees. Due to the reduction of repetitive processes – which still have to be carried out by employees in traditional concepts, for example the check-in - more flexibility is offered to guests and employees are freed up to focus more on their core tasks: being a host and creating exceptional moments. If the traditional hotel industry fails to find solutions to these considerations, it will become increasingly difficult to operate staff-intensive concepts successfully.

Modern hospitality concepts that create balance between guest centricity and efficient staffing structures are therefore particularly attractive. One example is STAYERRY which uses digitalization and process automation to reduce administrative tasks for employees while ensuring a high level of guest satisfaction. Flexible working models and the continuous development of the brand, focusing on best-in-class operational processes are key measures for retaining employees in the long term. Equally important is the development of a strong employer brand through collaboration with universities, presence at industry events and positive reviews on employee recommendation platforms such as Kununu which reports STAYERRY to be the industry leader. Also, creating clear development opportunities for top talents and communicating these effectively are key to retaining the best minds in the company.

What strategic decisions are you making to prevent the risk of falling EBITDAs in hotel operations? Who will finance hotel projects in the future and will „fresh money“ really come onto the market?

The profitability of hotel operations is facing major challenges with the rising costs due to inflation, energy costs and staff shortages. Fortunately, the business model of a serviced apartment like STAYERRY is already based on an efficient cost structure and a high degree of digitalization of processes so that serviced apartments have an enormous advantage over the hotel industry. In addition, serviced apartments do not offer cost-intensive services such as SPA or MICE. In this respect, we have already taken measures to establish lean cost structures as part of our business model, for example by reducing FTEs, outsourcing housekeeping and weekly cleaning. In addition, all processes, from check-in to self-service F&B and check-out are fully digitalized. For this reason, the increase in costs will affect us only slightly or will be fully compensated by the enormous increase in ADRs in 2023.

Additionally, we are continuously pursuing strategies to optimize our operating costs, for example by negotiating with suppliers and switching to 100 % green electricity which has already led to considerable savings. Another important pillar is the continuing investment in technology to make our customer journey even more efficient and further reduce manual processes. At the same time, we are investing in marketing and product development to create strong customer loyalty. We currently generate 64 % of our bookings directly which reduces our dependence on commission-based booking platforms and further saves costs.

Regarding the real estate market the current financing situation naturally poses a challenge. New construction projects are left lying unexploited and institutional investors are hesitant because of the high interest rates and low transaction evidence. So the focus remains on family offices and real estate private equity (PE) investors as potential buyers. But PE investors are known for their high return expectations and short holding periods which comes with risks for potential leases as their business models are often not designed for the long-term nature of hotel leases. Having said that, PE investors offer the opportunity to reposition vacant office or hotel properties and sell them to an end investor after a short holding period. At the same time, we need to get creative in order to fill the development pipelines, particularly by converting existing properties. This approach is also valuable from an ESG perspective as it reduces the need for new buildings and at the same time makes sustainable use of existing structures.



In the national and the international field, where do you see the greatest growth rates in tourism and which players/destinations will come out as the biggest winners?

In our opinion, tourism will be driven primarily by the leisure and b-leisure sector in the coming years while the pure corporate business will reach its pre-crisis level but is not expected not grow significantly beyond this. German A-cities which are appealing to tourists will clearly remain drivers for growth as they offer the perfect combination of work and leisure. These cities are well prepared for the new urban zeitgeist which favors flexible working models and the ability to combine work and leisure. Larger B-cities such as Nuremberg or Heidelberg, which are both attractive for tourists and have a solid corporate volume, will also benefit from growth.

At the same time, the trend towards more secluded destinations will continue to grow, particularly due to the rise of remote work. Travelers are increasingly looking for experiences which are off the beaten track which offers new destinations the opportunity to position themselves as attractive alternatives to the big cities. However, this will require investment in infrastructure, such as the expansion of airports, train stations and public transport, to open up these new destinations.

Additionally, sustainability measures will play a key role in minimizing the negative impact of tourism on the environment and local communities. At the same time, offerings will need to be personalized and enhanced with smart technology to meet the demands of the younger generation. The industry has to adapt to these new demands in order to fully exploit the enormous growth potential of tourism while developing long-term sustainable business models.

Interview in cooperation with
You'll find the full version here:

elevatr



HANNIBAL DUMONT SCHÜTTE is Co-Founder
of **STAYERY**.

STAYERY.COM

Maßgeblich für
jede Strategie:
Konform mit

ESG

MRP HOTELS INSIGHTS

Banken erwarten ESG-Strategien für Finanzierungen

Nachhaltigkeitszertifikate sind kein Ersatz für umfassende Strategien

ESG wird von Corporate Gästen und Investoren gefordert

Von Beatrice Sommer

Die Immobilienbranche befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel, der durch die steigenden Anforderungen an Umwelt-, Sozial- und Governance-Faktoren (ESG) geprägt wird. Viele Marktteilnehmer haben die ersten drei Quartale 2024 genutzt, um Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategien zu verankern. Das mrp hotels ESG-Team durfte ebenfalls einige Hotelimmobilienowner:innen und Hotelbetreibergesellschaften in unterschiedlichsten Phasen des Transformationsprozess begleiten. Unsere Erkenntnisse über die aktuelle Marktentwicklung und die Herausforderungen unserer Kunden möchten wir nachfolgend darstellen.

Erwartungshaltung der Banken startet nach Findungsphase

In den letzten Jahren haben sich die Erwartungen der Banken bezüglich der Entwicklung und Umsetzung von ESG-Strategien (Environmental, Social and Governance)

deutlich erhöht. Diese Strategien sind von wachsender Bedeutung, da Banken immer stärker in die Verantwortung genommen werden, die finanzierten Treibhausgasemissionen genauer zu prüfen und sicherzustellen, dass das Kreditportfolio nachhaltiger gestaltet wird. Dies bedeutet, dass sie nicht nur die eigenen internen Prozesse und Investitionen auf Nachhaltigkeit hin ausrichten müssen, sondern auch die Nachhaltigkeitsaspekte der von ihnen finanzierten Projekte genau prüfen und fördern.

Die Eigentümer von Bestandsimmobilien oder -projekten, die ein schlechtes „ESG-Rating“ aufweisen, müssen einen klaren und umsetzbaren Plan zur Transformation in Richtung mehr Nachhaltigkeit vorlegen. Dies könnte beispielsweise den Übergang zu energieeffizienten Gebäuden, den Einsatz erneuerbarer Energien oder andere Maßnahmen zur Verbesserung des Hotelbetriebes beinhalten. So gibt unter anderem die EU-Taxonomie vor allem bei großvolumigen Investments vor, dass Finanzierungsentscheidungen zunehmend auch unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit getroffen werden und langfristig zur Erreichung der Klimaziele beitragen.

Bewerter schaffen Maßstäbe für Nachhaltigkeit

In diesem Jahr haben sich auch die Bewertungsrichtlinien für Immobilien deutlich verändert. International anerkannte Regelwerke (u. a. RICS) haben klare Indikatoren und Parameter festgelegt, die bei der Bewertung berücksichtigt werden müssen, um eine einheitliche und transparente Bewertungspraxis zu gewährleisten. Diese schließen ESG-Aspekte wie Energieeffizienz, nachhaltiges Design, Zertifizierungen (z.B. LEED, BREEAM, DGNB), Klimarisiken sowie sozialen und Governance-Faktoren mit ein, die die Wertbeständigkeit, Risiken und potenziellen Cashflows von Immobilien beeinflussen. Dabei legen

die Aufsichtsbehörden verstärkt Wert darauf, dass Nachhaltigkeitsaspekte umfassend in die Bewertungen einfließen. Ein zentrales Konzept in diesem Zusammenhang ist der sogenannte „Brown Discount“. Dieser Abschlag, der für Immobilien mit schlechter Nachhaltigkeitsbilanz angewendet wird, wird sowohl vom Markt als auch von den Bewertern weiterhin anerkannt und spielt eine wichtige Rolle bei der Preisfindung.

Die missverstandene Rolle der Zertifikate

Ein häufiges Missverständnis seitens Betreiber und Eigentümer besteht darin, anzunehmen, dass ein Nachhaltigkeitszertifikat allein ausreicht, um alle ESG-Herausforderungen zu bewältigen. Zwar können Zertifikate vor allem im Bereich des Managements eine hilfreiche Orientierung bieten, sie ersetzen jedoch keineswegs eine umfassende Strategie. Ein spezifisches Zertifikat, welches für Immobilie und Betrieb gilt, gibt es in der Hotelimmobilie (noch) nicht. Jeder Betreiber und Eigentümer muss individuell analysieren, welche spezifischen Maßnahmen für seine Hotelbetriebe oder Immobilienportfolien sinnvoll und umsetzbar sind, um den ökologischen Fußabdruck zu verringern und gleichzeitig soziale und Governance-Aspekte angemessen zu berücksichtigen.

Betreiber und Investoren: Eine neue Ära der Zusammenarbeit

Zahlreiche institutionelle Investoren gelten als Pioniere in der Entwicklung und Förderung nachhaltiger Praktiken im Investment und damit auch in der Hotelimmobilie. Sie bevorzugen Betreiber, die nicht nur ein oberflächliches Verständnis von Nachhaltigkeit haben, sondern tiefgreifend erfassen, was Nachhaltigkeit im



ESG STRATEGY

„Stranding“ von Hotelimmobilien?
Chancen und Risiken durch ESG?
ESG im Hotelbetrieb?

Wir identifizieren Risiken frühzeitig, decken ungenutzte Potenziale auf, geben Ihnen einen umfassenden Überblick und beraten Sie bei ESG-relevanten Zertifizierungen, Regularien und Prozessen.

ESG AUDIT

TRANSFORMATION

STRATEGIE ENTWICKLUNG

TRAINING & WORKSHOP

PROJEKTMANAGEMENT

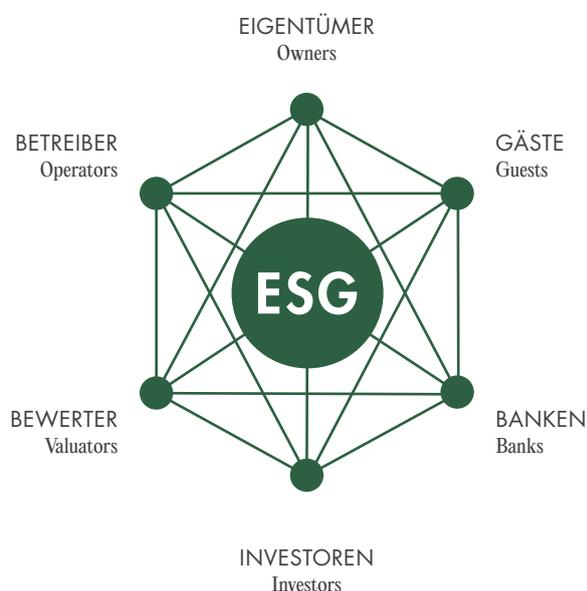
SPARRING PARTNER

Wir freuen uns auf
Ihre Kontaktaufnahme:

+43 (0) 1 8906661
vienna@mrp-hotels.com



ESG-RELATED INFLUENCE & DEPENDENCY



täglichen Hotelbetrieb tatsächlich bedeutet und wie diese effektiv umgesetzt werden kann. Dies umfasst nicht nur ökologische Maßnahmen, sondern auch die Berücksichtigung sozialer und Governance-Aspekte, um eine ganzheitlich nachhaltige Betriebsführung zu gewährleisten.

Nachhaltigkeitserwartungen besonders bei Businessgästen hoch

Nicht nur Investoren, sondern auch Gäste legen zunehmend Wert auf Nachhaltigkeitsaspekte bei der Auswahl des Hotels. Besonders Geschäftsreisende und Unternehmen achten bei der Wahl ihrer Hotels verstärkt auf den CO₂-Fußabdruck ihrer Übernachtungen.

Herausforderungen bei der Implementierung von ESG im Hotelbetrieb

Bekanntlich liegt ein wesentlicher Hebel für ökologische Nachhaltigkeit in der Bauweise und der Ausstat-

tung von Hotelimmobilien. Betreiber nutzen hier ihren maßgeblichen Einfluss jedoch noch nicht ausreichend. Durch den gezielten Einsatz nachhaltiger Baumaterialien, energieeffizienter Systeme und umweltfreundlicher Ausstattung können nicht nur ökologische Ziele erreicht, sondern auch Betriebskosten langfristig gesenkt werden. Die Herausforderung besteht darin, diesen Aspekt von Anfang an in die Bau- und Ausstattungsplanung zu integrieren.

Im sozialen Bereich steht der Umgang mit Mitarbeitern im Vordergrund. Transparente Löhne, faire Arbeitsbedingungen und regelmäßige Mitarbeiterbefragungen sind entscheidende Elemente, die jedoch häufig vernachlässigt werden. Digitale Lösungen und strategische Partnerschaften können helfen, diese Herausforderungen zu meistern. Im Bereich Governance besteht eine der größten Herausforderungen darin, ein effektives ESG-Reporting aufzubauen. Auch Unternehmen, die derzeit nicht berichtspflichtig sind, werden zunehmend von Investoren und Banken dazu gedrängt, transparente Berichte vorzulegen. Wie lange es dauern kann, bis hier Ergebnisse sichtbar sind, wird häufig unterschätzt. Ein robustes Reporting zu etablieren benötigt Zeit und neue Prozesse, was je nach Portfoliogröße bis zu einem Jahr dauern kann. Mit den geplanten EU-Regulierungen wie

den „Green Claims“-Initiativen wird der Druck auf Unternehmen erhöht, nachvollziehbare Nachhaltigkeitsmaßnahmen umzusetzen und Greenwashing zu vermeiden.

ESG als Schlüssel zur Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit

In der aktuellen Marktlage ist ESG nicht nur ein Compliance-Thema, sondern ein zentraler Hebel für die Wertschöpfung und langfristige Wettbewerbsfähigkeit. Für Immobilieneigentümer sichert eine konsequente ESG-Integration den Marktwert ihrer Assets und erhöht die Attraktivität für Investoren. Betreiber profitieren durch stärkere Marktpositionen, sichern sich so die Gästennachfrage und bleiben als Betreiber interessant für Eigentümer. Das Fundament für zukünftigen Erfolg liegt in einer klaren ESG-Strategie – effizient, messbar und zielgerichtet.



BEATRICE SOMMER ist Senior Consultant und Head of ESG bei **MRP HOTELS**.

[MRP-HOTELS.COM](https://www.mrp-hotels.com)

ESG: JURISTISCHER EINBLICK

Sind ESG-Klauseln heute schon Marktstandard in Betreiberverträgen?

Alle neuen Hotel-Mietverträge enthalten in der einen oder anderen Form einen Hinweis auf ESG. In erster Linie sind diese Klauseln bislang als Sprechklauseln oder „best efforts“ Klauseln ausgestaltet, ohne eine besondere Verpflichtung für die eine oder andere Partei. Sehr häufig wird das Thema ESG auch beim „Reporting“ mit abgebildet.

Welche Mindestkriterien werden zum Thema ESG in Verträgen festgelegt?

Es gibt in Deutschland noch keine Mindestkriterien für ESG-Klauseln. Das Mindeste, was man aber erwarten darf, ist das Reporting von Verbrauchszahlen, die leicht ermittelbar sind.

Haben Sie Erfahrungswerte, inwieweit ESG-Klauseln in Bestandsverträgen nachverhandelt werden?

Ja, sehr häufig werden in Nachträgen ESG-Klauseln in der einen oder anderen Form mit aufgenommen. Gerade institutionelle Investoren legen hierauf großen Wert.



MARC P. WERNER, LL.M ist Rechtsanwalt und Partner bei **HOGAN LOVELLS INTERNATIONAL**.

[HOGANLOVELLS.COM/DE](https://www.hoganlovells.com/de)

RELEVANT FOR ANY STRATEGY: COMPLY WITH ESG REGULATIONS

Banks are expecting stronger ESG strategies for financing

Sustainability certificates are no substitute for extensive strategies

ESG is demanded by corporate guests and investors

By Beatrice Sommer

The real estate industry is changing profoundly which is characterized by increasing demands on environmental, social and governance (ESG) factors. Many market participants have used the first three quarters of 2024 to embed sustainability into their corporate strategies. The mrp hotels ESG team was able to accompany some hotel property owners and hotel operating companies in various phases of the transformation process. We would like to present our findings on current market developments and the challenges faced by our clients below.

Banks' expectations increase after discovery phase

In recent years, banks' expectations regarding the development and implementation of ESG (environmental, social and governance) strategies have increased significantly. The importance of these strategies is growing as banks are increasingly being held accountable for analyzing the greenhouse gas emissions that are financed by them and for ensuring that their loan portfolios are more sustainable. This means that they must not only align their internal processes and investments with sustainability goals but also closely examine and promote the sustainability aspects of the projects they facilitate.

The owners of existing properties or projects that are rated poorly for ESG have to present a clear and implementable plan for transformation towards greater sustainability. For example, this could include the transition to energy-efficient buildings, the use of renewable energy or other measures which lead to improved hotel operations. Besides others, the EU taxonomy demands that especially for large-volume investments financial decisions are increasingly made with sustainability in mind and that they contribute to achieving climate targets in the long term.

Evaluators create benchmarks for sustainability

This year, the evaluation guidelines for real estate have changed significantly as well. Internationally recognized regulations (e.g. RICS) have defined clear indicators and parameters that must be taken into account in the evaluation to ensure standardized and transparent evaluation practices, including ESG aspects such as energy efficiency, sustainable design, certifications (e.g. LEED, BREEAM, DGNB), climate risks and social and governance factors that influence the value stability, risks as well as potential cash flows of properties. The supervisory authorities are increasingly requesting that sustainability aspects are comprehensively included in the assessments. A central concept in this context is the so-called „brown discount“. This discount which is applied to properties with a poor sustainability balance sheet continues to be recognized by both the market and evaluators and plays an important role in pricing.

The misunderstood role of certificates

A common misunderstanding on the part of operators and owners is to assume that a sustainability certificate alone is sufficient to address all ESG challenges. While certificates can provide helpful guidance, particularly in the area of management, they are by no means a substitute for a comprehensive strategy. There is not (yet) a certificate for real estate and operations in hotel real estate. Each operator and owner has to individually analyze which specific measures make sense and can be implemented for their hotel operations or real estate portfolios in order to reduce the ecological footprint and at the same time to take social and governance aspects into account appropriately.

Operators and investors: a new era of cooperation

Numerous institutional investors are considered pioneers in the development and promotion of sustainable practices in investment, hence also in hotel real estate. They prefer operators who not only have a superficial idea of sustainability but who have a deep understanding of what sustainability really means in day-to-day hotel operations and how it can be implemented effectively. This includes not only ecological measures but also the consideration of social and governance aspects in order to ensure sustainable management in full.

Expectations for sustainability are particularly high among business guests

Not only investors but also guests are taking sustainability aspects more and more into account when choosing a hotel. Business travelers and companies in particular are paying more attention to the carbon footprint of their overnight stays when choosing their hotels.

Challenges in the implementation of ESG in hotel operations at E, S and G

It is well known that the construction and furnishing of hotel properties are key factor for influencing ecological sustainability. However, operators are not yet making use of their significant influence sufficiently here. The targeted use of sustainable building materials, energy-efficient systems and environmentally friendly equipment can not only help to achieve ecological goals but also to reduce operating costs in the long term. The challenge lies in integrating this aspect into construction and equipment planning from the beginning.

In the social area, the focus is on dealing with employees. Transparent wages, fair working conditions and regular employee surveys are crucial elements but are often neglected. Digital solutions and strategic partnerships can help to overcome these challenges. In the area of governance, one of the biggest challenges is to establish effective ESG reporting. Even companies that are currently not legally required to report are increasingly being pressured by investors and banks to submit transparent reports. It is often underestimated how long it can take for results to get visible. Establishing stable reporting takes time and requires new processes and – depending on the size of the portfolio – can take up to one year to be implemented. Coming EU regulations such as the „green claims” initiatives will increase the pressure on companies to implement comprehensive sustainability measures and avoid greenwashing.

ESG as the key to value creation and competitiveness

In the current market situation, ESG does not only represent a compliance issue but is indeed a key factor for value creation and long-term competitiveness. For property owners, consistent ESG integration secures the market value of their assets and makes them more attractive to investors. Operators benefit from stronger market positions, thus securing guest demand and remaining interesting for owners as operators. The foundation for future success lies in a clear ESG strategy – efficient, measurable and purposeful.

BEATRICE SOMMER is Senior Consultant and Head of ESG at **MRP HOTELS**.

MRP-HOTELS.COM

ESG: LEGAL INSIGHTS

Are ESG clauses already the market standard in operator agreements?

All new hotel leases contain a reference to ESG in one form or another. So far, these clauses have primarily been designed as speaking clauses or „best effort” clauses, without a specific obligation for one party or the other. Very often, the topic of ESG is also included in reporting.

What minimum ESG criteria are set out in contracts?

There are still no minimum criteria for ESG clauses in Germany. However, at least reporting of consumption figures can be expected, these are easy to determine.

Do you have any empirical value of the extent to which ESG clauses are renegotiated in existing contracts?

Yes, ESG clauses are very often included in addenda in one form or another. Institutional investors in particular attach great importance to this.

MARC P. WERNER, LL.M is attorney-at-law and Partner at **HOGAN LOVELLS INTERNATIONAL**.

HOGANLOVELLS.COM/DE

Echte Gewinner: Hotels als

ASSET

MRP HOTELS KEY TAKE-AWAYS

Hotels erholen sich schnell,
aber Renditen bleiben hinter
Erwartungen

ESG-Kriterien werden
zunehmend zu entscheidenden
Investitionsfaktoren

Managementverträge gewinnen
an Bedeutung gegenüber
traditionellen Pachtverträgen

Interview mit Manuel Bugl

Wie performt die Asset-Klasse Hotel im Vergleich zu anderen Asset-Klassen, in denen Wealthcore-Anleger investiert sind?

Die Asset-Klasse Hotel präsentiert sich nach den turbulenten Corona-Jahren als einer der großen Gewinner am Markt. Die aktuell hohen Raten zeigen sich stabil und nachhaltig, was sich sowohl im Business als auch im Leisure-Segment insbesondere in robusten Übernachtungszahlen widerspiegelt.

Während die Erholung bei Reisenden aus dem asiatischen Raum zunächst zögerlich verlief, haben sich die Zahlen inzwischen auf einem ausgeglichenen und wieder gutem Niveau eingependelt. In unseren Kernmärkten der DACH-Region lässt sich bei den Auslastungszahlen ein eindeutig positiver Trend erkennen, wenngleich noch

– gemessen an den Rekordzahlen der Vor-Corona-Zeit – Spielraum nach oben besteht.

Die stabilisierte und weiter zunehmende Auslastung in Kombination mit den in einzelnen Märkten bereits wieder steigenden Zimmerraten lässt eine schrittweise Erholung der Performance erwarten. Allerdings ist bei der Betrachtung steigender Zimmerraten Vorsicht geboten: Ist das Wachstum inflationsgetrieben oder handelt es sich um tatsächlich gestiegene Raten?

Unsere Analyse zeigt ein differenziertes Bild: Inflationsbereinigt liegen die Zimmerraten in Österreich im Jahr 2023 im Durchschnitt in etwa auf dem Niveau von 2019, in Deutschland sogar leicht darunter. Die Schweiz konnte in der DACH-Region eine reale Steigerung im Durchschnitt verzeichnen. Dies unterstreicht, dass bei Investitionsentscheidungen der alleinige Blick auf Zimmerraten nicht ausreicht. Faktoren wie Standort, Betreiberqualität und eine Vielzahl weiterer Aspekte bleiben natürlich entscheidend.

Insgesamt hat sich das Hotelsegment bemerkenswert schnell erholt. Die Performance zieht nach und die Nachfrage nach Hotelprodukten am Markt steigt. Einzige Renditen bleiben, aus Verkäufersicht, noch leicht hinter den Erwartungen zurück. Für Käufer ergeben sich dadurch teilweise gute Chancen am Markt, wenngleich die Preiserwartung von Verkäufern und Käufern noch selten matchen – ein Phänomen, das den gesamten Transaktionsmarkt aktuell charakterisiert.

Mit den wieder positiven Betreiberzahlen in Kombination mit erwarteten Zinsentscheidungen dürfte das Investoreninteresse erneut erstarren. Wir erwarten eine zunehmende Normalisierung des Marktes, die neue Chancen für strategische Investitionen eröffnen wird.

Welchen geographischen Fokus verfolgen Sie für Ihre Investments für Ihre Anleger und warum?

U nser primärer Investitionsfokus liegt klar auf der DACH-Region – unserem Heimatmarkt. Gerade in Deutschland, unserem größten Markt, zeichnet sich nach Jahren mit signifikanten Transaktionsverlusten eine positive Dynamik ab (2022 vs. 2023: Abnahme von rund 20 %).

Den Investment- und Neuentwicklungsmarkt sehen wir optimistisch und beobachten langsam wieder Bewegung. In den Top 20-Märkten – und damit auch in unseren Heimatmärkten der DACH-Region – entsteht eine vielversprechende Pipeline. Besonders Wien und Frankfurt prognostizieren ab 2025 starke Bewegungen. Diese Aussichten stimmen uns und unsere Investoren sehr zuversichtlich für die Zukunft in dieser Region. Wir fokussieren uns vorwiegend auf den Städtetourismus und das Business- sowie das Short-Stay-Segment, die in diesen Regionen äußerst gut funktionieren. Gleichzeitig beobachten wir aufmerksam Entwicklungen im europäischen Ausland. Insbesondere Italien, Spanien und Portugal sind derzeit attraktive Märkte und verzeichnen die höchsten Zimmerratensteigerungen im 5-Jahres-Vergleich.

Ist die Nicht-Erfüllung von ESG-Kriterien ein Ausschlusskriterium für Ihre Investments?

E SG-Kriterien sind für uns ein entscheidender Faktor bei Investitionsentscheidungen. Deshalb kurz gesagt: Ja, die Nicht-Erfüllung ist meistens ein Ausschlusskriterium.

Als Asset-Klasse mit vergleichsweise hohem CO₂-Fußabdruck spielen ESG-Überlegungen bei Hotelinvestitionen eine herausragende Rolle. Es geht dabei nicht nur darum, die Gebäudeeffizienz zu steigern und Betriebskosten zu reduzieren, sondern auch darum, Verkaufserlöse und Cashflows nachhaltig zu sichern. Allerdings wäre es kurzfristig, ESG ausschließlich unter monetären Gesichtspunkten zu betrachten. Ein wesentlicher Teil ist auch die Etablierung eines Reportings durch Investoren und Hotel-Betreiber, das ist die Grundlage einer Steuerung und Veränderung zum Positiven. Hier muss sich das Bewusstsein über den Mehrwert sowie über die Marktstandards, wie zum Beispiel Green-Lease-Verträge, noch weiter etablieren.

Auch bei den Hotelgästen zeigt sich hier eine Veränderung im Bewusstsein. Aktuelle Umfragen unter Reisenden zeigen eine steigende Nachfrage nach nachhaltigen Angeboten. Reisende sind sogar bereit, dafür einen Aufpreis zu zahlen, ähnlich wie bei CO₂-Tarifen bei Flugreisen. In diesem Kontext können es sich Investoren und Betreiber schlichtweg nicht leisten, ESG-Aspekte außer Acht zu lassen. Wir haben das Privileg, mit großen und sehr erfahrenen Hotelbetreibern zusammenzuarbeiten, die unsere Vision dazu großteils teilen. In der Praxis setzen wir vielfältige Maßnahmen um: von Zertifizierungen und damit einhergehend die Umsetzung dieser Bestimmungen über die Installation von PV-Anlagen bis hin zur Förderung grüner Mobilität durch geschützte Fahrradabstellplätze. Auch innovative Ansätze wie Kompensationsangebote für Gäste, die auf die tägliche Zimmerreinigung verzichten, gehören zu unserem ESG-Repertoire.

Für uns ist ESG kein Lippenbekenntnis, sondern gelebte Realität in unseren Investments – ein Ansatz, der nicht nur ökologisch sinnvoll, sondern auch ökonomisch zukunftsweisend ist. Diese Herangehensweise positioniert uns an der Spitze eines Trends, der die Hotelbranche nachhaltig prägen wird.

Auf welche Parameter achten Sie bei Ihren Hotelinvestments und wie haben sich diese im Lauf der Zeit verändert?

N eben der klassischen Immobiliensicht bleibt der Betrieb das A und O unserer Investmententscheidung. Interessanterweise beobachten wir hier eine spannende Verschiebung bei den Betreiberlösungen.

Investorengruppen, die traditionell Pachtverträge favorisierten, zeigen sich heute offener für Diskussionen über Management-Verträge. In Zeiten höherer Renditeanforderungen gewinnen letztere zunehmend an Bedeutung.

Natürlich bleibt die angesprochene Ausgestaltung der Pacht- bzw. Managementverträge ein zentraler Baustein.

Ein Paradigmenwechsel vollzieht sich auch im Bereich Nachhaltigkeit. Mit der zunehmenden Relevanz von ESG-Kriterien rücken Verbrauchszahlen, insbesondere der Carbon-Footprint, und deren transparente Handhabung in den Fokus. Dies gilt sowohl für Investments in Core-Objekte als auch bei Value-Add-Strategien.

Bemerkenswert ist, dass sich Nachhaltigkeitsgesichtspunkte nicht mehr allein auf die Gebäudesubstanz beschränken. Da Gäste ein zunehmendes Bewusstsein für diese Thematik entwickeln, müssen wir ESG-Faktoren, wie bereits erwähnt, auch im Bereich Operations und folglich in den Betreibermodellen berücksichtigen. Unsere Investmentparameter haben sich dahingehend entwickelt, dass wir heute eine viel umfassendere und integriertere Sichtweise einnehmen. Wir betrachten nicht nur die Immobilie an sich, sondern auch die betrieblichen Aspekte, die Vertragsgestaltung und die Nachhaltigkeitsperformance als Gesamtpaket. Diese ganzheitliche Betrachtungsweise ermöglicht es uns, in einem sich ständig wandelnden Marktumfeld Chancen zu identifizieren und Risiken zu minimieren.

Teilen Sie unsere Einschätzung, dass Tourismus eine globale Wachstumsbranche ist und die europäische Hotelindustrie weiterwachsen wird?

Wir teilen diese Einschätzung. Der Tourismus etabliert sich weiterhin als globale Wachstumsbranche, mit signifikanten Auswirkungen auf die Hotellandschaft.

Die Reisemöglichkeiten sind heute vielfältiger und zugänglicher denn je, was ein stetiges Wachstum im Tourismussektor begünstigt. Man darf hier auch die Probleme für einzelne Regionen, für die der Tourismus eine Belastung wird, nicht unterschätzen. Hier wird es politische Eingriffe geben, die für Investoren relevant werden können.

Blicken wir über den europäischen Tellerrand hinaus in die Region Asien-Pazifik, zeichnet sich ein stabiles Wachstum bei Neuentwicklungen ab, insbesondere im Upscale-, Upper-Upscale- und Luxus-Segment. Zwar haben die Investmentzahlen das Vor-Corona-Niveau noch nicht ganz erreicht, doch sie haben sich in den vergangenen drei Jahren auf einem sehr guten Niveau stabilisiert. Dies eröffnet erhebliches Wachstumspotenzial, vor allem in derzeit erfragten Destinationen wie Japan, das 2023 die höchste Hotelinvestmentaktivität Asiens verzeichnete.

Richten wir den Blick abschließend wieder auf Europa, so präsentiert sich die Zukunft des Hotelmarktes grundsätzlich sehr positiv. Allerdings ist eine differenzierte Betrachtung notwendig: Während einige osteuropäische Märkte, bedingt durch den Krieg in der Ukraine, weiterhin hinterherhinken – eine Entwicklung, die genau zu beobachten ist – zeigen westeuropäische Märkte bereits ermutigende Signale. Nationale Reisen haben hier das Niveau von 2019 erreicht oder sogar übertroffen. Bei Reisen aus dem Ausland nähern wir uns dem Niveau ebenfalls rasch an – wir liegen nur noch rund 6 % darunter, was durchaus Grund zum Optimismus gibt.

Diese Trends unterstreichen unsere Überzeugung, dass die europäische Hotelindustrie vor einer Phase des nachhaltigen Wachstums steht. Gleichzeitig mahnen die regionalen Unterschiede zur Wachsamkeit und einer differenzierten Marktbetrachtung.



MANUEL BUGL ist Managing Director bei Wealthcore Investment Management.

[WEALTHCORE.COM](https://www.wealthcore.com)



GLORIOUS WINNER: ASSET HOTEL

Hotels recover fast, but returns lag expectations

ESG criteria are becoming key investment factors

Management contracts gain importance over traditional leases

Interview with Manuel Bugl

How does the hotel asset class perform in comparison to other asset classes in which wealth core investors are invested?

After the turbulent Corona virus years, the asset class hotel is one of the big winners on the market. The currently high rates appear stable and sustainable which is reflected in stable numbers regarding overnight stays in both the business and leisure segments.

Although the recovery among travelers from Asia did proceed hesitantly at first, the figures have now stabilized and settled at a good level. In our core markets in the DACH region, a clearly positive trend can be read in occupancy numbers although there is still room for improvement compared to the record figures of the pre-corona period.

The now stabilized and continuously rising occupancy rate combined with the already rising room rates in individual markets suggests that a gradual recovery in performance can be expected. However, caution is advisable when interpreting increasing room rates: is the growth driven by inflation or is it a matter of rates that have actually increased?

Our analysis reveals a more differentiated picture: adjusted for inflation, in 2023, average room rates in Austria are at the same level as in 2019 and in Germany even slightly lower. In the DACH region, only Switzerland recorded a real increase. This points out the fact that room rates alone are not sufficient to consider when making investment decisions. Factors such as location, operator quality and a number of other aspects remain critical.

Overall, the hotel segment has recovered remarkably quickly. Performance is catching up and the demand for hotel products on the market is increasing. Only return on investments stay still slightly below expectations from a seller's perspective. This is providing good opportunities for buyers on the market although the price expectations of sellers and buyers still rarely match – a phenomenon that currently characterizes the entire transaction market.

It seems likely that the return of positive operator figures combined with expected interest rate decisions will revive the attention of investors. We expect the market to normalize continually which will open up new opportunities for strategic investments.

Where do you put geographical focus for investments for your investors and why?

Our primary investment focus is clearly on the DACH region - our home market. Especially in Germany, our largest market, there are signs of positive momentum after years of significant transaction losses (2022 vs. 2023: decrease of around 20 %).

We are optimistic about the investment market and the new development market and we notice movement again. A promising pipeline is emerging in the top 20 markets - hence in our home markets in the DACH region. In particular, Vienna and Frankfurt are forecasting strong movements from 2025 on. These prospects make us and our investors very confident about the future in this region. We are focusing primarily on city tourism and the business and short-stay segments, which are performing extremely well in these regions. At the same time, we are keeping a close eye on developments in other European countries. In particular, Italy, Spain and Portugal are considered as attractive markets at the moment and are recording the highest room rate increases in 5-year comparisons.

Would non-compliance with ESG criteria represent an exclusion criterion for your investments?

For us, ESG criteria are a critical factor when making investment decisions. So, in short: yes, non-compliance is usually an exclusion criterion.

As an asset class with a relatively high carbon footprint, ESG considerations play an outstanding role in hotel investments. It is not only about increasing building efficiency and reducing operating costs but also about ensuring sales revenues and cash flows in the long term. However, it would be short-sighted to consider ESG solely from a monetary point of view. An essential part of this would be to establish reporting by investors and hotel operators which provides the foundation for control and change for the better. Awareness of the added value and market standards such as green lease contracts must be established further.

There is also a change in awareness among hotel guests. Current surveys among travelers show an increasing demand for sustainable offers. Travelers are even ready to pay additional charges for this, similar to CO₂ tariffs for air travel. Given that, investors and operators simply cannot afford to ignore ESG aspects. We have the privilege of working with large and very experienced hotel operators who for the most part share our vision. In practice, we implement a wide range of measures: from certifications and following these, the implementation of these regulations up to the installation of PV systems and the promotion of green mobility through protected bicycle parking spaces. Innovative approaches such as compensation offers for guests who do without daily room cleaning are also part of our ESG repertoire.

For us, ESG is not just lip service but a lived reality in our investments - an approach that does not only have ecological meaning but is also future oriented. This approach positions us at the top of a trend that will have lasting impact on the hotel industry.

At what parameters do you pay attention to when making hotel investments and how have these changed over time?

In addition to the classic real estate parameters, the operation remains the be-all, end-all of our investment decision. Interestingly, we are observing an exciting shift in operator solutions.

Investor groups that traditionally favored lease agreements are now more open to discussions about management contracts. In times of higher yield requirements, the latter are becoming increasingly important. Of course, the structure of the lease or management contract remains central.

A paradigm shift is also taking place in the topic of sustainability. With the increasing relevance of ESG criteria, the focus is shifting to consumption figures, in particular the carbon footprint, and transparent handling of these. This applies both to investments in core properties and to value-add strategies.

It is notable that sustainability aspects are no longer limited to the substance of the building alone. As guests are becoming increasingly aware of this issue, we must take ESG factors into account in the topic of operations as well and consequently in the operator models, as already mentioned.

Our investment parameters have been further developed to make it possible for us to take on a much broader and more integrated view. We not only consider the property itself but also the operational aspects, contract design and sustainability performance as an overall package. This holistic approach enables us to identify opportunities and minimize risks in a constantly changing market environment.

Do you share our assumption that tourism is a global growth industry and that the European hotel industry will continue to grow?

We share this opinion with you. Tourism continues to establish itself as a global growth industry with a significant impact on the hotel landscape.

Today, travel options are more diverse and accessible than ever before which furthers steady growth in the tourism sector. But the problems for specific regions which are already burdened by tourism should not be underestimated. Political interventions will take place that could become relevant for investors.

If we look beyond Europe to the Asia-Pacific region, there are signs of stable growth in new developments, particularly in the upscale, upper-upscale and luxury segments. Although investment figures have not quite reached the pre-corona level, they have stabilized at a very good level over the past three years. This opens up considerable growth potential, especially in currently sought-after destinations such as Japan which recorded the highest hotel investment activity in Asia in 2023.

Finally, if we turn our attention back to Europe, the future of the hotel market appears to be very positive. However, a differentiated view is necessary: while some Eastern European markets continue to lag behind due to the war in Ukraine – a development that needs to be monitored closely – Western European markets are already showing promising signs. National travel has reached or even exceeded the 2019 level. Trips abroad are also rapidly approaching this level – the numbers are only around 6 % below it and making us optimistic for the future.

These trends underline our assumption that the European hotel industry is facing a phase of sustainable growth. At the same time, the regional differences call for vigilance and a differentiated view of the market.

MANUEL BUGL is Managing Director at **WEALTHCORE INVESTMENT MANAGEMENT**.

WEALTHCORE.COM

Überbewerteter Trend oder attraktiver Heilsbringer? Chancen und Herausforderungen der Bestands

KON- VERSION

MRP HOTELS KEY TAKE-AWAYS

Bestandskonversionen bieten Investoren schnelleren Markteintritt und nachhaltige Vorteile

Steigende Nachfrage nach ESG-konformen Projekten macht Hotelinvestitionen im Bestand besonders attraktiv

Hohe Renditechancen durch flexible Pacht- und Betreiberkonzepte in nachgefragten Märkten

Von Caspar Kraushaar

Als Hotelimmobilienentwickler steht man mit Blick auf eine erfolgreiche Platzierung des Assets am Markt aktuell vor erheblichen Herausforderungen: Die Baukosten sind hoch, gute Ansätze sind rar und Fremdkapital ist teuer. Auch wenn die Projektkasse eine hohe Eigenkapitalquote ermöglicht, sind lange Projektlaufzeiten mit ungewissen Exit-Aussichten eine unkomfortable Ausgangslage. Dem Risiko entsprechende IRR-Levels lassen sich mit Neubauprojekten aktuell kaum erwirtschaften – sie dauern einfach zu lange! Es sei denn, ein Großteil des Gebäudes steht bereits und kann in einem relativ kurzen Nutzungsänderungsverfahren risikoarm in ein Hotel „verwandelt“ werden. Alle reden aktuell über Bestandsimmobilien, aber sind sie wirklich der erhoffte Heilsbringer?

Lage, Lage, Lage: Attraktive Innenstadtlagen und historische Schätzchen

Ein starkes Argument für Bestandskonversionen liegt in der Möglichkeit, erstklassige Innenstadtlagen zu nutzen, die für Neubauten oft nicht verfügbar sind – entweder ist der Abriss zu teuer oder das bestehende Volumen nicht mehr genehmigungsfähig. Insbesondere in A-Städten, in denen die Flächen knapp sind und die Nachfrage nach gut gelegenen Immobilien hoch ist, bieten beispielsweise „gestrandete“ Bürogebäude oder großflächige Ein-

zelhandelsflächen mit Nachvermietungsschwierigkeiten gute Chancen für die Umwandlung in Hotels.

Durch die Konversion können die Vorzüge zentraler Standorte genutzt werden, ohne die hohen Kosten und langwierigen Genehmigungsverfahren eines Neubaus in Kauf nehmen zu müssen. Statt einem quadratisch-praktischen Riegel-Bau haben Hotelbrands im Bestand zudem auch die Chance auf echte Individualität. Dies wird insbesondere bei solchen Konzepten geschätzt, welche die Eigenheiten des Standortes im Designkonzept berücksichtigen und sich damit auch in der Average Daily Rate (ADR) von Mitbewerbern absetzen können – dies gilt insbesondere für das (Ultra-) Luxussegment.

Starke Märkte, kaum Projekte

Insbesondere in europäischen Top-Städten hat sich das ADR-Niveau im vergangenen Jahr meist sehr positiv entwickelt. Reisende aus den USA und Asien sind aus ihren Heimatmärkten hohe Hotel-Raten gewohnt und haben so in attraktiven Leisure-Märkten diese Entwicklung begünstigt. Mehr Top Line-Performance sorgt auf Betreiberseite trotz gestiegener Betriebskosten für Lust auf Expansion. Das Luxussegment ist dabei aktuell in aller Munde, aber auch designorientierte Limited-Ser-

vice Konzepte sind mit hoher Flächeneffizienz der ideale Partner für Bestandskonversionen.

Neue Projekte in diesen Segmenten sind jedoch schwer zu zeichnen, da die vorgenannten Herausforderungen für Entwickler ein sehr dünnes Angebot an Projekten nach sich ziehen. Bei den realisierbaren Projekten haben Owner-Operator-Brands einen klaren Vorteil. Ohne zusätzliche System- oder Franchisegebühren an eine Dachmarke zahlen müssen, können sie besonders attraktive Pachtangebote machen, was die Rentabilität von Konversionsprojekten weiter steigert – oder gar erst attraktiv macht.

Auch auf Betreiberseite spielt der Zeitvorteil von Bestandskonversionen eine Rolle. Denn es macht einen Unterschied, ob man beispielweise den Rollout einer neuen Brand oder den Markteintritt in ein neues Land innerhalb von zwei, drei oder doch erst vier Jahren umsetzen kann.

Graue Energie nutzen

Ein weiteres starkes Argument für Bestandskonversionen ist die Nachhaltigkeit. In bestehende Gebäude ist bei deren Bau bereits Energie geflossen und CO₂ verbraucht worden. Diese „graue Energie“ ist nun in alten Betonstrukturen gebunden und geht bei einem regulären

CMS
law · tax · future

When you're in hotels,
it always pays to get
the best view.

CMS has over 100 hotel and leisure specialists in 39 countries, advising on more transactions than any other law firm in Europe. So when you need an expert perspective, we're ready wherever, whenever you need us.

CMS is an international law firm that helps clients to thrive through technical rigour, strategic expertise and a deep focus on partnerships.

cms.law

Abriß einfach verloren bzw. würde mit einem Neubau doppelt verbraucht. Die Erhaltung/Nutzung der bestehenden Strukturen ist also per se schon nachhaltig – auch wenn dieses nicht aufgewandte „Energie-Guthaben“ bisher in kaum einem Zertifizierungs-Label angemessen honoriert wird. Im Sinne des CRREM-Pfades und unter Berücksichtigung der geläufigen EU-Taxonomie-Vorgaben kann z.B. durch neue Dämmung, Nachrüstung energieeffizienter Heiz- und Kühlsysteme inkl. Monitoring sowie den Einsatz erneuerbarer Energien aus einem gestrandeten Bürogebäude ein ESG-konformes Hotel werden, das auch institutionellen Investmentansprüchen gerecht wird. Manch ein Betreiber geht sogar schon so weit, eine entsprechende Energieeffizienz mit höherer Pacht zu belohnen.

Nichts für Anfänger

In den Vor-Corona Jahren hat sich eine Hotelentwicklung – war sie noch so abgelegen – in den meisten Fällen gerechnet. Auch für Entwickler anderer Assetklassen waren die typischen „Cookie-Cutter-Shoobox“-Gebäude keine große Herausforderung. Bei Bestandsgebäuden sieht das in der Regel anders aus: Bestehende Strukturen bedürfen einer sehr guten Due Diligence im Vorfeld, um nicht die Katze im Sack zu kaufen. Altlasten, Dienstbarkeiten, Denkmalschutz und Statik sind nur ein paar der Fallstricke, die bei mangelnder Vorprüfung viel Geld und Zeit kosten können. In der konzeptionellen Umsetzung muss auf bestehende Strukturen Rücksicht genommen werden, die zuvor für eine völlig andere Nutzung vorgesehen waren. Raumtiefen, Deckenhöhen, Fensterraster (Belichtung), Erschließung und Brandschutz müssen möglichst flächeneffizient mit den Markenstandards des künftigen Betreibers in Einklang gebracht werden. Die Tatsache, dass dies im Bestand eigentlich immer mit Abweichungen einher geht, sollte auf beiden Seiten im Projektverlauf möglichst nicht zum Deal Breaker werden. Flexibilität und Kreativität sind also wichtige Grundvoraussetzungen auf beiden Seiten. Aus Entwickler-Sicht haben hier meist wieder Owner-Operator-Brands die Nase vorn, da sie selbst über Abweichungen von Standards entscheiden können und meist mit eigenen Designteams schon in der frühen Planungsphase mit am Tisch sitzen. So ein kollaborativer Prozess mit vielen Beteiligten ist sehr wertvoll, aber auch sehr aufwändig und muss präzise geplant und ausgesteuert werden.

In Sachen Genehmigungsverfahren, Behördenangelegenheit und Nachbarschaftsthemen ist ein lokales Netzwerk an etablierten Partnern ein wichtiger Faktor. Bestandsgebäude bringen immer eine Historie mit sich und es gibt meist kontroverse Ansichten darüber, wie diese Historie fortzuschreiben ist. Neue Optik, neue Nutzung, neuer Eigentümer. Alle berechtigten und auch unberechtigten Sorgen müssen professionell und mit viel Fingerspitzengefühl frühzeitig antizipiert und adressiert werden, sonst drohen unabsehbare Verzögerungen.

Bestandsentwicklungen erfordern also ein erhöhtes Maß an Know-how, Flexibilität und Kapazität. Hier ist es ratsam, bereits Erfahrung zu haben oder einen entsprechenden Partner mit ins Boot zu holen.

Finanzierung und Verfügbarkeit

Trotz der Vorteile bei Lage, Nachhaltigkeit und Zeit bleibt das aktuelle Investitionsumfeld eine Herausforderung – besonders bei Bestandskonversionen. Während Neubautwicklungen in der Regel mit einem „günstigen“ Grundstücksankauf beginnen und anschließend über den Projektverlauf lineare Planungs- und Baukosten anfallen, sind Bestandsgebäude meistens „front-loaded“. Es muss also meist ein Großteil der Gesamtinvestitionskosten gleich zu Beginn investiert werden, was die Zinsbelastung deutlich erhöht. Auch das Angebot an potenziellen Konversionsobjekten für Hotels hat noch deutliches Entwicklungspotenzial. Grund dafür sind oft sehr starre Strukturen: Büro-eigentümer suchen nach Büronutzern, Retail-Eigentümer nach Retail-Konzepten. Auch bei den großen Makler- und Beraterhäusern scheint der interdisziplinäre Austausch zwischen den Büro-, Retail- und Hotelteams noch ausbaufähig zu sein. Es erfordert meist die initiale Idee einzelner, um die Konversionsmöglichkeit in ein Hotel ins Spiel zu bringen. Allzu oft sind dies nicht spezialisierte Makler oder Berater, sondern involvierte Architekten, Anwälte oder Asset Manager.

Fazit

Bestandskonversionen bieten ohne Zweifel erhebliche Chancen. Insbesondere durch die Erschließung attraktiver Innenstadtlagen, der Möglichkeit für nachhaltiges und ESG-konformes Development, Zeitersparnis und die hohe Nachfrage von Betreibern nach neuen, individuellen Projekten sind Bestandsentwicklungen attraktiv. Dies gilt besonders in Zeiten, in denen sich ein Neubau kaum wirtschaftlich darstellen lässt. Dennoch sind die Herausforderungen nicht zu unterschätzen. Technische Anforderungen, hohe Finanzierungskosten und schwierige Verfügbarkeit stellen erhebliche Hürden dar, die es zu bewältigen gilt. Bestandskonversionen können ein Heilsbringer für diejenigen sein, die in der Lage sind, sehr sorgfältig zu planen, mit eigenen Mitteln in Vorleistung zu gehen und mit viel Fingerspitzengefühl alle Beteiligten zum Ziel zu führen.

Bei der ECE Work & Live arbeiten wir aktuell an zwei Bestandskonversionen für den Bereich Hotel, in Rom und Kopenhagen. Beide Projekte sind vormalige Büros in sehr attraktiven Innenstadtlagen, die wir mit einem sehr guten, lokalen Netzwerk sichern konnten und nun in State-of-the-Art Hotels umbauen. Alle vorgenannten Herausforderungen sind uns dort an der ein oder anderen Stelle begegnet und werden sehr lösungsorientiert und zielgerichtet von uns in Angriff genommen bzw. wurden bereits zu einer guten Lösung gebracht. Unsere langjährige Hotelentwicklungserfahrung und das interdis-

ziplinäre Team, erweitert um starke externe Partner, machen uns zum Spezialisten für solche Entwicklungen. Daher sind wir auch weiterhin auf der Suche nach neuen Konversionsansätzen in unseren Fokusregionen.



CASPAR KRAUSHAAR ist Project Director Development bei der **ECE WORK & LIVE HOTEL DEVELOPMENT.**

ECE.COM

CONVERSION: TOUGH CHALLENGE OR REAL OPPORTUNITY?

Conversions offer investors faster market entry and sustainable advantages

Growing demand for ESG-compliant projects makes hotel investments in existing properties particularly attractive

High return potential through flexible lease and operator models in markets with high demand

By Caspar Kraushaar

Hotel real estate developers are currently facing significant challenges when trying to successfully placing their assets on the market: construction costs are high, good approaches are rare and loan capital is expensive. Even if the project cash flow facilitates a high equity capital ratio, long project terms with uncertain exit prospects start at an uncomfortable position. IRR levels which would correspond to the risk can hardly be generated with new construction projects

at present - they simply take too long! Unless a large part of the building already exists and a relatively short process is necessary to change the use of the building so that it can be „transformed“ into a hotel with low risk. Everyone is currently talking about existing properties but are they really the hoped-for way to salvation?

Location, location, location: attractive city center locations and historic treasures

A strong argument for converting existing properties is the opportunity to use first class inner-city locations that are often not available for new buildings – either demolition is too expensive or the existing volume is no longer eligible for permission. In A-cities in particular, where space is scarce and demand for well-located properties is high, „stranded“ office buildings or large-scale retail spaced which face difficulties finding new tenants offer good opportunities for conversion into hotels.

Conversion allows the advantages of central locations to be used without having to accept the high costs and lengthy approval procedures of a new building. Instead of a square, practical block building, hotel brands in existing buildings also have the opportunity to develop real individuality. This is particularly appreciated by concepts that consider the characteristics of the location in the design concept and can therefore also set themselves apart from the competition in terms of the average daily rate (ADR) - this applies in particular to the (ultra) luxury segment.

Strong markets but hardly any projects

In top European cities in particular, ADR levels have overall developed very positively over the past year. Travelers from the USA and Asia are accustomed to high hotel rates in their home markets and have therefore furthered this development in attractive leisure markets. This increase in top line performance is creating even more appetite for expansion on the operator side, even despite the high operating costs. The luxury segment is currently on everyone's lips but design-oriented limited-service concepts with high space efficiency are also the ideal partner for portfolio conversions.

However, new projects in these segments are difficult to develop because the aforementioned challenges for developers result in a very limited number of projects. Owner-operator brands have a clear advantage when it comes to realizable projects. Without having to pay additional system or franchise fees to an umbrella brand, they can make particularly attractive lease offers which further increases the profitability of conversion projects - or makes them attractive in the first place.

On the operator side, the time advantage of portfolio conversions also plays a role. After all, it makes a difference whether you can roll out a new brand or enter the market in a new country within two, three or four years, for example.

Using grey energy

Another strong argument for converting existing buildings is sustainability. Energy has already been invested into existing buildings during their construction and CO₂ has already been released. This „grey energy“ is now tied up in old concrete structures and would simply be lost during regular demolition or would be consumed twice with a new building. The preservation/use of existing structures is therefore sustainable per se – even if this unused „energy credit“ has hardly been adequately rewarded in any certification label to date. In accordance with the CRREM path and taking into account the common EU taxonomy requirements, new insulation, upgrading energy-efficient heating and cooling systems including monitoring and the use of renewable energies can turn a stranded office building into an ESG-compliant hotel that also meets institutional investment requirements. Some operators even reward appropriate energy efficiency with higher rents.

Not for beginners

In the pre-corona years, hotel development – no matter how inconvenient it had been – paid off in most cases. Also, the typical „cookie-cutter shoebox“ buildings were hardly a major challenge for developers of other asset classes either. This is different for existing buildings: existing structures require very good due diligence in advance to avoid buying a pig in a poke. Legacy issues, easements, monument protection and statics are just a few of the pitfalls that can cost a lot of money and time if not checked in advance. In the conceptual implementation, it has to be considered that existing structures were previously intended for a completely different use. Room depths, ceiling heights, window grids (lighting), circulation and fire protection must be harmonized with the brand standards of the future operator as efficiently as possible. The fact that this is in existing buildings always accompanied by deviations from the existing structure should not become a deal breaker for either side during the course of the project. Flexibility and creativity are therefore important basic requirements on both sides. From a developer's point of view, owner-operator brands usually are ahead as they can decide on deviations from standards themselves and usually have their own design teams at the table in the early planning phase. Such a collaborative process with many participants is very valuable but also very time-consuming and must be precisely planned and managed.

When it comes to approval procedures, official matters and neighborhood issues, a local network of established partners is an important factor. Existing buildings always have a history and there are usually controversial views on how this history should be continued. New look, new use, new owner. All justified and unjustified concerns must be anticipated and addressed professionally and with great sensitivity at an early stage, otherwise unforeseeable delays remain looming.

Developments of existing buildings therefore require an increased level of know-how, flexibility and capacity. Hence it is advisable to either already have experience or to bring an appropriate partner on board.

Financing and availability

Despite the advantages in terms of location, sustainability and time, the current investment environment remains a challenge - especially for conversions of existing buildings. While new building developments usually start with a „cheap” purchase of land and then linear planning and construction costs emerge over the course of the project, existing buildings are usually „front-loaded”. This means that a large proportion of the total investment costs usually have to be invested right at the start which significantly increases the interest charge. The range of potential conversion properties for hotels also still has significant development potential. The reason for this are the often very rigid structures: office owners are looking for office users, retail owners for retail concepts. The interdisciplinary exchange between the office, retail and hotel teams also leaves room for improvement in the large brokerage and consultancy firms. It usually takes an initial idea of individuals to bring the possibility of a conversion into a hotel into play. All too often, these are not initialized specialized brokers or consultants but the architects, lawyers or asset managers involved.

Conclusion

Without any doubt, conversions of existing properties offer considerable opportunities. In particular, the development of attractive inner-city locations, the possibility of sustainable and ESG-compliant developments, time savings and the high demand from operators for new, individual projects make developments of existing buildings attractive. This is particularly true in times when new construction is hard to economically justify. Nevertheless, the challenges should not be underestimated. Technical requirements, high financing costs and difficult availability represent significant hurdles that need to be overcome. Conversions of existing buildings can represent a way to salvation for those for whom it is possible to plan very carefully, make advance contributions with their own funds and lead all those involved to the goal with a great deal of tact and sensitivity.

At ECE Work & Live, we are currently working on two conversions of existing hotel properties in Rome and Copenhagen. Both projects are former offices in highly attractive city center locations which we secured with a very good local network and are now converting into state-of-the-art hotels. We have encountered all of the aforementioned challenges at one point or another and are tackling them in a very solution-oriented and targeted manner - or we already have found a good solution. Our many years of hotel development experience and our interdisciplinary team, supplemented by strong external partners, make us specialists for such developments. This is why we are continually on the lookout for new conversion approaches in our focus regions.

CASPAR KRAUSHAAR is Project Director Development at **ECE WORK & LIVE HOTEL DEVELOPMENT.**

[ECE.COM](https://www.ece.com)



Hotelimmobilien in Europa: So wird die nächste

WELLE

MRP HOTELS INSIGHTS

Bis Jahresende wird ein Transaktionsvolumen von über 20 Milliarden Euro erwartet

Von Catherine Szolar

Investoren verlagern ihren Fokus auf Value-Add-Deals in sekundären Städten und aufstrebenden Märkten in Südeuropa

Herausforderungen bei Neuentwicklungen veranlassen Investoren dazu, Immobilien zu revitalisieren sowie Mischnutzungen zu erwägen

Der europäische Hotelimmobilienmarkt befindet sich auf dem Weg der Erholung von den jüngsten wirtschaftlichen und makroökonomischen Herausforderungen. Vor diesem Hintergrund evaluieren Investoren ihre Strategien neu, um sich in einem Marktumfeld zu positionieren, das gleichermaßen durch Hindernisse und Chancen gekennzeichnet ist. Die soliden Rahmenbedingungen des Sektors, gepaart mit aufkommenden Trends, schaffen eine stabile Basis für ein nachhaltiges und langfristiges Wachstum. Mit einem erwarteten Transaktionsvolumen von über 20 Milliarden Euro bis zum Jahresende in Europa, deuten der wiedererstarkende Markt sowie das gestärkte Vertrauen der Investoren auf eine vielversprechende Zukunft hin.

Erholung im Gange: Frühindikatoren eines Marktaufschwungs

Der europäische Hotelimmobilienmarkt war aufgrund eines Mangels an Investitionsmöglichkeiten und verzögerten Abschlüssen unter Druck geraten. Jedoch zeichnen sich erste Anzeichen einer Erholung ab, insbesondere in Schlüsselmärkten wie London, Paris und Berlin sowie in beliebten Mittelmeerdestinationen. Kürzliche Daten zeigen, dass das Transaktionsvolumen für europäische Hotels im ersten Halbjahr 2024 nahezu 10 Milliarden Euro erreicht hat – ein Anstieg von über 60 % im Jahresvergleich, der ebenso maßgeblich zur Erholung des breiteren Immobilienmarktes beiträgt.

Der Aufschwung im Tourismus und die generell starke Performance von Hotels, die durch aktuelle Daten von S'TR aufgezeigt wird, fördern die Transaktionsaktivitäten. Darüber hinaus eröffnen sich angesichts des nachlassenden makroökonomischen Drucks und der Verbesserung der Finanzmärkte neue Investitionsoportunitäten. Investoren beobachten aufmerksam die Ankündigungen der EZB, die durch erwartete Zinssenkungen der Fed

beeinflusst werden könnten. Senkt die Fed die Zinsen, prognostizieren Ökonomen eine Reduktion der Zinssätze im Euroraum um 0,25 %, sowohl im September als auch im Dezember dieses Jahres.

Kapitalisierung auf Marktveränderungen: Ein sich entwickelndes Investitionsumfeld

In diesem dynamischen Umfeld müssen Investoren Risiko und Rendite neu bewerten, wobei Diversifikation weiterhin eine Schlüsselstrategie bleibt. Core-Investments in etablierten Märkten werden zunehmend knapper, während die Nachfrage nach Value-Add und opportunistischen Deals wächst. Die Neupositionierung von „müden“ Objekten und der Erwerb von „distressed“ Hotelimmobilien, insbesondere in sekundären Städten wie Prag und Lissabon, bieten überzeugende Chancen.

Die geografische Kluft zwischen Zentral-/Nordeuropa und Südeuropa vergrößert sich. Core-Investoren bevorzugen weiterhin etablierte Märkte wie die DACH-Region, wobei Resort-Destinationen in Spanien und Italien bei Investoren mit geeigneten Profilen zunehmend an Attraktivität gewinnen. Auch aufstrebende Märkte wie Albanien und Montenegro dürften in Zukunft verstärkt Investitionen anziehen. Der „Reiz des Südens“ wird durch verbesserte Performance-Kennzahlen sowie durch verstärkte internationale und institutionelle Kapitalzuflüsse getrieben. Die Renditeabstände zwischen urbanen und Resort-Destinationen, die einst bei rund 100 Basispunkten lagen, verringern sich, was die zunehmende Attraktivität dieser Märkte unterstreicht.

Aufkommende Trends: Jenseits traditioneller Hotelinvestitionen

Hotels bleiben ein zentraler Fokus, jedoch gewinnen alternative operative Immobilienformen an Bedeutung und ergänzen somit den traditionellen Hotelmarkt. Dazu zählen gemeinschaftliches Wohnen, Studenten- und Seniorenwohnen, Hostels und das sich ständig weiterentwickelnde Serviced Apartment-Segment. Investoren werden zunehmend von diesen Alternativen angezogen, da vermehrt Potenzial für höhere Renditen und Diversifikationsvorteile wahrgenommen werden, insbesondere da der traditionelle Hotelmarkt zunehmend gesättigt ist und Value-Add oder Umnutzungsmöglichkeiten begrenzt sind.

Gleichzeitig steigt die Nachfrage nach zyklusunabhängigen Luxusimmobilien, wobei Ultra-Luxus-Hotels und Resorts an Beliebtheit gewinnen. Das durch Eigenkapital finanzierte 150-Millionen-Euro-Projekt des Six Senses Resorts und der gebrandeten Residenzen in Porto Heli, Griechenland, verdeutlicht die wachsende Anziehungskraft hochklassiger Investitionen in Europa.

Hybrid- und Mixed-Use-Entwicklungen, die „Hospitality“ mit Wohn- und Gewerbeinheiten kombinieren, gewinnen zunehmend an Bedeutung, getrieben durch das Konzept der „Schaffung von Destinationen“ und die wahrgenommenen erhöhten Rentabilitätsniveaus. Das erneute

Interesse an „gebrandeten“ Residenzen sowohl von Hotels als auch von Nicht-Hotelmarken, wie etwa Ralph Lauren, erweitert die Investitionsmöglichkeiten.

Neben Einzelobjekten besteht weiterhin ein wachsendes Interesse am Erwerb von Portfolios und Markenplattformen. Dieser Trend zeigt sich beispielsweise in Hyatts jüngstem Asset-Light-Erwerb von Standard International, der Muttergesellschaft von The Standard und Bunkhouse Hotels, dem Verkauf von Village Hotels von KSL Capital Partners an Blackstone und der Übernahme des österreichischen Betreibers Hospitality Bros durch Alpin Family.

Herausforderungen als Katalysatoren: Hindernisse in Chancen umwandeln

Trotz positiver Trends bleibt der Hotelimmobilienmarkt weiterhin mit mehreren Herausforderungen konfrontiert. Wirtschaftliche und politische Unsicherheiten sowie regulatorische Unterschiede zwischen den europäischen Ländern erschweren grenzüberschreitende Investitionen. Steigende Baukosten, Arbeitskräftemangel und langwierige Baugenehmigungsverfahren bremsen neue Entwicklungsprojekte weitgehend. Folglich konzentrieren sich Entwickler und Investoren neben Umnutzungen, etwa von Büroflächen, verstärkt auf die Revitalisierung von schon vorhandenem Bestand.

Mit der kontinuierlichen Etablierung des Sektors verliert der traditionelle Ansatz des schnellen Kaufs und Verkaufs an Viabilität, was Asset Management komplexer und entscheidender macht. Asset Manager müssen daher über das bloße Berichten von Leistungskennzahlen hinausgehen und kreative Strategien entwickeln, um den langfristigen Wert der Immobilie zu steigern. Werden diese Strategien effektiv umgesetzt, können sie erhebliche langfristige Renditen sichern.

Zukunftsorientierte Planung: Strategische Weitsicht für langfristigen Erfolg

Die Zukunft der Hotelimmobilieninvestitionen in Europa ist vielversprechend, erfordert jedoch eine sorgfältige Navigation. Investoren müssen die Ertragserwartungen mit Risikomanagement in Einklang bringen und gleichzeitig auf aufkommende Trends wie Nachhaltigkeit und Technologie achten.

Im nächsten Jahrzehnt wird der Sektor voraussichtlich einen diversifizierteren und innovativeren Ansatz verfolgen, mit signifikantem Wachstumspotenzial sowohl in etablierten als auch in aufstrebenden Märkten. Der Trend zu südeuropäischen Märkten wird anhalten, während etablierte urbane Standorte und Märkte, einschließlich der DACH-Region, voraussichtlich wieder an Attraktivität gewinnen werden, sobald sich neue Chancen eröffnen. Zudem werden sich neue Formen von Hospitality-Objekten weiterhin auf traditionelle Investitionsmodelle auswirken und neue Wachstumswege schaffen.

Trotz anhaltender Herausforderungen bietet der europäische Hotelimmobilienmarkt erhebliche Chancen für diejenigen, die sich an die sich wandelnden Dynamiken anpassen. Strategische Weitsicht und Offenheit für neue Modelle und Märkte werden entscheidend für den langfristigen Erfolg in diesem dynamischen Sektor sein.



CATHERINE SZOLAR ist VP Advisory bei **MRP HOTELS**.

[MRP-HOTELS.COM](https://www.mrp-hotels.com)

HOTEL REAL ESTATE IN EUROPE: NAVIGATING THE NEXT WAVE

€20 billion deals expected by the end of the year

Investors shift focus to value-add deals in secondary cities and emerging Southern Europe

Economic challenges push investors to revitalize properties, exploring hybrid developments creatively

By Catherine Szolar

As the European hotel market recovers from recent economic challenges, investors are reassessing their strategies to navigate in a market which is characterized by both obstacles and opportunities. The sector's robust fundamentals, in combination with upcoming trends, lay a solid ground for sustained long-term growth. With hotel transaction volumes expected to exceed €20 billion in Europe by the end of the year, the recovering market and strengthened investor confidence set the stage for a promising future.

Recovery in motion: early signs of market recovery

The European hotel real estate market has faced pressure due to a shortage of opportunities and slow deal closures. However, early signs of recovery are emerging, particularly in key markets such as London, Paris and Berlin, as well as in popular Mediterranean destinations. Recent data shows that European hotel deal volumes are nearing €10 billion in the first half of 2024, an increase of more than 60 % within a year that significantly aids the broader real estate market's recovery.

The revival in tourism and the generally strong hotel performance lead to increased transaction activity. Additionally, as macroeconomic pressures ease and financial markets improve, new opportunities are surfacing. Investors are closely monitoring ECB announcements, which could be influenced by anticipated Fed rate cuts. If the Fed lowers rates, economists predict a 0.25 % reduction in Eurozone rates in September and in December of this year.

Capitalizing on market shifts: An evolving investment landscape

In this dynamic environment, investors must reassess risk and return. Diversification remains a key strategy. Core investments in established markets are becoming increasingly scarce while there is a growing appetite for value-add and opportunistic deals. To reposition under-

performing properties and to acquire distressed assets, particularly in secondary cities such as Prague and Lisbon, provides compelling opportunities.

The geographic divide between Central/Northern and Southern Europe is widening. Core investors still favor established markets like the DACH region but resort destinations in Spain and Italy continue to gain traction among investors with suitable profiles. Emerging markets such as Albania and Montenegro are also expected to attract more investment going forward. The shift southward is driven by improved performance metrics as well as increased international and institutional capital influx. Yield gaps between urban and resort destinations, once at around 100 basis points, are narrowing, highlighting the growing appeal of these markets.

Emerging trends: beyond traditional hotel investments

Hotels remain a key focus but alternative operational asset types are gaining traction as well, complementing the traditional hotel market. These include shared living, student and senior housing, hostels and the ever-evolving serviced apartment sector. Investors are increasingly drawn to these alternatives due to the potentially higher returns and diversification benefits, especially as the traditional hotel market becomes more saturated and value-add or conversion opportunities become limited.

Simultaneously, cycle independent luxury hotel properties are increasingly sought after, with rising demands for ultra-luxury hotels and resorts. For example, the equity-financed €150 million development of the Six Senses resort and branded residences in Porto Heli, Greece, highlights the growing appeal of high-end investments in Europe.

Hybrid and mixed-use developments which integrate hospitality with residential and commercial components are generally emerging, driven by the concept of „creating destinations“ and the perceived increased profitability levels. The renewed interest in branded residences from both hotel and non-hotel brands, such as Ralph Lauren, further expands investment opportunities.

Beyond individual properties, there continues to be growing interest in acquiring entire portfolios and brand platforms. This trend is evident in Hyatt's recent asset-light acquisition of Standard International, parent company to The Standard and Bunkhouse Hotels, the sale of Village Hotels from KSL Capital Partners to Blackstone and Alpin Family's takeover of Austrian operator Hospitality Bros.

Challenges as catalysts: turning obstacles into opportunities

Despite positive trends, the hotel real estate market faces several challenges. Economic and political uncertainties along with regulatory differences across European countries complicate cross-border investments. Rising construction costs, labor shortages and lengthy building

permit processes are largely hindering new development projects. Consequently, developers and investors are refocusing on revitalizing existing stock and exploring conversions from office use and similar.

As the sector matures, the traditional „flip and sell“ approach is becoming less viable, making asset management more complex and critical. Asset managers must thus move beyond merely reporting performance figures to develop creative strategies that enhance property value in the long run. When executed effectively, these strategies can secure substantial long-term returns on investment.

Charting the course ahead: strategic foresight for long-term success

The future of hotel real estate investment in Europe is promising but requires careful navigation. Investors must balance yield expectations with risk management while staying attuned to emerging trends such as sustainability and technology.

Over the next decade, the sector is expected to adopt a more diversified and innovative approach and to have significant growth potential in both established and emerging markets. The trend toward Southern European markets will persist while established urban locations and markets, including the DACH region, are likely to regain favor as new opportunities arise. Additionally, evolving hospitality products will continue to disrupt traditional investment models, creating new growth avenues.

In conclusion, despite ongoing challenges the European hotel real estate market offers substantial opportunities for those who adapt to its evolving dynamics. Strategic foresight and openness to new models and markets will be crucial for achieving long-term success in this dynamic sector.

Added value by mrp hotels

mrp hotels can support European hotel investors in navigating these emerging trends by offering expert investment management services tailored to the shifting market landscape. With deep industry expertise, mrp hotels identifies value-add opportunities and advises on strategic investments in alternative operational real estate types. Moreover, a comprehensive asset management approach ensures that properties are not only well-maintained but also strategically enhanced for long-term value growth. This is currently successfully implemented across 25 assets throughout Europe.

CATHERINE SZOLAR is VP Advisory at **MRP HOTELS**.

MRP-HOTELS.COM

Juristischer Einblick: Trends und Anforderungen vor und beim Vertrags

AB-SCHLUSS

Interview mit Gregor Famira

Was hat sich bei Hotelpachtverträgen verändert und welche Trends sind abzuleiten?

In unserer Praxis fällt auf, dass die Eigentümer der Immobilien immer mehr Aufgaben/Verantwortung an den Pächter oder Mieter übertragen wollen. Die Abgrenzung der Instandhaltungspflichten war immer schon eine längere (und wichtige) Diskussion. Neu hinzugekommen ist das Thema, wer welchen Beitrag für künftige Investitionen in die Nachhaltigkeit des Gebäudes leisten müssen wird. Auch wenn die Diskussion nicht einfach ist, lohnt hier ein genaues Hinsehen und Besprechen. Größere Investitionen, die während der typischen langen Laufzeiten der Verträge unvermeidbar sind, beeinflussen oder unterbrechen den Betrieb und auch diese Kosten sollten berücksichtigt werden.

Wie haben sich die Anforderungen an die Due Diligence bei Hotelverkäufen in den letzten Jahren verändert, insbesondere im Hinblick auf ESG-Kriterien (Umwelt, Soziales und Governance)?

ESG-Compliance“ bzw. „Nachhaltigkeit“ sind seit Jahren beliebte Schlagworte, aber seit dem Inkrafttreten diverser EU-Verordnungen sieht man genau hin, was man kauft: Banken brauchen nachhaltige Projekte für ihre eigenen Bücher, Fonds wollen mit ESG punkten, und andere Käufer wollen ESG-Kriterien berücksichtigt wissen, weil sie ja auch selbst ein weiter verkaufbares Objekt erwerben wollen. Ob nun der Verkäufer gewährleistet, dass bestimmte ESG-Kriterien erfüllt sind oder der Käufer selbst einen genaueren Blick darauf werfen muss, hängt von der konkreten Verhandlungssituation ab; berücksichtigt wird ESG in jedem Fall.

Also keine Finanzierung mehr, ohne „grün“ zu sein?

Die Kreditinstitute und Fonds haben ihre internen Vorgaben nachgezogen und damit ist bei der Finanzierung des Ankaufs die Berücksichtigung von ESG-Kriterien mittlerweile Standard – in der DACH-Region ohnedies, aber auch die südlichen Nachbarn ziehen nach und auch außerhalb der EU auf dem Balkan sind entsprechende Gesetze in Kraft getreten. „Green Loans“ nach den LMA-Richtlinien sind bisher selten, dürften aber häufiger werden, weil „Green Bonds“ und Fonds mit entsprechenden ESG-Zielen häufiger werden.



GREGOR FAMIRA ist Partner bei **CMS REICH ROHRWIG HAINZ RECHTSANWÄLTE.**

CMS.LAW

INSIGHT: LEGAL TRENDS AND REQUIREMENTS

Interview with Gregor Famira

What has changed in hotel leases and can trends be identified?

We notice in our practice that property owners want to transfer more and more tasks/responsibilities to the lessee or tenant. The

demarcation of maintenance obligations (the „snagging list“) has always been a lengthy (and important) discussion but the issue of who will have to make what contribution to future investments in the sustainability of the building has been added. Even if the discussion is not easy, it is worth taking a closer look and discussing it. Major investments, which are unavoidable during the typically long terms of the contracts, affect or interrupt operations and these costs should be taken into account as well.

How have the due diligence requirements for hotel sales changed in recent years, particularly with regard to ESG (environmental, social and governance) criteria?

ESG compliance“ or „sustainability“ have been popular buzzwords for years but since various EU regulations have come into force, people are taking a closer look at what they are buying: banks need sustainable projects for their own books, funds want to score points with ESG, and other buyers want ESG criteria to be taken into account because they also want to acquire a resaleable property. Whether the seller guarantees that certain ESG criteria are met, or the buyer has to take a closer look depends on the specific negotiation situation; ESG is taken into account in any case.

So, no more financing without being „green“?

Credit institutions and funds have tightened up their internal guidelines, meaning that the consideration of ESG criteria is now standard when financing properties - in the DACH region anyway, but the southern neighbors are also making the next move. Corresponding laws have also come into force outside the EU in the Balkans. „Green loans“ in accordance with the LMA guidelines are still rare but are likely to become more common as „green bonds“ and funds with corresponding ESG objectives become more frequent.

GREGOR FAMIRA is Partner at **CMS REICH ROHRWIG HAINZ RECHTSANWÄLTE**.

CMS.LAW



KITCHEN FOLD
black steel



STEININGER

KITCHEN INTERIOR DESIGN ARCHITECTURE

Showrooms St. Martin - Linz - Vienna - Hamburg
www.steingerdesigners.com



BIGSEE
PRODUCT DESIGN
AWARD 2020
WINNER



DIA
DESIGN
INTELLIGENCE
AWARD 2021



**GERMAN
DESIGN
AWARD
GOLD
2023**

Nach wie vor stark nachgefragt und im Wachstum: Das Segment

LUXUS

MRP HOTELS KEY TAKE-AWAYS

Luxus-Tourismus bleibt stark wachsendes Segment mit Potenzial

Gäste fordern mehr Flexibilität und moderne Servicekonzepte

Conversions bieten Chancen, Greenfield-Projekte bleiben jedoch relevant

Interview mit Frank Marrenbach

Luxus-Tourismus gilt als rasch wachsendes Segment. Wie schätzen Sie die Entwicklung der Luxusreisemärkte ein?

Das Segment hat sich bereits in den vergangenen Jahren als sehr resilient erwiesen und ein starkes Wachstum gezeigt. Da es auf der Welt eine weiterhin steigende Anzahl von wohlhabenden Gästen gibt, gehe ich davon aus, dass dieser Trend auch anhält. Wie stark ein einzelnes Luxus-Hotel von dieser Entwicklung profitieren wird, hängt sicherlich stark von dem Segment- und Nationalitätenmix ab. Dass wir selber an diese These glauben, erkennt man an den für das Jahr 2025 geplanten Eröffnungen unserer Althoff Collection Häuser „The Florentin“ in Frankfurt und dem Althoff Dom-Hotel in Köln.

Wie haben sich Luxushotels in den vergangenen Jahren verändert, wie werden sich Ihre Luxusprodukte künftig weiterentwickeln?

Veränderungen bei Luxushotels vollziehen sich in der Regel langsamer. Das hat damit zu tun, dass diese Tophotels über einen relevanten Anteil an Stammgästen verfügen und hier eher das Prinzip der wohlüberlegten Weiterentwicklung gilt. Was wir jedoch erkennen können, ist eine relevante Veränderung der Gästeerwartungen in Hinblick auf gastronomische Erlebnisse. Das ritualisierte und eher zeremonielle Angebot wird zunehmend von dem Wunsch nach einer kurzweiligen und unterhalt-samen Erfahrung abgelöst. Für die Althoff Collection ist es wichtig, dass nicht komplizierte Küchen- und Serviceabläufe bestimmen, wie lange der Gast im Restaurant sitzt, sondern dass er selbst der Regieführende ist. Zudem bin ich der festen Überzeugung, dass dem Topservice auch in Zukunft die entscheidende Rolle zukommt und lediglich die Anmutung des Service entspannter werden wird. Das liegt nicht zuletzt auch an jüngeren Gästen und jüngeren Mitarbeitern. Nicht zu vergessen sind die zahlreichen digitalen Services, die den Gästen den Aufenthalt bequemer gestalten. Hier kann die Luxushotellerie durchaus von sehr effizienten Konzepten wie Urban Loft lernen. Reverse Mentoring, wenn man so will. Wir nennen den Ansatz: „High tech, high touch“.

Wie schätzt Ihre Development Abteilung die nächsten Jahre ein? Gibt es nur mehr Conversions? Kann man Luxusprodukte noch als Greenfield Developments entwickeln?

Die aktuelle Lage auf dem Immobilienmarkt ist hinlänglich bekannt. Gestiegene Zinsen und höhere Baukosten stellen die Immobilieneigen-

tümer und Betreiber vor große Herausforderungen. Natürlich sind vor diesem Hintergrund Conversions die präferierte Option, wobei objektbedingt diese Umwidmung häufig leichter gesagt als getan ist. Marken wie Urban Loft oder die AMERON Collection sind dafür gut geeignet. Im Übrigen haben wir bereits vor zehn Jahren eine Büroimmobilie in der Hamburger Speicherstadt, samt ehemaliger Kaffeebörse, in ein AMERON Hotel verwandelt. Für ein Luxushotel ist dies aufgrund der Begrenztheit von hochwertigen Bestandsimmobilien sehr viel schwieriger, aber es gibt ja einige Beispiele in Deutschland, die die Machbarkeit bestätigen. Letztlich sollte uns die aktuelle wirtschaftliche Situation nicht den Blick dafür verstellen, dass es in den kommenden Jahren auch wieder bessere Rahmenbedingungen geben wird. Development ist keine „Null-Eins“-Stellung, sondern letztlich wie alle Wirtschaftsbereiche konjunkturellen Schwankungen unterworfen.

Wir sehen bei einigen unserer Betreiberkunden die EBITDAs unter Druck. Wie geht es in Ihnen damit bei Althoff Hotels? Was tun Sie, damit steigende Kosten das EBITDA nicht auffressen?

Eine Fragestellung, die uns aktuell sehr beschäftigt. Deshalb haben wir ausnahmslos alle Prozesse und Angebote auf den Prüfstand gestellt. Da wir bei den Althoff Hotels ein sehr hohes Qualitätsverständnis besitzen, ist es unser Ziel, insbesondere alle Back-of-House-Abläufe deutlich effizienter zu gestalten, ohne dabei den Service für den Gast zu reduzieren. Hierzu gehören unter anderem die Reorganisation von Küche und Service und, wenn möglich, auch das Rekonfigurieren beziehungsweise die Anpassung unserer Küchenhardware. Zudem haben wir ein hochmodernes zentrales Einkaufssystem eingeführt, durch das wir bereits beim Einkauf Möglichkeiten zur Ertragssteigerung realisieren können. Da die Kosten stark mit den Umsätzen verbunden sind, haben wir in den letzten Jahren sehr viel in unser Revenue Management investiert und ich freue mich, dass wir an fast allen Standorten über dem Markt liegen. Last but not least ist die Mitarbeiterzufriedenheit und eine entsprechend niedrige Fluktuation eine ganz wesentliche Möglichkeit, die Kosten für Rekrutierung und das Training neuer Mitarbeiter im Griff zu behalten. Letztlich wirkt alles zusammen.

ESG, Digitalisierung, Mitarbeitermangel – welches der Themen beschäftigt Sie am meisten? Oder sind alle gleich wichtig?

Aus unternehmerischer Sicht sind alle drei Handlungsfelder von Bedeutung, wobei ich nicht verhehlen möchte, dass wir den Fragestellungen rund um HR-bezogene Themen und Digitalisierungschancen die meiste Aufmerksamkeit schenken.

All unsere Betriebe sind GreenSign-zertifiziert und selbstverständlich achten wir bei allen Modernisierungsmaßnahmen auf die energieeffiziente Ertüchtigung unserer Häuser.

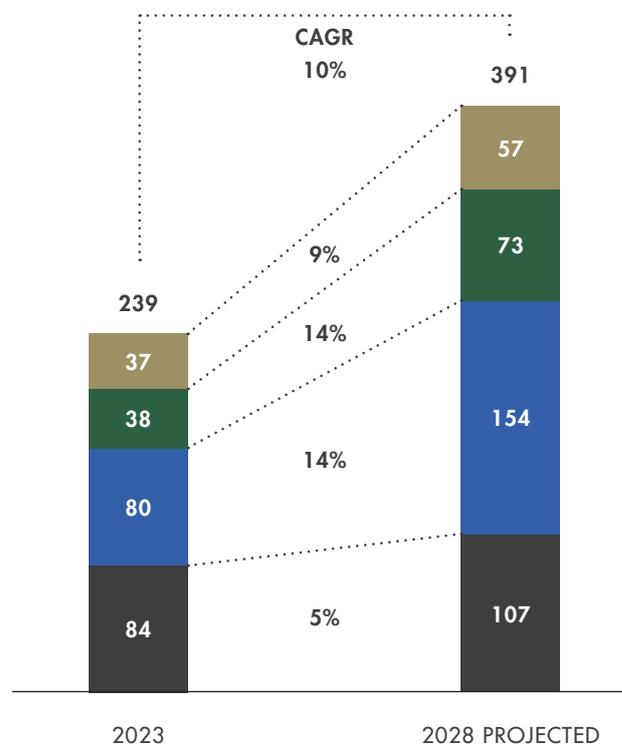


FRANK MARRENBACH ist CEO von **ALTHOFF HOTELS**.

ALTHOFFHOTELS.COM

LUXURY-HOSPITALITY MARKET SEGMENTS GROWING QUICKLY

Global spending on luxury leisure hospitality, by wealth segment, in \$ billion



As defined by Knight Frank, aspiring luxury traveler has \$100,000 - \$1 million net worth, high-net-worth-traveler has \$1 million - \$5 million net worth, very-high-net-worth traveler has \$5 - \$30 million net worth, and ultrahigh-net-worth traveler has >\$30 million net worth. Source: Capgemini, Credit Suisse, Knight Frank, Wealth-X, McKinsey analysis.

GROWING RAPIDLY: THE LUXURY SEGMENT

Luxury tourism continues to be a fast-growing segment

Guests demand more flexibility and modern service approaches

Conversions offer opportunities, but Greenfield projects remain important

Interview with Frank Marrenbach

Luxury tourism is considered to be a rapidly growing segment. What is your assessment of the development of the luxury travel markets?

In recent years, the segment has already proven to be very resilient and has experienced strong growth. As the number of affluent guests around the world continues to increase, I expect this trend to continue. How greatly a specific luxury hotel will benefit from this development is certainly depending heavily on the mix of segments and nationalities. Our upcoming openings of our Althoff Collection hotels „The Florentin” in Frankfurt and the Althoff Dom-Hotel in Cologne in 2025 prove that we believe in this thesis.



In what ways have luxury hotels changed in recent years and how do you expect your luxury products to develop in the future?

Changes in luxury hotels generally take time. This is due to the fact that these top hotels have a great proportion of regular guests and the principle of well-considered further development tends to apply here. However, we recognize a relevant change in guest expectations with regard to gastronomic experiences. The ritualized and rather ceremonial offer is being replaced more and more by the desire for an entertaining and enjoyable experience. For the Althoff Collection, it is important that not complicated kitchen and service procedures determine how long the guest stays in the restaurant, but that they themselves can direct the experience. I am also convinced that top service will continue to play a decisive role in the future and that only the impression of service will become more relaxed. This is influenced by younger guests and younger staff. Not to be forgotten are the numerous digital services that lead to guests feeling more comfortable. The luxury hotel industry can certainly learn from very efficient concepts such as Urban Loft. Reverse mentoring, if you like. We call the approach: „High tech, high touch”.

What is your development departments estimation of the next few years? Will there be only conversions? And can luxury products still be developed as greenfield developments?

The current situation on the real estate market is well known to all players. Rising interest rates and higher construction costs present great challenges for real estate owners and operators. Based on that, conversions are naturally the preferred option although this reallocation is often easier said than done due to the nature of the property. Brands such as Urban Loft or the AMERON Collection are well suited for this. We already converted an office property in Hamburg’s Speicherstadt warehouse district ten years ago, including the former coffee market, into an AMERON Hotel. Due to the limited availability of high-quality existing properties it is very difficult for a luxury hotel but there are several examples in Germany that confirm that it is feasible. Ultimately, the current economic situation should not blind us to the fact that these conditions will become better again in the coming years. Development is not a „zero-one” position, but is ultimately impacted by economic fluctuations as all sectors of the economy are.

Some of our operating customers are experiencing pressure on the EBITDAs. How are you dealing with this at Althoff Hotels? What are you doing to prevent rising costs from consuming EBITDAs?

This is an issue that we are currently working on a lot. That is why we have put all processes and offers to the test, without exception. As we at Althoff Hotels have a very high standard for quality, it is our goal to make all back-of-house processes much more efficient without lowering the service for guests. Besides other tasks, this includes reorganizing the kitchen and service and reconfiguring and adapting our kitchen hardware as much as possible. We have also implemented a state-of-the-art central purchasing system, which enables us to realize an increase in earnings already at the purchasing stage. As costs are naturally closely linked to revenue, we have invested a great deal in our revenue management in recent years and I am delighted that we are outperforming the market at almost all locations. Last but not least, employee satisfaction and a corresponding-

ly low fluctuation rate is a very important way of keeping the costs of recruiting and training new employees under control. Ultimately, everything interacts with everything else.

ESG, digitalization, employee shortage – of which of these topics are you most concerned? Or are they all equally important?

From a business point of view, all three fields of action are important but I don't want to hide that we pay the most attention to issues regarding HR-related topics and digitization opportunities. All our businesses are GreenSign-certified, and of course we mind energy efficiency in all modernization measures of our houses.

FRANK MARRENBACH is CEO at **ALTHOFF HOTELS**.

ALTHOFFHOTELS.COM



Unentgeltliche Schaltung aus sozialer Verantwortung.
This advertisement is free due to our social responsibility.

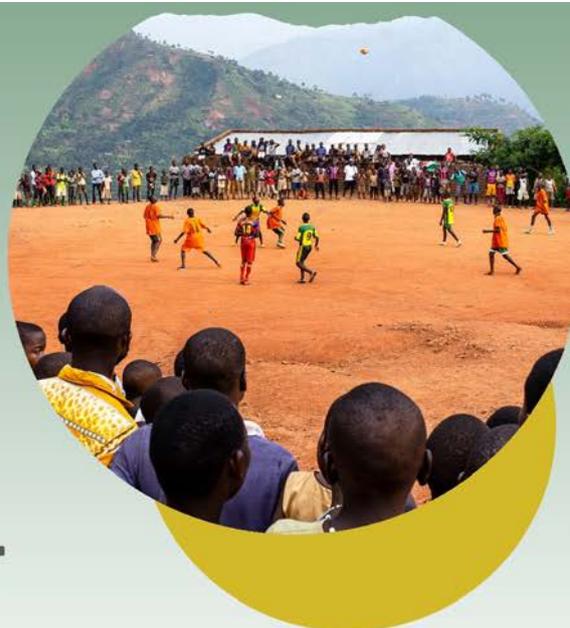


Football Helps

VERÄNDERUNG BEGINNT BEI MIR!

Football Helps glaubt an eine Welt, in der Menschen allen Alters ihre Eigenverantwortung wahrnehmen und für das Wohl der Gesellschaft einsetzen.

Weitere Infos:



Revenue Management in der Hotellerie – Keine Revolution, sondern eher eine

EVO- LUTION

MRP HOTELS INSIGHTS

Profit Management statt nur Revenue Management

KI-basierte Systeme werden
Daten in Echtzeit analysieren
und flexible und genauere
Entscheidungen ermöglichen

Cost per Acquisition (CPA)
als ergänzender KPI zu OCC,
ADR und RevPAR

Von Gilbert-André Ghammachi

Revenue Management (RM) ist seit vielen Jahren ein zentraler Bestandteil der Hotellerie, um den richtigen Preis für den richtigen Gast zur richtigen Zeit zu ermitteln. Ursprünglich in der Luftfahrt als Yield Management entwickelt, um Auslastung und Umsatz zu optimieren, wurde das Konzept stetig weiterentwickelt. Heute ist RM ein wesentlicher Teil des Hotelbetriebs. Mit dem Aufkommen von Künstlicher Intelligenz (KI) steht ein weiterer Wandel bevor – keine Revolution, sondern eine Evolution.

Herausforderungen traditioneller Revenue Management-Systeme

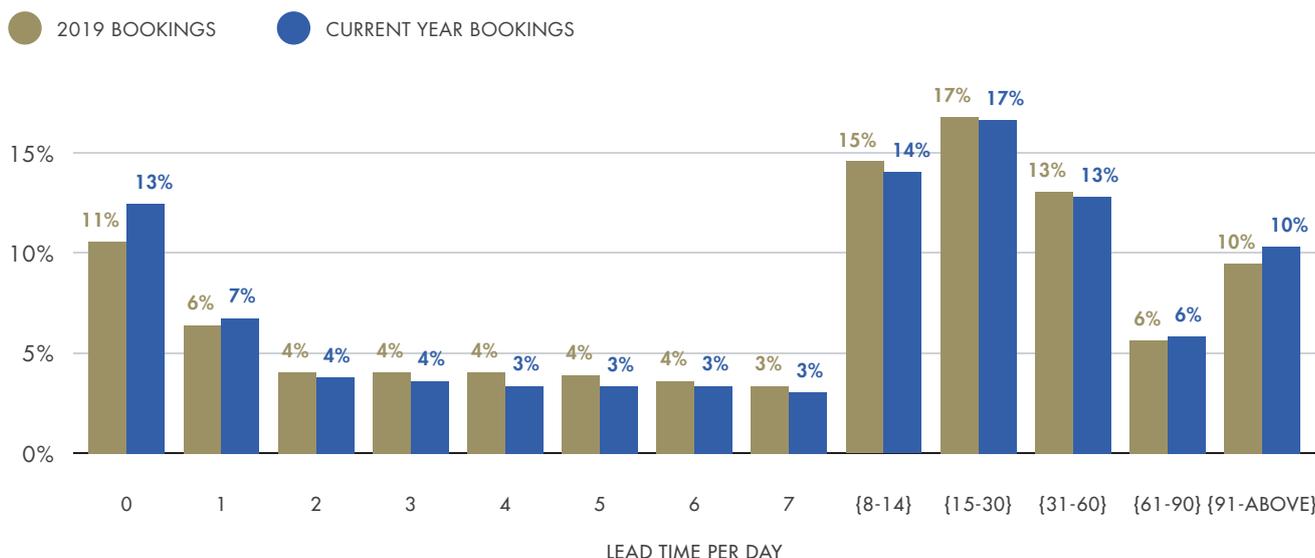
In den letzten zwei Jahrzehnten hat sich RM zu einem datengetriebenen Prozess entwickelt. Wo früher Entscheidungen oft nach Bauchgefühl getroffen wurden, werden diese heute unter anderem durch Daten und Revenue Management-Systeme (RMS) unterstützt. Diese Systeme erkennen wiederkehrende Muster und erstellen Prognosen, doch ihre Schwäche liegt in ihrer Starrheit, wenn unvorhersehbare Marktveränderungen eintreten, wie z.B. globale Ereignisse (z.B. Covid-19, Eyjafjallajökull-Ausbruch 2010) oder strategische Neuausrichtungen.

Beispielsweise hat sich die Vorlaufzeit für Buchungen

1. BOOKING LEAD TIME MARKET SUMMARY

Market: Europe

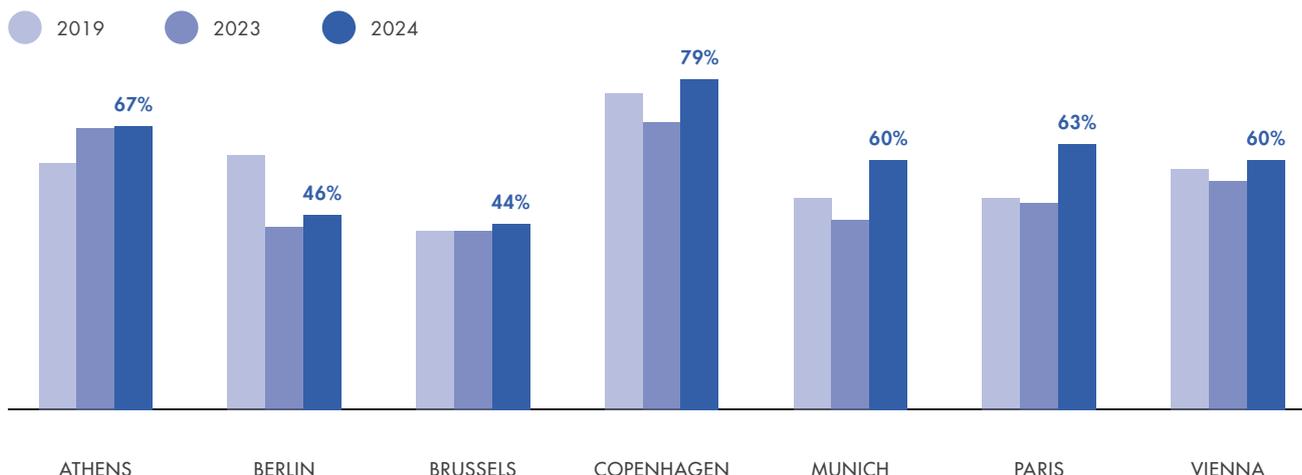
Quelle / Source: Amadeus Demand360®



2. OCCUPANCY AND PACE BY MARKET

On-the-books total occupancy by market August 2024 vs. 2019 and last year (as of July 22, 2024)

Quelle / Source: Amadeus Demand360®



(Booking Lead Time) seit 2019 erheblich verändert. Im Jahr 2024 ist der Anteil an Buchungen am Anreisetag die vierthäufigste Lead Time. Durch diese Veränderung steigt die Komplexität dabei, den richtigen Preis festzulegen. Hinzu kommen Mega-Events, für die keine historischen Daten vorhanden sind, die die traditionelle RMS verarbeiten könnten, wie etwa die Olympischen Sommerspiele oder Konzerte von Taylor Swift und Coldplay in Städten wie Wien oder Paris (Abbildung 1).

Die größte Schwäche traditioneller RMS ist ihre Abhängigkeit von Vergangenheitsdaten. Wenn ein Hotel seinen Fokus bislang von Geschäftsreisenden auf Freizeitreisende verlagern wollte, lieferten historische Daten oft nicht die gewünschten Ergebnisse. Solche Anpassungen erforderten viel Zeit und Ressourcen, da die Systeme auf veralteten Annahmen beruhten. Diese Starrheit hinderte RMS daran, schnell auf neue Marktbedingungen zu reagieren (Abbildung 2).

Die Rolle von KI im Revenue Management

Mit der Einführung von KI-basierten Systemen ändert sich dies jedoch endlich. Diese Systeme analysieren eine Vielzahl von Datenquellen in Echtzeit – von Markttrends bis hin zu sozialen Medien und globalen Ereignissen – und treffen flexiblere und präzisere Entscheidungen. Hotels, die ihre Geschäftsstrategien schnell anpassen müssen, profitieren von diesen modernen Tools.

Die veränderte Rolle des Revenue Managers

Traditionell waren Revenue Manager hauptsächlich für Auslastung, Raten und Revenue per Available Room (RevPAR) verantwortlich, während der Rooms Departmental Profit und der Gross Operating Profit (GOP) selten berücksichtigt wurden. Bei mrp hotels vertreten wir seit langem die Ansicht, dass RM in Wahrheit Profit Manage-

ment sein sollte. Ein niedrigerer Durchschnittspreis (Average Daily Rate, ADR) kann zu einem höheren GOP führen, z.B. durch längere Aufenthalte, die die Kosten für Abreisezimmer senken oder höhere Ausgaben pro Gast zur Folge haben. Daher müssen Revenue Manager ein tieferes Verständnis für Gewinn- und Verlustrechnungen (Profit and Loss, P&L) entwickeln und die Auswirkungen dieser auf verschiedene Abteilungen kennen.

Die Aufgabe der Revenue Manager wird es zunehmend sein, Datenquellen wie Property Management Systemen (PMS), Central Reservation Systems (CRS) und Customer Relationship Management (CRM) sauber zu halten, um in Kombination mit KI frühzeitig Trends zu erkennen. Während KI viele technische und analytische Aufgaben übernimmt, bleibt der menschliche Aspekt entscheidend: Die Revenue Manager von morgen werden sich stärker auf die Interpretation von Daten und die Entwicklung strategischer Geschäftsentscheidungen konzentrieren.

Die neuen Key Performance Indikatoren (KPIs)

Angesichts der Komplexität der einzelnen Distributionssysteme und der damit verbundenen Kosten ist es höchste Zeit, einen neuen KPI einzuführen. Unabhängig davon, ob ein Hotel zu einer Kette zugehört oder nicht, sollten künftig nicht nur OCC (Occupancy), ADR (Average Daily Rate) und RevPAR (Revenue per Available Room) im Vordergrund stehen, sondern auch die Cost per Acquisition (CPA). Es ist entscheidend, die Kosten pro Buchung genau zu analysieren (Abbildung 3). Kettenhotels erzielen in der Regel eine höhere ADR, haben jedoch

3. CPA ALS KPI

Benchmark-Daten: mrp hotels Datenbank. Kommission basierend auf Brutto-ADR (10% MwSt.), Loyalitätsprogramm-Gebühr (40% Beitrag)
 Benchmark data: mrp hotels database. Commission based on gross ADR (10% VAT), loyalty program fee (40% contribution).

| IN € | UNBRANDED | BRANDED |
|-----------------------|--------------|--------------|
| NET ROOM RATE | 150,0 | 165,0 |
| COMMISSION | 16,5 | 14,5 |
| COST PER BOOKING | 3,6 | 8,2 |
| LOYALTY FEE | 0,0 | 3,3 |
| CPA | 20,1 | 26,0 |
| NET / NET RATE | 129,9 | 139,0 |

auch eine wesentlich höhere CPA als nicht-markengebundene Hotels. Hierbei ist zu beachten, dass Franchise-, Marketing- oder Marken-Gebühren, die den Gewinn pro Zimmer weiter reduzieren, noch nicht darin berücksichtigt sind.

Ein weiterer KPI, auf den Revenue Manager in Zukunft ihren Fokus legen müssen, ist der TRevPAR (Total Revenue per Available Room), der bislang von keinem Benchmarking-Anbieter berücksichtigt wird (Abbildung 4).

4. TREVPAR ALS KPI

ausg. Hotels, die außer der Übernachtung keine weiteren Leistungen anbieten. Hotels which do not offer any services besides accommodation are excluded.

| IN € | TRANSIENT BOOKING | MICE BOOKING |
|--------------------|-------------------|--------------|
| NET ROOM RATE | 180,0 | 165,0 |
| BREAKFAST REVENUE | 12,0 | 20,0 |
| F&B REVENUE | 25,0 | 100,0 |
| TTL REVENUE | 217,0 | 285,0 |

Das Beispiel zeigt deutlich, dass trotz einer niedrigeren Room Rate ein wesentlich höherer Total Revenue per Room erzielt werden kann. Daher ist es umso wichtiger, dass Revenue Manager ihre Entscheidungen bzw. Ziele nicht nur auf MPI (Market Penetration Index), ARI (Average Rate Index) und RGI (Revenue Generation Index) stützen, sondern auch den Total Revenue per Available Room in Betracht ziehen – selbst, wenn dies bedeutet, eine niedrigere ADR in Kauf zu nehmen.

Zentrale Aufgaben für Revenue Manager in der Zukunft

1 Profit-orientiertes Management (Profit Management statt nur Revenue Management)

Bisher konzentrierten sich Revenue Manager hauptsächlich auf Kennzahlen wie Auslastung (OCC), Durchschnittsrate (ADR) und Umsatz pro verfügbarem Zimmer (RevPAR). Zukünftig wird der Fokus stärker auf der Maximierung des Profits liegen.

Ein tieferes Verständnis von Gewinn- und Verlustrechnungen (P&L) sowie vom Einfluss von Kostenstrukturen wird entscheidend sein.

2 Nutzung von Künstlicher Intelligenz (KI)

KI-basierte Systeme werden eine Vielzahl von Datenquellen (z.B. Markttrends, soziale Medien, globale Ereignisse) in Echtzeit analysieren und so flexible und genauere Entscheidungen ermöglichen.

Revenue Manager müssen sicherstellen, dass ihre Datenquellen gut gepflegt und zukunftsfähig sind, um Trends frühzeitig zu erkennen und schnell auf Marktveränderungen reagieren zu können.

3 Strategische Interpretation von Daten

Da KI-Systeme einen großen Teil der technischen und analytischen Arbeit übernehmen, wird die Rolle des Revenue Managers darin bestehen, die Daten zu interpretieren und darauf basierend strategische Geschäftsentscheidungen zu treffen.

Die menschliche Komponente bleibt entscheidend, insbesondere bei der Umsetzung und Anpassung der Geschäftsstrategie.

4 Erweiterung der Key Performance Indikatoren (KPIs)

Zukünftige Revenue Manager müssen neben OCC, ADR und RevPAR auch die Cost per Acquisition (CPA) berücksichtigen, um die Buchungskosten besser zu analysieren und zu steuern.

Zudem wird der Total Revenue per Available Room (TRevPAR) als weiterer KPI an Bedeutung gewinnen, da dieser eine ganzheitlichere Betrachtung des Umsatzes pro Zimmer ermöglicht.

5 Flexibilität und Anpassungsfähigkeit

Traditionelle Revenue Management Systeme basieren stark auf historischen Daten, was bei unvorhersehbaren Ereignissen wie globalen Krisen oder Mega-Events problematisch sein kann.

Moderne Revenue Manager müssen lernen, schnell und flexibel auf Marktveränderungen zu reagieren und sich auf Echtzeitdaten und dynamische Modelle zu verlassen, statt auf starre historische Muster.

Insgesamt wird die Rolle des Revenue Managers zukünftig stärker strategisch und profitorientiert ausgerichtet sein, unterstützt durch moderne Technologien wie Künstliche Intelligenz, die eine agile und datengetriebene Entscheidungsfindung ermöglichen.



GILBERT-ANDRÉ GHAMMACHI
ist Managing Partner bei **MRP HOTELS**.

[MRP-HOTELS.COM](https://www.mrp-hotels.com)

REVENUE MANAGEMENT: EVOLUTION RATHER THAN REVOLUTION

Profit management instead of just revenue management

AI-based systems will analyze huge amounts of data in real time, enabling flexible and more accurate decisions

Cost per acquisition (CPA) as a complementary KPI to OCC, ADR and RevPAR

By Gilbert-André Ghammachi

Revue Management (RM) has been a central factor of the hotel industry for many years in order to determine the right price for the right guest at the right time. It was originally developed in aviation as yield management to optimize occupancy times and turnover and the concept has been continuously developed further. Today, RM is an essential part of hotel operations. With the rise of artificial intelligence (AI), another change is coming – not as a revolution, but as an evolution.

Challenges of traditional revenue management systems

Over the last two decades, RM has evolved into a data-driven process. Where once decisions were made based on gut feeling, decisions are nowadays supported by data and revenue management systems (RMS), among other things. These systems recognize recurring patterns and create forecasts but still there are weaknesses to it: the rigidity when unpredictable market changes occur, such as global events (e.g. Covid-19, Eyjafjallajökull eruption in 2010), or when strategic realignments take place.

For example, the preliminary lead time for bookings (booking lead time) has changed significantly since 2019. In 2024, the share of bookings on the day of arrival is the fourth most common lead time. Due to this change it is increasingly complex to set the right price. Plus, there are mega-events for which no historical data is available to process traditional RMS, such as the Summer Olympics or concerts by Taylor Swift and Coldplay in cities like Vienna or Paris (see figure 1).

The biggest weakness of traditional RMS is its dependence on historical data. Until now, when a hotel wanted to shift its focus from business travelers to leisure travelers, historical data often did not provide the desired results. Such adjustments required a lot of time and resources as the systems were based on outdated assumptions. This rigidity prevented RMS from reacting quickly to new market conditions (see figure 2).

The role of AI in revenue management

With the implementation of AI-based systems this is finally changing. These systems analyze a great amount of data sources in real time – from market trends to social media and global events – and come to more flexible and accurate decisions. Hotels that need to adapt their business strategies quickly are benefiting from these modern tools.

The changing role of the revenue manager

Traditionally, revenue managers were mainly responsible for occupancy, rates and revenue per available room (RevPAR), while rooms departmental profit and gross operating profit (GOP) were rarely considered. At mhp hotels, we are of the opinion that RM should really be profit management. A lower average daily rate (ADR) can lead to a higher GOP, e.g. through longer stays that reduce the cost of check-out rooms or result in higher spendings per guest. Therefore, revenue managers need to develop a deeper understanding of profit and loss (P&L) and how these affect different departments.

It will be more and more the responsibility of revenue managers to keep data sources such as Property Management Systems (PMS), Central Reservation Systems (CRS) and Customer Relationship Management (CRM) clean in order to identify trends at an early stage in combination with AI. While AI takes over many technical

and analytical tasks, the human aspect remains crucial: tomorrow's revenue managers will focus more on interpreting data and developing strategic business decisions.

The new key performance indicators (KPIs)

Given the complexity of the individual distribution systems and the associated costs, it is time to introduce a new KPI. Regardless of whether a hotel belongs to a hotel chain or not, in future, not only be OCC (Occupancy), ADR (Average Daily Rate) and RevPAR (Revenue per Available Room) should be considered but also Cost per Acquisition (CPA). It is crucial to analyze the costs per booking precisely (see figure 3).

Chain hotels generally achieve a higher ADR but also have a significantly higher CPA than hotels which are not brand-bound. It has to be taken into account that franchise, marketing or brand fees, which further reduce the profit per room, are not yet included.

Another KPI that revenue managers will have to focus on is TRevPAR (total revenue per available room), which has not yet been taken into account by any benchmarking provider (see figure 4). This example clearly shows that despite a lower room rate a significantly higher total revenue per room can be achieved. Hence, it is all the more important that revenue managers base their decisions and targets not only on MPI (Market Penetration Index), ARI (Average Rate Index) and RGI (Revenue Generation Index), but also take total revenue per available room into account – even if this means accepting a lower ADR.

Central future tasks for revenue managers

1 Profit-oriented management (profit management instead of just revenue management)

Until now, revenue managers focused mainly on key indicators such as occupancy (OCC), average rate (ADR) and revenue per available room (RevPAR). In the future, the focus will be more on maximizing profit.

A deeper understanding of profit and loss statements (P&L) and the influence of cost structures will be crucial.

2 Use of artificial intelligence (AI)

AI-based systems will analyze a variety of data sources (e.g. market trends, social media, global events) in real time, facilitating flexible and more accurate decisions.

Revenue managers must make sure that their data sources are well maintained and future-proof in order to recognize trends early and react quickly to market changes.

3 Strategic interpretation of data

As AI systems take over a great part of the technical and analytical work, the task of the revenue manager will be to interpret the data and make strategic business decisions based on it.

The human element remains crucial, especially in the implementation and adjustment of the business strategy.

4 Expansion of key performance indicators (KPIs)

Future revenue managers will not only need to consider OCC, ADR and RevPAR, but also Cost per Acquisition (CPA) in order to better analyze and manage booking costs.

Total Revenue per Available Room (TRevPAR) will become more important as additional KPI as it offers a more holistic view of revenue per room.

5 Flexibility and adaptability

Traditional revenue management systems rely heavily on historical data. This could be problematic when unpredictable events such as global crises or mega-events occur.

Modern revenue managers need to learn to respond quickly and flexibly to market changes and rely on real-time data and dynamic models, rather than rigid historical patterns.

Overall, the role of the revenue manager will be more strategic and profit-oriented in the future, supported by modern technologies such as artificial intelligence which allow for more agile and data-driven decision-making.

GILBERT-ANDRÉ GHAMMACHI is Managing Partner at **MRP HOTELS.**

[MRP-HOTELS.COM](https://www.mrp-hotels.com)

stayntouch

Verbessern Sie Ihre
Abläufe Mit Unserem
**MODERNEN
CLOUD-PMS**

70%

MEHR
EFFIZIENZ

Besuchen Sie unsere Website | [stayntouch.com](https://www.stayntouch.com)

Enormes Potential für die Hotellerie bietet

KI

MRP HOTELS KEY TAKE-AWAYS

KI steigert Produktivitätspotenzial auch in der Hotellerie erheblich

KI-Assistenten unterstützen Revenue Management, Marketing, Mitarbeiterführung und Kommunikation

Robotisierung der Hotelbranche beschleunigt durch technologische Fortschritte und bessere Konnektivität

Interview mit Olga Heuser

Frau Heuser, warum sprechen alle über künstliche Intelligenz?

Künstliche Intelligenz hat eine neue Evolutionsstufe erreicht: KI ist generativ geworden, sie kann etwas generieren, erschaffen: Text, Computercode, Musik oder hyperrealistische Bilder und Videos, die mit wenigen Prompts erzeugt werden können. ChatGPT ist nur eines von vielen Tools, die generative KI nutzen und einen großen Hype auslösten. KI wird das

Produktivitätspotenzial in allen Branchen, einschließlich der Hotellerie, vermutlich dramatisch steigern. Generative KI, das ist ein Paradigmenwechsel, das nächste große Ding.

Wie können Hotels künstliche Intelligenz einsetzen und davon profitieren?

Ich bin überzeugt, dass generative KI langfristig alle Bereiche durchdringen wird und sich kontinuierlich weiterentwickelt. Es handelt sich bei KI um eine Basistechnologie, ähnlich wie beim Internet oder der Elektrizität. Wir werden einen stetigen Strom von Innovationen erleben. Kurz- und mittelfristig können Hotels vor allem in Marketing und Vertrieb von KI profitieren – sei es bei der Content-Erstellung für Newsletter, Websites oder Anzeigen. Gleichzeitig wird KI zunehmend im Bereich der Kundenkommunikation eingesetzt, denn generative künstliche Intelligenz ist in der Lage, menschliche Sprache bis hin zur Perfektion zu verstehen und selbstständig zu antworten. Das macht sie zu einer wertvollen und inzwischen sehr guten Unterstützung bei der Gästekommunikation, die in vielen Hotels sehr zeitintensiv ist und viele Stunden manuelle Arbeit pro Woche erfordert. In nicht mehr allzu langer Zeit wird jedes Hotel eine Hotel-KI haben, die das Hotel in- und auswendig kennt und die mit Gästen an verschiedenen Stellen selbstständig kommunizieren kann: Im Chat als Chatbot, per E-Mail, am Telefon oder im Hotelzimmer.

Langfristig eröffnen sich jedoch noch viele weitere spannende Anwendungsgebiete, etwa im Gebäudemanagement oder im Ressourcenmanagement. Visionen vom intelligenten Zimmer, das sich an den Gast anpasst und mit ihm kommuniziert, werden vielleicht schon bald Realität. Besonders faszinierend finde ich die Hyperpersonalisierung, denn KI kann heute viel größere Datenmengen verarbeiten. Die Fähigkeit, zur richtigen Zeit am

richtigen Ort die passenden Angebote oder Vorschläge an den Gast auszuspielen, bietet enormes Potenzial für touristische Betriebe.

Auf lange Sicht wird KI im Hotelbetrieb immer zentraler und vielleicht sogar zu einem „Co-Manager“, der von Menschen überwacht wird. Der Mensch kann sich dann auf seine Stärken wie Spontaneität, Empathie und Herzlichkeit konzentrieren.

Müssen sich Hotelmitarbeiter:innen nun Sorgen machen, dass künstliche Intelligenz bald ihren Job übernimmt?

Ja und nein. Zunächst werden Mitarbeitende durch KI produktiver. Mehrere wissenschaftliche Studien haben gezeigt, dass KI die Fähigkeiten von schwachen Performern in einem Unternehmen auf oder sogar über den Durchschnitt hebt. Das heißt, Angestellte, die mit KI-Tools arbeiten, werden besser und schneller. Schon in naher Zukunft werden KI-Assistenten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer täglichen Arbeit unterstützen. Wir werden KI-Assistenten für verschiedene Bereiche und Aufgabenfelder nutzen, wie beispielsweise einen Revenue Management Assistenten, dem man Fragen stellen und Anweisungen geben kann, KI-Assistenten für diverse Marketing-Aufgaben, KI-Assistenten, mit denen neue Mitarbeitende eingelernt werden und KI-Assistenten, die uns bei der Kommunikation unterstützen.

In ferner Zukunft wird es vielleicht sogar eine zentrale Hotel-KI geben, die applikationsübergreifend arbeitet. Vielleicht eine Artificial General Intelligence (AGI), die selbständig ein Hotel steuert.

Ich glaube dennoch nicht an das „KI-Hotel“ ohne menschliches Personal, sondern daran, dass Menschen durch KI mehr Zeit für den Gast gewinnen. Ein Kunde von uns stand als Luxushotel vor der Frage: „Passt KI überhaupt in den Luxusbereich?“ Ihre Vision war es, pro Gast einen Mitarbeiter zu haben, doch sie erkannten schnell: Dieses Ziel ist nur durch den Einsatz von Technologie erreichbar. Und genau darum geht es – nicht um die Entscheidung zwischen Technologie oder Service, sondern darum, wie wir mithilfe von Technologie einen noch besseren Service bieten können.

Also keine Roboter, die uns im Hotel begrüßen?

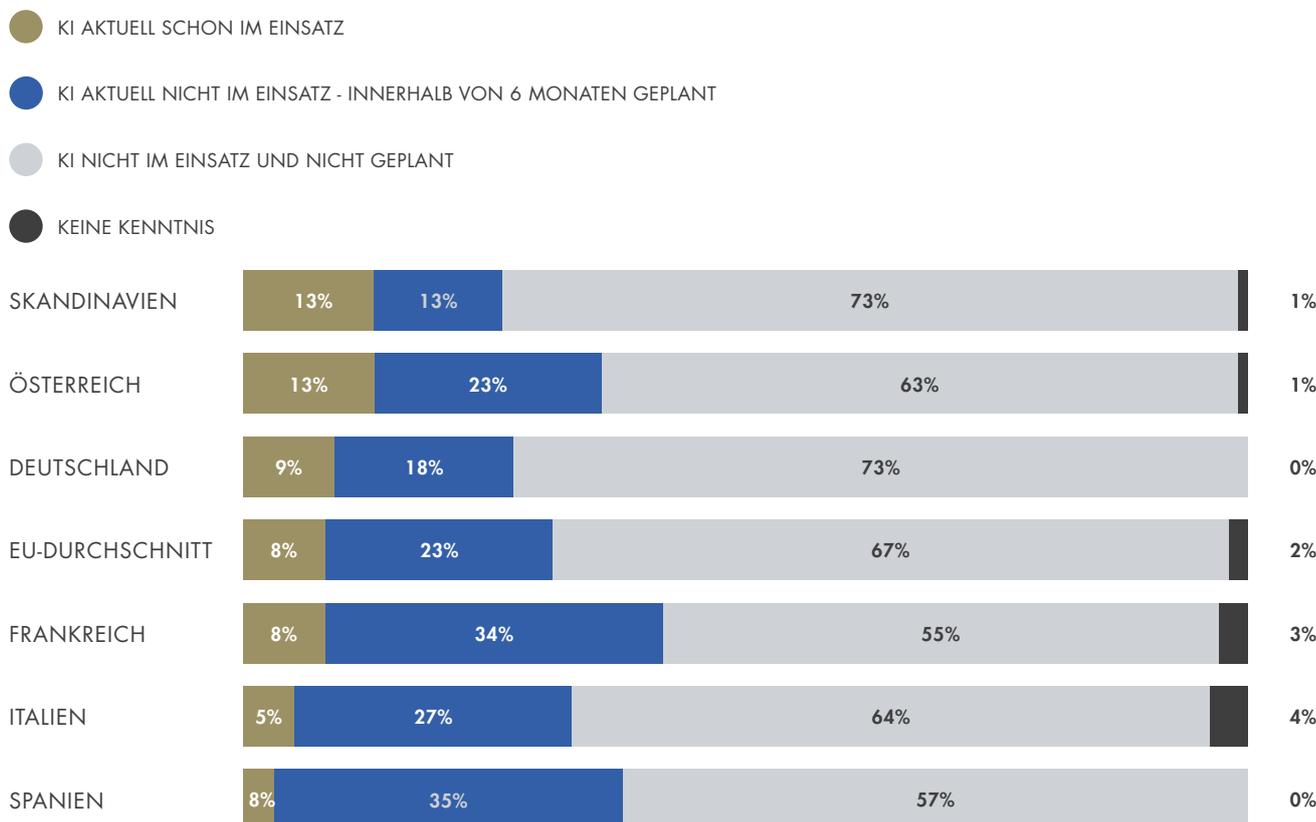
Die Robotik erfährt derzeit einen enormen Entwicklungsschub, weil Roboter, die auf multimodalen KI-Modellen basieren, weitaus komplexere Aufgaben bewältigen können, ein besseres Verständnis ihrer Umwelt haben und mit visuellem Input selbstständig lernen können. So können Roboter beispielsweise durch Zuschauen lernen, wie man eine Kaffeemaschine bedient.

Es wird zunehmend mehr Roboter in Hotels geben, die in der Küche die Spülmaschine ein- und ausräumen,

KI IM EUROPÄISCHEN BEHERBERGUNGSGEWERBE

Pläne der Befragten zum Einsatz von KI

Quellen / Sources: Statista, booking.com, Dt. Unterkunftsbarometer 2023



n = 1.040. Die Befragten sind Führungskräfte der europäischen Beherbergungsbranche.

die Zimmer reinigen, das Lager einräumen. Ich bin nicht überzeugt davon, dass wir überall Serviceroboter am Gast haben werden, aber hinter den Kulissen wird der Roboter immer präsenter werden. Letztens sagte ein Hotelier zu mir: „Wenn wir viele manuelle Tätigkeiten durch KI ersetzen, müssten wir ja Mitarbeiter entlassen. Das ist doch schrecklich.“ Dem habe ich gesagt: „Nein, ihr könnt eure Mitarbeiter dann anders einsetzen, zum Beispiel in der Lobby, am Gast.“ Wie gesagt, im besten Fall ersetzt Technologie Mitarbeitende nicht, sondern macht ihnen den Arbeitsalltag und das Leben einfacher.

Die Robotisierung der Hotelbranche beschleunigt sich mit der rasanten Weiterentwicklung der Technologie und Konnektivität. Die globale Covid-19-Pandemie und der starke Mitarbeitermangel 2021 und 2022 haben eine wesentliche Rolle bei der Entwicklung dieses Trends gespielt. Und dieser wird sich fortsetzen, je günstiger die Herstellungs- und damit auch die Anschaffungskosten für Roboter werden – und je besser die Roboter selbst werden.

Die Websuche verändert sich. Wie werden Gäste in Zukunft Hotels finden und buchen?

In der Tat, generative künstliche Intelligenz wird wahrscheinlich auf absehbare Zeit die Websuche radikal verändern – und damit auch die Art und Weise, wie potenzielle Gäste Hotels im Netz finden und buchen. Gartner prognostiziert, dass das Suchvolumen bei Suchmaschinen bis 2026 um 25 % sinken wird, aufgrund von KI-Chatbots und anderen virtuellen KI-Assistenten. Ich bin da allerdings nicht ganz sicher. Auch Suchmaschinen entwickeln sich weiter, indem sie KI integrieren. Neue Suchmaschinen wie Perplexity drängen auf den Markt und versprechen, die Websuche zu revolutionieren. Wie genau die Internetsuche der Zukunft aussieht, steht in den Sternen, aber es zeichnet sich ab, dass sie dialogbasiert, intuitiv und interaktiv wird. Das bedeutet, wir interagieren nicht mehr nur über klassische Suchfragen und klicken Links, sondern treten in einen echten Dialog mit der Suchmaschine. Wir können komplexe Fragen stellen und die KI setzt die relevanten Informationen für uns zusammen. Die Suchergebnisse sind nicht nur präziser, sondern auch auf unsere spezifischen Bedürfnisse zugeschnitten. Zudem ermöglicht es uns das Dialog-Interface, gezielt Rückfragen zu stellen und die Ergebnisse weiter zu verfeinern, was die Suche insgesamt beschleunigt.

Wie kann man das Search Game in Zukunft gewinnen?

Wahrscheinlich wird es weniger kompliziert als wir denken, denn die Daten bleiben vorerst dort, wo sie sind. Der booking.com Chatbot greift auf den Content von booking.com zu. Google bleibt Google und neue Suchmaschinen wie Perplexity greifen auf den Content des World Wide Web zu. Auch wenn ChatGPT eine Websuche durchführt, nutzt es dafür Bing. Deshalb werden wir weiterhin über Google und Booking.com und andere Plattformen Hotels finden und buchen, die KI-Modelle sind ein Werkzeug, das aus den Daten das richtige Ergebnis herausgesucht und die Puzzlestücke einer komplexen Suche für den Nutzer zusammenfügt. Das heißt, wir suchen über die bereits bekannten Plattformen oder Suchmaschinen, aber KI wird die Hotelsuche einfacher und personalisierter machen.

Und das Metaverse? Ist es tot?

Ein weiterer Grund, weshalb wir weiterhin über die bekannten Plattformen und Suchmaschinen und nicht Tools wie ChatGPT Hotels suchen werden, sind visuelle Eindrücke. Momentan verlassen wir uns auf Fotos und Videos, aber vielleicht wollen wir in Zukunft mehr Informationen, bevor wir eine Buchung tätigen. In diesem Kontext wird eine Mixed Reality eine immer größere Rolle spielen. Das heißt, dass die analoge Welt um virtuelle Erlebnisse ergänzt wird. Dabei handelt es sich also nicht wie beim Metaverse um eine dauerhafte virtuelle Welt, in der wir uns aufhalten, sondern die Mixed Reality wird uns punktuell besondere Erlebnisse bieten, wie z.B. die Möglichkeit, das Menu im Restaurant als wechselnde Gerichte auf einem virtuellen Teller vor uns zu sehen. Für die Tourismusbranche birgt das enormes Potenzial für Marketing, Vertrieb, Markenwahrnehmung und Markenbindung.

Für Hotels bietet das einen Grad der Immersion, den eine Broschüre oder eine 2D-Website nicht bieten kann. Gestern haben wir noch mit Papierkatalogen gebucht. Heute tun wir es auf Booking.com oder der Hotel-Website, und morgen werden wir unsere Vision Pro aufsetzen und im Hotel herumlaufen.



OLGA HEUSER ist Gründerin und Geschäftsführerin von DialogShift.

[DIALOGSHIFT.COM](https://dialogshift.com)

AI IS BEARING ENORMOUS POTENTIAL FOR HOTEL INDUSTRY

AI increases productivity potential in hotel industry significantly

AI assistants support revenue management, marketing, employee onboarding and communication

Robotization of the hotel industry keeps accelerating due to technological advances and better connectivity

Interview with Olga Heuser

Mrs. Heuser, why is everyone talking about artificial intelligence?

Artificial intelligence has reached a new level of evolution: AI has become generative, it can generate and create something: text, computer code, music or hyper realistic images and videos that can be generated with just a few prompts. ChatGPT is just one of many tools that utilize generative AI and that have triggered a great hype. It is expected that AI will dramatically increase the productivity potential in all industries, including the hotel industry. Generative AI represents a paradigm shift, the next big thing.

How can hotels use and benefit from AI?

Iam convinced that generative AI will permeate all areas in the long term and will continue to develop. AI is a basic technology, similar to the internet or electricity. We will experience a constant stream of innovations. In the short and medium term, hotels can benefit from AI especially in marketing and sales – be it in content creation for newsletters, websites or adverts. At the same time, AI is increasingly being used in the area of customer communication, as generative AI is capable of understanding human language to perfection and responding independently. This makes it a valuable and great support for communication with guests, which still is a very time-consuming task in many hotels and requires many hours of manual labor per week. In the near future, every hotel will have a hotel AI that knows the hotel inside out and can communicate with guests independently at various points: In chats as a chatbot, by email, on the phone or in the hotel room.

In the long term, however, many other exciting areas of application could be opening up, for example in facility management or resource management. Visions of intelligent rooms that adapt to guests and communicate with them may soon become reality. I find hyper-personalization to be particularly fascinating, as AI can now process much larger amounts of data. The ability to provide guests with the right offers or suggestions at the right time and in the right place offers enormous potential for businesses in the tourism industry.

In the long term, AI will become increasingly important for hotel operations and may even become a „co-manager“ that is supervised by humans. Humans can then focus on their strengths such as spontaneity, empathy and warmth.

Should hotel employees now be worried that artificial intelligence will take over their jobs soon?

Yes and no. Firstly, AI helps employees to be more productive. Several scientific studies have shown that AI raises the skills of weak performers in a company to or even above average. This means that employees who work with AI tools become better and faster. In the near future, AI assistants will support employees in their daily work. We will use AI assistants in various areas and for various tasks, e.g. as a revenue management assistant that can be asked questions and given instructions, AI assistants for various marketing tasks, AI assistants for training new employees and AI assistants that support us with communication. In the distant future, there might even be a centralized hotel AI that works across all applications. Perhaps an Artificial General Intelligence (AGI) that independently controls a hotel.

However, I don't believe in the „AI hotel“ without human staff but that AI will free more time up for the guest. As a luxury hotel, one of our clients was faced with the question: „Does AI even fit into the luxury sector?“ Their vision was to provide one employee per guest but they quickly realized that this goal could only be achieved through the use of technology. And that's what it's all about – not deciding between technology or service, but determining of how we can use technology to offer an even better service.

So no robots that welcome us at the hotel entrance?

Robotics is currently experiencing a huge boost in development because robots based on multimodal AI models can now handle far more complex tasks, have a better understanding of their environment and can analyze and learn from visual input. For example, robots can learn how to operate a coffee machine by watching someone operating it.

There will be more and more robots in hotels that load and unload the dishwasher in the kitchen, clean the rooms and organize storage. I don't think that we'll have service robots in front of guests everywhere but robots will become more and more utilized behind the scenes. A hotelier recently said to me: „If we replace many manual tasks with AI, we would have to lay off employees. That's terrible.“ I told him: „No, you can deploy people differently, for example in the lobby, with guests.“ As I said, in the best-case scenario, technology doesn't replace employees but makes their day-to-day work and lives easier.

The robotization of the hotel industry is accelerating with the rapid development of technology and connectivity. The global Covid-19 pandemic and severe staff shortages in 2021 and 2022 have played a significant role in the development of this trend. And it will continue as the cost of manufacturing and therefore purchasing robots becomes cheaper - and as the quality of robots improves.

Web search is changing. How will guests look for and book hotels in the future?

Indeed, generative artificial intelligence is likely to radically change web search for the foreseeable future - and with it, the way potential guests find and book hotels online. Gartner predicts that search engine volumes will fall by 25 % by 2026 due to AI chatbots and other virtual AI assistants. However, I'm not entirely sure. Search engines are also evolving by integrating AI. New search engines, such as Perplexity, are entering the market and promise to revolutionize web search. How exactly the web search of the future will look like is still up in the air but it is becoming apparent that it will be dialogue-based, intuitive and interactive. This means that we will no longer just interact via traditional search queries and clicking on links but will enter into a real dialogue with the search engine. We can ask complex questions and the AI compiles the relevant information for us. The search results are not only more precise that way but also tailored to our specific needs. The dialogue interface also allows us to ask specific questions and to further refine the results, which speeds up the search overall.

How can one win the search game in the future?

It will probably be less complicated than we expect now because the data will stay where it is for the time being. The Booking.com chatbot accesses content from Booking.com. Google remains Google and new search engines such as Perplexity access the content of the World Wide Web. Even when ChatGPT performs a web search, it uses Bing. Therefore, we will continue to find and book hotels via Google and Booking.com and other platforms, the AI models are a tool that picks the right result from the data and puts the pieces of a complex search puzzle together for the user. In other words, we search via the familiar platforms or search engines, but AI will make hotel searches simpler and personalize it better.

And the metaverse? Is it dead?

Another reason why we will continue to search for hotels via the familiar platforms and search engines and not tools like ChatGPT is the visual impression. At the moment we rely on photos and videos but perhaps in the future we would want more information before we book. In this context, mixed reality will play an increasingly important role. This means that to the analogue world virtual experiences will be added. Unlike the metaverse, this will not be a permanent virtual world in which we spend time but a mixed reality that will offer us special experiences at certain points, such as the opportunity to see the menu in a restaurant as changing dishes on a virtual plate in front of us. For the tourism industry, this harbors enormous potential for marketing, sales, brand perception and brand loyalty.

For hotels, this opens up a level of immersion that a brochure or 2D website cannot provide. Yesterday we were still booking with paper catalogues. Today we do it on Booking.com or the hotel website, and tomorrow we will put on our Vision Pro and walk around the hotel.

OLGA HEUSER is Founder and Managing Director of **DIALOGSHIFT.**

DIALOGSHIFT.COM

Vielfältig und herausfordernd, aber voller Opportunities: Das Business der Hotel

BETREIBER

MRP HOTELS KEY TAKE-AWAYS

Veränderungen in der Arbeitswelt haben Einfluss auf die klassischen Businesshotels, Konzepte müssen eine breitere Zielgruppe ansprechen

Digitale, effiziente Betriebsführung und die Nutzung von First-Party-Daten bieten große Potenziale

Fortschreitende Konsolidierung in der Betreiberlandschaft

Interview mit Erik Florvaag

Wie stellen Sie sich künftig die Zusammenarbeit zwischen Eigentümer und Betreiber in puncto ESG vor?

Die Zusammenarbeit zwischen Eigentümer und Betreiber in Bezug auf ESG gewinnt zunehmend an Bedeutung und wird in Zukunft eine noch größere Rolle spielen. ESG-Kriterien sind insbesondere für institutionelle Investoren auf Eigentümerseite entscheidend bei der Investitionsentscheidung. Auf Betreiberseite haben ESG-Aspekte besonders im Vertrieb an Geschäftsreisende einen hohen Stellenwert. Eigentümer und Investoren haben ein großes Interesse daran, den Wert der Immobilie langfristig zu erhalten. Sie sind daher maßgeblich verantwortlich für die Entwicklung und

Interview in Kooperation mit
Die ungekürzte Langfassung finden Sie hier:

elevatr



Einbringung von ESG-Zielen und Strategien sowie für die Bereitstellung finanzieller Ressourcen zur Überwachung und Umsetzung gemeinsam vereinbarter Maßnahmen.

Betreiber hingegen spielen die entscheidende Rolle bei der täglichen Umsetzung von ESG-Maßnahmen. Sie bestimmen, wie strikt diese Maßnahmen im operativen Betrieb umgesetzt werden, wie effizient Ressourcen genutzt und wie nachhaltige Praktiken implementiert werden. Bei der Vertragsgestaltung zwischen Eigentümern und Betreibern herrscht jedoch noch Uneinigkeit. Eigentümer versuchen oft, standardisierte ESG-Klauseln einzuführen, die nicht immer praxisnah sind oder die Umsetzbarkeit im Hotelbetrieb nicht berücksichtigen. Verträge müssen klare Ziele, Leistungsindikatoren und Verantwortlichkeiten festlegen. Dabei sollten ESG-Maßnahmen nicht nur unter Nachhaltigkeitsaspekten, sondern auch unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten betrachtet werden. Ein Mechanismus zur regelmäßigen Überprüfung und Anpassung der Maßnahmen ist ebenfalls notwendig.

Langfristig ist eine enge und kooperative Zusammenarbeit zwischen Eigentümern und Betreibern entscheidend, um ESG-Aspekte erfolgreich in den Betrieb von Immobilien zu integrieren und langfristige Werte für alle Beteiligten zu schaffen. Ein möglicher Ansatz könnte darin bestehen, einheitliche Nachhaltigkeitszertifikate zu entwickeln, die sowohl den Betrieb als auch die Immobilie abdecken. Derzeit existieren Zertifizierungen meist nur für einen der beiden Bereiche.

Welche Schlüsselüberlegungen stellen Sie derzeit im strategischen HR-Management an und wie schnell können entsprechende Strategien implementiert werden?

In unserem strategischen HR-Management konzentrieren wir uns auf die Entwicklung und Förderung von „Future Skills“ – Fähigkeiten, die für den Unternehmenserfolg in einer sich ständig verändernden und digitalisierten Welt notwendig sind. Zu den wichtigsten Zukunftskompetenzen zählen digitale Kompetenz, Kundenzentrierung, interkulturelle Kompetenz, ebenso Flexibilität, Kreativität, Teamarbeit sowie Verantwortung und Nachhaltigkeit.

Digitale Kompetenz umfasst die Fähigkeit, sich mit digitalen Tools und Technologien vertraut zu machen, einschließlich der Nutzung von Online-Buchungsplattformen, Social Media-Marketing und Datenanalyse für die Personalisierung von Dienstleistungen. Bei der Implementierung von Digitalisierung und Automatisierung achten wir darauf, unsere Mitarbeitenden mitzunehmen und sie in den Prozess zu integrieren, da wir uns als menschenzentriertes Unternehmen begreifen.

Kundenzentrierung bleibt ein zentraler Wert, der auf Empathie, Kommunikationsfähigkeiten und der Fähigkeit zur Schaffung wahrhaftiger Gastfreundschaft basiert. Interkulturelle Kompetenz ist ebenfalls entscheidend, da unsere Branche den Umgang mit Gästen aus verschiedenen Kulturen erfordert. Flexibilität und Anpassungsfähigkeit sind notwendig, um auf die sich schnell ändernden Umstände in unserer „VUCA“-Welt (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) zu reagieren. Kreativität und Innovation sind gefragt, um neue Wege zu finden und einzigartige Erlebnisse für unsere Gäste zu schaffen.

Als Arbeitgeber müssen wir die organisatorischen Strukturen schaffen, die es unseren Teams ermöglichen, zukunftsfähig zu bleiben. Dies umfasst die Entwicklung einer diversen und inklusiven Arbeitsumgebung, die Förderung flexibler Arbeitsmodelle und die Stärkung der Employer Brand. Investitionen in Personal- und Teamentwicklungen sowie die Einrichtung einer internen Akademie, die kontinuierliche Weiterbildungsmöglichkeiten bietet, sind ebenfalls wesentliche Aufgaben unserer HR- und People & Culture-Abteilungen.

Mit welchen strategischen Entscheidungen wirken Sie dem Risiko sinkender EBITDAs im Hotelbetrieb entgegen? Wer wird Hotelprojekte künftig finanzieren und wird tatsächlich „fresh money“ auf den Markt kommen?

Die Hotellerie steht angesichts des Fachkräftemangels und steigender Tariflöhne unter Druck, was sich negativ auf die EBITDAs auswirkt.

Eine Schlüsselstrategie zur Abmilderung dieser Effekte ist die Investition in Digitalisierung und IT-Infrastruktur. Durch den Einsatz effizienter digitaler Lösungen, wie beispielsweise digitale Check-ins, können Mitarbeitende von administrativen Aufgaben entlastet werden, sodass sie sich auf ihre Kernaufgabe als Gastgeber konzentrieren können. Dies stärkt nicht nur die operativen Margen, sondern steigert auch die Effizienz.

Ein weiterer wichtiger Trend ist die fortschreitende Konsolidierung in der Betreiberlandschaft. Nur durch diese Konsolidierung können die notwendigen Investitionen in die Technologie-Stacks wirtschaftlich tragbar und skalierbar gemacht werden. Dies ermöglicht es den Betreibern, in die Zukunft zu investieren und wettbewerbsfähig zu bleiben.

Die Einschränkung des Angebots ist eine weitere Strategie, um die Wirtschaftlichkeit zu sichern. Hotels, bei denen das Gasterlebnis nicht auf einer maximalen Verfügbarkeit von Angeboten beruht, sollten sich auf das Wesentliche konzentrieren und prüfen, welche Services wirtschaftlich sinnvoll sind.

Trotz dieser Maßnahmen bleibt die Rentabilität der Betreiber unter Druck und Neubauprojekte sind aufgrund hoher Baukosten und eingeschränkter Finanzierungsmöglichkeiten kaum noch realisierbar. Zukünftig ist daher davon auszugehen, dass das klassische Pachtkonstrukt an Beliebtheit verlieren wird. Investoren werden sich stärker auf Owner/Operator-Konstruktionen fokussieren, da diese Modelle attraktivere Einstiege und nachhaltigere Renditen bieten. VC- und PE-Investoren könnten in Ausnahmefällen eine Lösung für notleidende Projekte darstellen, allerdings nur bei hoher Verlustbereitschaft der erstfinanzierenden Banken und Investoren.

Wo verorten Sie die größten Wachstumsraten des Tourismus national wie international und welche Akteure/Destinationen werden die größten Gewinner sein?

Die größten Wachstumsraten im Tourismus werden in der Stadthotellerie in Märkten mit einer breiten und heterogenen Nachfragestruktur erwartet. Die Veränderungen in der Arbeitswelt seit 2020 haben einen Einfluss auf die klassischen Businesshotels, sodass diese Konzepte zukünftig eine breitere Zielgruppe ansprechen müssen, einschließlich Leisure-Groups und Incentive-Reisen. Destinationen, die sowohl touristisch attraktiv sind als auch eine starke geschäftliche Nachfrage haben, werden die größten Gewinner sein. In Deutschland betrifft dies A-, B- und C-Städte, die über attraktive Produkte verfügen, die sowohl Geschäfts- als auch Privat-

reisende ansprechen. Um das erwartete Wachstum zu bewältigen, sollten die Akteure frühzeitig den Fokus auf die Reorganisation von Betriebsabläufen und die Implementierung digitaler Lösungen legen. Eine effiziente Betriebsführung und die Nutzung von First-Party-Daten bieten große Potenziale, die in der Branche bisher oft ungenutzt bleiben. Hotels können diese Daten nutzen, um personalisierte Erlebnisse und Angebote zu schaffen, was die Gästebindung und Zufriedenheit erhöht. Auch Technologien wie Blockchain könnten eine wichtige Rolle spielen, insbesondere im Bereich Datensicherheit und bei der Verwaltung von Transaktionen.

Zusätzlich wird „Staycation“, also Urlaub in der heimischen Region, zu einem bedeutenden Trend. Dieser Trend resultiert aus finanziellen Einschränkungen, Zeitmangel oder dem Wunsch, nachhaltig zu reisen. Gleichzeitig wird „Experiential Travel“, das Eintauchen in lokale Kulturen

und Traditionen, immer beliebter. Reisende suchen nach authentischen Erlebnissen, bei denen sie aktiv teilnehmen und etwas Neues lernen können. Die Hotellerie muss sich auf diese Trends einstellen und innovative Konzepte entwickeln, um den neuen Erwartungen der Reisenden gerecht zu werden. Die Integration von Technologien wie Künstlicher Intelligenz (KI), Big Data und kontaktloser Technologie kann dazu beitragen, effizienter zu arbeiten und das Gästelerlebnis zu verbessern.



ERIK FLORVAAG ist CEO und Managing Partner bei **THE CHOCOLATE ON THE PILLOW GROUP**.

COTP.GROUP

HOTEL OPERATING BUSINESS: MULTIFACETED AND CHALLENGING, BUT ALSO FULL OF OPPORTUNITIES

Changes in the world of work are impacting traditional business hotels; concepts will need to be appealing to a broader target group in future

Efficient, digital operationa management and the use of first-party data offer great potential

Consolidation in the operator landscape goes on

Interview with Erik Florvaag

How do you imagine future cooperations between owners and operators to work in terms of ESG?

With regard to ESG, the cooperation between owners and operators is becoming increasingly important and will play an even greater role in the future. ESG criteria are particularly important for institutional investors on the owner side when investment decisions are made. On the operator side, ESG aspects are particularly important in sales to business travelers. Owners and investors have a great interest in maintaining the property value in the long term. They are responsible for the development and introduction of ESG goals and strategies and have to provide the financial resources for evaluating and implementing measures all parties have agreed to.

On the other hand, operators play the decisive role in the day-to-day implementation of ESG measures. They determine how strictly these measures are implemented in the operational business, how efficiently resources are used and how sustainable practices are implemented. However, owners and operators are still disagreeing when

negotiating contracts. Owners often try to introduce standardized ESG clauses which are not always practical or do not consider the implementation in hotel operations. Contracts should define clear objectives, performance indicators and responsibilities. ESG measures should not only be considered from a sustainability perspective but also from an economic point of view. Also, a mechanism for regular review and adjustment of the measures is necessary.

In the long term, a close and cooperative collaboration between owners and operators is vital to the successful integration of ESG aspects into the operation of real estate and to create long-term value for all parties involved. One possible approach could be to develop standardized sustainability certificates that cover both the operation and the property. At the moment, certifications usually exist for only one of the two areas.

What are the key considerations you are currently making in strategic HR management and how quickly can such strategies be implemented?

In our strategic HR management, we focus on the development and promotion of „future skills” – these are skills that are necessary for the company’s success in a constantly changing and digitalized world. We assume digital competence, customer focus, intercultural competence, as well as flexibility, creativity, teamwork, responsibility and sustainability to be the most important future skills.

Digital competence includes the ability to familiarize oneself with digital tools and technologies, including the use of online booking platforms, social media marketing and data analysis to personalize services. When implementing digitalization and automation, we make sure to involve our employees in the process because we see ourselves as a person centered company.

Customer focus remains a core value that is based on empathy, communication skills and the ability to create true hospitality. Intercultural competence is also crucial,



as our industry requires to deal with guests from different cultures. Flexibility and adaptability are necessary to respond to the rapidly changing circumstances in our „VUCA” (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) world. Creativity and innovation are needed to find new ways and to create unique experiences for our guests.

As an employer, we have to provide the organizational structures that enable our teams to remain fit for the future. This includes the development of a diverse and inclusive working environment, the promotion of flexible working models and the stabilization of the employer brand. Investments in staff and team developments as well as the setup of an internal academy that offers continuous training opportunities are also key tasks for our HR and People & Culture departments.

What strategic decisions are you making to prevent the risk of falling EBITDAs in hotel operations? Who will finance hotel projects in the future and will „fresh money” really come onto the market?

Due to the shortage of skilled workers and rising standard wages, the hotel industry is pressured and that is negatively impacting the EBITDAs. A key strategy to lower these effects is to invest in digitalization and IT infrastructure. Implementation of efficient digital solutions, such as digital check-ins, can free employees from having to perform administrative tasks so that they can concentrate on their core task as hosts. This does not only improve operating margins but also increases efficiency.

Another important trend is the ongoing consolidation in the operator landscape. The necessary investments in the technology stacks can only become economically viable and scalable through this consolidation. This enables operators to invest in the future and to remain competitive.

To limit the offer is another strategy used to ensure profitability. When the guest experience is not based on maximum availability of offers in a hotel, it should focus on the essentials and evaluate which services are economically impactful.

Despite these measures, the profitability of operators remains under pressure and new construction projects are hardly feasible due to high construction costs and limited financing options. It is assumed that the classic lease construct will become less popular in the future.

Investors will concentrate more on owner/operator constructions, as these models offer more appealing entry points and more sustainable returns on investment. In exceptional cases, VC and PE investors could represent a solution for weakly performing projects, but only if the banks and investors are prepared to take the risk of losses.

In the national and the international field, where do you see the greatest growth rates in tourism and which players/destinations will come out as the biggest winners?

The greatest growth rates in tourism are expected to be in the city hotel industry, in markets with a differentiated and heterogeneous demand structure. The changes that occurred in the working world from 2020 on, have an impact on traditional business hotels. Hence, these concepts will have to appeal to a broader target group in future, including leisure groups and incentive travel. Destinations that are both appealing to tourists and are also highly demanded from business travelers will be the biggest winners. In Germany, this applies to A, B and C cities that offer attractive products that appeal to both business and leisure travelers.

To manage the expected growth, players should focus on reorganizing operations and implementing digital solutions from an early stage on. Efficient operational management and the use of first-party data offer great potential that has often remained untapped in the industry to date. Hotels can use this data to create personal-

ized experiences and offers, which increases guest loyalty and satisfaction. Technologies such as blockchain could also play an important role, especially in the area of data security and transaction management.

Also „staycation”, meaning vacationing in one’s home region, is becoming a significant trend. This trend results from financial restrictions, a lack of time or the desire to travel sustainably. At the same time, „experiential travel”, the immersion in local cultures and traditions, is becoming increasingly popular. Travelers are looking for authentic experiences in which they can actively participate and learn something new. The hotel industry must adapt to these trends and develop innovative concepts to meet the new expectations of travelers. The integration of technologies such as artificial intelligence (AI), big data and contactless technology can help to work more efficiently and to improve the guest experience.

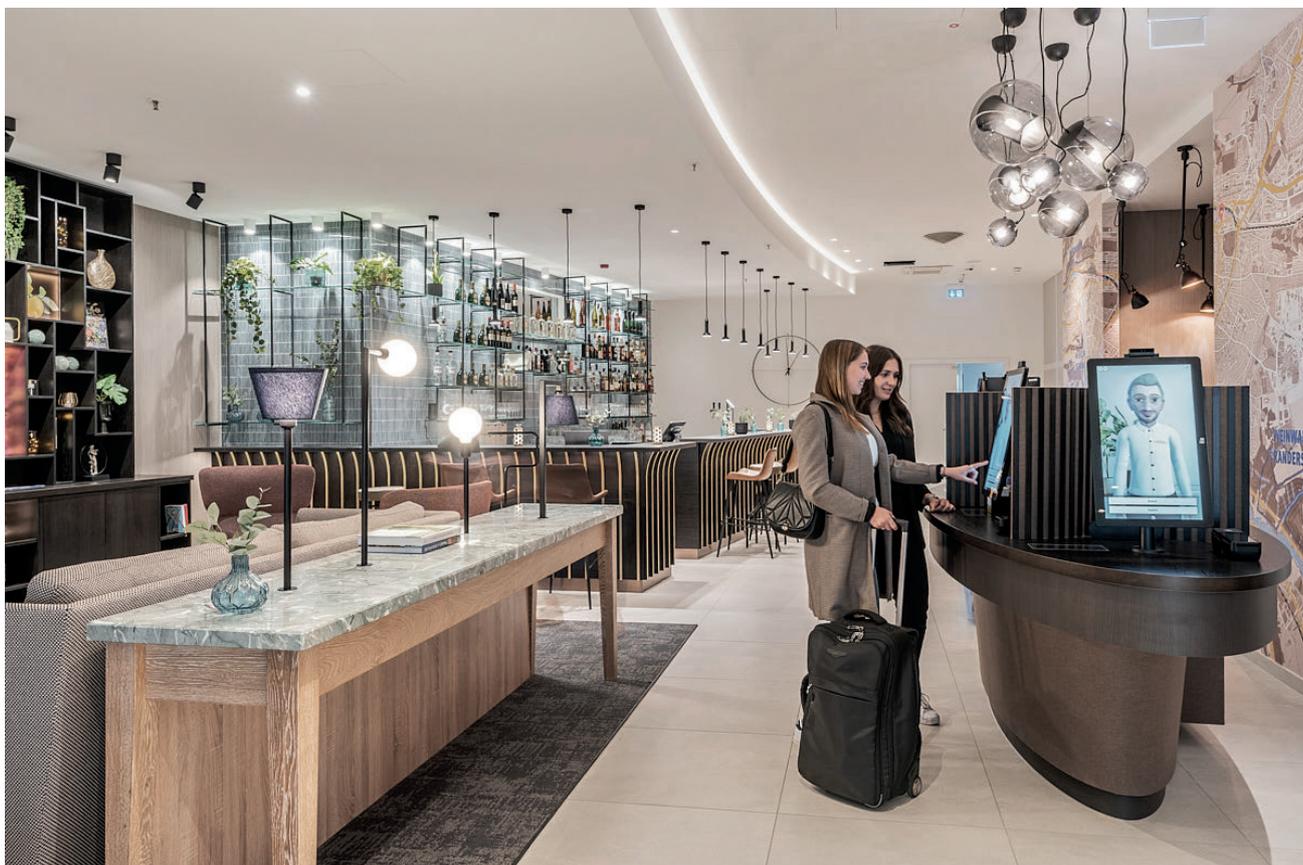
Interview in cooperation with
You'll find the full version here:

elevatr



ERIK FLORVAAG is CEO and Managing Partner of **THE CHOCOLATE ON THE PILLOW GROUP.**

COTP.GROUP



Auf einen Blick: Die mrp hotels

TAKE- AWAYS

MARKTENTWICKLUNG

Stabileres Wachstum nach Erholung, aber makroökonomische Herausforderungen

Fortschreitende Konsolidierung in der Betreiberlandschaft

Gut gefüllte Projekt-Pipeline trotz Finanzierungsproblemen

DIGITALISIERUNG

KI steigert Produktivitätspotenzial auch in der Hotellerie erheblich

Digitalisierung spielt im Interesse moderner Gäste als auch der Mitarbeitenden eine Schlüsselrolle

KI-basierte Systeme werden Daten in Echtzeit analysieren und flexible und genauere Entscheidungen ermöglichen

MARKET DEVELOPMENT

Stable growth after recovery, but macroeconomic challenges

Consolidation in the operator landscape goes on

Strong pipeline for new projects despite financing issues

DIGITALISATION

AI increases productivity potential in hotel industry significantly

Digitalization plays a key role in the interests of both modern guests as well as employees

AI-based systems will analyze huge amounts of data in real time, enabling flexible and more accurate decisions

TRANSAKTIONSMARKT

Ferienhotellerie bleibt
attraktives Nischensegment

Hotels erholen sich schnell, aber
Renditen bleiben hinter Erwartungen

Investoren verlagern ihren Fokus
auf Value-Add-Deals in sekundären
Städten und aufstrebenden Märkten
in Südeuropa

ESG

Banken erwarten ESG Strategien
für Finanzierungen

Nachhaltigkeitszertifikate sind kein
Ersatz für umfassende Strategien

ESG wird von Corporate Gästen
und Investoren gefordert

HOTELIMMOBILIEN- ENTWICKLUNG

Aktuelle Finanzierungssituation
verlangt kreative Lösungen, um
Development Pipelines zu füllen

Managementverträge gewinnen an
Bedeutung gegenüber traditionellen
Pachtverträgen

Bestandskonversionen bieten
Investoren schnelleren Markteintritt
und nachhaltige Vorteile

TRANSACTION MARKET

The holiday hotel industry remains
an attractive niche segment

Hotels recover fast, but returns
lag expectations

Investors shift focus to value-add deals
in secondary cities and emerging
Southern Europe

ESG

Banks are expecting stronger
ESG strategies for financing

Sustainability certificates are no
substitute for extensive strategies

ESG is demanded by corporate guests
and investors

HOTEL REAL ESTATE DEVELOPMENT

The current financing situation
requires creative solutions in order to
fill the development pipelines

Management contracts gain importance
over traditional leases.

Conversions offer investors faster market
entry and sustainable advantages

IMPRESSUM

IMPRINT

Für den Inhalt verantwortlich

Responsible for the content

MRP Consult GmbH
Getreidemarkt 14
1010 Wien
Tel.: +43 (0) 1 890 666 1
office@mrp-hotels.com
www.mrp-hotels.com

Herausgeber

Editor

MRP Consult GmbH

Redaktions- und Projektteam

Editorial and project team

Beatrice Sommer, Martin Schaffer
et al. (siehe Beiträge)

Konzeption, Editorial Design & Layout

Creative concept, editorial design & layout

thesanmarco.com

Druck auf 100 % Recyclingpapier

Printed on 100 % recycled paper by

Agentur Prokop KG
Inkustrasse 16
3400 Klosterneuburg

Bildnachweis

Picture credits

Chuttersnap (Cover, 35), Adobe Stock (2, 71), Getty Images (11), Occhio (16, 27, 43, 52), COTP Group (67, 68, U3).

Bilder der Autoren wurden von diesen zur Verfügung gestellt. Authors' pictures were provided by themselves.

Haftungsausschluss

Disclaimer

Sämtliche enthaltenen Informationen (Stand: 24.09.2024) stammen von professionellen und zuverlässigen Quellen. Der Inhalt wurde mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt, dennoch kann mrp hotels nicht für die Richtigkeit sämtlicher Angaben garantieren. Die Meinung der Gastautoren deckt sich nicht zwingend mit der Meinung von mrp hotels.

The information contained herein (Status: 24.09.2024) has been obtained from sources deemed reliable. While every reasonable effort has been made to ensure its accuracy, we cannot guarantee it. Opinions and thoughts expressed by guest authors reflect only the authors' views.





In 2030, luxury hotel services have evolved to offer highly personalized, tech-driven experiences. Guests enjoy seamless check-ins via facial recognition, AI-powered concierges that anticipate their needs, and rooms equipped with smart furniture and holographic displays. Drones deliver room service, while wellness programs are tailored through biometric data. Sustainability is a key focus, with energy-efficient designs, eco-friendly amenities, and rooftop gardens providing fresh produce for on-site dining. The overall experience blends cutting-edge technology with personalized, eco-conscious comfort.

WHAT AI SAYS ABOUT
LUXURY HOTEL SERVICES IN 2030

Media partner

elevatr



mrp-hotels.com