

Booking the FUTURE



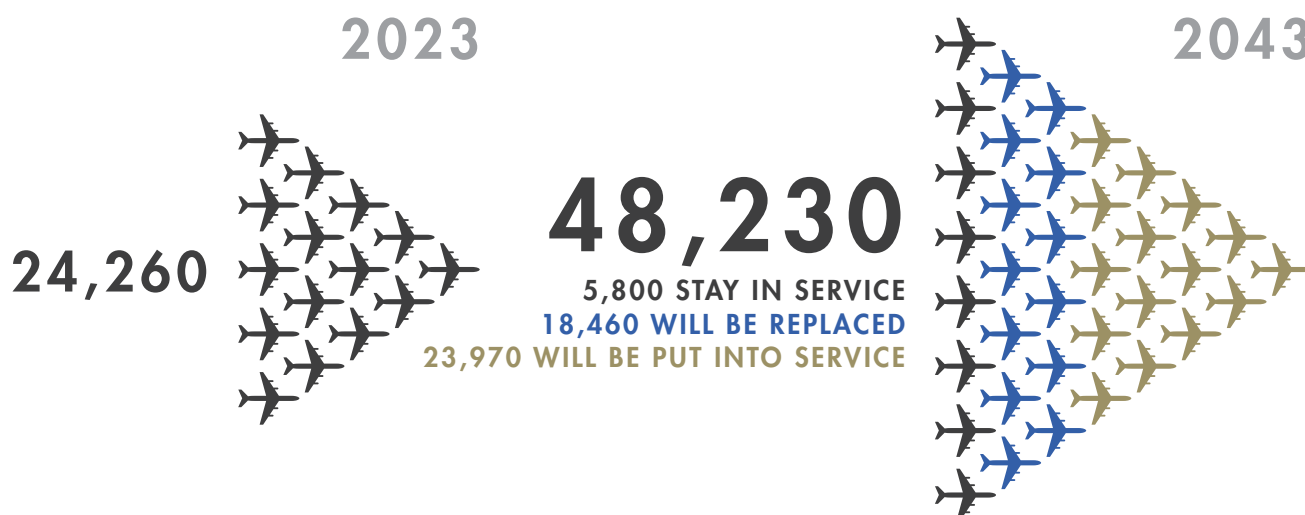
Expert Paper Hotels 2025



HARD FACTS

MEHR FLUGZEUGE MORE PLANES

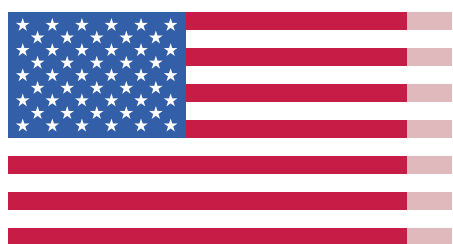
Quelle / Source: Airbus Global Services Forecast 2024-2043, Lufthansa



Bis 2043 werden weltweit 48.230 Passagierflugzeuge im Einsatz sein.
By 2043 a total of 48,230 passenger planes will be in active service worldwide.

INTERNATIONALE ANKÜNFTE IN DEN USA INTERNATIONAL ARRIVALS TO THE US

Quelle / Source: Tourism Economics

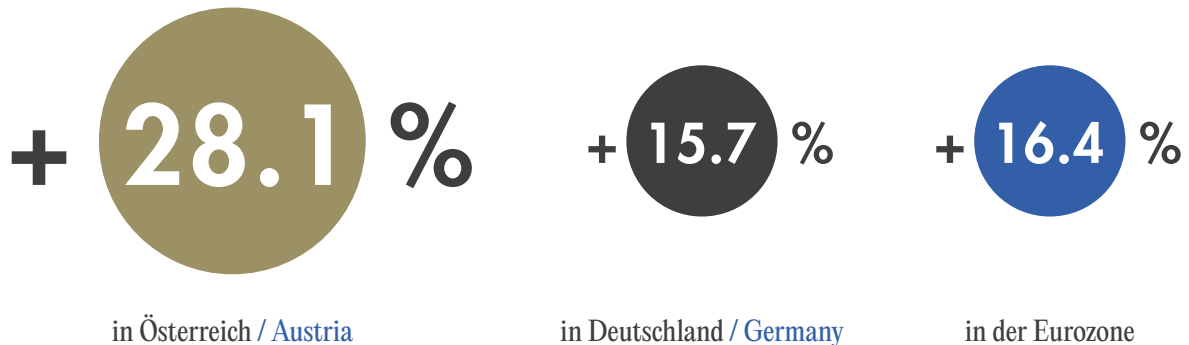


← - 8.2%

Erwarteter Rückgang 2025 (im Vergleich zum Vorjahr).
Expected decline in 2025 (compared to the previous year).

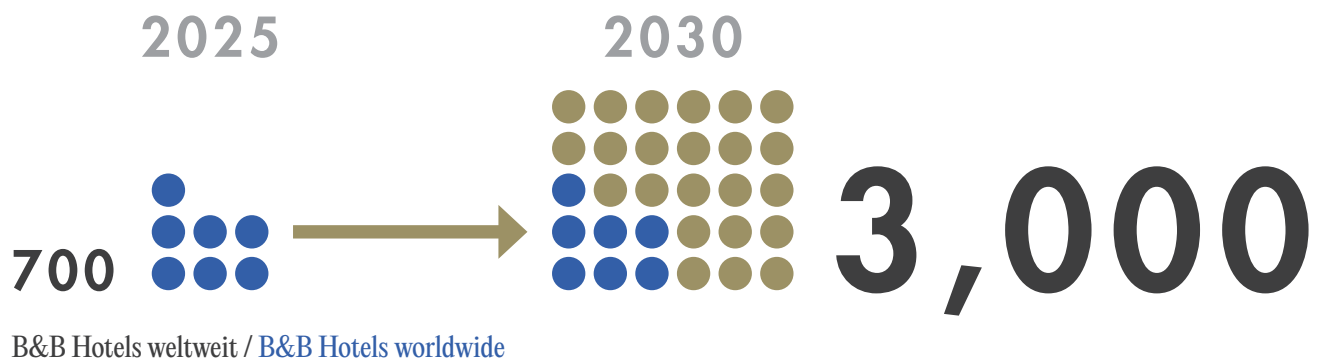
TARIFLÖHNE 2020 - Q1 2025 COLLECTIVELY AGREED WAGES

Quelle / Source: Die Presse



WACHSTUMSZIEL GROWTH TARGET

Quelle / Source: B&B Hotels



Ø WACHSTUM BIS 2035 Ø GROWTH

Quelle / Source: WTTC



STRANDED ASSETS

Quelle / Source: mrp hotels Research



Experten schätzen, dass bis 2040 40 % der Bestandsimmobilien aufgrund regulatorischer Aspekte zu Stranded Assets werden könnten. Experts estimate that by 2040, 40% of existing real estate could be at risk of becoming stranded assets due to regulations.

Editorial

Nach den Folgen der Corona-Pandemie und den seit mehr als zwei Jahren anhaltend hohen Zinsen bleibt die Dynamik am Hotelimmobilien-transaktionsmarkt verhalten. Zwar haben die Transaktionen im Vergleich zum Vorjahr wieder zugenommen, dennoch liegt das Niveau deutlich unter dem von 2019. Von einem neuen Marktzyklus zu sprechen, halten wir daher noch für verfrüht.

Auf Betreiberseite zeigt sich ein differenziertes Bild: Während einige Unternehmen Rekordumsätze und hohe EBITDAs erzielen, kämpfen andere mit rückläufiger Profitabilität aufgrund steigender (Betriebs-)Kosten und vielerorts mit noch nicht vollständig zurückgekehrter Auslastung. Wer seine Geschäftsmodelle strategisch an die neuen Marktbedingungen anpasst, kann Wettbewerbsvorteile erzielen bzw. wettbewerbsfähig bleiben. Wer diesen Schritt nicht schafft, könnte hingegen zum Übernahmekandidaten werden.

Neue Developments, wie auch Conversions und Refurbishments, erfordern akribische Planung über alle

Projektphasen. Gleichzeitig gewinnen Digitalisierung und HR weiter an Bedeutung – ohne dass ESG an Relevanz verloren hätte. Die Branche steht somit vor der Herausforderung, wirtschaftliche Stabilität und nachhaltige Zukunftsfähigkeit miteinander zu verbinden.

Sechzehn renommierte Branchenexpertinnen und -experten sowie unsere Beraterinnen und Berater von mrp hotels teilen in diesem Expert Paper ihre Analysen und Erfahrungen. Die Beiträge decken ein breites Themenspektrum ab – von Hotelinvestments über HR-Trends bis hin zu M&A – und liefern praxisnahe Einblicke in die zentralen Chancen und Herausforderungen des Hotelimmobilienmarktes.

Wir danken allen Autorinnen und Autoren, die die dritte Ausgabe von *Booking the Future* mit ihrem Fachwissen bereichert haben, und hoffen, dass die folgenden Beiträge wertvolle Impulse liefern. Lassen Sie uns gemeinsam nach vorne blicken: Die Herausforderungen sind groß, doch ebenso groß sind die Chancen, den Markt aktiv mitzugestalten. Viel Freude bei der Lektüre!



Following the impact of the COVID-19 pandemic and the persistently high interest rates over the past two years, the hotel real estate transaction market remains cautious. Although transaction volumes have increased compared to last year, they are still well below the levels seen in 2019. It is therefore too early to declare the start of a new market cycle.

On the operator side, the picture is mixed. While some companies are posting record revenues and strong EBITDA figures, others face declining profitability due to rising operational costs and, in many places, occupancy levels that have not yet fully recovered. Operators who successfully adjust their business models to the new market environment can maintain or strengthen their competitive edge. Those who fail to do so may find themselves vulnerable to takeovers.

Along with popular conversions and refurbishments, new developments require thorough planning across all stages of the project. At the same time, digitalization and human resources continue to gain importance, while ESG considerations remain a key priority. The industry faces the challenge of balancing economic stability with long-term sustainability.

In this Expert Paper, sixteen respected industry specialists and our mrp hotels consultants share their insights and experiences. The contributions cover a broad range of topics, from hotel investments and HR trends to M&A, offering practical perspectives on the main opportunities and challenges within the hotel real estate market.

We would like to thank all contributors who enriched the third edition of „Booking the Future“ with their expertise. We hope the following articles provide valuable inspiration. Let's look ahead together. The challenges are significant, but so are the opportunities to actively shape the market. Enjoy the read!



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 2025

Assets under management

> € 1.5bn

Rooms managed

> 4,000

Total revenue managed

€ 300m

mrp hotels ist ein führendes Beratungsunternehmen für die Hotel- und Tourismusbranche mit Fokus auf Hotelimmobilien und Hotelbetreibergesellschaften und Standorten in Deutschland und Österreich. Wir begleiten Investoren, Eigentümer und Betreiber entlang des gesamten Hotelimmobilien-Lifecycles. Unsere Expertise umfasst Marktanalysen, Machbarkeitsstudien und ESG-Strategien. Außerdem beraten wir im Zuge von Finanzierungen, Entwicklungen und digitalen Transformationen. Performanceoptimierungen, Restrukturierungen und Verwertungsstrategien sind ebenso Teil unserer Kernexpertise.

Unsere Expertinnen und Experten vereinen fundierte Kenntnis der Hotelmärkte mit umfassender Erfahrung im Hotelmanagement, Immobilienberatung sowie mit Corporate Finance. Mit einem starken Netzwerk, einer klaren Strategie und zukunftsfähigen Konzepten steigern wir sowohl die Profitabilität des operativen Betriebs als auch den Wert von Hotelimmobilien. Darauf vertrauen Entscheidungsträger in ganz Europa seit mittlerweile fast zwei Jahrzehnten.

mrp hotels is a leading consultancy specialising in the hotel and tourism sector, with a focus on hotel real estate and hotel operating companies and locations in Germany and Austria. We support investors, owners and operators throughout the entire hotel real estate lifecycle. Our expertise spans market analysis, feasibility studies and ESG strategies. We also provide advisory services for financing, developments and digital transformations. Performance optimisation, restructuring and realisation strategies are also part of our core expertise.

Our experts combine in-depth knowledge of hotel markets with extensive experience in hotel management, real estate consultation and corporate finance. With a strong network, a clear strategy and future-proof concepts, we enhance both operational profitability and the value of hotel real estate. For nearly two decades, decision-makers across Europe have placed their trust in our expertise.

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. Begleiten von Strategieprozessen, M&A-Deals und Einzel- oder Portfoliotransaktionen.
Analyzing, understanding and implementing projects. Advising on strategy processes, M&A deals and individual or portfolio transactions.



STRATEGY, ADVISORY, M&A

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, Conversions und Refurbishments durch Experten aus der operativen und konzeptionellen Hotelbranche.
Technical support for the implementation of hotel projects, conversions and refurbishments from experts in the operational and conceptual hotel industry.



TECHNICAL SERVICES ASSISTANCE



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

INHALT

CONTENT

Rückgrat des touristischen Gesamtsystems: Der Flughafen Airports: The backbone of the overall tourism system Aletta von Massenbach	8
Ein starker und wettbewerbsfähiger Markt: Deutschland A strong and competitive tourism market: Germany Interview mit / with Sven Liebert	14
Zwischen Erholung und Stagnation: Hotelindustrie in Europa Recovery or stagnation? Europe's hotel industry at a crossroads Interview mit / with Denise Seeholzer	16
Vom Kapitalgeber zum Partner: Game of Loans From lender to partner: Game of loans Florian Kern	22
In der Luftfahrtbranche ist noch Luft nach oben There is still room to grow within the aviation industry Interview mit / with Sadiq Gillani	28
Arbeitsplatz-Agilität als geschäftskritisches Must-have Workplace agility: Business imperative rather than buzzword Monique Dekker	30
Strategischer Erfolgsfaktor Commercial Strategy Commercial strategy: Key success factor Gilbert-André Ghammachi	34
Ultra-Luxus: Kein Trend, sondern Paradigmenwechsel Ultra-luxury is not a trend, it's a paradigm shift Interview mit / with Carsten K. Rath	38

Serviced Apartments werden zum Wachstumsmotor Serviced apartments turn into growth engine Dr. Josef Vollmayr	42
Lifestyle-Hotels ermöglichen ein Maximum an Rendite Lifestyle hospitality delivers above-average returns Interview mit / with Davina Zydower-Cisier	48
Hotelinvestitionen erfordern Weitblick Unlocking the full potential of hotel investments Maximilian Ludwig	52
Asset Manager: Sparring Partner für Eigentümer und Betreiber Asset managers are sparring partners of owners and operators Interview mit / with Hannah Struck	56
Von der Eigenmarke zur Markenvielfalt From proprietary brand to brand diversity Martin Winkler	59
M&A auf dem europäischen Hotelmarkt M&A in the European hotel market Felix Fey	63
Wachstum nicht um jeden Preis, sondern belastbar Grow sustainably, but not at any cost Interview mit / with Marco Meier	68
Exitfähigkeit beginnt mit der Wahl des richtigen Betreibers Successful exits start with choosing the right operator Catherine Szolar	74
Aktuelle Trends bei Hotelverträgen Current trends in hotel agreements Gregor Famira, Sibylle Schnyder, Gerd Leutner und Andreas Otto	78
Auf einen Blick: Die mrp hotels Key Take-Aways At a glance: Our mrp hotels key take-aways	82

Rückgrat des touristischen Gesamtsystems:

DER FLUG- HAFEN

MRP HOTELS KEY TAKE-AWAYS

Strukturelle Standortprobleme, hohe Abgaben und fehlgeleitete Regulierung gefährden Fundament der Flughäfen

Rückgang an Flugreisenden in DE verdeutlicht Bedarf, Wettbewerbsfähigkeit zu sichern

Airlines verlagern Kapazitäten zu kostengünstigeren Standorten; Regionalflughäfen verlieren an Attraktivität

Von Aletta von Massenbach

Flughäfen sind weit mehr als Start- und Landepunkte des Luftverkehrs. Sie sind die Schaltzentralen globaler Konnektivität, Katalysatoren regionaler Wertschöpfung und zentrale Knotenpunkte eines funktionierenden touristischen Gesamtsystems. Deutschland als führende Industrienation inmitten Europas ist auf eine leistungsstarke, resiliente und wettbewerbsfähige

Flughafeninfrastruktur angewiesen – sowohl für wirtschaftlichen Wohlstand als auch für die Entwicklung des Tourismus.

Trotz der zurückgekehrten Reiselust nach der Corona-Pandemie steht der Luftverkehrsstandort Deutschland vor beispiellosen Herausforderungen. Die strukturellen Probleme in der Standortpolitik, die massive Abgabenlast und eine fehlgeleitete Regulierungspolitik gefährden nicht nur das wirtschaftliche Fundament der Flughäfen, sondern unterminieren zunehmend auch die Rolle des Luftverkehrs als Wachstumsmotor des Tourismus.

Die zentrale Rolle der Flughäfen für den Tourismus

Ohne Flughäfen gibt es keinen Tourismus im globalen Maßstab. Sie ermöglichen die Mobilität von Millionen Menschen und schaffen damit überhaupt erst die Voraussetzungen für touristische Wertschöpfungsketten. Sie sind Ausgangspunkte für Urlaubsreisen, Städtereisen, Geschäfts- und Kongressreisen – von denen Hotels, Gastronomie, Einzelhandel, Kultur- und Freizeiteinrichtungen unmittelbar profitieren. Der Tourismus lebt von Frequenz, Vielfalt und Qualität der Flugverbindungen. Je besser eine Region international angebunden ist, desto attraktiver wird sie für Besucher aus dem In- und Ausland.

Insbesondere die deutschen Flughäfen leisten hier einen unverzichtbaren Beitrag zur internationalen Wettbewerbsfähigkeit des Tourismusstandorts Deutschland. Im Jahr 2024 reisten rund 42 Millionen internationale

Gäste per Flugzeug nach Deutschland ein – das entspricht 21 % des gesamten Passagieraufkommens an deutschen Flughäfen. Vor der Pandemie lag dieser Wert noch bei 32 %. Die sinkende Zahl eingehender Flugtouristen unterstreicht die Dringlichkeit, die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Flughäfen zu sichern.

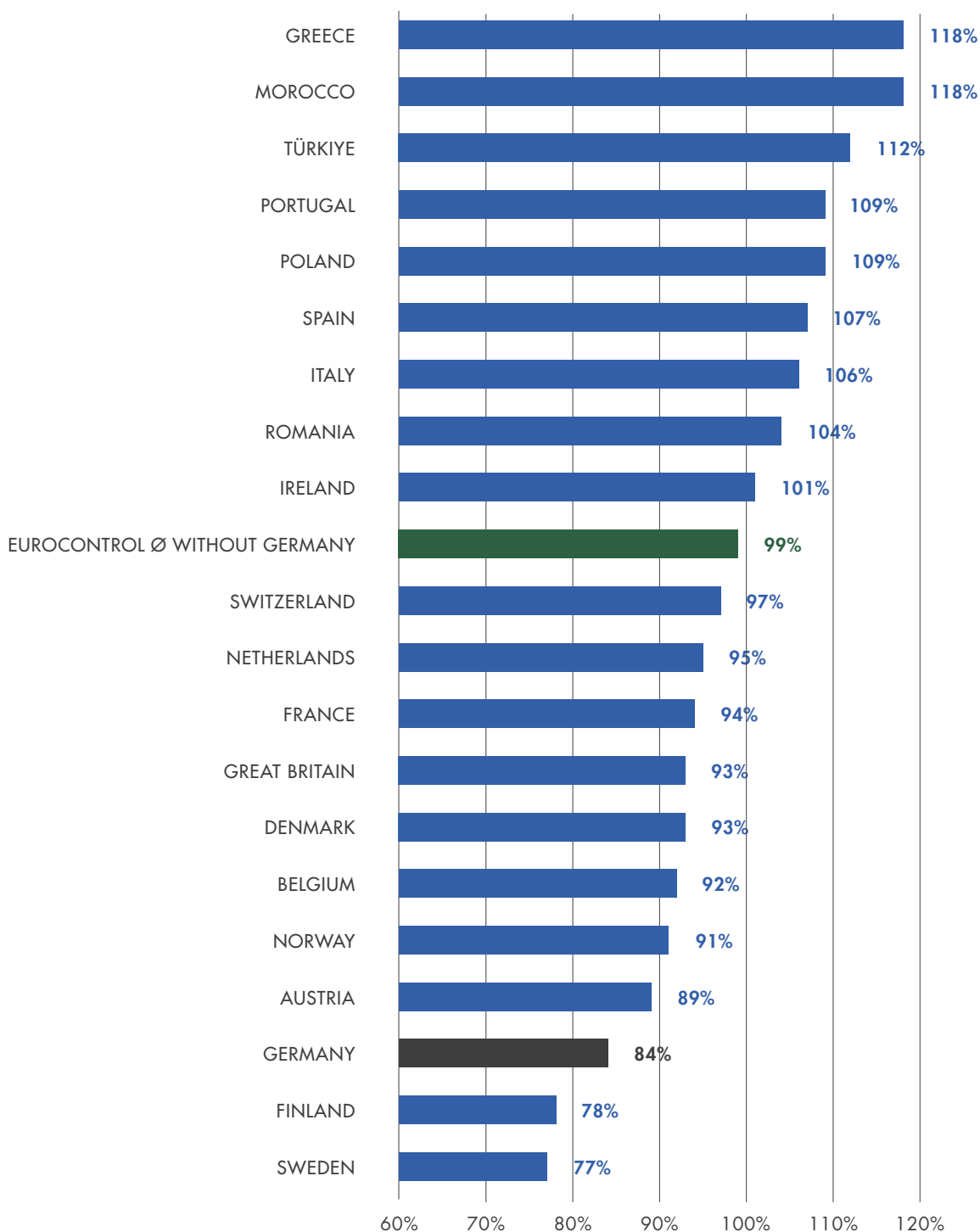
Ein Blick auf die benachbarten Standorte im europäischen Ausland zeigt, dass dort die Folgen der Corona-Pandemie überwunden sind. Mit 99 % der Flugbewegungen

erreicht das europäische Ausland durchschnittlich bereits annähernd das Vorkrisen-Niveau. Viele Länder in Süd- und Osteuropa liegen bereits deutlich über dem Verkehrsniveau von 2019: Griechenland mit +18 %, Türkei mit +12 % und Polen mit +9 %. Deutschland hingegen zählt gemessen an den Flugbewegungen aktuell zu den letzten drei Luftfahrtationen. Eine traurige und besorgniserregende Entwicklung.

INTERNATIONAL FLIGHT MOVEMENTS FULL YEAR 2024

Quelle / Source: Eurocontrol (2024)

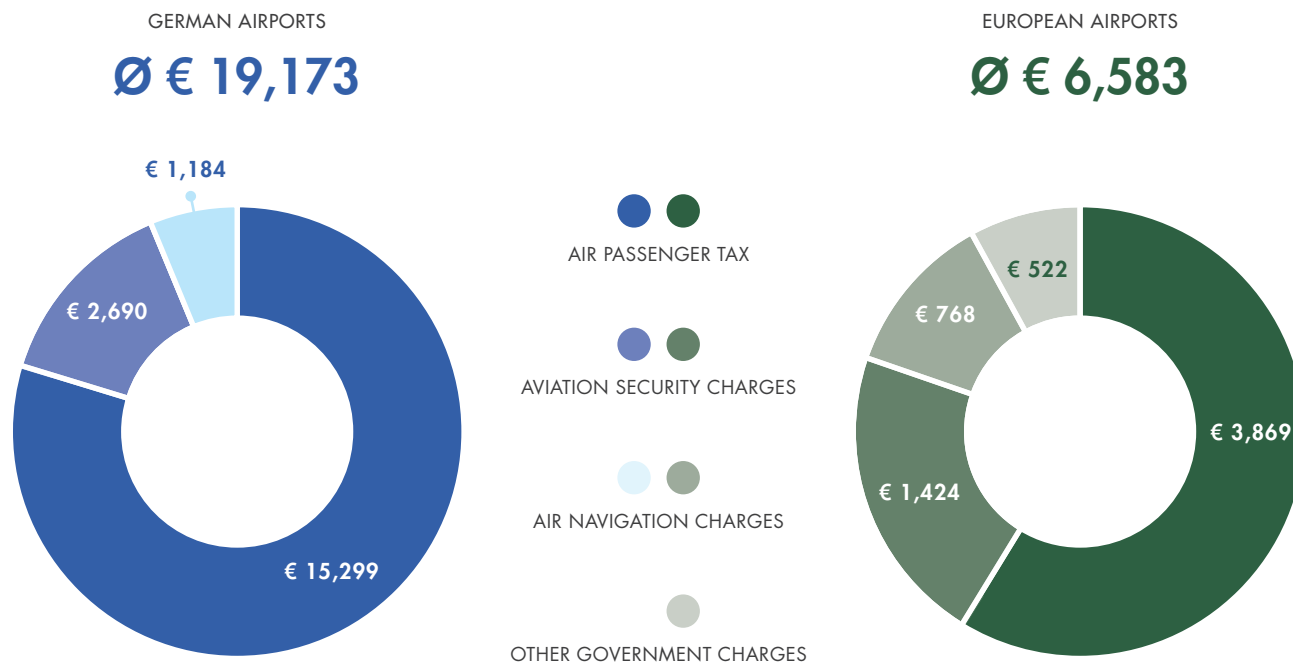
% change compared to pre-pandemic numbers



AIRPORT TAXES AND FEES GERMANY VS. EUROPE

Quelle / Source: ADV Dashboard (2025)

For a flight to New York City with a Boeing 787-9 carrying 269 passengers



Bedrohte Wettbewerbsfähigkeit durch staatlich induzierte Standortkosten

Doch die Standortbedingungen für Flughäfen in Deutschland haben sich dramatisch verschlechtert. Die staatlich induzierten Standortkosten – Luftverkehrsteuer, Luftsicherheitsgebühren und Flugsicherungsentgelte – sind auf einem europäischen Rekordniveau angekommen. Zwischen 2019 und 2025 haben sich diese nahezu verdoppelt. Allein ein Flug von Deutschland nach Mallorca kostet heute fast doppelt so viel an staatlichen Abgaben wie ein vergleichbarer Flug ab einem Flughafen im benachbarten Ausland. Bei einem Langstreckenflug geht die Kostenschere noch weiter auseinander: Ein Flug nach New York City mit einer Boeing 787-9 und 269 Passagieren kostet an staatlichen Steuern und Gebühren von einem deutschen Flughafen mehr als von einem europäischen Airport. Hauptverursacher ist die Luftverkehrsteuer.

Diese Entwicklung hat dramatische Folgen: Fluggesellschaften verlagern ihre Kapazitäten zunehmend an kostengünstigere Standorte in Europa. Ehemals stark frequentierte Flughäfen in der Fläche verlieren an Attraktivität, was wiederum die touristische Erschließung ganzer Regionen gefährdet. Die Passagiere folgen dem Angebot – die Abwanderung von Flugverbindungen bedeutet auch einen Rückgang der Touristenströme und damit eine Schwächung des Standorts Deutschland im internationalen Tourismuswettbewerb.

Marktentwicklung und strukturelle Trends

Der Luftverkehr ist ein Spiegelbild gesamtwirtschaftlicher und gesellschaftlicher Entwicklungen. Deutschland zählt zu den exportstärksten Nationen der Welt, ist Innovationsmotor Europas und Heimat zahlreicher international agierender Unternehmen – all dies verlangt nach einem flächendeckenden, leistungsfähigen Luftverkehrssystem. Wenn durch hohe Kosten und eingeschränkte Verkehrsrechte Angebote wegfallen, verliert der Tourismus an Reichweite – und Deutschland an Wettbewerbsfähigkeit und Wirtschaftskraft.

Tourismus braucht Verkehr – Verkehr braucht Verlässlichkeit

Eine moderne Flughafeninfrastruktur mit planbaren Rahmenbedingungen und fairen Wettbewerbsbedingungen ist der Schlüssel für Verlässlichkeit. Flughäfen müssen in der Lage sein, auch unter wirtschaftlich schwierigen Bedingungen in nachhaltige Technologien zu investieren, um klimafreundliche Mobilität zu ermöglichen. Die ADV Flughäfen sind auf dem Weg und leisten damit ihren Beitrag für einen klimafreundlichen Luftverkehr.

Fazit: Flughäfen sichern Zukunft – für Tourismus, Regionen und Wohlstand

Flughäfen sind systemrelevant – nicht nur für den Luftverkehr, sondern für die gesamte Wertschöpfungskette. Sie ermöglichen kulturellen Austausch, fördern die Entwicklung von Destinationen und schaffen Wohlstand in den Regionen. Die Herausforderungen der Gegenwart – von Klimawandel über Fachkräftemangel bis zu geopolitischen Krisen – erfordern keine Rückbesinnung, sondern Fortschritt durch Vernetzung und Investition.

Ein starker Tourismus benötigt starke Flughäfen. Was wir jetzt brauchen, ist eine Allianz für Wettbewerbsfähigkeit, Konnektivität und Nachhaltigkeit – getragen von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft.



ALETTA VON MASSENBACH
ist ADV-Präsidentin & CEO der
FLUGHAFEN BERLIN BRAN-
DENBURG GMBH.

ADV.AERO

AIRPORTS: THE BACKBONE OF THE OVERALL TOURISM SYSTEM

Structural location problems,
high levies and misguided regulation
threaten the foundations of airports

Decline in passengers in GER highlights
the need to safeguard competitiveness

Airlines are shifting capacity to lower-
cost locations; regional airports are
losing attractiveness

By Aletta von Massenbach

Airports are far more than just departure and arrival points for air traffic. They are hubs of global connectivity, catalysts of regional value creation and central nodes of a functioning tourism system. As a leading industrial nation in the heart of Europe, Germany depends on a high-performing, resilient and competitive airport infrastructure, both for economic prosperity and the development of tourism.

Despite the renewed appetite for travel after the pandemic, Germany's aviation sector is facing unprecedented

challenges. Structural problems in location policy, excessive tax burdens and misguided regulatory policies not only threaten the economic foundations of airports but also increasingly undermine aviation's role as a growth engine for tourism.

The central role of airports for tourism

There is no tourism on a global scale without airports. They enable the mobility of millions of people, thus creating the fundamental conditions for tourism value chains. They are the starting points for leisure trips, city breaks, business and conference travel, which directly benefit hotels, restaurants, retail, cultural and leisure facilities. Tourism depends on the frequency, diversity and quality of flight connections. The better a region is connected internationally, the more attractive it becomes for visitors from home and abroad.

In particular, German airports make an indispensable contribution to the international competitiveness of Germany as a tourism destination. In 2024, around 42 million international guests entered Germany by plane, with about 21% of total passenger traffic at German airports. Before the pandemic, this figure was 32%. The decline in inbound air travelers underlines the urgency of safeguarding the competitiveness of German airports.

Looking at neighboring European countries, many have already overcome the consequences of the pandemic. The European average has almost reached pre-crisis levels with 99% of flight movements. Several Southern and Eastern European countries have already exceeded 2019 levels: Greece (+18%), Turkey (+12%) and Poland (+9%). However, when it comes to flight movements, Germany is currently among the worst three aviation nations. An unfortunate and disturbing development.

Competitiveness threatened by state-induced costs

Location conditions for airports in Germany have dramatically worsened. State-imposed costs (aviation tax, aviation security charges and air navigation fees) have reached record levels in Europe. Between 2019 and 2025, these costs have nearly doubled. For example, a flight from Germany to Mallorca today incurs almost twice as much in state charges as a comparable flight from a neighboring European airport. The gap is even greater for long-haul flights. For example, a flight to New York City with a Boeing 787-9 and 269 passengers from a German airport costs significantly more in taxes and fees than from other European airports. Therefore, it can be concluded that the main culprit is the aviation tax.

This trend has dramatic consequences: airlines are increasingly shifting their capacities to cheaper locations in Europe. Previously well-frequented regional airports are losing attractiveness, jeopardizing the tourism development of entire regions. Passengers follow the supply. The relocation of flight connections also means fewer tourist arrivals, weakening Germany's position in international tourism competition.

Market development and structural trends

Air transport reflects broader economic and social developments. Germany is one of the world's strongest exporting nations, Europe's innovation engine and home to numerous globally operating companies, all of which demand a comprehensive, high-performing aviation system. When high costs and limited traffic rights eliminate services, tourism loses reach and Germany can lose competitiveness and economic strength.

Tourism needs transport and transport needs reliability

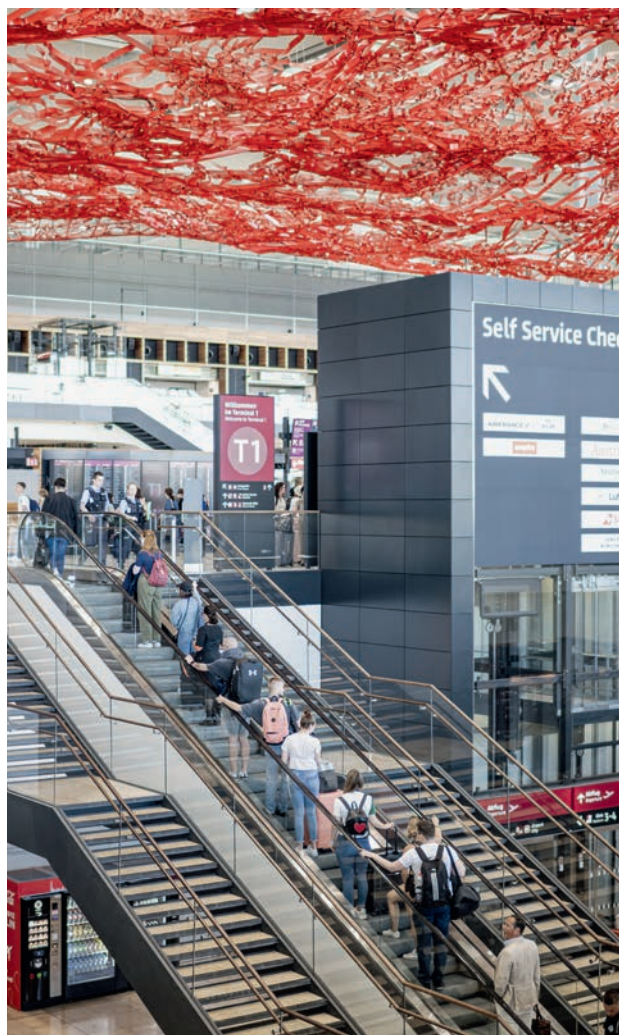
Modern airport infrastructure with predictable framework conditions and fair competition is the key to reliability. Airports must be able to invest in sustainable technologies even under difficult economic conditions to enable climate-friendly mobility. ADV airports are on this path and are making their contribution to sustainable aviation.

Conclusion: Airports secure the future – for tourism, regions and prosperity

Airports are systemically relevant, not only for aviation but for the entire value chain. They enable cultural exchange, foster the development of destinations and create prosperity in the regions. The challenges of today, from climate change and labor shortages to geopolitical crises, require not a return to the past, but progress through networking and investment. Strong tourism requires strong airports. What we need now is an alliance for competitiveness, connectivity and sustainability, which are supported by politics, business and society.

ALETTA VON MASSENBACH is president of the **ADV** and CEO of **FLUGHAFEN BERLIN BRANDENBURG GMBH**.

ADV.AERO



Aussicht mit Weitblick - Beratung mit Tiefgang

Ob Sie ein Hotel führen, investieren oder entwickeln: Mit über 100 Spezialist:innen in 40+ Ländern berät CMS mehr Transaktionen als jede andere Kanzlei in Europa.

Unser Hotel, Leisure & Tourism Team in der DACH-Region steht Ihnen mit umfassender Expertise und internationaler Erfahrung zur Seite – genau dann, wenn Sie uns brauchen, und genau dort, wo Sie uns brauchen.



Gregor Famira
CMS Österreich



Sibylle Schnyder
CMS Schweiz



Gerd Leutner
CMS Deutschland



Andreas Otto
CMS Deutschland

Ein starker und wettbewerbsfähiger Markt:

DEUTSCH- LAND

Interview mit Sven Liebert

Wie schätzen Sie die aktuelle und zukünftige Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands im internationalen Reise- markt ein? Welche Stärken sehen Sie, und in welchen Bereichen besteht aus Ihrer Sicht Nachholbedarf?

Deutschland ist ein starker und wettbewerbs- fähiger Tourismusstandort: Als internationales Reiseziel liegen wir unter den Top Ten. Wir sind das Top-Messe- und Geschäftsreiseziel in Europa und gleichzeitig einer der größten touristischen Quellmärkte weltweit. Deutschland punktet als Destination mit seiner Vielfalt – von Stränden und Bergen über unterschied- lichste Städte bis hin zu einer bunten Kultur- und Event- scene. Nicht zu vergessen die hunderttausenden Unter- nehmer und Gastgeber, die ihren Kunden tolle Erlebnisse in nah und fern ermöglichen.

Und doch gibt es Handlungsbedarf: Standortkosten und Bürokratie laufen aus dem Ruder. Unsere Visaver- fahren müssen zudem schneller und digitaler werden. Hier brauchen unsere Kunden und Unternehmen politi- sche Unterstützung.

Inwieweit ist die bestehende Infrastruktur – etwa Messe- gelände, Flughäfen oder der öffentliche Nahverkehr – aus touristischer Perspektive international wettbewerbsfähig? Gibt es konkrete Handlungsfelder, die Sie für besonders dringlich halten?

Auch hier gilt: Deutschland ist im internatio- nalen Vergleich grundsätzlich gut aufgestellt. Aber wir leben vor allem von der Substanz. Es braucht Investitionen in Straße, Schiene und auch manches Messegelände. Da bauen wir unter anderem auf das jüngst beschlossene Investitionspaket des Bundes.

Und auch ein Boost in Sachen digitaler Infrastruktur ist überfällig. Andere Länder sind uns hier definitiv einen Schritt voraus.

Welche operativen und strategischen Herausforderun- gen sehen Sie derzeit für Ihre Mitgliedsunternehmen? Und wie wirken sich diese auf deren Positionierung im interna- tionalen Wettbewerb aus?

Die Kosten für die Unternehmen und in der Folge auch die Kunden sind in den vergangenen Jah- ren massiv gestiegen. Diese Kostenspirale muss dringend durchbrochen werden, unter anderem durch politische Maßnahmen wie die im Koalitionsvertrag an- gekündigten Steuersenkungen z. B. in Luftverkehr und Gastronomie. Sonst verliert unser Standort an Attrakti- vität und Konnektivität – beides ist im internationalen Wettbewerb pures Gift.



SVEN LIEBERT ist Generalsekretär des **BUNDESVERBANDS DER DEUTSCHEN TOURISMUS- WIRTSCHAFT**.

BTW.DE

GERMANY REMAINS A STRONG AND COMPETITIVE TRAVEL MARKET

Interview with Sven Liebert

How do you assess Germany's current and future competitiveness in the international travel market? What are its strengths and where do you see a need to catch up?

Germany is a strong and competitive tourism location. As an international travel destination, we rank among the global top ten. We are Europe's leading destination for trade fairs and business travel and at the same time one of the largest source markets for tourism worldwide. Germany scores as a destination with its great diversity, from beaches and mountains to a wide range of cities and a vibrant cultural and events scene. Not to mention the hundreds of thousands of entrepreneurs and hosts who provide customers with memorable experiences, both near and far.

That said, there is a clear need for action. As of now, location-related costs and bureaucracy are getting out of control. Our visa procedures also need to become faster and more digital. This is an area where both our customers and companies need political support.

To what extent is the current infrastructure, such as trade fair venues, airports, or public transport, internationally competitive from a tourism perspective? Are there specific areas where you see an urgent need for action?

Once again, Germany is generally well-positioned in international comparison. But in many areas, we are relying on the strength of existing structures. We need investments in roads, rail networks and in some cases, trade fair venues. Here, we are relying in part on the recently adopted federal investment package. In addition, we urgently need a boost in digital infrastructure. In this regard, other countries are clearly a step ahead of us.

What operational and strategic challenges do your member companies currently face and how do these affect their positioning in the international market?

Costs for businesses and ultimately for customers have risen dramatically in recent years. This cost spiral must be broken urgently, not least through political measures such as the tax reductions for aviation and gastronomy announced in the coalition agreement. Otherwise, our location will lose both attractiveness and connectivity and that is toxic in the international competition.

SVEN LIEBERT is Secretary General of the **GERMAN TOURISM INDUSTRY ASSOCIATION**.

BTW.DE

Umsatz, mit dem du rechnen kannst

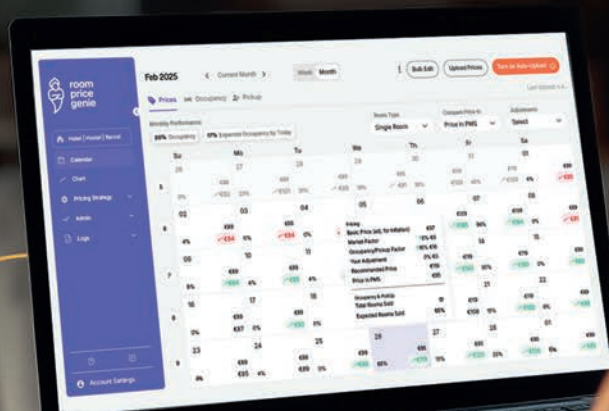
Hotelpreise wie von Zauberhand – mit dem wohl intuitivsten Revenue Management System der Welt.



+19% mehr Umsatz

Volle Kontrolle & Transparenz

Müheleise Einrichtung



Jetzt kostenlos testen:



Zwischen Erholung und Stagnation: Wie entwickelt sich die Hotelindustrie in

EUROPA

MRP HOTELS KEY TAKE-AWAYS

Hybridarbeit dämpft Nachfrage – volle Eventkalender 2024 bremsen Wachstum 2025

Geschäftsreisen vielerorts hinter Erwartungen

Nachlassende Inflation und geringere Kaufkraft bremsen Ratenwachstum

Interview mit Denise Seeholzer

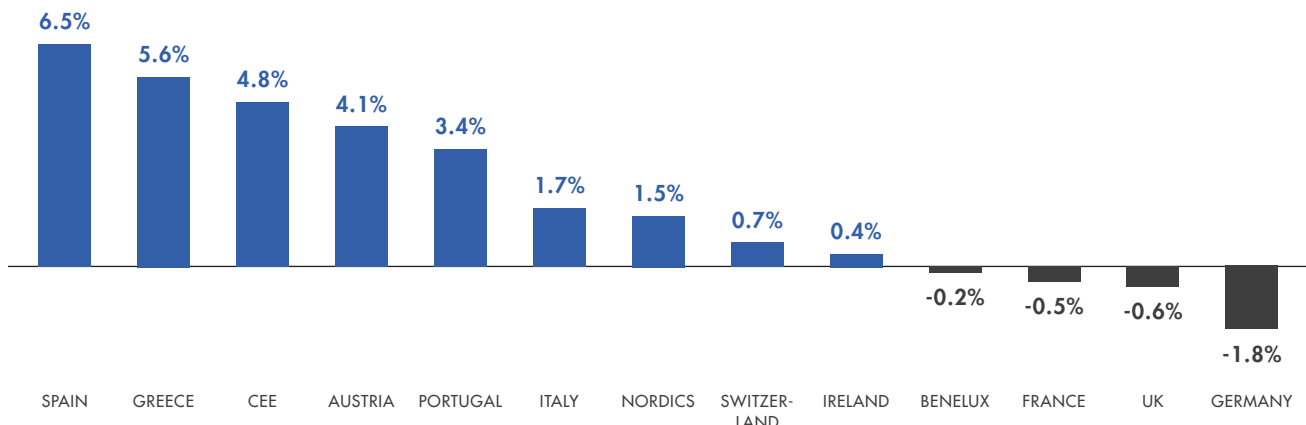
Wie hat sich die Performance der Hotellerie in Europa in den letzten Jahren entwickelt – insbesondere im Hinblick auf Unterschiede zwischen Stadt- und Resorthotellerie?

Seit der Pandemie hat sich die europäische Hotelbranche stark erholt. Resorthotels verzeichneten eine frühere und robustere Erholung als Stadt- und Businesshotels. Dies war hauptsächlich auf die langsamere Rückkehr von Geschäftsreisen und Konferenzen zurückzuführen, während die Nachfrage nach Inlands- und Kurzstreckenreisen zu einer frühen Erholung beitrug und die Durchschnittsrate (ADR) wie auch RevPAR für Küstenhotels steigerte. Die Performance im Jahresvergleich verbessert sich weiter, das Wachstum hat sich jedoch abgeschwächt. Preiserhöhungen bleiben der Haupttreiber des RevPAR, da die Belegungszuwächse begrenzt sind.

SOUTH OF EUROPE IS STILL GROWING

ADR % chg. YoY, Jun YTD 2025

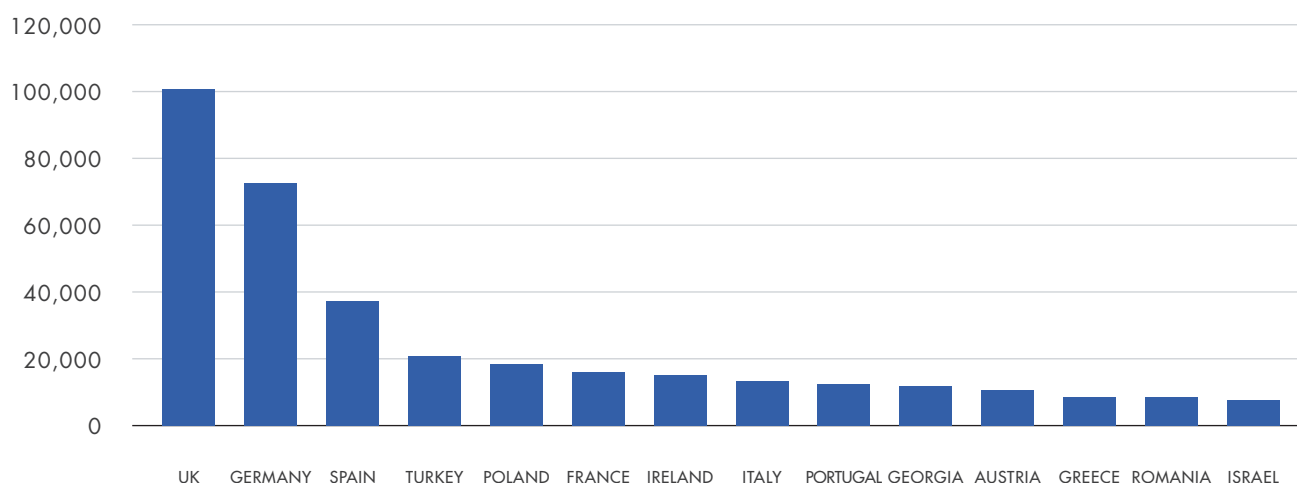
Quelle / Source:  CoStar



THE ACTIVE HOTEL PIPELINE ACROSS EUROPE

European countries, rooms in the active pipeline, July 2025

Quelle / Source:  CoStar



Geografisch gesehen schneiden südliche und mediterrane Reiseziele besser ab, unterstützt durch hohe Auslastung, ein starkes Preis-Leistungs-Verhältnis, verstärktes Marketing (z. B. Madrid, Lissabon), günstiges Wetter und eine Verschiebung der Quellmärkte – insbesondere mehr amerikanische Reisende seit 2022 und eine verzögerte Erholung aus China. Während der Reiseverkehr in den USA nachlässt, zieht die Nachfrage in der Asien-Pazifik-Region an.

Nordeuropa hinkt aufgrund der langsameren Erholung nach der Pandemie hinterher, insbesondere in konservativen oder messeabhängigen Märkten wie Belgien, Österreich und Deutschland. Hybridarbeit hat die Unternehmensnachfrage gedämpft, und ein voller Veranstaltungskalender für 2024 schränkt das Wachstum im Jahr 2025 ein. Die nordischen Länder gewinnen an Interesse, bleiben aber teuer, und die hohen Preise in Amsterdam haben die Unternehmensnachfrage auf günstigere Alternativen umgelenkt. Auch die wirtschaftlichen Herausforderungen in Großbritannien und Deutschland belasten die Hotellerie.

Lassen sich in der langfristigen Entwicklung Schwächen oder Abweichungen in bestimmten Marktsegmenten erkennen? Gibt es beispielsweise Anzeichen dafür, dass bestimmte Segmente, wie z. B. die Geschäftsreise, dauerhaft hinter den Erwartungen zurückbleiben?

Langfristig sehen wir deutliche Verschiebungen in der Segmentnachfrage. Das klassische Geschäftsreise-Segment bleibt vielerorts hinter den Erwartungen zurück, getrieben durch strukturelle Veränderungen wie den verstärkten Einsatz digitaler Meeting-Alternativen, Kostendruck in Unternehmen und Nachhaltigkeitsziele.

Dennoch zeigen unsere aktuellen Daten ein solides Jahr-über-Jahr-Wachstum an Wochentagen. Besonders im Mai und Juni haben sich traditionelle Märkte wie Berlin,

Wien, Brüssel und Budapest erholt, was auf eine partielle Rückkehr der Nachfrage hindeutet. Gleichzeitig hat sich das Verhalten der Geschäftsreisenden verändert: Aufenthalte während Events und Messen sind kürzer geworden, und die Wahl der Hotelklasse erfolgt deutlich gezielter.

Wie beurteilen Sie die aktuelle und zukünftige Entwicklung der Hotelbau-Pipeline – sowohl im Stadt- als auch im Resortbereich?

Die Entwicklung der Hotelbaupipeline in Europa ist stark marktabhängig, aktuell aber eher auf der noch langsamen Seite. Mehrere Faktoren tragen dazu bei, darunter Angebotsmoratorien in Städten wie Amsterdam und Barcelona sowie die Tatsache, dass einige Märkte – wie Paris – bereits gut ausgebaut sind und nur begrenzten Expansionsspielraum bieten.

Hohe Zinsen und gestiegene Baukosten haben die Entwicklungsaktivität ebenfalls erheblich gedämpft. Mit der Lockerung der Geldpolitik erwarte ich jedoch eine allmähliche Belebung der Pipeline-Aktivität.

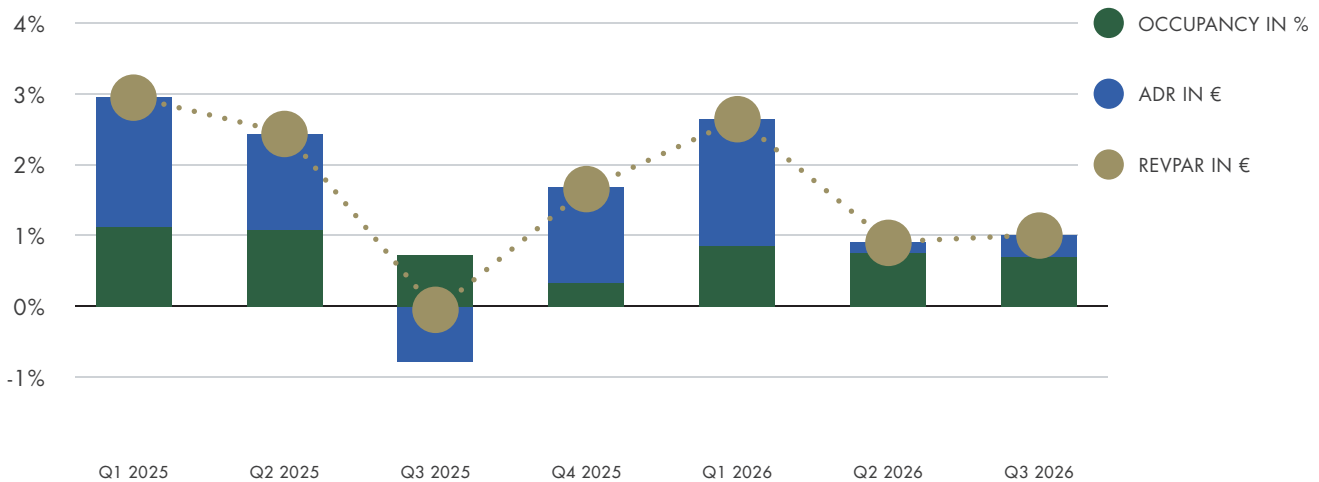
Es gibt einige bemerkenswerte Ausnahmen. Rom und Madrid beispielsweise verzeichneten einen erheblichen Zustrom neuer Luxuszimmer, und weitere Eröffnungen werden voraussichtlich folgen. In London hat sich ein Wandel vollzogen: Während in den letzten Jahren viele Luxuszimmer eröffnet wurden, konzentriert sich die aktuelle Pipeline stark auf das Mittel- und Economy-Segment. Dublin ist ein weiteres Beispiel, wo wir ein deutliches Wachstum des Angebots an Mittel- und Economy-Zimmern beobachten konnten.

Obwohl das Entwicklungstempo derzeit verhalten ist, gibt es insgesamt Wachstumsbereiche – insbesondere in Städten mit starker touristischer Attraktivität oder sich entwickelnder Marktdynamik. Auch der Feriensektor, insbesondere in Südeuropa, könnte von einem erneuten Interesse profitieren, da sich die Reisegewohnheiten weiter verändern.

RETURN OF THE RATE: ADR TO DRIVE REVPAR GROWTH AGAIN IN EUROPE

Quelle / Source: CoStar®

Europe markets, KPI % chg. YoY, Q1 2025 – Q3 2026, Forecast as of May 2025



Inwieweit ermöglichen Ihre Daten Rückschlüsse auf zukünftige Entwicklungen im Markt? Können Sie mit Ihren Analysen bereits Trends antizipieren oder Frühindikatoren erkennen?

Unsere Daten bilden eine solide Grundlage für die Erkennung aktueller Trends und die Vorhersage zukünftiger Entwicklungen, insbesondere aus europäischer Sicht. Eine der deutlichsten Erkenntnisse ist, dass das RevPAR-Wachstum weiterhin überwiegend durch die ADR getrieben wird. Das Ratenwachstum verlangsamt sich jedoch, da der Inflationsdruck nachlässt

und die verzögerten Auswirkungen auf das verfügbare Einkommen die Preissetzungsmacht einschränken.

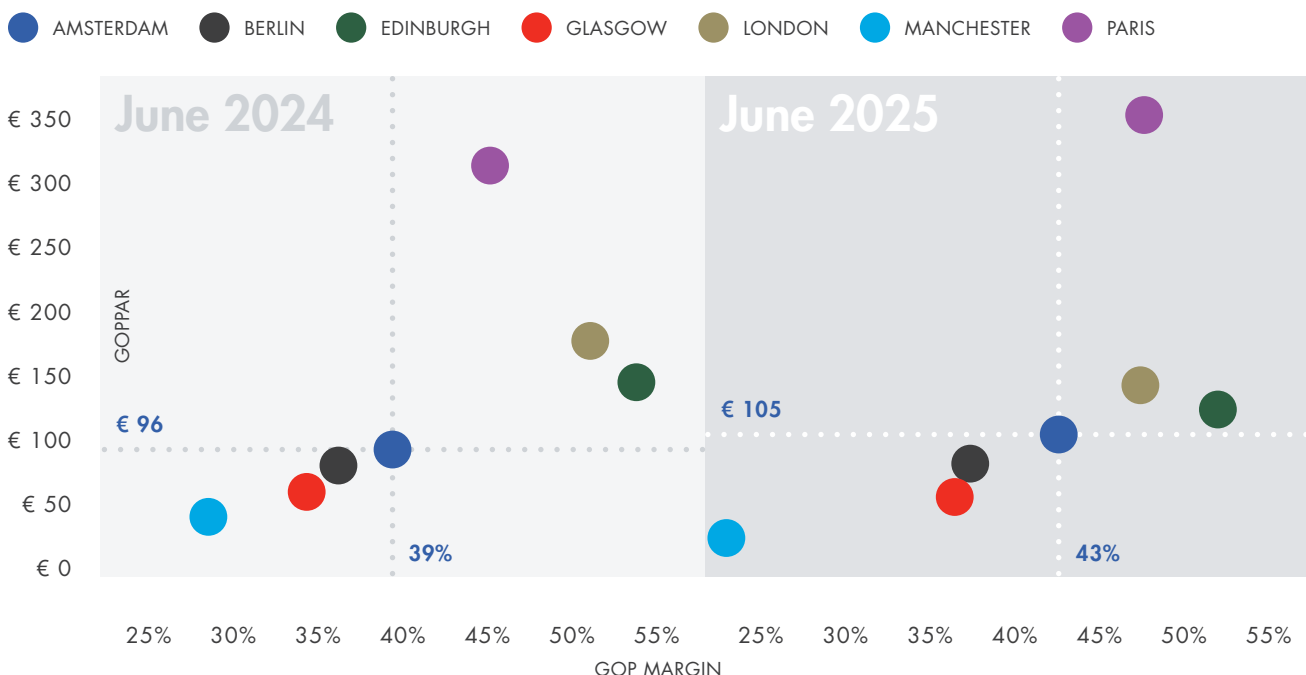
Das Nachfragewachstum ist schwieriger zu erfassen und stark regional abhängig. Viele europäische Märkte weisen bereits eine sehr hohe Auslastung auf, was weiteres Wachstum naturgemäß erschwert. Zudem beginnen sich knappere Budgets – sowohl im Geschäfts- als auch im Freizeitsegment – auf das Reiseverhalten und die Nachfragemuster auszuwirken.

Diese Indikatoren deuten darauf hin, dass das ratengetriebene Wachstum zwar die dominierende Kraft war, seine Dynamik jedoch nachlässt. Die Beobachtung der

GOP: PARIS CONTINUES TO LEAD ALL OTHER EUROPEAN MARKETS

Quelle / Source: CoStar®

Top European markets, profitability matrix, EUR CC



ADR-Trends zusammen mit makroökonomischen Indikatoren und regionalen Nachfrageverschiebungen ermöglicht es uns, vorherzusehen, wo die Entwicklung stagnieren könnte oder wo sich neue Chancen ergeben könnten.

CoSTAR sammelt auch Profitabilitätsdaten aus Hotelbetrieben. Wie haben sich diese in den vergangenen Jahren verändert? Gibt es geografische Unterschiede?

In den letzten Jahren hat sich die Rentabilität im europäischen Hotelmarkt schrittweise von den pandemiebedingten Tiefständen erholt – allerdings mit deutlichen regionalen Unterschieden. Im Jahr 2021 verzeichneten die meisten Gateway-Städte wie Paris, Rom, Madrid, Brüssel und London ein negatives GOPPAR, was die massiven Auswirkungen der Pandemie widerspiegelt. Deutschland schnitt vergleichsweise besser ab, vor allem dank regionaler Reisen und saisonaler Nachfrage.

2024–2025 kam es zu einer deutlichen Erholung. Viele Märkte verzeichneten im Jahresvergleich Zuwächse bei GOPPAR und Gewinnmargen. Paris führte beim absoluten GOPPAR, während London mit den höchsten Gewinnmargen überzeugte – ein Zeichen für effizientes Kostenmanagement. Auch Amsterdam und Edinburgh zeigten eine ausgewogene und stabile Entwicklung.

Im Juni 2025 kam es zu einem leichten Rückgang der Rentabilität in allen Märkten, bedingt durch stagnierendes Umsatzwachstum und steigende Arbeitskosten.

Dennoch blieb Paris führend, während Amsterdam und Edinburgh ihre Widerstandsfähigkeit unter Beweis stellten.

Geografisch betrachtet zeigen sich deutliche Unterschiede: Städte wie Berlin, Manchester und Glasgow hinken bei Rentabilität und Margenkennzahlen weiterhin hinterher. Besonders Berlin verzeichnete einen rückläufigen GOPPAR im Jahresvergleich. Regionale Muster zeigen, dass Südeuropa zwar hohe ADRs (durchschnittliche Tagesraten), aber niedrigere Auslastungen aufweist, während Nordeuropa durch hohe Auslastung, jedoch moderates Preiswachstum geprägt ist. Osteuropa bleibt in beiden Bereichen schwächer aufgestellt.

Diese Entwicklungen verdeutlichen, wie entscheidend strategische Preisgestaltung, Kostenkontrolle und operative Effizienz sind – insbesondere in einem Umfeld mit steigenden Betriebskosten und zunehmendem Margendruck.



DENISE SEEHOLZER ist Account Director bei **STR**.

STR.COM

RECOVERY OR STAGNATION? EUROPE'S HOTEL INDUSTRY AT A CROSSROADS

Hybrid work dampens demand – Full 2024 event calendars slow growth in 2025

Business travel lags behind expectations in many regions

Slowing inflation and weaker purchasing power dampen rate growth

Interview with Denise Seeholzer

How has the performance of the hotel industry in Europe developed in recent years, particularly concerning differences between urban and resort hotels?

Since the pandemic, the European hotel industry has recovered strongly. Resort hotels rebounded earlier and more robustly than urban or business hotels. This was mainly due to the slower return of business travel and conferences, while the demand for domestic and short-haul travel contributed to an early recovery and boosted both the Average Daily Rate (ADR) and RevPAR for coastal hotels. Year-on-year performance continues to improve, although growth has slowed. Price increases remain the main driver of RevPAR, as occupancy gains are limited.

Geographically, southern and Mediterranean destinations perform better, supported by high occupancy, strong value-for-money, intensified marketing (e.g., Madrid, Lisbon), favorable weather and a shift in source markets, with particularly more American travelers since 2022 and a delayed recovery from China. While travel demand from the United States is weakening, the demand in the Asia-Pacific region is picking up.

Northern Europe lags due to the slower post-pandemic recovery, particularly in conservative or trade fair-dependent markets such as Belgium, Austria and Germany. Hybrid work has dampened corporate demand and a full event calendar for 2024 is limiting growth in 2025. The Nordic countries are attracting more interest but remain expensive, while high prices in Amsterdam have diverted corporate demand to cheaper alternatives. Economic challenges in the UK and Germany are also weighing on the hotel industry.

In the long-term development, can weaknesses or deviations in specific market segments be identified? For example, are there signs that certain segments, such as business travel, will remain permanently below expectations?

In the long term, we are seeing significant shifts in segment demand. The classic business travel segment remains below expectations in many places, driven by structural changes such as the increased use of digital meeting alternatives, cost pressure in companies and sustainability goals.

Nevertheless, our current data show solid year-over-year growth on weekdays. Especially in May and June, traditional markets such as Berlin, Vienna, Brussels and Budapest experienced recovery, indicating a partial return of demand. At the same time, business travelers' behavior has changed. Their stays during events and trade fairs have become shorter and the choice of hotel class is now made more deliberately.

How do you assess the current and future development of the hotel construction pipeline, both in urban and resort segments?

The development of the hotel construction pipeline in Europe is highly market-dependent but currently rather slow. Several factors contribute to this, including moratoriums on new supply in cities such as Amsterdam and Barcelona, as well as the fact that some markets, such as Paris, are already well-developed and offer limited room for expansion. High interest rates and increased construction costs have also significantly dampened development activity. However, with the easing of monetary policy, I expect a gradual revival of pipeline activity.

There are some notable exceptions. Rome and Madrid, for example, recorded a significant influx of new luxury rooms, with more openings expected. In London, there has been a shift. While many luxury rooms opened in recent years, the current pipeline in London is strongly focused on the midscale and economy segments. Dublin is another example where we have observed significant growth in midscale and economy supply.

Although the current development pace is subdued, there are growth areas overall, particularly in cities with strong tourist appeal or evolving market dynamics. The resort sector, particularly in Southern Europe, could also benefit from renewed interest as travel habits continue to change.

To what extent do your data allow conclusions about future market developments? Can your analyses already anticipate trends or identify early indicators?

Our data provide a solid basis for identifying current trends and forecasting future developments, particularly from a European perspective. One of the clearest findings is that RevPAR growth continues to be driven primarily by ADR. However, rate growth is slowing as inflationary pressure eases and the delayed impact on disposable income limits pricing power.

Demand growth is more difficult to capture and is highly dependent on the region. Many European markets already have very high occupancy, which naturally limits further growth. Additionally, travel demand and behavior are starting to change as a result of tighter budgets in both the business and leisure sectors.

These indicators suggest that although rate-driven growth has been the dominant force, its momentum is slowing. Monitoring ADR trends alongside macroeconomic indicators and regional demand shifts enables us to foresee where development might stagnate or where new opportunities could arise.

CoSTAR also collects profitability data from hotel operations. How has this evolved in recent years? Are there geographical differences?

In recent years, profitability in the European hotel market has gradually recovered from the pandemic-related lows, albeit with significant regional differences.

In 2021, most gateway cities such as Paris, Rome, Madrid, Brussels and London recorded negative GOPPAR, reflecting the massive impact of the pandemic. Germany performed comparatively better, mainly due to regional travel and seasonal demand.

By 2024-2025, there was a significant recovery. Many markets saw year-over-year increases in GOPPAR and profit margins. Paris led in absolute GOPPAR, while London stood out with the highest profit margins, which was a sign of efficient cost management. Amsterdam and Edinburgh also showed balanced and stable development.

In June 2025, profitability declined slightly across all markets, driven by stagnating revenue growth and rising

labor costs. Nevertheless, Paris remained the leader, while Amsterdam and Edinburgh demonstrated resilience.

Geographically, clear differences emerge. Cities such as Berlin, Manchester and Glasgow continue to lag in profitability and margin metrics. Berlin, in particular, recorded a year-over-year decline in GOPPAR. Regional patterns show that Southern Europe has high ADRs but lower occupancy, while Northern Europe is characterized by high occupancy but moderate rate growth. Eastern Europe remains weaker in both areas.

In a context where operating expenses are on the rise and margin pressure is mounting, these trends emphasize the need for strategic pricing, cost control and operational efficiency.

DENISE SEEHOLZER is Account Director at **STR**.

STR.COM

DAS DUSCH-WC FÜR JEDES HOTELBAD.

GEBERIT AQUACLEAN. DAS DUSCH-WC.

■ **GEBERIT**

Einmal Hotel mit Dusch-WC, immer Hotel mit Dusch-WC: Immer mehr Gäste schätzen die sanfte Po-Reinigung mit warmem Wasser. Mit Dusch-WCs von Geberit erfüllen Sie die steigenden Gästeanforderungen an Komfort und Hygiene. Das Geberit AquaClean Alba vereint bewährte Geberit Qualität mit einem attraktiven Preis – für ein rundum überzeugendes Gästeerlebnis. Mehr Infos auf www.geberit.de/alba

Vom Kapitalgeber zum Partner:

GAME OF LOANS

MRP HOTELS KEY TAKE-AWAYS

Hotel Investments erfordern mehr Expertise denn je

Managementverträge bieten Transparenz und Risiko-steuerung, Finanzierung aber komplexer

Gutes Konzept, starkes Objekt, erfahrene Partner: Kapital ist vorhanden

Von Florian Kern

Machtspiele, Allianzen und der stetige Kampf um knappe Ressourcen – das klingt nach der Kultserie *Game of Thrones*, gilt aber genauso für die Welt der Hotelfinanzierung. Auch hier bestimmen strategisches Geschick, gutes Timing und der gezielte Einsatz von Kapital, wer am Ende den „Eisernen Thron“ des Marktes besteigt und langfristig erfolgreich bleibt.

Ein Markt im Wandel

Die Rahmenbedingungen für Hotelfinanzierungen haben sich seit 2022 spürbar verändert. Durch die raschen Leitzinsanhebungen der EZB stieg der Refinanzierungs-

zins bis Juni 2023 auf 4,0 % – den höchsten Stand seit 2008. Seit Mitte 2024 jedoch haben sinkende Leitzinsen (aktuell rund 2,15 %) und rückläufige Swapsätze die Finanzierungskosten spürbar reduziert, sodass sie 2025 wieder in der Nähe historischer Durchschnittswerte von vor der Finanzkrise 2008 liegen. Für viele Marktteilnehmer wirken sie dennoch hoch – weniger aus objektiver Sicht, sondern im Vergleich zu den außergewöhnlich günstigen Konditionen der Jahre 2016 bis 2022, die sogar negative Zinssätze gesehen haben.

Hotels zeigen hohe Resilienz

Nachdem sich die Hotellerie rein operativ von der Pandemie erholt hat, ging es 2024 nicht nur mit dem europäischen Transaktionsvolumen bergauf – laut CBRE plus 65 % im Vergleich zum Vorjahr. Hotels bekamen auch bei Darlehensgebern einen ganz neuen Stellenwert, insbesondere vor dem Hintergrund des kriselnden Büromarktes. Denn eines hat die Hotellerie klar gezeigt: Trotz der größten vorstellbaren Krise, der Pandemie, Inflation und widriger makroökonomischer Entwicklungen ist nicht nur ein Comeback möglich, sondern sogar eine signifikante Steigerung der Ergebnisse. Der Hotelmarkt zeigt eine hohe Resilienz. Hotels konnten in der Hochinflationphase ihre Preise täglich flexibel anpassen und so als Immobilienklasse einen gewissen Inflationsschutz bieten. Das zeigt sich auch in den Möglichkeiten, die Investoren haben, um sich Fremdkapital zu beschaffen. Für viele Darlehensgeber ist dies eine attraktive Immobilienklasse, die noch dazu margenträchtiger ist als andere. Zwar waren Hotels auch zuvor ein ertragsstarkes Geschäftsfeld, doch die starke Erholung nach der Pandemie und die gleichzeitigen Schwierigkeiten anderer Immobilienklassen haben dazu geführt, dass heute deutlich mehr Darlehensgeber in dem Markt aktiv sind.

Cashflow is King

Das gilt in zweierlei Hinsicht. Erstens sichert ein stabiler und verlässlicher Cashflow die fristgerechte Bedienung des Kapitaldienstes. Zweitens kann er ein Gradmesser für die Professionalität des Kreditnehmers sein. Ein solider, nachhaltiger und nachvollziehbarer Cashflow, insbesondere mit Blick auf die zukünftige Entwicklung, ist immer auch Ausdruck der Expertise des Darlehensnehmers und erhöht die Bereitschaft des Darlehensgebers, eine Finanzierung darauf abzustellen. Nicht selten werden jedoch genau ab dem darauffolgenden Jahr utopische NOI-Steigerungen prognostiziert, oft mit der Begründung, der Markt werde schon wachsen. Seriöse Finanzierer hinterfragen solche Annahmen kritisch, analysieren den Cashflow in allen Details und gleichen ihre Einschätzung mit Gutachten und Marktdaten ab. Unrealistische Erwartungen werden so schnell entzaubert, was häufig zu Ernüchterung und Frustration führt.

Hat ein Kreditgeber keine Rückfragen, ist Vorsicht geboten – Hotels sind komplex, es gibt immer Diskussionspunkte. Dies mag auf den ersten Blick für den Kreditnehmer irrelevant erscheinen, ist es aber nicht: Ein Darlehensgeber stellt nicht nur Kapital zur Verfügung, sondern ist ein elementarer Partner.

Mythos Pachtvertrag

In der DACH-Region dominieren Pachtverträge weiterhin den Markt. Schätzungen zufolge entfallen rund 70 bis 80 % aller Betreiberverträge in Deutschland auf Fest- oder variable Pachtmodelle, während in angelsächsischen Märkten Managementverträge üblich sind. Pachtmodelle versprechen Investoren planbare Erträge, bergen jedoch ein oft unterschätztes Ausfallsrisiko. Gerät der Pächter in wirtschaftliche Schwierigkeiten, ist eine Garantie meist

schnell aufgebraucht, und die Immobilie generiert keinen Cashflow mehr. Managementverträge gelten als komplexer zu finanzieren, bieten aber aus Sicht erfahrener Finanzierer in dem Segment häufig die höhere Transparenz und die bessere Steuerbarkeit des Risikos. Während Pachtverträge Banken oft nur (und wenn überhaupt) rudimentäre Kennzahlen wie Rooms Revenue, ADR, OCC und GOP liefern, ermöglichen Managementverträge bei entsprechender Vertragsgestaltung quartalsweisen Einblick in die vollständige Gewinn- und Verlustrechnung. Das erlaubt eine realistischere Einschätzung der operativen Leistungsfähigkeit und ein frühzeitiges Eingreifen bei Abweichungen. Entscheidend ist die Professionalität des Finanzierers. Nur wer die Dynamik von Hotelcashflows versteht, kann das höhere operative Risiko korrekt bepreisen und managen. Wohlwissend, dass viele deutsche Banken nach wie vor den Pachtvertrag bevorzugen, lässt sich dennoch festhalten, dass das Gefühl von Sicherheit allein aus dessen bloßem Bestehen zu ziehen, ein Irrglaube ist.

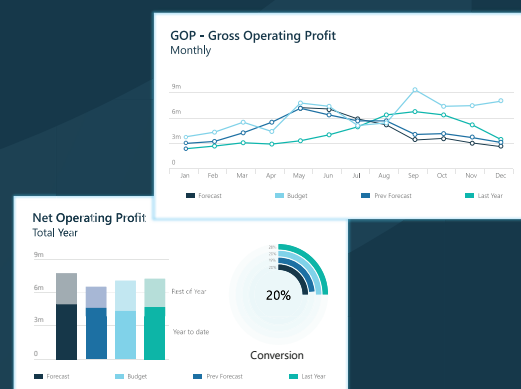
Warum Hotelfinanzierungen teurer sind Vorab: Es ist kompliziert.

Hotelfinanzierungen sind grundsätzlich teurer, weil die zugrunde liegende Immobilie stärker einem operativen Unternehmen als einem klassischen Immobilieninvestment gleicht. Umsatz und Ertrag hängen unmittelbar von der operativen Performance ab, von Auslastung, Preisgestaltung, Betreiberkompetenz und Marktdynamik. Damit ist das Risikoprofil komplexer und volatiler als bei anderen Asset-Klassen, wo langfristige Mietverträge planbare Cashflows sichern.

Diese „Logik“ findet sich auch in der Regulatorik wieder: Hinter jeder Hotelkreditkondition steckt nicht nur die Einschätzung des Marktrisikos, sondern auch ein

Trusted by asset managers, owners & investors

Hotel Asset Reporting digitalizes asset management



komplexes regulatorisches Kalkül, zumindest für Banken. Die nach dem Basler Ausschuss für Bankenaufsicht als Basel III und Basel IV benannten Regeln bestimmen, wie viel Eigenkapital Banken für jeden Kredit hinterlegen müssen. In der EU werden diese Vorgaben über die Capital Requirements Regulation, kurz CRR, umgesetzt – seit 2025 in der neuen Fassung CRR III. Ziel dieser Basel-Regelwerke ist es, die Stabilität des Bankensystems zu sichern und Risiken vergleichbar zu machen.

Maßgeblich ist das Risikogewicht. Dessen Höhe und Berechnungslogik variieren trotz EU von Objekt-Land zu Objekt-Land, etwa zwischen Deutschland und Österreich. Hotels schneiden dabei in beiden Systemen aufgrund des eingangs erwähnten Risikos, das mit einer Betreiberimmobilie inhärent einhergeht, schlechter ab als Wohnimmobilien.

Stark vereinfacht gilt folgende Formel: Kreditvolumen multipliziert mit dem Risikogewicht ergibt die risikogewichteten Aktiva (Risk-Weighted Assets, kurz RWA). Auf diese RWA müssen Banken mindestens 8 % Kapital hinterlegen. In Deutschland sind die ersten 55 % LTV stets am günstigsten. Das Risikogewicht für Wohnimmobilien liegt hier bei 20 %, für Hotels bei 60 %. Für Kreditteile oberhalb von 55 % LTV gilt ein Risikogewicht von 100 %. Kurzum, ein 10-Millionen-Euro-Kredit für eine Wohnimmobilie mit 55 % LTV und einem Risikogewicht von 20 % bindet damit 0,16 Millionen Euro Eigenkapital. Derselbe Kredit für ein gut laufendes Hotel bei 55 % LTV und einem Risikogewicht von 60 % bindet bereits 0,48 Millionen Euro Eigenkapital. In Österreich gilt eine etwas andere Logik: Hier sind die Werte und insbesondere die Unterschiede noch deutlicher: Für die Wohnimmobilie müssten 0,28 Millionen Euro Eigenkapital hinterlegt werden, für das Hotel 0,56 Millionen Euro.

Es zählt daher die gesamte Struktur eines Darlehens, da Banken ihren Erfolg unter anderem anhand der Rendite auf das gebundene Kapital festmachen, der sogenannte „risk adjusted return on regulatory capital“, kurz RARORC, der auf Basis der RWA berechnet wird.

Dass Hotelkredite teurer sind als Kredite für Wohnimmobilien, liegt also am operativen Risiko, das tief in der Bankenregulierung verankert ist. Wer diese Mechanik versteht, kann Finanzierungsstrukturen so gestalten, dass sie trotz regulatorischer Vorgaben attraktiv bleiben, etwa durch niedrigeren LTV, stabilen Cashflow-Nachweis oder ESG-Optimierungen.

Der Wert einer Partnerschaft

In schwierigen Zeiten hat sich gezeigt, welche Finanzierer als Partner auf Augenhöhe agieren. Als 2020 durch Lockdowns die Umsätze einbrachen, standen zahllose Hotelkredite vor Covenant-Brüchen und Zahlungsengpässen. Die überwiegende Mehrzahl der Banken verzichtete zunächst auf harte Schritte und suchte das Gespräch mit den Darlehensnehmern, sodass es kaum zu Zwangsverwertungen kam. Nichtsdestotrotz haben einige Banken die Reißleine gezogen und sind aus Angst aus dem

FÜR DARLEHENSNEHMER GILT

Sorgfältige Deal-Strukturierung und Expertise

Erfolgversprechende Hotel Investments benötigen heute Hotel-Expertise und eine durchdachte Finanzierungsstruktur: vom passenden Kapitalmix, über solide Covenants bis zur Berücksichtigung von CapEx- und ESG-Aspekten.

Partnerwahl und Kommunikation

Mehr denn je zählt es sich aus, mit Finanzierern zusammenzuarbeiten, die Branchenexpertise und einen langfristigen Ansatz mitbringen. Eine offene Kommunikation der Betreiber und Darlehensnehmern mit ihren Banken, gerade in volatilen Zeiten, schafft Vertrauen und erhöht die Wahrscheinlichkeit gemeinsamer Lösungen bei Gegenwind.

Marktkennntnis und Risikomanagement

Die Vergangenheit zeigt, wie stark Faktoren wie Zinszyklen, die Regulierung oder das Vertragsmodell die Finanzierung beeinflussen. Professionelle Marktteilnehmer sollten diese Entwicklungen im Blick behalten, zum Beispiel antizipieren, wie sich Zinsentwicklungen auf Covenants auswirken.

Hotelmarkt ausgestiegen, um meistens später wieder einzusteigen. Es lohnt sich, auf Partner mit langfristigem Ansatz und Branchenexpertise zu setzen, wie zum Beispiel auf die Aareal Bank. Diese sind in einer Krise eher gewillt, eine kreative Brücke zu bauen als bankenfremde Gläubiger oder branchenfremde Banken, die eventuell rasch vollstrecken, um NPL-Portfolien klein zu halten oder das Kapital woanders einzusetzen. Besagte Bank zahlte sogar während des Lockdowns im Sommer 2020 einen Kredit für die Finanzierung eines paneuropäischen Hotelportfolios in Höhe von 380 Mio. Euro aus. Möglich war dies, weil diese den Markt kannte und Vertrauen zum Sponsor hatte.

Dieses partnerschaftliche Verhalten unterscheidet tatsächliche Partner von opportunistischeren Kreditgebern. Einige angloamerikanische Fonds etwa kauften während der Pandemie notleidende Hotelkredite auf, um sich günstig Assets zu sichern. Banken vermeiden das in der Regel, um ihren Ruf und ihre Kundenbeziehung nicht zu gefährden.

Was bedeutet das für Darlehensnehmer?

Die Hotelfinanzierung im DACH-Raum und im europäischen Markt steht im Spannungsfeld von wiedererstarkter Nachfrage und strengeren finanziellen Rahmenbedingungen. Hotels verzeichnen eine beeindruckende Erholung: Auslastungen und Erträge erreichen oder übertreffen das Vorkrisenniveau, was Investorenvertrauen zurückgebracht hat.

Es lässt sich festhalten, dass die Hotelfinanzierung zwar komplexer geworden ist, Fremdkapital aber ausreichend vorhanden ist. Gute Objekte mit überzeugendem Konzept finden Kapital, vorausgesetzt beim Darlehensnehmer ist die entsprechende Hotel-Expertise vorhanden. Die Vielfalt der Kapitalquellen erweitert den Spielraum, während die regulatorischen Leitplanken für mehr Stabilität im System sorgen sollen. Die kommenden Jahre

dürften von vorsichtigem Optimismus geprägt sein. Einer moderaten Zinsperspektive – erste leichte Zinssenkungen zeichnen sich ab – steht ein solides Tourismus- und Geschäftsreise-Wachstum gegenüber. Damit bleibt die Hotelbranche auch aus Finanzierungssicht außerordentlich spannend.



FLORIAN KERN ist Vice President bei der **AAREAL BANK AG**.

AAREAL-BANK.COM

FROM LENDER TO PARTNER: GAME OF LOANS

Hotel investments require more expertise than ever

Management contracts are more complex to finance but offer professionals transparency and risk management

Strong concepts, high-quality assets and experienced partners continue to attract capital

By Florian Kern

Power struggles, shifting alliances and the constant battle for scarce resources. It may sound like the hit series *Game of Thrones*, but it just as accurately describes the competitive world of hotel financing. Success here also depends on strategic acumen, perfect timing and the smart deployment of capital to claim the “Iron Throne” of the market and secure long-term dominance.

A changing market environment

Since 2022, the landscape for hotel financing has shifted dramatically. Rapid interest rate hikes by the European Central Bank drove refinancing costs to 4.0% by mid-2023, the highest level since 2008. Since mid-2024, however, falling rates (currently about 2.15%) and declining swap spreads have significantly reduced financing costs. By 2025, they are again close to historical pre-crisis averages. Still, many market participants view them as high; less because of the absolute level, but compared with the exceptionally favorable terms seen between 2016 and 2022, when rates were at times even negative.

Hotels have proven remarkably resilient

After the hospitality sector staged a full operational recovery from the pandemic, 2024 also saw transaction volumes surge: CBRE reported a 65% year-over-year increase. Hotels simultaneously gained new importance among lenders, especially compared with the troubled office sector.

The industry has clearly demonstrated its resilience: even in the face of extraordinary challenges like the pandemic, inflation and macroeconomic headwinds, hotels not only came back but significantly outperformed expectations. During the high-inflation period, hotels were able to adjust rates daily, offering a certain level of inflation protection few other real estate asset classes provide. This has made hotels especially attractive to lenders, often delivering higher margins than other property types. While hotels have always been a profitable field, their strong post-pandemic rebound, combined with weakness in other asset classes, has substantially increased lender appetite.

Cashflow is king

That principle applies in two ways. First, stable and reliable cash flows ensure a timely payment of the debt service. Second, it serves as a measure of the borrower's professionalism. A robust, sustainable and transparent cash flow forecast, particularly when based on realistic forward-looking assumptions, is always a sign of expertise and increases a lender's willingness to provide financing.

All too often, however, projections suddenly assume a dramatic NOI growth in future years, based largely on the claim that "the market will grow." Experienced lenders scrutinize such assumptions closely, benchmarking them against appraisals and market data. Unrealistic expectations are quickly exposed, often leaving all parties disappointed.

If a lender raises no questions, that should be a warning sign. Hotels are complex assets, there are always points of discussion. A lender does not just provide capital but acts as a key partner.

The lease contract myth

In the DACH region, leases still dominate. Roughly 70-80% of operator agreements in Germany are fixed or variable lease models, while management contracts are the standard in Anglo-Saxon markets.

Leases promise investors predictable income but carry a frequently underestimated risk: if the lessee runs into financial difficulties, guarantees are quickly depleted and the property stops generating cash flow. Management contracts are considered more complex to finance but, when well structured, often provide greater transparency and risk control.

While lease contracts often provide lenders with only very limited metrics, if any at all, such as Rooms Revenue, ADR, OCC and GOP, well-structured management agreements can grant quarterly access to full profit and loss statements. This allows for a more realistic assessment of operating performance and enables early intervention when deviations occur. Ultimately, it comes down to the lender's professionalism: only those who truly understand the dynamics of hotel cash flows can properly price and manage the higher operational risk.

Even though many German banks continue to favor leases, it must be stressed that drawing a sense of security solely from their existence is an illusion.

Why hotel financing costs more

Simply put: it's complicated. Hotel financing is inherently more expensive because the underlying property is closer to an operating business than to a traditional real estate investment. Revenue and profit depend directly on operating performance: occupancy, pricing, operator competence and market dynamics. This makes the risk profile far more complex and volatile than in asset classes with long-term leases that lock in predictable cash flows.

This reality is also reflected in the regulatory framework. Behind every hotel loan lies not only an assessment of market risk but also regulatory capital requirements. The Basel III and Basel IV frameworks, implemented in the EU through the Capital Requirements Regulation (CRR), most recently updated as CRR III in 2025, determine how much equity banks must allocate against loans. The objective: ensuring banking stability and comparable risk standards.

The key driver is called the “risk weight”. Its level and methodology vary between jurisdictions, such as Germany and Austria. Hotels are generally assigned higher risk weights than residential properties because of the operating risk inherent to them.

Put simply: loan amount $\times$ risk weight = risk-weighted assets (RWA). Banks must hold at least 8% capital against these RWAs. Residential properties are weighted at 20%, hotels at 60%. Above 55% LTV, the weight increases to 100%.

Example: a €10 million loan on a residential property at 55% LTV and 20% risk weight requires € 160,000 in capital. The same loan on a hotel at 55% LTV and 60% risk weight requires € 480,000. Austria applies a different logic, with even more pronounced differences: a residential property would require € 0.28 million in capital, while a hotel would require € 0.56 million.

This is why the overall loan structure is of such importance: banks measure success partly by the “risk-adjusted return on capital” (RAROC), which is based on RWA.

In summary: hotel loans are more expensive because of their embedded operational risk which is deeply anchored in banking regulation. Understanding this mechanism allows financing structures to be structured efficiently despite regulatory requirements, for example through lower LTVs, stable cash flow evidence, or ESG enhancements.

The value of partnership

The pandemic made it clear which lenders act as genuine partners. When revenues collapsed in 2020 and many hotel loans faced covenant breaches and liquidity squeezes, most banks refrained from harsh measures. Instead, they engaged in dialogue with borrowers, avoiding widespread foreclosures. Some lenders pulled out of the sector temporarily, only to return later.

Choosing a long-term partner with sector expertise, such as Aareal Bank, can pay off. In times of crisis, these lenders are more willing to build creative bridges than non-specialist or opportunistic creditors who might quickly enforce to keep NPL portfolios low or reallocate capital elsewhere.

For instance, during the summer 2020 lockdowns, Aareal Bank disbursed a € 380 million loan for a pan-European hotel portfolio, made possible by its deep market knowledge and trust in the sponsor.

This partnership-oriented approach distinguishes true partners from opportunistic lenders. For example, some Anglo-American funds acquired distressed hotel loans during the pandemic to secure assets cheaply, a practice banks typically avoid in order to protect their reputation and client relationships.

What this means for borrowers

Hotel financing in the DACH region and across Europe is characterized by renewed demand and tighter financial conditions. Hotels have made a strong comeback: occu-

KEY POINTS FOR BORROWERS

Careful deal structuring and expertise

Successful hotel investments today require not only deep industry knowledge but also a well-designed financing structure. This includes the right mix of capital, robust covenants and consideration of both capital expenditures and ESG factors.

The right partner and clear communication

More than ever, it pays to work with lenders who combine sector expertise with a long-term perspective. Open and transparent communication among operators, borrowers and banks, especially in volatile times, builds trust and increases the likelihood of finding joint solutions when challenges arise.

Market knowledge and risk management

Past experience shows how strongly financing is shaped by factors such as interest rate cycles, regulatory changes and operating structure. Professional market participants should closely monitor these trends and proactively assess how, for example, shifts in interest rates may affect covenant compliance.

pancies and revenues have returned to or even surpassed pre-crisis levels, restoring investor confidence.

While financing hotels has become more complex, capital remains widely available. Strong assets with compelling concepts continue to find financing, provided borrowers bring the necessary hotel expertise. The growing diversity of capital sources expands options, while regulatory frameworks aim to safeguard systemic stability.

Looking ahead, the outlook is marked by cautious optimism: moderate rate cuts on the horizon, steady growth in tourism and business travel and continued strong lender interest make the hotel sector one of the most attractive asset classes in real estate finance.

FLORIAN KERN is Vice President at **AAREAL BANK AG**.

AAREAL-BANK.COM

In der Luftfahrtbranche ist noch

LUFT NACH OBEN

Interview mit Sadiq Gillani

Die Luftfahrt- und Tourismusbranche verzeichnete nach der Pandemie einen deutlichen Anstieg an Transaktionen. Was sprach für das Investment in Condor, und welche Trends sehen Sie derzeit im globalen M&A-Markt – insbesondere im Hotel- und Tourismussektor?

Seit der Pandemie beobachten wir eine starke Nachfrage im Freizeitreisesegment, insbesondere im Premiumbereich. Durch die Investition von Attestor sowie die Erneuerung des Produkts und der Flotte konnte sich Condor neu positionieren, um von dieser wachsenden Kundennachfrage zu profitieren.

Gleichzeitig erkennen europäische Fluggesellschaften zunehmend die Notwendigkeit weiterer Konsolidierung. Wir haben bereits erlebt, dass einige Airlines ihre Allianzen gewechselt und sich größeren europäischen Airline-Gruppen angeschlossen haben, um Synergien zu schaffen. Dennoch ist die europäische Luftfahrtbranche noch weniger konsolidiert als die US-amerikanische – somit besteht in Europa für den Rest des Jahrzehnts weiterhin Spielraum für Zusammenschlüsse.



SADIQ GILLANI ist Aufsichtsratsvorsitzender von Condor, Vortragender, Executive Coach und Thought Leader.

[SADIQGILLANI.COM](https://sadiqgillani.com)

Wo sehen Sie in den kommenden Jahren die größten Herausforderungen für die Flugbranche?

Die größte Herausforderung besteht in den steigenden Kosten seitens der Zulieferer – von Flugzeugen über Ersatzteile bis hin zu Flughafenentgelten und Personalkosten. Viele dieser Posten sind seit der Pandemie zweistellig gestiegen. Gleichzeitig bleiben die Ticketpreise stark wettbewerbsgetrieben, weshalb Airlines ihre Effizienz weiter steigern müssen, um profitabel zu bleiben.

Airlines prüfen oder setzen inzwischen den Einsatz von KI in Bereichen wie Preisgestaltung, Kundenservice und Essensplanung ein, um ihre Margen zu verbessern.

Welche strukturellen Veränderungen bei der Nachfrage nach Reisezielen – wie z. B. die Verlagerung hin zu sekundären Städten oder neuen Freizeitkorridoren – werden Ihrer Meinung nach in den nächsten fünf bis zehn Jahren Akquisitionsstrategien im Reise- und Gastgewerbe am stärksten prägen?

Es gibt eine Verschiebung der Reisedaten von der Hochsaison im Sommer hin zu den Nebensaisonen, bedingt durch steigende Temperaturen im Mittelmeerraum und zunehmende Überfüllung. Wir beobachten zudem ein wachsendes Interesse an weniger überlaufenen Destinationen sowie an anlassbezogenen Reisen, z. B. zu Musikfestivals oder Wellness-Retreats.

Der schnelle Rollout des neuen A321-LR-Flugzeugs ermöglicht es nun auch, kleinere Routen miteinander zu verbinden – damit entstehen mehr Direktverbindungen zu sekundären Städten zwischen den USA und Europa.

FOR THE AVIATION INDUSTRY THERE IS STILL ROOM TO GROW

Interview with Sadiq Gillani

The aviation and tourism sectors have both seen a surge in post-pandemic deal activity. What were the arguments in favor of the Condor investment and what trends do you currently see in the global M&A market, especially in the hotel and tourism sector?

Since the pandemic, we have seen robust demand for leisure travel, especially in the premium segment. With the investment from Attestor and the revamp of the Condor product and fleet, the airline has repositioned itself to benefit from this growing customer demand.

At the same time, there has been a realisation among the European airlines that there is a need for further consolidation and we have seen a couple of airlines switch alliances and join a larger European airline group in order to generate synergies. However, the European airline industry is still less consolidated than the US, so there is still further room for consolidation in Europe throughout the rest of the decade.

Where do you see the biggest challenges for the airline industry in the coming years?

The biggest challenge is from rising supplier costs, from planes to spare parts, from airport charges to employee costs. Many of these have risen by double digits since the pandemic. At the same time, air-

fares remain highly competitive, so the airlines continue to become more efficient to stay profitable. Airlines are assessing or implementing AI in areas such as pricing, customer service and meal planning to improve margins.

What structural shifts in destination demand, such as moves toward secondary cities or new leisure corridors, do you think will most shape acquisition strategies in travel and hospitality over the next 5-10 years?

There has been a shift in demand from peak summer travel to shoulder seasons, given rising temperatures in the Mediterranean and overcrowding. We are also seeing increased interest in less crowded destinations as well as more interest in event-based travel, e.g., to music festivals or wellness retreats.

The fast rollout of the new A321 LR aircraft is also now enabling smaller routes to be connected, opening up more direct services to secondary cities between the US and Europe.

SADIQ GILLANI is Chairman of the Advisory Board of Condor, Lecturer, Executive Coach and Thought Leader.

[SADIQGILLANI.COM](https://www.sadiqgillani.com)



PROCURE-TO-PAY LÖSUNGEN FÜR DIE INTERNATIONALE HOTELLERIE & GASTRONOMIE

Seit 1999 bietet FutureLog eine zentralisierte, durchgängige Suite von P2P-Funktionen an, dabei unterstützen wir mit unserer cloud-basierten Lösung seit über 26 Jahren Betriebe in der Hotellerie und dabei gewährleisten wir eine sichere, nahtlose Konnektivität zwischen allen Beteiligten.

DIGITALISIEREN SIE IHREN BESCHAFFUNGSPROZESS MIT FUTURELOG

- BESTELLUNG
- BESTANDSVERWALTUNG
- REZEPTURVERWALTUNG
- CAPEX-MANAGEMENT
- VERTRAGSMANAGEMENT

- BUSINESS INTELLIGENZ
- RECHNUNGSVERARBEITUNG
- BUDGETIERUNG & AUSGABENVERWALTUNG

- ✓ Einfache Integration
- ✓ Automatisierung
- ✓ Effizientes Onboarding

KONTAKT: Stefan Bezold, Senior Vice President Commercial

✉ stefan.bezold@futurelog.com ☎ +49 89 55 89 3568, +49 163 421 95 42

📍 FutureLog Europe, Konrad-Zuse-Platz 1, 71034 Böblingen-Flugfeld, Stuttgart

🌐 [futurelog.com](https://www.futurelog.com)

🌐 [FutureLog AG](#)

Kein Modewort, sondern geschäftskritisches Must-have: Arbeitsplatz-

AGILITÄT

MRP HOTELS KEY TAKE-AWAYS

Arbeitsplatzagilität ist kein Schlagwort, sondern geschäftlicher Imperativ

Agilität entscheidet über Erfolg oder Rückstand

Starre Strukturen weichen kompetenzbasierten Modellen

Von Monique Dekker

In den letzten Jahren hat sich Arbeitsplatzagilität zu einem der meistdiskutierten HR-Trends entwickelt. Führende Organisationen wie AIHR, 14CP, Gartner, Korn Ferry und Visier sind sich einig: Agilität ist kein Modewort, sondern ein geschäftskritisches Muss. Nirgendwo ist das deutlicher spürbar als in der Hotellerie.

Unsere Branche war schon immer im Wandel. Seit ihren Anfängen war Erfolg davon abhängig, sich ständig an die sich verändernden Bedürfnisse der Gäste anzupassen. Was früher Gäste begeisterte – etwa Faxgeräte im Zimmer oder der klassische Weckruf –, wirkt heute fast nostalgisch. Die Erwartungen haben sich drastisch verändert: Es geht nicht mehr nur um Ausstattung, sondern um personalisierte Erlebnisse an jedem Kontaktpunkt. Gäste von heute erwarten, dass man ihre Vorlieben bereits kennt – und entsprechend handelt: nahtlos, intuitiv und in Echtzeit.

Diese Entwicklung geht weit über Technologie oder Backend-Systeme hinaus. Sie erfordert ein grundlegend flexibles Mindset und ein Betriebsmodell, das Wandel

integriert. Moderne Hotels müssen nicht nur schnell auf Gäste reagieren, sondern auch widerstandsfähig gegenüber einer Branche sein, die von ständiger Disruption geprägt ist. Sei es die globale Erschütterung durch eine Pandemie, der Aufstieg von KI oder der Druck durch Großveranstaltungen und prominente Gäste – Anpassungsfähigkeit ist längst keine Option mehr, sondern ein Muss.

Und dann ist da noch die größte Herausforderung: die Mitarbeitersituation. Arbeitskräftemangel, saisonale Schwankungen und hohe Fluktuation machen alte Strukturen obsolet. Agile Hotelunternehmen denken radikal neu – von starren Jobbeschreibungen bis hin zu statischen Organigrammen. Sie setzen stattdessen auf kompetenzbasierte Modelle, die interne Mobilität fördern, schnelles Upskilling ermöglichen und Teams intelligenter einsetzen.

Ein Beispiel: Laut einer aktuellen Untersuchung von OysterLink liegt die jährliche Mitarbeiterfluktuation im Hotelgewerbe bei etwa 74 % – fast fünfmal so hoch wie in anderen Branchen. Das mag nicht für jedes Unternehmen oder jede Region gelten, doch es ist ein deutliches Warnsignal für das volatile Umfeld, in dem unsere Branche trotzdem weiterhin höchste Standards in Service und Personalisierung setzen soll. In einem solchen Umfeld ist Agilität kein Zusatznutzen – sie entscheidet darüber, ob ein Unternehmen floriert oder zurückfällt.

Doch wie bei vielen trendigen Schlagwörtern ist es einfach, über Arbeitsplatzagilität zu reden – deutlich schwe-

rer ist es, sie in konkrete Verhaltensweisen zu übersetzen, die tatsächlich nachhaltigen Wandel in Organisationen bewirken. Man kann seinem Team ständig predigen, es müsse „agiler“ werden – aber wahrscheinlich kommt dann die berechnete Frage: „Was genau bedeutet das eigentlich?“ Besonders in einer Branche, in der manche noch immer glauben, wir seien einfach im Geschäft, um Betten zu füllen. Dabei braucht es weitaus mehr, um sich am Markt zu differenzieren und langfristige Gästebindung zu erreichen. Wir bei Hyatt haben sicher nicht auf alles eine Antwort – aber wir haben drei entscheidende Stärken, die uns helfen, der Herausforderung Agilität in der Hotellerie zu begegnen:

Erstens gibt uns unsere fast 70-jährige Unternehmensgeschichte eine tiefe Perspektive auf die Volatilität unserer Branche und hat uns gelehrt, wie entscheidend Beweglichkeit ist.

Zweitens gibt unser Portfolio von 1.450 Hotels und All-Inclusive-Resorts in achtzig Ländern auf sechs Kontinenten – und vor allem unsere mehr als 200.000 Kollegen weltweit – einen einzigartigen Einblick in Agilität in all ihren Facetten: von Ultra-Luxus bis Businesshotels, von Resorts bis zu Lifestyle-Häusern mitten in pulsierenden Städten.

Drittens ist es unsere tief verankerte Überzeugung, dass wir uns um unsere Mitarbeiter kümmern müssen, damit sie ihr Bestes geben können. Dadurch sind wir dafür gerüstet, die Herausforderung zu meistern, agilere Arbeitswelten zu gestalten. Denn es ist unsere Aufgabe, unser Umfeld zu befähigen, schnell, lösungsorientiert, experimentierfreudig und kollaborativ zu agieren. Genau diese Art von Talent braucht unsere Branche, um im 21. Jahrhundert erfolgreich zu sein.

In der Region Europa, Afrika und Naher Osten, für die ich aus Talent-Perspektive verantwortlich bin, lag unser Fokus im vergangenen Jahr auf der Verankerung agiler Arbeitsmethoden. Dabei arbeiten funktionsübergreifende Teams gemeinsam an komplexen Herausforderungen im Sinne eines „Test-and-Learn“-Ansatzes. Dieser kulturelle Wandel – mit Fokus auf schnelle Feedbackzyklen und datenbasierte Entscheidungsfindung – zeigt bereits Wirkung: 85 % unserer Führungskräfte in der Region wurden in diesen neuen Arbeitsweisen geschult. Doch schnell wurde klar: Agilität lässt sich nicht allein „top-down“ umsetzen. Es braucht Botschafter, die in der Organisation verwurzelt sind.

Deshalb verfügen mittlerweile 60 % unserer über 220 Hotels in EMEA über mindestens einen vor Ort tätigen Agilitäts-Trainer – insgesamt fast 500 zertifizierte Kollegen, die nicht nur erklären, wie ein agiler Arbeitsplatz aussieht, sondern ihre Teams auch aktiv auf dem Weg begleiten.

Ohne dieses Netzwerk an Change Agents würden wir nur reden, aber nicht handeln. Es ist leicht, sich in Buzzwords zu verlieren. Aber was wirklich zählt, sind praktische Vorbilder vor Ort, die inspirieren und konkrete Schritte aufzeigen, wie Agilität real gelebt werden kann.

Neben der Führungskräfteentwicklung und dem Trainer-Netzwerk ist ein weiterer Eckpfeiler unserer agilen Reise der Nachweis: Agilität macht uns nicht nur als Unternehmen besser, stärkt die Gästebindung und hilft uns, im Wandel zu navigieren – sie führt auch zu einem gesünderen Arbeitsumfeld und zu mehr individuellen Entwicklungsmöglichkeiten.

Beispielsweise erleben Kollegen, die zuvor isoliert in ihrer Funktion gearbeitet haben, plötzlich Teamarbeit in agilen Projektgruppen (Pods) – gemeinsam mit Menschen aus anderen Abteilungen, mit denen sie zuvor nie Berührung hatten. Sie lösen Herausforderungen zusammen, ohne starre Hierarchien, und oft mit Lösungen, die weit über ihren Bereich hinauswirken.

Sie sind keine „Rädchen im Getriebe“, sondern inspiriert, eingebunden, lernen kontinuierlich und bekommen Einblicke über ihren Tätigkeitsbereich hinaus. Stattdessen werden sie zu Treibern des Wandels – und gleichzeitig halten wir sie als wertvolle Talente im Unternehmen. Denn sie bekommen die Möglichkeit, an etwas Größerem mitzuarbeiten, abteilungsübergreifend zu wachsen und voneinander zu lernen. Und ist das nicht die wahre Definition eines Win-Win?

Ich kann meine Kollegen in der Branche nur ermutigen, sich auf ihre eigene agile Reise zu begeben. Denn ich bin überzeugt: Eine breite Umsetzung könnte eine neue goldene Ära der Hotellerie einläuten. Es ist Zeit, alte Annahmen zu überdenken – und mutig (und agil!) in eine neue Ära der Neugestaltung einzutauchen.



MONIQUE DEKKER ist Senior Vice President Human Resources EAME bei **HYATT**.

HYATT.COM

WORKPLACE AGILITY: BUSINESS IMPERATIVE RATHER THAN BUZZWORD

Workplace agility is not a buzzword
but a business imperative

Agility determines success or setback

Rigid structures are giving way
to competence-based models

By Monique Dekker

Workplace agility has become one of the most talked-about trends in HR in recent years. Leading organizations like AIHR, 14CP, Gartner, Korn Ferry and Visier all agree, it isn't just a buzz-word; it's a business imperative and nowhere is that more evident than in the hospitality sector.

Hospitality has always been in flux. From its earliest days, success hinged on one thing: meeting the ever-evolving needs of guests. What used to please travelers in the past, like in-room fax machines or wake-up calls, now feels quaint. Expectations have shifted dramatically, not just in terms of amenities, but in the level of personalization guests demand at every touchpoint. Today's traveler assumes you already know their preferences and will act on them seamlessly, intuitively and in real-time.

That shift goes far beyond gadgets or room and back-end tech. It requires a mindset and operational model that is flexible by design. Modern hotels must be able to pivot fast not only to cater to guests, but to withstand an industry defined by constant disruption. Whether it's the global shock of a pandemic, the rise of AI, or the unique pressures of hosting major events and influential guests, being adaptable has become essential.

And then there's the workforce challenge, which is arguably the most pressing. Labor shortages, seasonal swings and high turnover mean the old models no longer work. Agile hospitality companies are rethinking everything from rigid job descriptions to static org charts and moving toward skill-based talent models that encourage internal mobility, rapid upskilling and smarter deployment of teams.

Just think about this: recent research from OysterLink shows that annual employee turnover in hospitality hovers around 74%, nearly five times higher than the average across other industries. While this may not apply equally to every company or destination, it serves as a stark reality check of the volatile environment in which the industry is nonetheless expected to continually set

new benchmarks in service and personalization. In this landscape, agility isn't a perk. It's the difference between thriving and falling behind.

But as with every 'flavor of the month', jargon-heavy trend, workplace agility is just as easy to talk about as a challenge, but far harder to translate into an actionable set of behaviors that can drive effective, sustainable change within an organization.

You can shout yourself hoarse, telling your teams they need to be more agile in everything they do. But chances are they'll just shrug and ask, "Yeah, but what does that actually mean?", especially in an industry where some may still be tempted to think we're just in the business of putting heads in beds. When in reality, we need to do much more to stand out in a crowded market and build long-lasting loyalty. At Hyatt, we're far from having all the answers, but we do count on three valuable assets to face this industry-wide challenge.

First, having been in business for nearly seven decades gives us a deep perspective on the volatility of our trade, one that makes us default believers in the need for nimbleness.

Second, our footprint of 1,450 hotels and all-inclusive properties in 80 countries across six continents, and more importantly, our more than 200,000 colleagues, gives us a privileged understanding of what agility looks like in an incredibly diverse range of geographies and hotel types: from ultra-luxury to business-focused properties, from dreamy resorts to vibrant lifestyle hotels in the thick of fast-paced urban centers. Most importantly, we see it through the lived experiences of colleagues at every single link in the hospitality chain.

Third, we have a purpose of care. That is a deeply ingrained belief that we must care for people so they can be their best. This makes us uniquely equipped to take on the challenge of building more agile workplaces, because it falls on each of us to empower those around us to become fast-moving, results-oriented, experimental,

and collaborative. That is the kind of talent our industry needs to thrive in the 21st century.

In the region I oversee from a talent perspective, comprising Europe, Africa and the Middle East, our focus over the past year has centered on embedding new agile ways of working, where cross-functional teams collaborate to solve complex challenges through a test-and-learn approach. This cultural shift, where we prioritize fast feedback loops and data-based decision-making, is already taking root, with 85% of our managers in the region trained in these new ways of working. But beyond equipping those in managerial roles, we quickly realized that agility can't be driven by a purely top-down approach. It requires ambassadors who are deeply embedded across the organization.

That is why 60% of our more than 220 hotels across EMEA now have at least one designated on-property training role: a rich network of nearly 500 certified colleagues who can not only explain what an agile workplace looks like, but also walk alongside their teams as they begin to embrace this mindset.

Without this grassroots network of catalysts, I'm certain we'd be talking a big game without walking the walk. It's all too easy to get tangled in corporate jargon, but what we really need are boots-on-the-ground champions who can inspire the organization not just with the benefits of agility, but with clear, practical steps to make it real.

In addition to educating managers on these new ways of working and building a wide-reaching network of trainers to bring them from theory into practice, the other cornerstone of our agile journey has been to show that agility isn't just an approach that helps us perform better as a company, earn deeper guest loyalty and navigate the ever-changing tides of our industry. It also leads to a healthier work environment and greater individual growth opportunities.

Take, for example, colleagues previously siloed within their functions, who suddenly find themselves in a POD alongside peers from other departments, people they may have never worked with before. They're solving complex challenges together, without rigid hierarchies and often tackling issues whose solutions can have a transformative impact across the wider organization.

Those colleagues aren't just cogs in the agile machine. They're energized, they're connecting with a broader universe of coworkers, they're engaging in organic, continuous learning that sticks over time, and they're catching a glimpse of a world beyond their day-to-day responsi-



bilities. They become change agents, but also, crucially, talent we're retaining in the best possible way through the opportunity to contribute to something bigger, to collaborate across silos and to grow by learning from others. Isn't that the very definition of a win-win?

I can only encourage all my industry peers to embark on their own agile journeys because I truly believe that widespread adoption across our sector could usher in a new golden age of hospitality. It's time to revisit our assumptions and dive headfirst into a new era of bold (and agile!) reinvention.

MONIQUE DEKKER is Senior Vice President Human Resources EAME at **HYATT**.

HYATT.COM

Strategischer Erfolgsfaktor in der Hotellerie:

COM-MERCIAL STRATEGY

MRP HOTELS INSIGHTS

Revenue Management ist strategische Führungsaufgabe

Daten, KI und Segmentlogik sichern Margen

Lead Time Management, Behavioral Pricing, Reputation und Payment ermöglichen signifikante NOI-Steigerungen

Von Gilbert-André Ghammachi

Früher galt Revenue Management als technisches Nischenthema – ein Werkzeug zur kurzfristigen Preisoptimierung und Auslastungssteuerung. Heute entscheidet es über Profitabilität, Wettbewerbsfähigkeit und letztlich auch den Unternehmenswert. Revenue Management ist nicht länger eine operative Aufgabe, sondern eine strategische Führungsdisziplin, die zwischen GOP-Wachstum und Wertvernichtung unterscheidet.

Externe Treiber: Daten sind das neue Kapital

Der „Taylor-Swift-Effekt“ hat 2024 eindrucksvoll gezeigt, wie ein einziges Event in München oder Wien die ADR um mehr als vierzig Prozent steigern kann. Solche Beispiele machen deutlich: Historische Buchungsdaten allein reichen längst nicht mehr aus. Wer die Zukunft gestalten will, muss externe Datenquellen aktiv nutzen – von Großveranstaltungen über Wetterprognosen bis hin zu Flugpreisen. Hotels, die solche Signale frühzeitig in ihre Preisstrategie einbeziehen, sichern sich Wettbewerbsvorteile und Margen, während andere noch alte Reports auswerten. Für Hoteliers und Betreiber ist das ein klares Signal: Wer externe Daten ignoriert, verzichtet bewusst auf Cashflows und riskiert seine Zukunftsfähigkeit. Moderne Tools helfen heute, potenzielle Nachfrage

treiber automatisch zu erkennen – Revenue Management bleibt jedoch entscheidend, um diese Daten richtig zu interpretieren und strategisch einzusetzen.

Künstliche Intelligenz: Präzision als Wettbewerbsvorteil

KI ist im Revenue Management kein Buzzword mehr, sondern Realität. Moderne Systeme nutzen Transformer-basierte Prognosen, um die Fehlerquote (über-/unterschätzte Nachfrage, fehlende Einschätzung von Wichtigkeit von Events, Eventankündigungen an arbeitsfreien Tagen usw.) zu senken. KI liefert granular: Nachfrage pro Segment, pro Kanal, sogar pro Zimmertyp. Sie antizipiert Stornierungen, identifiziert Muster im Buchungsverhalten und ermöglicht „What-if-Szenarien“, die bei Entscheidungen über erhebliche Umsatzdimensionen einen entscheidenden Vorteil verschaffen können.

Segmentlogik: Differenzierung statt Durchschnitt

Viele Hotels verlassen sich auf externe Benchmark-Daten (z. B. CoStar, mrp hotels). Doch Benchmarks sind Radar, keine Navigation. Durchschnittswerte verschleiern mehr, als sie erklären. Segmentlogik ist der entscheidende Hebel: Business-Gäste mit hoher Zahlungsbereitschaft und Flexibilitätsanspruch dürfen nicht in dieselbe Preislogik fallen wie preissensible Leisure-Kunden. Hotelbetreiber und Eigentümer sollten hellhörig werden, wenn Hotels ihre Steuerung auf RevPAR-Durchschnitte stützen. Wer Segmente nicht differenziert, optimiert zwar Auslastung, riskiert aber den Verlust von Margen.

Lead Time: Frühbucher als strategischer Indikator

Die Buchungsvorlaufzeit ist weit mehr als eine Statistik – sie ist ein Frühindikator für Nachfrage und Zahlungsbereitschaft. Wer die Lead Time (Zeitspanne zwischen Buchungsdatum und Anreisedatum eines Gastes) aktiv verlängert, verschafft sich nicht nur bessere Planbarkeit, sondern reduziert auch die Abhängigkeit von kurzfristigen Last-Minute-Promotions, die Margen schmälern. Gleichzeitig eröffnet eine gezielte Steuerung über Pricing by Length of Stay zusätzliche Potenziale: Längere Aufenthalte können attraktiv bepreist werden, während in höheren Zimmerkategorien eine gezielte Differenzierung die ADR deutlich anhebt. In Märkten mit knapper Margenbasis wird die Lead Time so vom Nebenschauplatz zum strategischen Gamechanger.

Automatisierung und Integration: Effizienz schafft Kapitalrendite

Revenue-Teams verbringen oft Stunden mit manuellen Updates und Reports. Automatisierung kann die Produktivität erheblich steigern, ohne dass Jobs verschwinden – Ressourcen werden frei für strategische Steuerung. Entscheidend ist die Integration von PMS, RMS und CRM in Echtzeit. Dann entsteht nicht nur Effizienz, sondern

auch eine durchgängige Datenbasis, die Forecasts und Preisentscheidungen belastbarer macht. Für Investoren bedeutet das Return on Technology: Prozessintelligenz wird direkt in Kapitalrendite übersetzt.

Behavioral Pricing & Reputation: Psychologie schlägt Technik

Gäste entscheiden selten rational. Decoy-Effekte – das gezielte Einführen einer unattraktiven Option – oder Bewertungen beeinflussen sowohl Conversion als auch ADR. Studien zeigen: Ein zusätzlicher Zehntelpunkt auf Bewertungsplattformen ermöglicht Preisaufschläge von bis zu elf Prozent, ohne Nachfrageeinbruch. Behavioral Pricing nutzt psychologische Mechanismen gezielt, um Umsatz in Marge zu verwandeln. Für Betreiber sollte Reputation daher kein Marketingkosmos sein, sondern ein direkter Ertragsfaktor.

Payment-Management: Der unterschätzte Hebel

Payment-Systeme werden oft als Nebenthema betrachtet. Doch Virtual Credit Cards (VCCs), die OTAs bevorzugt einsetzen, verursachen bis zu 80 % höhere Kosten als klassische PSP-Lösungen. Die Folge: Margenverluste in der Wirtschaftlichkeit von bis zu 2,8 Prozentpunkten. Mit aktivem Payment-Management lässt sich die GOP-Marge hingegen um bis zu 12 % steigern. Payment ist also kein reines Abwicklungsthema, sondern sollte Teil der Profitabilitätsstrategie sein. Wer es ignoriert, gibt Umsatz direkt an Paymentprovider ab.

Revenue Management als Investition in steigende NOIs

Revenue Management entscheidet heute umso mehr, ob Hotels resiliente NOIs generieren oder Unternehmenswert vernichten. Externe Daten, KI, Segmentsteuerung, Automatisierung, Psychologie und Payment – diese Stellhebel bestimmen Rendite und Unternehmensbewertung. „Booking the Future“ bedeutet deshalb: Revenue Management ist keine Frage kleiner Preisaufschläge mehr. Es geht darum, Profitabilität systematisch zu steuern, Margen zu verteidigen und Investoren nachhaltige Wertschöpfung zu garantieren. Wer Revenue Management weiterhin als operative Aufgabe behandelt, verliert nicht nur Gäste – er verliert Profitabilität.



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

MRP-HOTELS.COM

COMMERCIAL STRATEGY: KEY SUCCESS FACTOR

Revenue management is a strategic leadership task

Data, AI and segment-based logic are key to securing margins

Lead time, behavioral pricing, reputation and payment can significantly boost NOI

By Gilbert-André Ghammachi

Revenue management was once seen as a technical niche, which is a tool for short-term pricing and occupancy control. Today, it's a core factor for profitability, competitiveness and company value. It's no longer an operational task but a strategic leadership discipline that distinguishes between growth and value destruction.

External drivers: Data is the new currency

The 'Taylor Swift effect' in 2024 showed how a single event in cities like Munich or Vienna can boost the ADR by over 40%. Historical booking data is no longer sufficient. To remain competitive, hotels must incorporate external data sources, including major events, weather forecasts and flight prices. These are elements that do gain a competitive edge and protect margins. Ignoring this data means willingly forfeiting cashflows and long-term viability. Although modern tools can automatically detect demand drivers, revenue management is still essential for interpreting and strategically applying that data.

Artificial Intelligence: Precision as a competitive advantage

AI is no longer just a buzzword. It's a reality in revenue management. Modern systems use transformer-based forecasting to reduce errors, such as over- or underestimating demand or missing event impacts. AI provides in-depth insights into demand by segment, channel and room type. It predicts cancellations, identifies booking behavior patterns and facilitates 'what-if' scenarios, offering significant advantages in high-revenue decision-making.

Segment logic: Differentiation over averages

Many hotels rely on external benchmark data (e.g. CoStar, mrp hotels). But benchmarks are radar, not navigation. Averages conceal more than they reveal. Segment logic is the key lever. Business travelers with high willingness to pay and a need for flexibility must not fall under the same pricing logic as price-sensitive leisure customers. Hotel operators and owners should be alarmed if hotels base their control on RevPAR averages. Those who do not differentiate segments may optimize occupancy but risk losing margins.

Lead time: Early bookers as a strategic indicator

Booking lead time is far more than a statistic; it is a leading indicator of demand and willingness to pay. Those who actively extend lead time (the period between booking date and guest arrival) gain not only better planning reliability but also reduce dependency on last-minute promotions that erode margins. At the same time, targeted control through pricing by length of stay opens additional potential. Longer stays can be priced attractively, while higher room categories can be strategically differentiated to significantly increase ADR. In markets with thin margin bases, lead time shifts from a secondary factor to a strategic game changer.

Automation & integration: Efficiency creates return on capital

Revenue teams often spend hours on manual updates and reports. Automation can greatly enhance productivity without eliminating jobs, as it allows resources to be allocated for strategic management. The key factor is the real-time integration of PMS, RMS and CRM systems. This not only creates efficiency but also a consistent data foundation that makes forecasts and pricing decisions more reliable. For investors, this means that process intelligence can lead to increased financial returns.

Behavioral pricing & reputation: Psychology beats technology

Guests rarely make decisions rationally. Decoy effects, the deliberate introduction of an unattractive option, or online reviews influence both conversion and ADR. Studies show that an additional tenth of a point on review platforms enables price premiums of up to 11% without a drop in demand. Behavioral pricing deliberately uses psychological mechanisms to turn revenue into margin. For operators, reputation should therefore not be a marketing silo but a direct earnings factor.

small price increases. It's about systematically managing profitability, defending margins and ensuring sustainable value creation for investors. Those who continue to treat revenue management as an operational task won't just lose guests, but they will also lose profitability.

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

MRP-HOTELS.COM

Payment management: The underestimated lever

Payment systems are often viewed as a side issue. Yet virtual credit cards (VCCs), which are preferred by OTAs, can generate up to 80% higher costs than traditional PSP solutions. The result shows margin losses in operating profitability of up to 2.8 percentage points. However, with active payment management, the GOP margin can be increased by up to 12%. Payment is, therefore, not just a processing issue but should be part of the profitability strategy. Those who ignore it are handing over revenue directly to payment providers.

Revenue management as an investment in increasing NOIs

Today more than ever, revenue management determines whether hotels generate resilient NOIs or destroy company value. External data, AI, segment control, automation, psychology and payment are the levers determining returns and company valuation. 'Booking the Future' therefore means revenue management is no longer a matter of



bachhuber

HOTELS UND HOSPITALITY
Generalunternehmer • Komplettseinrichtungen • Tischlerarbeiten
KnowHow • Tradition • Handwerk • Design

 Bachhuber GmbH
Innbruckstraße 9
4780 Schärding (AT)

 Bachhuber Contract GmbH & Co.KG
Hofmark 6
84364 Bad Birnbach (DE)

 Markus Peer

 +43 7711 33077

 info@bachhuber-hh.com

 www.bachhuber-hh.com



Copyright Matthias Wörner | Dips & Drops Flacrau

Kein Trend, sondern Paradigmenwechsel: Das nächste Level heißt

ULTRA LUXUS

MRP HOTELS KEY TAKE-AWAYS

Ultra-Luxus bedeutet, jeden Gast als einzigartig wahrzunehmen und zu behandeln

Erfolg entsteht durch Personalisierung, besondere Atmosphäre und lebenswürdige Ansprache aller Sinne

Ultra-Luxus funktioniert nur bei klarer Identität

Interview mit Carsten K. Rath

Herr Rath, in der Hotellerie ist ständig von „Luxus“ die Rede. Was macht den Unterschied zwischen Luxus und Ultra-Luxus?

Ultra-Luxus ist die nächste Entwicklungsstufe. Früher standen die feinsten Materialien, die exklusivste Lage oder großzügige Raumkonzepte im Vordergrund. Heute entscheidet etwas anderes: die absolute Personalisierung, die perfekte Atmosphäre, die Ansprache aller Sinne – das Einlassen auf meinen Gast. Ultra-Luxus bedeutet nicht, „noch mehr“ zu bieten, sondern „anders“. Und zwar persönlicher, individueller, sinnlicher.

Beginnen wir mit der Basis. Welche Rolle spielt die Hardware?

Sie ist das Fundament. Ohne erstklassige Lage, großzügige Flächen und Materialien auf höchstem Niveau geht es nicht. Aber Häuser im Ultra-Luxus-Bereich ergänzen das zum Beispiel durch Technik, die Komfort ohne Mühe ermöglicht. In den besten Häusern lässt sich bald alles per Sprache steuern – vom Licht bis zur Klimaanlage. Kein Gast möchte sich mit

Fernbedienungen oder Apps herumschlagen. Das ist ein Standard, den Investoren bei neuen Projekten berücksichtigen müssen, weil er in wenigen Jahren selbstverständlich sein wird.

Aber mit der Hardware ist es nicht getan.
Was kommt hinzu?

Vor allem die Erlebnisdimension. Ultra-Luxus spricht alle Sinne an. Ein Beispiel: In Anne-Sophie Pils Restaurant PIC im Beau-Rivage Palace in Lausanne beginnt das Menü damit, dass die Hände mit einem feinen Duft behandelt werden, einem feinen Duftmoment, der die Hände reinigt, ohne Geruchsspuren zu hinterlassen. Das erlaubt ein multisensorisches Erlebnis. Im Hamburger Hotel Vier Jahreszeiten verschmelzen Back-Office und Front-Office, Gäste schauen in der Küche den Köchen direkt über die Schulter. Das sind Details, die Erinnerungen schaffen. Und genau für solche Erlebnisse zahlen Gäste im Ultra-Luxus-Segment Tausende Euro pro Nacht.

Individualisierung scheint für Sie das Kernthema zu sein.

Absolut. Ultra-Luxus bedeutet, jeden Gast als einzigartig wahrzunehmen und zu behandeln. Im Alpina Gstaad in der Schweiz trägt selbst der Wäschesack die Initialen des Gastes. Im Peninsula Peking ist die Schlüsselkarte personalisiert. Sogar Tennisbälle können mit einem Gast-Logo versehen sein. Das klingt nach kleinen Dingen, macht aber am Ende den entscheidenden Unterschied: Es ist nicht „ein Aufenthalt in einem Luxushotel“, sondern „mein persönliches Erlebnis auf Zeit“.

Welche Rolle spielt Zeit im Ultra-Luxus?

Sie verliert ihre Bedeutung. Im Nautilus auf den Malediven gibt es Frühstück auch abends, Spa-Behandlungen mitten in der Nacht, Maniküre frühmorgens. Service ist 24 Stunden verfügbar, und zwar nicht als Marketing-Gag, sondern als gelebte Realität. Der Gast bestimmt den Rhythmus, nicht das Hotel. Für Investoren bedeutet das oft: weniger Zimmer, dafür höhere Raten und höhere Renditen pro Quadratmeter.

Viele große Ketten setzen auf Multi-Brand-Strategien. Passt das noch zum Ultra-Luxus?

Im Gegenteil. Wer mehr als vierzig Marken im Portfolio hat, verwässert seine Identität. Gäste im obersten Segment wollen keine Auswahl, sie wollen Authentizität. Erfolgreiche Beispiele sind Four Seasons, Aman, Rosewood oder Mandarin Oriental. Das sind Marken mit einer klaren Linie und einer „Ein-Marken-Strategie“. Ultra-Luxus funktioniert nur, wenn die Identität scharf bleibt.

Und genau hier setzen Sie mit Ihrer Marke 101 ICON an?

Richtig. Mit ICON haben wir oberhalb des Rankings der 101 besten Hotels – mit dem wir in Deutschland, der Schweiz und im DACH-Raum schon seit Längerem auf dem Markt erfolgreich sind und 2026 in Österreich ankommen werden – eine Marke geschaffen, die sich ausschließlich auf die Auszeichnung von Marken und Hotels im Ultra-Luxus-Bereich konzentriert. Wir setzen dabei konsequent auf hochindividuelle Häuser, die Persönlichkeit vor Größe stellen.

Können Sie konkrete Beispiele nennen?

Gern. Es geht um Häuser wie Schloss Fuschl am Fuschlsee bei Salzburg, den Chiemgauhof am Chiemsee, die Tenne in Kitzbühel (ab 2027) und den neuen Floorhof in der Zürcher Innenstadt. Projekte in Europa, die exemplarisch zeigen, wie Ultra-Luxus heute gedacht werden muss: individuell, personalisiert, einzigartig.

Was bedeutet das für Investoren?

Es bedeutet attraktive Renditen. Ultra-Luxus-Häuser arbeiten mit Zimmerraten von mehreren Tausend Euro pro Nacht. Durch die kleinere Größe und die hohe Individualisierung sind die Margen pro Quadratmeter überdurchschnittlich. Viele Häuser aus der 101-Familie entwickeln sich deshalb gezielt in dieses Segment hinein, um langfristig in der Königsklasse des Hotelmarktes zu bestehen.

Also ist Ultra-Luxus nicht nur ein Trend?

Nein. Ultra-Luxus ist ein Paradigmenwechsel. Investoren investieren nicht nur in Marmor oder größere Pools, sondern in Erlebnisse, in Individualisierung, in Identität und in Service ohne Grenzen. Mit ICON setzen wir genau hier an. Wir haben den Trend erkannt und konsequent umgesetzt. Das macht ICON zur Plattform für Investoren, die nicht in Masse, sondern in Klasse investieren wollen.

Ihr Fazit in einem Satz?

Ultra-Luxus ist die Zukunft des renditestarken Hotelmarktes.



CARSTEN K. RATH ist Gründer der **PASSION FOR EXCELLENCE AG** sowie Founder und Gesellschafter von **DIE 101 BESTEN**.

[PASSIONFOREXCELLENCE.CH](https://passionforexcellence.ch)



ULTRA-LUXURY IS NOT A TREND, IT'S A PARADIGM SHIFT

Ultra-luxury means perceiving and treating every guest as unique

Success arises from personalization, a special atmosphere and a delightful engagement of all senses

Ultra-luxury only works with a clear identity

Interview mit Carsten K. Rath

Mr. Rath, the hospitality industry often discusses 'luxury'. What, in your view, distinguishes luxury from ultra-luxury?

Ultra-luxury represents the next level of development. In the past, the focus was on the finest materials, the most exclusive locations, or generous spatial concepts. Today, something else defines it: absolute personalization, perfect atmosphere and the engagement of all the senses – embracing my guest. Ultra-luxury doesn't mean offering something 'even more'. It means offering something 'different', more personal, more individual and more sensory.

Let's start with the basics. What role does the hardware play?

Hardware is the foundation. Without a prime location, generous space and high-end materials, it simply won't work. But properties in the ultra-luxury segment elevate this further, for example, through technology that enables effortless comfort. In the best properties, everything will soon be voice-controlled, from lighting to air conditioning. No guest wants to deal with remote controls or apps. That's a standard investors must plan for in new developments because it will become the norm within a few years.

But hardware alone isn't enough. What else is essential?

Above all, it's the experiential dimension, as ultra-luxury appeals to all the senses. An example: at Anne-Sophie Pic's restaurant PIC in the Beau-Rivage Palace in Lausanne, the menu starts with a scent ritual for the hands, a delicate olfactory moment that cleanses without leaving a trace. It creates a multi-sensory experience. At the Hotel Vier Jahreszeiten in Hamburg, back-of-house and front-of-house merge, so guests can watch chefs at work in an open kitchen. These are details that create memories and that's exactly what ultra-luxury guests are willing to pay thousands of Euros per night for.

Personalization seems to be your central theme.

Absolutely. Ultra-luxury means seeing and treating each guest as truly unique. At The Alpina Gstaad in Switzerland, even the laundry bag carries the guest's initials. At the Peninsula in Beijing, the room key card is personalized. Even tennis balls can be customized with the guest's logo. These may sound like small things, but in the end, they make all the difference. It's not just 'a stay at a luxury hotel', it's 'my personal experience for a moment in time'.

What role does time play in ultra-luxury?

Time loses its importance. At The Nautilus in the Maldives, breakfast is available in the evening, spa treatments in the middle of the night and manicures in the early morning. Service is available 24/7, not as a marketing gimmick, but as a lived reality. The guest sets the rhythm, not the hotel. For investors, this often means fewer rooms, but higher rates and greater returns per square meter.

Many major chains rely on multi-brand strategies. Is that still compatible with ultra-luxury?

Quite the opposite. Those who have more than 40 brands in their portfolio dilute their identity. Guests at the highest level don't want variety. They want authenticity. Successful examples include Four Seasons, Aman, Rosewood and Mandarin Oriental. These are brands with a clear line and a single-brand strategy. Ultra-luxury only works if the brand identity remains sharply defined.

And this is where your brand 101 ICON comes in?

Exactly. With ICON, we've created a brand above the ranking of the 101 best hotels, which we've already successfully established in Germany, Switzerland and the DACH region and will bring to Austria in 2026, that focuses exclusively on awarding ultra-luxury brands and hotels. We consistently select highly individual hotels that prioritize character over size.

Can you give concrete examples?

Gladly. We're talking about properties like Schloss Fuschl on Lake Fuschl near Salzburg, the Chiemgauhof on Lake Chiemsee, the Tenne in Kitzbühel (from 2027) and the new Floorhof in downtown Zurich. These are projects in Europe that perfectly demonstrate how ultra-luxury must be conceived today as individual, personalized and truly one-of-a-kind.

What does that mean for investors?

It means attractive returns. Ultra-luxury properties charge nightly rates of several thousand Euros. Due to their smaller size and high level of personalization, the margins per square meter are above average. Many properties within the 101 family are therefore intentionally evolving into this segment to secure their place in the top tier of the hotel market in the long term.

So, ultra-luxury is not just a trend?

No, ultra-luxury is a paradigm shift. Investors are no longer just investing in marble or larger pools. They're investing in experiences, personalization, identity and boundless service. That's exactly what ICON is built upon. We've recognized the trend and implemented it consistently. That's what makes ICON a platform for investors who want to invest in quality, not quantity.

Your conclusion in one sentence?

Ultra-luxury is the future of the high-return hotel market.

CARSTEN K. RATH is founder of **PASSION FOR EXCELLENCE AG** as well as founder and shareholder of **DIE 101 BESTEN**.

[PASSIONFOREXCELLENCE.CH](https://passionforexcellence.ch)

Serviced Apartments fordern etablierte Hotels heraus und werden zum Motor für

WACHS- TUM

MRP HOTELS KEY TAKE-AWAYS

Steigende Personal- und Energiekosten können nicht über höhere Tagesraten weitergegeben werden

Hotellerie-KPI: Serviced Apartments folgen eigenen Regeln

Mietabdeckungsfaktor als Risikokennzahl: 1,5 als Schwellenwert

Von Dr. Josef Vollmayr

Sie machen weniger als acht Prozent des Beherbergungsmarktes aus, steuern aber bereits ein Drittel der Hotelbau-Pipeline in Deutschland bei: Serviced Apartments haben sich von einer Nische zu einer tragfähigen und nachhaltigen Assetklasse entwickelt – und sind längst zum Wachstumsmotor der Hotellerie geworden. Während institutionelle Investoren dieses Potenzial zunehmend nutzen, tun sich Banken bei der Finanzierung der Projekte weiterhin schwer. Der Grund: Sie wenden Bewertungsmaßstäbe an, die für klassische Hotels gedacht waren, aber für Serviced Apartments nicht greifen. Es ist Zeit für eine Neuinterpretation von Hotelkennzahlen und ein angepasstes Bewertungsmodell.

Die Zahlen zeichnen ein klares Bild. Mit geschätzten 70.000 Einheiten in Deutschland machen Serviced Apartments weniger als acht Prozent des Gesamtmarktes touristischer Unterkünfte aus. Doch während viele der etablierten Hotelketten vor allem durch Übernahmen wachsen, beträgt der Anteil der Assetklasse an der Hotellerie-Pipeline bereits ein Drittel. Tendenz steigend. Wie kann das sein?

Effizienz und Flexibilität

Einerseits steckt die traditionelle Hotellerie in einer strukturellen Krise. Die neue Zinsrealität, massiv gestiegene Baukosten und die deutsche Konjunkturschwäche bremsen den Hotelinvestmentmarkt aus. Auf Betreiberseite lassen sich die explodierenden Kosten für Personal und Energie nicht mehr wie über die letzten Jahre in Form höherer Tagesraten an die Gäste weitergeben. Die Pachten, die erforderlich sind, damit sich Developments rechnen, sind für viele traditionelle Spieler schlicht nicht mehr nachhaltig.

In diesem Marktumfeld wird operative Effizienz zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Aufgrund ihrer schlanken Betriebskonzepte sind Serviced Apartments deutlich weniger von den Kostensteigerungen betroffen.

Vor allem die Anbieter der neuen Generation setzen zudem konsequent auf Technologie, um die Prozesse im Back- und Frontend weitgehend zu automatisieren und so den Personalbedarf vor Ort zusätzlich zu reduzieren. Die neuen Apartment-Konzepte sind besonders flächeneffizient, modular planbar und erlauben flexiblere Nutzungskonzepte in Conversions- oder Mixed-Use-Objekten. Somit liegen die Vorteile für Eigentümer auf der Hand und auch risikoaverse institutionelle Investoren wie DEKA Immobilien, Union Investment oder Swiss Life sind längst auf den Zug aufgesprungen.

Hotellerie-KPI: Serviced Apartments spielen nach eigenen Regeln

Trotz der Relevanz und des Wachstums der Apartment-Konzepte herrscht bei Finanzierern noch Unsicherheit, wie sie die Assetklasse angemessen bewerten sollen. Die altbekannten Hotelkennzahlen, abgeleitet aus den personalintensiven Betriebskonzepten klassischer Hotels, führen oftmals zu falschen Schlussfolgerungen.

Die Folge: Wirtschaftlich nachhaltige Apartment-Projekte haben erschwerten Zugang zu traditioneller und kostengünstiger Fremdfinanzierung. Den Immobilienfinanzierern entgehen attraktive Renditechancen, Investoren müssen höhere Eigenkapitalquoten aufbringen und Projekte kommen nicht zustande. Deshalb ist ein differenziertes Verständnis des Betriebsmodells wichtig, um das ökonomische Potenzial dieser Assetklasse angemessen einzuordnen.

RevPAR Performance oberhalb des Upscale Segments

Zu den wichtigsten Hotellerie-Kennzahlen gehört der RevPAR – der Umsatz pro verfügbarer Einheit. 2024 lag dieser in Deutschland im Midscale-Segment bei 59 Euro, im Upper Midscale bei 69 Euro und im Upscale-Segment bei 84 Euro bei einer zugrunde liegenden Auslastung von 65 bis 68 Prozent. Die führenden Apartment-Konzepte erreichen dabei – trotz eines reduzierten Serviceangebots – oft Werte, die deutlich höher liegen als selbst das Upscale-Segment.

Der Schlüssel liegt dabei in der Auslastungsrate, die bei führenden Spielern bei bis zu 90 Prozent im Jahresdurchschnitt liegt. Das Produkt bietet durch seine Flexibilität sowohl traditionellen Stadthotelgästen als auch Familien, qualitätsbewussten Airbnb-Buchern und Langzeitreisenden eine attraktive Option. Zugleich ermöglicht es aufgrund schlanker Strukturen und dynamischem Pricing den Betrieb kleinerer Standorte mit hoher Auslastung, selbst in der Nebensaison.

Operative Kosten als Wettbewerbsvorteil

Die Kostenstrukturen der technologiegetriebenen Apartment-Anbieter unterscheiden sich grundlegend von denen eines klassischen Hotels. Während Hotelketten oft über sehr schlanke Zentralfunktionen verfügen – mit kleineren Teams in Development, Distribution & Marketing und Finance –, agiert jedes Hotel als quasi eigener Betrieb mit eigenem Management und Front-/Back-Office, F&B, Maintenance und Sales Departments.

Die technologiegetriebenen Apartment-Anbieter hingegen versuchen das Personal vor Ort so schlank und flexibel wie möglich zu halten – meist über externe Dienstleister –, möglichst viele Prozesse zu zentralisieren und über die Systeme zu automatisieren. Während ein Hotel also versucht, die Abläufe auf Hotelebene im Rahmen festgelegter Markenstandards zu optimieren, betrachten die Apartment-Spieler das gesamte Portfolio und erreichen damit viel höhere Skalierungs- und Automatisierungsvorteile. In Kombination mit dem schlanken Servicelevel z. B. im F&B erreichen effiziente Apartmentspieler operative Kosten von 25 Prozent der Umsätze, während Hotels im Upper-Midscale-Bereich üblicherweise bei 40 bis 50 Prozent liegen.

GOP-Marge als Maß der operativen Effizienz

Die Kombination aus hohen RevPARs und geringen operativen Kosten führt logischerweise zu einem hohen GOP (Gross Operating Profit). Während bei klassischen Hotelkonzepten bereits bei 45 Prozent von einem guten Wert zu sprechen ist, erreichen Apartment-Konzepte GOP-Margen von 60 Prozent.



Mietabdeckungsfaktor als Risikokennzahl: 1,5 als Schwellenwert

Aufgrund des höheren GOPs sind Apartment-Konzepte in der Lage, einen höheren Anteil der Umsätze für Pächtern zu veranschlagen, was ihnen erlaubt, trotz der aktuell angespannten Real-Estate-Märkte weiter zu wachsen. Bei einem GOP von 60 Prozent bleiben – selbst bei einem Mietanteil von 40 Prozent der Umsätze – noch gesunde 20 Prozent Profit übrig, wohingegen ein Mietanteil von 40 Prozent bei traditionellen Hotelkonzepten bereits als nicht nachhaltig anzusehen ist.

Der Mietabdeckungsfaktor kombiniert hierbei beide Betrachtungsweisen: einerseits die operative Effizienz über den GOP (im Zähler), andererseits die Pachthöhe (im Nenner) und gibt damit an, wie oft das Hotel mit seinem operativen Gewinn in der Lage ist, die jährlichen Mietkosten zu decken. Ein Wert von 1,5 gilt als gesund und nachhaltig. Er zeigt, dass das Hotel über einen ausreichenden Puffer verfügt, um seine Mietverpflichtungen zu erfüllen und gleichzeitig einen Gewinn zu erwirtschaften, der für den Betreiber verbleibt, um Schwankungen in der Nachfrage oder der Wirtschaft abzufedern und Investitionen zu tätigen.

Abschied aus der Nische

Serviced Apartments sind aus dem Asset-Mix der Hospitality-Branche nicht mehr wegzudenken. Sie sind eine feste Größe und die logische Antwort auf veränderte Reisegewohnheiten und den Zwang zur operativen Exzellenz in einem herausfordernden Marktumfeld. Ihr Erfolg bedeutet einen Paradigmenwechsel in der Hotellerie, weg von personalintensiven Services hin zu digitaler Effizienz und größtmöglicher Flexibilität. Damit dieser Wandel sich auch in der Bewertung von Apartment-Projekten widerspiegelt, müssen Banken die Grundlagen ihrer Modelle überdenken. Wer Serviced Apartments weiterhin mit Daumenregeln eines Hotels aus dem 20. Jahrhundert misst, verkennt nicht nur ihr Geschäftsmodell, sondern vergibt auch die Chance, in eine der attraktivsten neuen Assetklassen der Immobilienwirtschaft zu investieren.

Die vergleichsweise hohen RevPARs, die geringen operativen Kosten und flexible Strukturen vor Ort ermöglichen es Apartmentbetreibern nicht nur um typische Hotelstandorte zu konkurrieren, sondern auch Standorte zu betreiben, die sich sowohl in Größe als auch in Pachthöhe für traditionelle Hotels nicht rechnen. So ist es nicht verwunderlich, dass ein immer größerer Anteil der Development-Pipelines in der Beherbergungsindustrie durch diese Spieler gedeckt wird.



DR. JOSEF VOLLMAYR ist
Mitgründer und Co-CEO von
LIMEHOME.

[LIMEHOME.COM](https://limehome.com)

STEININGER

KITCHEN
INTERIOR DESIGN
ARCHITECTURE

Showrooms

St. Martin - Linz - Vienna - Hamburg

steiningerdesigners.com



BUILDING
VISIONS.

MÖRWALD Relais & Châteaux
Hotel am Wagram / Austria

SERVICED APARTMENTS CHALLENGE TRADITIONAL HOTELS AND TURN INTO GROWTH ENGINE

Rising personnel and energy costs cannot be passed on via higher daily rates

Hospitality KPI: serviced apartments follow their own rules

Rent coverage ratio as a risk metric: 1.5 as the threshold

By Josef Vollmayr

Although they represent less than 8% of the overall accommodation market in Germany, serviced apartments already account for one-third of the hotel development pipeline. What started as a niche product has evolved into a robust and sustainable asset class, now a key growth driver in the hospitality industry. While institutional investors increasingly recognize and capitalize on this potential, many banks still struggle to finance these projects. The main reason is that they apply valuation standards designed for traditional hotels, which don't fit serviced apartments. It's time for a fresh interpretation of hotel metrics and a tailored valuation model.

The numbers tell a clear story. With an estimated 70,000 units in Germany, serviced apartments make up less than 8% of the tourist accommodation market. Yet, they represent about one-third of the upcoming hotel developments and this share continues to grow. How can this be explained?

Efficiency and flexibility as competitive advantages

Traditional hotels face structural challenges. The new interest rate environment, soaring construction costs and the weak German economy are slowing investment in hotel projects. On the operator side, skyrocketing personnel and energy costs can no longer be passed on to guests through higher room rates as they once were. The rents required to make developments profitable are no longer sustainable for many conventional players.

In this environment, operational efficiency becomes the decisive competitive edge. Serviced apartments are far less affected by rising costs due to lean operating models. The new generation of providers also leverages technology to automate many front- and back-end processes, further reducing on-site staffing needs. Their concepts are highly space-efficient, modularly scalable and allow flexible use in conversions or mixed-use developments. The benefits for property owners are clear and risk-averse institutional investors such as DEKA Immobilien, Union Investment and Swiss Life have already jumped on board.

Serviced apartments play by their own rules

Despite their growing importance, financiers remain uncertain about how to properly value this asset class. Traditional hotel KPIs based on the labor-intensive models of classic hotels often lead to misleading conclusions. As a result, economically sustainable apartment projects face difficulties accessing conventional, cost-effective debt financing. Lenders miss out on attractive yield opportunities, investors must provide higher equity ratios and some projects stall. A nuanced understanding of the operating model is therefore essential to correctly assess the economic potential of serviced apartments.

RevPAR performance surpasses upscale hotels

One of the key hotel metrics is RevPAR (Revenue per Available Room). In Germany for 2024, RevPAR averages around €59 in the midscale segment, €69 in upper mid-scale and €84 in the up-scale segment, with occupancy rates between 65% and 68%. Leading serviced apartment concepts frequently achieve RevPAR figures exceeding even the upscale segment despite offering a reduced level of service.

The key driver here is occupancy. Top operators reach annual averages of up to 90%. Their product appeals broadly to urban travelers, families, quality-conscious Airbnb guests and long-term visitors. Their lean structures and dynamic pricing strategies enable high occupancy rates even during low seasons, including at smaller locations.

Operating costs as a strategic advantage

The cost structures of tech-driven apartment providers differ fundamentally from traditional hotels. Hotels generally function as independent entities with their own management, front and back office, food & beverage, maintenance and sales departments. In contrast, apartment providers minimize on-site personnel, often relying on external service providers and centralize and automate as many processes as possible.

While hotels optimize operations at the individual property level under brand standards, serviced apartment operators manage entire portfolios, achieving significant economies of scale and automation benefits. Combined with their streamlined service offering (e.g., limited F&B), efficient apartment operators achieve operating cost ratios around 25% of revenue. For comparison, upper-mid-scale hotels typically see operating costs of 40-50%.

GOP margin as a measure of operational efficiency

The combination of high RevPAR and low operating costs translates into impressive GOP (Gross Operating Profit) margins. While 45% is considered strong for traditional hotels, serviced apartments regularly reach GOP margins of 60%.

Rent coverage ratio as a risk indicator: 1.5 as a healthy benchmark

Thanks to their high GOP margins, apartment concepts can sustain higher rent ratios relative to revenue and continue growing despite tight real estate markets. At a 60% GOP and a rent ratio of 40%, they still maintain a healthy 20% profit margin. In contrast, a 40% rent burden is generally considered unsustainable for traditional hotels.

The rent coverage ratio combines factors of operating efficiency (GOP) and rent burden, showing how many times the operating profit covers annual rent expenses. A ratio of 1.5 or above is regarded as healthy and sustainable, indicating sufficient buffer to meet rent obligations, absorb demand or economic fluctuations and fund reinvestments.

Serviced apartments are here to stay

Serviced apartments have become an indispensable part of the hospitality asset mix. They respond to shifting travel behaviors and the need for operational excellence in a challenging market. Their success represents a paradigm shift away from labor-intensive services toward digital efficiency and maximum flexibility.

For this transformation to be reflected in project valuations, banks must rethink their traditional models. Applying outdated hotel rules to serviced apartments risks misunderstanding their business model and missing



out on one of the most attractive emerging real estate asset classes.

The combination of higher RevPAR, lower operating costs and flexible site concepts enables apartment operators not only to compete with traditional city hotels but also to economically operate locations too small or too expensive in rent for classic hotels. It's no surprise that serviced apartments now account for a growing share of the hospitality development pipeline.

DR. JOSEF VOLLMAYR is Co-founder and Co-CEO of **LIMEHOME**.

LIMEHOME.COM

Ein Maximum an Rendite: Das ermöglichen Hotels im Segment

LIFESTYLE

MRP HOTELS KEY TAKE-AWAYS

Interview in Kooperation mit **elevatr**

Lifestyle-Hotels maximieren Rendite durch effiziente Flächennutzung und Monetarisierung jedes Quadratmeters

All-Inclusive im Luxussegment angekommen – vom Midscale- zum High-End-Erlebnis

Gäste suchen authentische Erlebnisse jenseits des Alltags

Interview mit Davina Zydower-Cisier

Lifestyle-Hotels zeichnen sich durch hohe Kapitalanforderungen aus, bieten jedoch überdurchschnittliche Renditechancen. Welche Faktoren machen eine Lifestyle-Marke heutzutage besonders interessant für Investoren?

Lifestyle-Hotemarken sind für Investoren besonders attraktiv, weil sie darauf ausgelegt sind, durch eine hocheffiziente Raumnutzung maximale Renditen zu erzielen. Jeder Quadratmeter der Immobilie wird zur Umsatzgenerierung genutzt – insbesondere durch dynamische F&B-Konzepte, Unterhaltung und sogar Co-Working-Spaces.

Bei Ennismore gehen wir über die reine Beherbergung von Hotelgästen hinaus. Wir schaffen Destinationen, die

ein fester Bestandteil der lokalen Community werden und gleichzeitig für Reisende attraktiv sind. Indem wir unsere Hotels und Resorts in lebendige soziale Treffpunkte verwandeln, die sowohl Einheimische als auch Besucher ansprechen, steigern wir die Auslastung, fördern wiederholte Besuche und liefern letztlich überdurchschnittliche Renditen für Eigentümer und Investoren.

Ennismore vereint eine Vielzahl unterschiedlicher Marken unter einem Dach. Wie gelingt es Ihnen, innerhalb dieser Multi-Brand-Struktur kreative Freiheit mit wirtschaftlicher Effizienz in Einklang zu bringen?

Bei Ennismore wissen wir, dass jede Marke in unserem Portfolio ihre eigene Identität, Positionierung und Zielgruppe besitzt. Um diese Individualität zu wahren, arbeiten wir mit eigenen Brand-Teams und beziehen in vielen Fällen auch die ursprünglichen Gründer weiterhin aktiv in den Entwicklungsprozess ein – etwa Sharan Pasricha für The Hoxton, Serge und Jérémie Trigano für Mama Shelter oder Christoph Hoffmann für 25hours Hotels. So stellen wir sicher, dass die kreative Vision, das Gästeerlebnis und das Gesamtangebot jeder Marke authentisch und differenziert bleiben.

Gleichzeitig schaffen wir wirtschaftliche Effizienz durch die Zentralisierung bestimmter Back-Office-Funktionen wie Finanzen, Einkauf und Technologie. Diese operativen Aufgaben werden regional und nicht markenspezifisch organisiert, wodurch Skaleneffekte erzielt und Prozesse optimiert werden – ohne die Einzigartigkeit der einzelnen Marken zu gefährden. Diese Balance ermöglicht es uns, Kreativität zu fördern und starke Markenidentitäten zu bewahren und gleichzeitig operative Effizienz in unserer Multi-Brand-Struktur zu erreichen.

Mit Blick auf die kommenden fünf Jahre: Welche Konzepte oder Märkte versprechen aus Ihrer Sicht das größte Investitionspotenzial?

Der Resortmarkt hat seit der COVID-19-Pandemie ein bemerkenswertes Wachstum verzeichnet. Dank verlängerter Saisons und eines zunehmend vielfältigen Angebots gelten Resorts heute als besonders widerstandsfähige und attraktive Anlageform.

Auch der All-Inclusive-Sektor hat sich erheblich weiterentwickelt. Was früher vor allem ein Midscale-Produkt war, hat nun auch das Luxussegment erreicht – mit zunehmend hochwertigen Erlebnissen. Destinationen wie Cancun und die Karibik sind in diesem Bereich nach wie vor besonders stark. Mit der Entwicklung seiner All-Inclusive-Plattform, zuletzt unterstrichen durch die Eröffnung des SLS Playa Mujeres in Cancun, Mexiko, zeigt Ennismore sein Engagement in diesem attraktiven Markt.

Darüber hinaus haben erlebnisorientierte Konzepte weiterhin großes Potenzial. Marken wie Our Habitas, die sich auf Wellness und immersive Retreats fokussieren, treffen den wachsenden Bedarf nach einzigartigen, sinnstiftenden Erlebnissen, die über das hinausgehen, was Gäste zuhause erleben können. Wellness, Authentizität und Personalisierung stehen heute im Zentrum dessen, was Reisende suchen.

Auch der städtische Hotelmarkt bleibt – insbesondere in Europa – weiterhin stark. Neueröffnungen wie SLS in Barcelona, Mama Shelter in Zürich, The Hoxton Wien und The Hoxton Edinburgh unterstreichen diesen Trend. Diese Häuser bieten markante Konzepte mit starkem Fokus auf F&B und werden zu lebendigen Treffpunkten sowohl für Einheimische als auch für Reisende.

Sie führen ein äußerst internationales Markenportfolio. Wie gelingt es Ihnen, eine konsistente Unternehmenskultur über verschiedene Länder, Marken und Teams hinweg erfolgreich zu etablieren?

Wir sind ein stark markengeführtes Unternehmen, in dem viele unserer Gründer oder ursprünglichen Markenbotschafter weiterhin aktiv mitwirken. Ihr Engagement prägt nicht nur die Entwicklung und Positionierung unserer Marken, sondern auch unsere Unternehmenskultur. Jede Marke – ob The Hoxton, Rixos oder SO/ – besitzt eine eigene Identität, eigene Werte, Tonalität und Servicephilosophie.

Wir ermutigen unsere Mitarbeitenden, sich zuerst mit ihrer jeweiligen Marke zu identifizieren – und sich dann

als Teil von etwas Größerem, nämlich Ennismore, zu verstehen. Dieser mehrschichtige Ansatz schafft Klarheit, Stolz und ein Gefühl von Verantwortung. Gleichzeitig sichert er Konsistenz, ohne Uniformität zu erzeugen. Wir glauben nicht an eine Einheitskultur. Stattdessen schützen und feiern wir die DNA jeder Marke, während wir gemeinsame Werte wie Kreativität, Gemeinschaft und kulturelle Relevanz leben.

Was erwartet die neue Generation von Hospitality-Talenten heute von einem Arbeitgeber – und wie begegnen Sie diesen Erwartungen konkret?

Die neue Generation von Talenten hat klare Erwartungen: Sie sucht nach Flexibilität, einer ausgewogenen Work-Life-Balance und echten Entwicklungsperspektiven.

Flexibilität bedeutet dabei mehr als nur moderne Arbeitszeitmodelle – es geht um anpassbare Schichtpläne, die Möglichkeit zum Schichttausch und Teilzeitoptionen, die Raum für persönliche Projekte, Studien oder familiäre Verpflichtungen lassen.

Ein Beispiel dafür ist 25hours Hotels: 2022 haben wir in unseren DACH-Häusern die Viertagewoche eingeführt – mit spürbarem Erfolg. Die Zahl der Bewerbungen stieg deutlich, rund 80 % der Mitarbeitenden nutzten das neue Modell bereits im ersten Jahr, und die Vakanzrate sank auf nur 5 %. Für dieses wegweisende Projekt wurden wir mit dem HR-Innovationspreis als „Game Changer“ ausgezeichnet.

Auch beim Thema Karriere möchten Talente heute nicht mehr einfach abwarten, bis sie an der Reihe sind. Sie möchten eine klare Perspektive sehen. Mit über 180 Hotels in mehr als 40 Ländern und einer starken Pipeline an Neueröffnungen kann Ennismore genau das bieten. Ob jemand General Manager, People & Culture Director oder F&B-Leader werden will – wir können solche Wege ermöglichen und Talente langfristig binden. Diese Kombination aus Flexibilität und Wachstumsperspektive ist entscheidend, um die besten Mitarbeitenden zu gewinnen und zu halten.



DAVINA ZYDOWER-CISIER ist Senior Vice President Development Europe von **ENNISMORE**.

ENNISMORE.COM

LIFESTYLE HOSPITALITY DELIVERS ABOVE- AVERAGE RETURNS

Lifestyle hotels maximize returns through efficient use of space and monetization of every square meter

All-inclusive has entered the luxury segment – evolving from midscale to high-end experiences

Guests are seeking authentic experiences beyond everyday life

Interview with Davina Zydwor-Cisier

Lifestyle hospitality is known for being capital-intensive, yet it delivers above-average returns. What makes a lifestyle brand particularly attractive to investors today?

Lifestyle hospitality brands are particularly appealing to investors because they are designed to maximize returns through highly efficient use of space. Every square meter of the property is leveraged to generate revenue, especially through dynamic F&B concepts, entertainment and even co-working. At Ennismore, our approach goes beyond simply serving hotel guests. We create destinations that become integral to the local community and attractive to travelers alike. By turning our hotels and resorts into vibrant social hubs that appeal to both locals and visitors, we drive higher occupancy, encourage frequent visits, and ultimately deliver above-average returns to owners and investors.

Ennismore brings together a diverse range of brands under one roof. How do you balance creative freedom and economic efficiency in a multi-brand structure?

At Ennismore, we recognize that each brand in our portfolio has its own unique identity, positioning and target audience. To preserve this distinctiveness, we maintain dedicated brand teams and, in many cases, continue to involve the original founders, such as Sharan Pasricha for The Hoxton, Serge and Jérémie Trigano for Mama Shelter and Christoph Hoffmann for 25hours Hotels. This ensures that the creative vision, guest experience and overall programming for each brand remain authentic and differentiated.

At the same time, we achieve economic efficiency by centralizing certain back-of-house functions, including finance, procurement and tech. These operational roles are managed at a regional level rather than by individual brands, allowing us to create economies of scale and streamline processes without compromising the unique character of each brand. This balance enables us to foster creativity and maintain strong brand identities, while also driving operational effectiveness across our multi-brand structure.

Looking ahead to the next five years, which concepts or markets offer the most exciting investment potential from your point of view?

The resort market has experienced significant growth, especially following the COVID-19 pandemic. Resorts now enjoy longer seasons and have diversified their offerings, making them a resilient and attractive investment prospect.

The all-inclusive sector has also evolved considerably. Once regarded as a mainly midscale product, it has now moved into the luxury segment, with increasingly high-quality experiences on offer. Destinations such as Cancun and the Caribbean remain especially strong in this area. With the development of its all-inclusive platform, which was most recently highlighted by the recent opening of SLS Playa Mujeres in Cancun, Mexico, Ennismore has shown its dedication to this attractive market.

Furthermore, experiential concepts continue to show strong potential. Brands such as Our Habitas, which focuses on wellness and immersive retreats, tap into the growing demand for unique, meaningful experiences that go beyond what guests can access at home. Wellness, authenticity and opportunities for personalization are now central to what travelers seek.

There is also notable continued strength in the urban hospitality market, particularly across Europe. Recent openings such as SLS in Barcelona, Mama Shelter in Zurich, The Hoxton Vienna and The Hoxton Edinburgh exemplify this trend. These properties offer distinctive concepts with a strong emphasis on F&B, becoming vibrant destinations in their own right and popular social hubs for locals as well as travelers.

You manage a very international portfolio. How do you manage to establish a consistent corporate culture across countries, brands and employees?

We're a deeply brand-led organization, with many of our founders or original brand guardians still actively involved. This involvement shapes not only how we develop and market each brand externally, but also how we build our internal culture. Each brand, whether it's The Hoxton, Rixos, or SO/, has its own identity, values, tone of voice and service philosophy.

We encourage our team members to first feel a strong sense of belonging to their individual brand and then to see themselves as part of something bigger that is Ennismore. This layered approach creates clarity, pride and a sense of ownership. In addition, it also ensures consistency without homogenization. We don't believe in a one-size-fits-all corporate culture. Instead, we protect and celebrate each brand's DNA while aligning around shared values like creativity, community and cultural relevance.

What does the new generation of hospitality talent expect from an employer today and how do you specifically address these needs?

The new generation of hospitality talent is clear about what they want from an employer: flexibility and work-life balance and real opportunities for growth. On flexibility, it's things like flexible scheduling, shift swaps and part-time or full-time options that allow them to pursue side projects, studies, or personal commitments. At 25hours Hotels, we pioneered a four-day work week across our DACH properties in 2022 and the results have been transformative. Applications surged, around 80% of staff adopted the model in the first year, vacancies dropped to just 5% and the initiative won a 'Game Changer' award for HR innovation.

On career growth, talent today doesn't want to just 'wait their turn'. They want to see a clear pathway. With more than 180 hotels situated in over more than 40 countries and a robust pipeline of upcoming openings, Ennismore can provide that. Whether someone wants to become a General Manager, a People & Culture Director, or an F&B leader, we can create those opportunities and keep them engaged. That combination, flexibility and growth, is what keeps the best people with us.

DAVINA ZYDOWER-CISIER is Senior Vice President Development Europe at **ENNISMORE**.

ENNISMORE.COM



Hotelinvestitionen erfordern vor allem eines:

WEIT- BLICK

MRP HOTELS KEY TAKE-AWAYS

Hotelinvestitionen erfordern Weitblick in puncto Markt, Unsicherheiten, Reiseverhalten und Betreiber

Standort ist König – aber nicht jeder Standort ist ein König

Veraltete Full-Service-Modelle gefährden Margen, Gästezufriedenheit und Zielgruppenanschluss

Von Maximilian Ludwig

Wer in Hotels investiert, muss die komplexen Marktstrukturen verstehen und mehr denn je mit Weitblick agieren. Denn der Hotelimmobilienmarkt befindet sich mitten im Umbruch. Geopolitische und wirtschaftliche Unsicherheiten beeinflussen den Finanzierungs- und Reisemarkt gleichermaßen. Zudem wandelt sich das Reiseverhalten, und neue Betreiberkonzepte verändern spürbar die Anforderungen

an die Immobilien. Für institutionelle Investoren ergeben sich durchaus vielfältige Chancen, getrieben durch das Wachstum im weltweiten Tourismus. Die spezifischen Herausforderungen dieses Segments bedingen einen klar definierten Kriterienkatalog, der sowohl Standortfaktoren als auch Qualität und Verlässlichkeit des Betreibers berücksichtigt. Denn ein belastbares Betreiberprofil und ein zukunftsfähiges Konzept sind entscheidend. So lassen sich Hotels auch in einem herausfordernden Umfeld erfolgreich positionieren, Risiken minimieren und attraktive Renditepotenziale erschließen.

Standort ist König – aber nicht jeder Standort ist ein König

Der Standort ist für Hotelimmobilien von zentraler Bedeutung. Faktoren wie eine gute Verkehrsanbindung, die Nähe zu Geschäftszentren oder touristischen Attraktionen beeinflussen Auslastung und Umsatz direkt. Doch die Lage allein garantiert noch keinen Erfolg. Der im Immobiliengeschäft altbekannte Grundsatz „Lage, Lage, Lage“ gilt für Hotels nur mit Einschränkungen, da nicht jede gefragte Destination eine langfristig stabile Nachfrage sichert oder nachhaltig attraktiv für Investoren ist. Bei der Standortwahl ist somit genaues Hinsehen entscheidend: Ein ausgewogener Mix aus Städtetourismus und Geschäftsreisen ermöglicht eine breitere Nachfragestruktur, die Schwankungen besser abfedert. Eine starke Abhängigkeit von einzelnen Nachfragequellen jedoch – wie einem Messezentrum, Großunternehmen oder Flughafen – birgt erhebliche Risiken. Denn politische oder wirtschaftliche Veränderungen können diese Nachfragequellen schnell versiegen lassen, mit unmittelbaren Folgen für die Hotelperformance.

Zudem sollten Investoren klassische Touristenhochburgen und sekundäre Standorte mit überhitzten Märkten differenziert bewerten. Eine fundierte Nachfrageanalyse

ist wichtig, die Diversifikation, Saisonalität, langfristige Trends und demografische Veränderungen berücksichtigt. Ebenso relevant sind die Wettbewerbslandschaft sowie regionale Tourismusstrategien, Infrastrukturinvestitionen und Entwicklungspläne.

Betreiber und Konzept müssen zum Standort und Zeitgeist passen

Ein Hotelinvestment ist nur dann nachhaltig erfolgreich, wenn die Qualität des Betreibers stimmt, das Konzept auf den Markt abgestimmt ist und den Nerv der Zeit trifft. Gefragt sind dabei nicht nur wirtschaftlich tragfähige, sondern zugleich moderne und anpassungsfähige Konzepte. Wer etwa an veralteten Full-Service-Modellen festhält, riskiert niedrige Margen, unzufriedene Gäste und den Anschluss an die Zielgruppe.

Zukunftsfähig sind vor allem ressourcenschonende, flexible Konzepte mit niedrigen Fixkosten, digitaler Unterstützung und modularen Serviceangeboten. Der Trend geht klar zu Smart-Hospitality-Modellen, die Design, Technologie und Funktionalität intelligent verbinden und die für Geschäftsreisende und Städteurlauber gleichermaßen attraktiv sind. Auch Nachhaltigkeitsfaktoren gewinnen an Bedeutung – sowohl in der Bauweise als auch im Betrieb – und sind somit sowohl für Investoren als auch für Betreiber relevant.

Alles steht und fällt jedoch mit dem Betreiber. Eine überzeugende Erfolgsbilanz, stabile Bonität und nachgewiesene operative Exzellenz in vergleichbaren Objekten sind unerlässlich. Ein professioneller Betreiber zeichnet sich durch klare Führungsstrukturen, effizientes Kostenmanagement und gezielten Einsatz digitaler Tools aus – vom Revenue-Management bis zur Gästedatenanalyse. Hingegen sollten Mietvertragsrückgaben, Ausfälle in der Vergangenheit oder bekannte Verkaufs- oder Übernahmeabsichten Warnsignale für Investoren sein. Sie können zu Unruhe im Betrieb und zu einer Neubewertung des Investments führen.

Eine starke Marke kann zusätzliche Impulse liefern: mehr Sichtbarkeit, Gästevertrauen und Zugang zu etablierten Vertriebs- und Loyalitätsnetzwerken. Doch nicht jede Marke bringt automatisch Vorteile. Wichtig ist, dass sie zur Positionierung des Hauses passt, bei den Zielgruppen bekannt ist und dem Betreiber ausreichend operative Flexibilität lässt. Gerade bei Franchise-Modellen ist eine genaue Prüfung der Rechte- und Pflichtenverteilung sowie der Stabilität der Betreiber-Marken-Beziehung erforderlich.

Ferienhotels als ergänzende Perspektive

Während oft Stadthotels im Fokus stehen, sollten Investoren ebenfalls Ferienhotels in Betracht ziehen. Auch in diesem Segment gibt es interessante Chancen, die sich aus neuen Reisemotiven und Trends wie „Workation“, also der Verbindung von Arbeit und Urlaub, „Digital Detox“, dem zeitweisen Verzicht auf digitale Medien, oder

M&A HIGHLIGHTS 2025

1 PAI PARTNERS – MOTEL ONE GROUP

PAI Partners erwirbt Mehrheitsbeteiligung (~80 %) am operativen Geschäft der Motel One Group / PAI Partners acquires ~80% stake in Motel One Group's operational business

Transaktionswert / Transaction value
~€ 3.5bn

Strategische Ziele / Strategic objectives

- Beschleunigung des internationalen Wachstums
Acceleration of international growth
- Erschließung neuer Märkte außerhalb Europas
Expansion into new markets outside Europe

2 IHG HOTELS & RESORTS – RUBY

Transaktionswert / Transaction value
~€ 110.5m
für die erste Tranche / for the first tranche

Strategische Ziele / Strategic objectives

- ~120 Ruby-Hotels in den nächsten 10 Jahren, in 20 Jahren über 250 Hotels / ~120 Ruby hotels in the next 10 years, over 250 hotels in 20 years
- Wachstum und Marginsteigerung durch Nutzung der IHG-Distributionsplattform & Treuprogramme etc. / Driving growth and margin improvement through IHG's distribution and loyalty platforms

3 MARRIOTT – CITIZENM

Transaktionswert / Transaction value
US\$ 355m (für Marke und geistiges Eigentum / for brand and intellectual property)

Strategische Ziele / Strategic objectives

- Ausbau des Lifestyle-Segments im Marriott-Portfolio / Growth of Marriott's lifestyle segment
- Zugang zu trendbewussten Reisenden
Reach trend-savvy travelers

Quelle / Source: mrp hotels Research

dem Wunsch nach Naturerlebnissen ergeben. In einigen Regionen herrscht zudem noch weniger Wettbewerb. Bei einer guten Auslastungssteuerung sind attraktive Renditen möglich. Zudem lassen sich Ferienhotels häufig mit Residenz- oder Mixed-Use-Konzepten kombinieren.

Ein weiterer Vorteil ist die stärkere emotionale Bindung der Gäste, die zu einer höheren Wiederkehrtrate und einem größeren Direktbuchungsanteil führen kann. Gleichzeitig sind mit Ferienhotels spezifische Risiken verbunden: Je nach Standort ist eine mehr oder weniger starke Saisonalität zu berücksichtigen. So können Wetterabhängigkeit und kurzfristige Nachfrageschwankungen die Planung erschweren. Zudem sind die Investitionen in Freizeiteinrichtungen meist höher als bei Stadthotels und die Möglichkeiten zur Standardisierung begrenzt. Das macht den Betrieb komplexer und das Controlling aufwendiger. Oft fehlen institutionalisierte Betreiber, wodurch die Abhängigkeit von einzelnen Konzeptträgern steigt. Professionelle und etablierte Betreiber bieten hingegen mehr Planungssicherheit und ein geringeres

Ausfallrisiko. Sie können sich in der Regel besser auf Marktveränderungen einstellen.

Insgesamt gilt daher: Nur Ferienhotels mit klarer Positionierung, professionellem Betreiber und belastbarem Standort – beispielsweise in ganzjährig attraktiven Destinationen mit internationaler Anbindung – sind langfristig investitionswürdig.

Fazit: Der Hotelinvestmentmarkt erfordert in besonderem Maße Präzision, Erfahrung und Weitblick. Reine Standort- oder Renditebetrachtungen reichen längst nicht mehr aus. Entscheidend sind belastbare Betriebskonzepte, eine nachweisbare Betreiberqualität sowie ein tiefes Verständnis für Nachfrageentwicklungen und Risikostrukturen. Nur wer Projekte ganzheitlich analysiert und auf Zukunftsfähigkeit prüft – von der Markenstrategie über den Nutzungsmix bis zur operativen Exzellenz –, schafft die Grundlage für stabile Erträge in einem dynamischen Umfeld. Hotelinvestitionen sind keine Modeerscheinung, sondern eine strategische Entscheidung für nachhaltigen Erfolg.

UNLOCKING THE FULL POTENTIAL OF HOTEL INVESTMENTS

Hotel investments require foresight regarding markets, uncertainties, travel behavior and operators

Location is king – but not every location is a king

Outdated full-service models endanger margins, guest satisfaction and target group connection

By Maximilian Ludwig

Anyone investing in hotels must understand the complex market structures and act with more foresight than ever before. The hotel real estate market is undergoing a significant transformation. Geopolitical and economic uncertainties are affecting both the financing and travel sectors. In parallel, travel behavior is changing and new operator models are fundamentally reshaping the requirements placed on hotel properties. For institutional investors, this dynamic environment creates a wide range of opportunities, driven by growth in global



MAXIMILIAN LUDWIG ist
Head of Asset Management
DACH bei der **REALIS AG**.

REALISAG.DE

tourism. However, the specific challenges of this asset class demand a clearly defined set of criteria, factoring in not only location but also the quality and reliability of the operator. A resilient operator profile and a future-proof concept are essential to successfully position hotels even in a challenging environment, mitigate risks and unlock attractive return potential.

Location is king, but not every location is royal

Location is a key factor in hotel real estate. Elements such as strong transport links, proximity to business hubs, or tourist attractions have a direct impact on occupancy rates and revenue. Yet, location alone is not a guarantee of success. The old real estate mantra „location, location, location“ applies to hotels only to a certain extent. Not every popular destination ensures long-term stable demand or sustained attractiveness for investors.

When assessing locations, a detailed evaluation is crucial, which includes a balanced mix of leisure and busi-

ness travel that supports a broader demand structure, making fluctuations easier to absorb. Nevertheless, there is a considerable risk associated with a heavy reliance on particular demand sources, such as conference centers, large corporations, or airports. Political or economic shifts can quickly cut off these sources of demand, which will directly impact hotel performance.

Investors should also differentiate between classic tourist hotspots and secondary markets that may be overheating. A well-founded demand analysis is essential as we're taking into account diversification, seasonality, long-term trends and demographic change. Equally important factors are the competitive landscape, regional tourism strategies, infrastructure investments and development plans.

Operator and concept must fit both market and zeitgeist

A hotel investment is only sustainable if the operator's quality is solid, the concept is tailored to the market and the offering aligns with current guest expectations. What's needed are not only economically sound but also modern and adaptable concepts. Clinging to outdated full-service models, for example, risks low margins, dissatisfied guests and losing relevance with target groups.

Future-proof models are primarily resource-efficient, flexible and built on low fixed costs, digital support and modular service offerings. The trend seemingly points toward smart hospitality concepts that intelligently combine design, technology and functionality, which are appealing to both business travelers and city tourists. Sustainability factors are also gaining importance, both in construction and operations, making them relevant for investors and operators alike.

However, at the core, everything hinges on the operator. A strong track record, solid credit rating and proven operational excellence in comparable properties are essential. A professional operator is characterized by clear leadership structures, efficient cost management and strategic use of digital tools, from revenue management to guest data analytics. On the other hand, investors should be wary of red flags such as terminations, past defaults, or known sale or takeover intentions. These factors can create operational instability and trigger a reassessment of the investment.

A strong brand can provide additional momentum, such as more visibility, guest trust and access to established distribution and loyalty networks. But not every brand delivers added value. What matters is that the brand aligns with the property's positioning, resonates with the target audience and grants the operator sufficient operational flexibility. A comprehensive examination of the rights and responsibilities, as well as the stability of the operator-brand relationship, is crucial, particularly in franchise models.

Resort hotels as a complementary investment perspective

While city hotels often dominate investor focus, resort properties should not be overlooked. This segment offers attractive opportunities arising from emerging travel trends and new motivations, such as workation (the blend of work and vacation), digital detox (disconnecting from media), or a rising demand for nature-based experiences. In some regions, competition remains relatively low. These hotels can achieve compelling returns with effective capacity management, which can also be combined with residence or mixed-use models.

Another advantage lies in the stronger emotional bond formed between the guests with resort hotels, which often leads to higher repeat visitation and a greater share of direct bookings. At the same time, resorts involve specific risks because, depending on the location, seasonality may be a major factor. Additionally, weather dependency and short-term demand shifts can complicate planning. Investments in leisure facilities tend to be higher than in city hotels and opportunities for standardization are limited, making operations more complex and controlling more demanding. Furthermore, institutionalized operators are often lacking in the resort segment, increasing reliance on individual concept holders. Professional, established operators offer greater planning certainty and lower default risk. They are typically better equipped to adapt to market changes.

Overall, resort hotels are only suitable for long-term investment when they have a clear positioning, a professional operator and a reliable location, ideally in destinations that are attractive year-round and well-connected internationally.

Conclusion: The hotel investment market demands a particularly high degree of precision, experience and strategic foresight. Nevertheless, evaluating location and return potential alone is no longer sufficient. What truly matters are robust operating models, demonstrable operator quality and a deep understanding of demand dynamics and risk structures. Only those who take a holistic view of projects and assess their future viability, from brand strategy to usage mix to operational excellence, will create a strong foundation for stable returns in a dynamic environment.

Hotel investments are not a passing trend. They are a strategic decision for sustainable success.

MAXIMILIAN LUDWIG is Head of Asset Management DACH at **REALIS AG**.

Sparring Partner für Eigentümer und Betreiber:

ASSET MANAGER

MRP HOTELS INSIGHTS

Steigende Personal-, Waren- und Energiekosten belasten operative Profitabilität

Asset Manager unterstützen nicht nur Eigentümer, sondern treiben Effizienzsteigerungen gemeinsam mit Betreibern voran

Notwendigkeit klarer Regelungen und Forecast-Genauigkeit oftmals unterschätzt

Interview mit Hannah Struck

Wie hat sich die operative Profitabilität der mrp hotels Asset Management Kunden im Jahr 2025 entwickelt und was erwartet uns in den nächsten Monaten?

2 025 zeigte sich bei vielen unserer Mandate ein gemischtes Bild: Die Auslastung entwickelt sich stabil, liegt jedoch aufgrund des Angebotszuwachses nach der Pandemie noch unter dem Vor-Covid-Niveau. Gleichzeitig gerät die operative Profitabilität zunehmend unter Druck, vor allem durch stark gestiegene Personal-, Waren- und Energiekosten.

In vielen Märkten konnten die Raten nicht im gleichen Tempo angepasst werden. Besonders Destinationen mit hoher (inländischer) Business-Nachfrage haben größere Schwierigkeiten, Ratenerhöhungen durchzusetzen als internationale Freizeitmärkte. Hinzu kommt, dass zahlreiche Hotels Schwierigkeiten haben, ihre F&B-Budgets zu erreichen, was diesen Bereich zunehmend in den Fokus rückt.

Für die kommenden Monate erwarten wir anhaltenden Kostendruck. Effizienzsteigerungen sowie detaillierte Analysen in Pricing, Revenue Management und F&B werden daher umso wichtiger. Gerade in stark umkämpften Märkten wird es entscheidend sein, Differenzierungspotenziale zu nutzen und die Profitabilität durch strukturierte Maßnahmen abzusichern. Nichtsdestotrotz bleibt der Ausblick positiv – insbesondere mit der Erwartung eines wiedererstarkenden Veranstaltungsgeschäfts, das zunehmend auch langfristiger geplant wird.

Welche Aufgaben übernimmt der Asset Manager heute in einem zukunftsorientierten Asset Management?

Modernes Asset Management geht weit über klassisches Reporting hinaus. Heute ist der Asset Manager Sparringpartner für Eigentümer und Betreiber, indem er sein Know-how in Revenue Management, F&B-Optimierung und Datenanalysen einbringt. Detailanalysen – etwa zur Booking Journey, zur Preisgestaltung in einzelnen Segmenten oder zum Menu Engineering – sind entscheidend, um operative Verbesserungen nachhaltig zu verankern. Gleichzeitig umfasst zukunftsgerichtetes Asset Management auch strategische Aufgaben: von CapEx-Planung über langfristige Positionierungsfragen bis hin zur Begleitung von Betreiberwechseln und Verkaufsprozessen. Wichtig ist dabei, dass der Asset Manager nicht nur den Eigentümer unterstützt, sondern auch aktiv mit dem Betreiber an Effizienzsteigerungen arbeitet. Damit entwickelt sich der Asset Manager vom reinen Kontrolleur hin zum aktiven Mitgestalter, der operative Effizienz mit langfristiger Strategie vereint.

In welche Falle tappen Eigentümer von Hotelimmobilien immer wieder?

Eine der häufigsten Fallen ist eine zu große Abhängigkeit von Marken und Betreibern. Eigentümer verlassen sich oft darauf, dass etablierte Brands automatisch Performance garantieren. Ohne aktives Monitoring drohen aber verfehlte Budgets, ineffizientes Kostenmanagement oder sogar Betreiberinsolvenzen.

Hinzu kommt, dass langfristige strategische Anpassungen häufig zu spät angestoßen werden, weil „es bisher gut gelaufen ist“. Auch in Pacht- oder Betreiberverträgen unterschätzen Eigentümer regelmäßig die Notwendigkeit klarer vertraglicher Regelungen und Forecast-Transparenz. Nicht selten fehlt zudem die konsequente Owner-Perspektive, um den Betreiber auf Kurs zu halten. Genau hier setzt der Asset Manager an: Er schützt den Eigentümer vor klassischen Fehlannahmen, indem er Risiken früh identifiziert, den Marktvergleich herstellt und als Bindeglied zwischen Immobilie, Betreiber und Investor agiert.



HANNAH STRUCK ist Senior Asset Manager & Consultant bei **MRP HOTELS**.

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

ASSET MANAGERS ARE SPARRING PARTNERS OF OWNERS AND OPERATORS

Rising personnel, goods and energy costs burden operating profitability

Asset managers support owners and drive efficiency improvements together with operators

The need for clear rules and forecast accuracy is often underestimated

Interview mit Hannah Struck

How has the operational profitability of mrp hotels' Asset Management clients developed in 2025 and what can we expect in the coming months?

In 2025, we observed a mixed picture across many of our mandates. While occupancy is developing steadily, it remains below pre-COVID levels due to increased supply following the pandemic. At the same time, operational profitability is increasingly under pressure, primarily due to significantly higher labor, goods and energy costs.

In many markets, room rates could not be adjusted at the same pace. Particularly, destinations with strong (domestic) business demand are finding it more difficult to push rate increases compared to international leisure markets. Additionally, many hotels are struggling to meet their F&B budgets, making this area an increasing focus.

In the coming months, we expect continued cost pressure. Efficiency improvements and detailed analyses in pricing, revenue management and F&B will become even more critical. It will be essential to leverage differentiation potential and secure profitability through structured measures, especially in highly competitive markets. Nevertheless, the outlook remains positive, particularly with the expectation of a recovering events business, which is now increasingly being planned with longer lead times.

What role does the asset manager play today in forward-looking asset management?

Modern asset management goes far beyond classic reporting. Today's asset manager acts as a sparring partner for both owners and operators, contributing expertise in revenue management, F&B optimization and data analysis.

Detailed analyses, such as those of the booking journey, pricing within specific segments, or menu engineering, are key to embedding operational improvements sustainably. At the same time, forward-thinking asset management also includes strategic responsibilities: from CapEx planning and long-term positioning strategies to supporting operator changes and sales processes.

What's important is that the asset manager not only supports the owner but also actively works with the operator to improve efficiency. This means the asset manager evolves from a mere controller into an active co-creator who combines operational efficiency with long-term strategy.

What common pitfalls do hotel property owners fall into?

One of the most common pitfalls is overreliance on brands and operators. Owners often assume that established brands automatically guarantee performance. However, there is a risk of missed budgets, inefficient cost management, or even operator insolvency without active monitoring.

Another issue is that long-term strategic adjustments are often initiated too late, simply because 'things have gone well so far'. In lease or management agreements, owners frequently underestimate the importance of clear contractual provisions and forecast transparency. There is also often a lack of a consistent owner's perspective to keep the operator on track.

This is precisely where the asset manager steps in protecting the owner from common misconceptions by identifying risks early, benchmarking against the market and serving as a crucial link between the property, the operator and the investor.

HANNAH STRUCK is Senior Asset Manager & Consultant at **MRP HOTELS**.

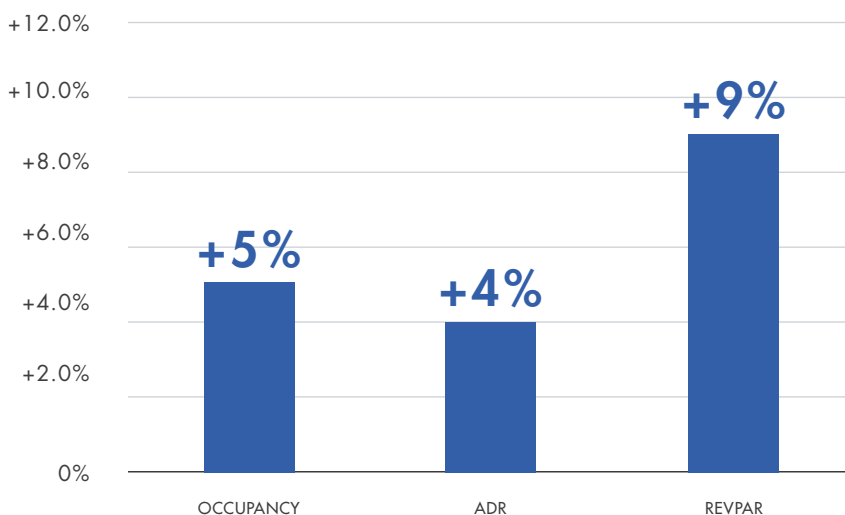
[MRP-HOTELS.COM](https://mrp-hotels.com)

mrp hotels quarterly

PERFORMANCE H1 2025 MRP HOTELS ASSET MANAGEMENT DATABASE

Δ 2025/2024 (Jan.-June)

Quelle / Source: mrp hotels Research



¹ Gesamtsatz pro verfügbarem Zimmer / Total revenue per available room

² GOP pro verfügbarem Zimmer / per available room

TREVPAR¹

+6%
Δ
2024

GOPPAR²

+11%
Δ
2024

Von der Eigenmarke zur

MARKEN- VIELFALT

MRP HOTELS KEY TAKE-AWAYS

Digitalisierung, Markenkonsolidierung und individualisierte Reisebedürfnisse prägen die Agenda

Vertrieb, CRM und Ertragssteuerung bilden integrale Bestandteile eines digitalen Ökosystems

Globales Qualitätsversprechen und lokale Identität widersprechen sich nicht

Von Martin Winkler

Der globale Hotelmarkt befindet sich in einer Phase nachhaltiger Transformation. Digitalisierung, eine fortschreitende Konsolidierung der Markenlandschaft und die Individualisierung der Reisebedürfnisse prägen die Agenda. Die Gästestruktur entwickelt sich dynamisch, geprägt von unterschiedlichen

Herkunftsmerkmalen, Lebensstilen und Reisemotiven. Es gilt für jeden Markt und jede Zielgruppe die passende Marke mit klarer Positionierung anzubieten. Diese Entwicklungen fordern nicht nur neue Marktteilnehmer, sondern auch etablierte Player, ihre Strategien konsequent zu hinterfragen und agil auszurichten.

Warum auch Österreichs größter Player im Tourismus sich bewusst transformiert

Das Verkehrsbüro blickt auf über 100 Jahre Erfolgsgeschichte in der österreichischen Hotellerie zurück. Meine persönliche Überzeugung ist, dass kontinuierlicher Erfolg durch aktiven Willen zum Wandel entsteht. So schlägt der Unternehmensbereich Verkehrsbüro Hospitality ein neues Kapitel auf. Ziel ist die Positionierung als White Label Operator mit einem vielfältigen, international ausgerichteten Markenportfolio. Hierbei sind Kooperationen mit Hilton, Accor und Marriott der Schlüssel zu globaler Sichtbarkeit, langfristiger Wettbewerbsfähigkeit und nachhaltigem Wachstum. Mit diesem Schritt habe ich gemeinsam mit meinem Team in einem wettbewerbsintensiven Marktumfeld die Rolle als führender Hotelbetreiber des Landes neu definiert.

A Perfect Match: Internationale Partner gepaart mit nationaler Expertise

Über Jahrzehnte hinweg hat die Verkehrsbüro Hospitality mit den Eigenmarken, allen voran den Austria Trend Hotels, die österreichische Hotellerie maßgeblich geprägt. Angesichts der Heterogenität des Portfolios und des Potenzials durch internationale Gästeschichten war die Entscheidung, künftig auf Partnerschaften mit globalen Marken zu setzen, für mich als CEO der nächste konsequente Schritt, um das Unternehmen zukunftsfit zu positionieren. In einem Marktumfeld, in dem internationale Marken, der Zugang zu weltweiten Vertriebs- und Marketingplattformen sowie systemische Skaleneffekte über die Wettbewerbsfähigkeit entscheiden, bietet das Franchise-Modell die größte betriebswirtschaftliche Hebelwirkung. Gleichzeitig wird die operative Eigenständigkeit als erfahrener nationaler Betreiber bewahrt. Zudem sehe ich aus der Personalentwicklungs-Perspektive durch internationale Brands vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten und attraktive Karriereperspektiven. Das ist ein klarer Vorteil im Wettbewerb um Talente.

Globale Brands als Vertriebsverstärker

Fürs mich ist die Kooperation mit global etablierten Marken strategisch ein klarer Win. Es ermöglicht den Zugang zu leistungsstarken Buchungssystemen und weltweiten Kundenbindungsprogrammen. Hilton Honors, ALL - Accor Live Limitless und Marriott Bonvoy erreichen zusammen über 500 Millionen Mitglieder weltweit – hier geht es um superlative Potenziale im Wettbewerb um internationale Gäste. Gleichzeitig wird durch die direkte Einbindung die Abhängigkeit von Drittplatfor-

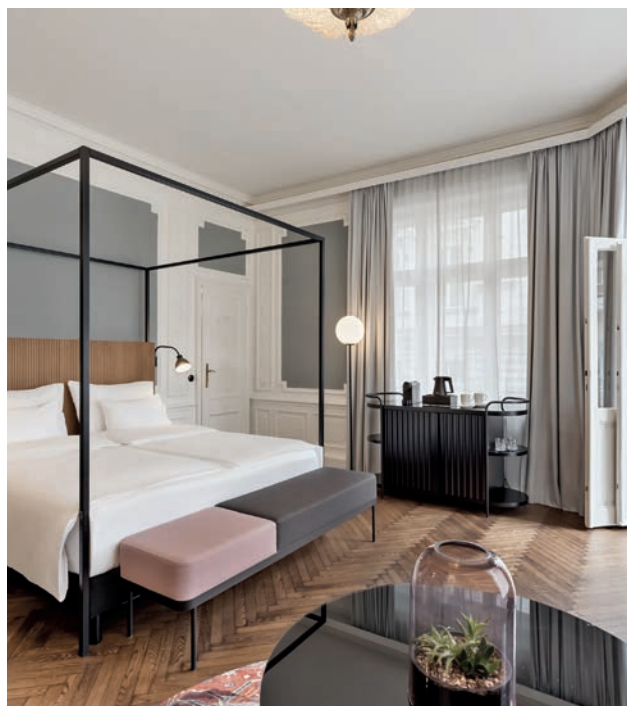
men reduziert. Vertrieb, Kundenbeziehungsmanagement und Ertragssteuerung sind längst keine Insellösungen mehr, sondern integrale Bestandteile eines digitalen Ökosystems. Genau hier entfaltet das Franchise-Modell sein volles Potenzial. Franchise-Partnerschaften schaffen Zugang zu technologischen Plattformen, die für zeitgemäße Hospitality unverzichtbar geworden sind. Wichtig ist hier, die Teams gut durch den Change und beim Onboarding in der Zusammenarbeit mit den Franchise-Partnern zu begleiten, um alle Chancen, die sich durch die Neuausrichtung bieten, auch effizient zu nutzen.

Markenvielfalt als Erfolgsrezept

Unsere White-Label-Strategie setzt bewusst auf eine kuratierte Markenvielfalt. Von exklusiven Softbrands für Häuser mit einzigartigem Charakter über etablierte Midscale Marken bis hin zu jungen, designorientierten Konzepten wird die gesamte Bandbreite zeitgemäßer Stadthotellerie abgedeckt. Individualität bleibt ein zentrales Element der Markenstrategie. Eingebettet in ein internationales Qualitätsversprechen wird die Authentizität der einzelnen Hotelstandorte bewahrt. So ist das zur Gruppe gehörende traditionsreiche Hotel Astoria Vienna nicht nur ein Stück Wiener Hotelgeschichte, sondern als Curio Collection by Hilton Teil einer global wiedererkennbaren Markenerfahrung. Ähnliches gilt für das Parkhotel Schönbrunn, das künftig Teil des Portfolios von Marriott ist. Gäste suchen keine austauschbaren Produkte, sondern authentische Hotels mit Geschichte und Atmosphäre. Die Verbindung von globalem Qualitätsversprechen und lokaler Identität ist kein Widerspruch, sondern ein klarer Profilgeber im internationalen Wettbewerb.

Österreich-Premieren am Hotelmarkt

Das aktuelle Rollout-Konzept konzentriert sich auf Conversions in Wien, Salzburg und Ljubljana. Besonders spannend sind dabei Marken, die in Österreich bislang nicht vertreten waren, sich international jedoch bereits erfolgreich etabliert haben. Jede dieser Premieren bringt frische Impulse in den Markt und stärkt das Portfolio. So markieren das erste TRIBE Hotel in Wien und der Markteintritt der Handwritten Collection in Österreich wichtige Meilensteine der gemeinsamen Partnerschaft mit Accor. Mit dem traditionsreichen Hotel Astoria Vienna wurde die Curio Collection by Hilton erstmals nach Wien gebracht. Seit Dezember 2024 werden zudem zwei Häuser der jungen Premium Economy Marke Spark by Hilton in Wien betrieben, die ersten Hotels der Brand in Kontinentaleuropa. Ein weiteres Highlight ist der Beitritt des historischen Parkhotel Schönbrunn zum Portfolio von Marriott. Darüber hinaus wird mit Marriott und Accor das Portfolio um Marken wie Four Points Flex by Sheraton, AC Hotels by Marriott und Novotel, die für urbanes Lebensgefühl und Designanspruch stehen, erweitert.



Mutige Abschiede und neue Perspektiven

Der Abschied von den Eigenmarken, die ich in unterschiedlichen Rollen federführend mitgestalten und aufbauen durfte, war kein leichter Schritt. Doch bin ich gleichermaßen überzeugt, dass es mutige Entscheidungen braucht, um die langfristige Zukunftsfähigkeit zu sichern. Als White-Label-Operator ist man agiler und es können die Stärken im Sinne der Gäste und Partner gezielter ausgespielt werden. Durch die Verbindung der langjährigen Betreiberexpertise mit der globalen Strahlkraft führender Marken wird ein attraktives Angebot für Reisende aus aller Welt geschaffen. Ich bin stolz darauf, dass die Verkehrsbuero Hospitality sich jetzt und in

Zukunft als Teil eines global vernetzten Marktes, der auf Partnerschaften, geteilte Werte und nachhaltige Kundenorientierung baut, etabliert. Damit wird ein Beitrag zur Weiterentwicklung des Qualitätstourismus in Österreich und darüber hinaus geleistet.



MARTIN WINKLER ist CEO des **VERKEHRSSBUERO**.

[VERKEHRSSBUERO.COM](https://www.verkehrsbuero.com)

FROM PROPRIETARY BRAND TO BRAND DIVERSITY

Digitalization, brand consolidation and individualized travel needs shape the agenda

Distribution, CRM and revenue management are now integral parts of a digital ecosystem

A global quality promise and local identity are not contradictory

By Martin Winkler

The hotel industry is going through a sustainable transition right now. The agenda is being shaped by digitalisation, continuous brand landscape consolidation and more individualised travel requirements. Guest profiles are evolving dynamically, influenced by diverse source markets, lifestyles and travel motivations. The key is to offer the right brand with a clear positioning for each market and target group. These developments are challenging not only new market entrants but also established players to thoroughly re-examine and adapt their strategies with agility.

Why Austria's largest tourism company is transforming consciously

Verkehrsbuero can look back on over a hundred years of success in the Austrian hospitality industry. My conviction is that sustained success is driven by a proactive willingness to embrace change. With this in mind, Verkehrsbuero Hospitality is opening a new chapter. The goal is to reposition as a white label operator with a diverse and internationally-focused brand portfolio. Strategic partnerships with Hilton, Accor and Marriott

are key to achieving global visibility, long-term competitiveness and sustainable growth. Together with my team, I have redefined the role of Verkehrsbuero Hospitality as Austria's leading hotel operator in a highly competitive environment.

A perfect match: International partners and national expertise

Over the decades, Verkehrsbuero Hospitality has had a significant impact on the Austrian hotel landscape, particularly through its proprietary brands, first and foremost Austria Trend Hotels. Given the heterogeneous nature of the portfolio and the growing potential from international guests, the decision to shift toward partnerships with global brands was, for me as CEO, the next logical step in securing the company's future viability. The franchise model provides the most economic leverage in a market where access to worldwide sales and marketing platforms, global brands and systemic economies of scale define competitiveness. At the same time, we retain operational independence as an experienced national operator. From a talent development perspective, I also see major advantages in working with international brands as they open up diverse opportunities and appealing career prospects, which is a decisive factor in the talent market.

Global brands as sales multipliers

For me, partnering with globally established brands is a clear strategic win. It enables access to powerful booking systems and global loyalty programs. Hilton Honors, ALL (Accor Live Limitless) and Marriott Bonvoy together reach more than 500 million members worldwide, unlocking immense potential in attracting international guests. At the same time, this direct integration helps reduce dependency on third-party platforms. Sales, customer relationship management and revenue control are no longer standalone disciplines. They are considered integral parts of a digital ecosystem. This is precisely where the franchise model reveals its full potential. Franchise partnerships offer access to technological platforms that are now indispensable in modern hospitality. It's crucial to guide teams effectively through the change process and the on-boarding with franchise partners to fully leverage the opportunities that come with the strategic shift.

Brand diversity as a recipe for success

Our white label strategy is deliberately built around a curated diversity of brands. From exclusive soft brands for hotels with distinctive character to established mid-scale brands and youthful, design-focused concepts, the full range of contemporary urban hospitality is covered. Individuality remains a central element of our brand strategy. While embedded in an international promise of quality, each hotel's authentic character is preserved. The traditional Hotel Astoria Vienna, for example, is not

only part of Viennese hotel history, but also a member of the Curio Collection by Hilton, which is creating a globally recognizable brand experience. The same applies to Parkhotel Schönbrunn, which is now part of Marriott's portfolio. Guests aren't looking for interchangeable products. They seek authentic hotels with personality and atmosphere. The combination of global quality standards and local identity is not a contradiction, but it's a clear differentiator in international competition.

Hotel market firsts in Austria

The current rollout strategy focuses on property conversions in Vienna, Salzburg and Ljubljana. Brands that are already well-known abroad but are making their Austrian debut are especially exciting. Each of these market entries brings fresh momentum and strengthens our portfolio. The first TRIBE hotel in Vienna and the introduction of the Handwritten Collection in Austria are milestones in our partnership with Accor. With the historic Hotel Astoria Vienna, the Curio Collection by Hilton has also made its Vienna debut. Since December 2024, two hotels of Hilton's young premium economy brand, Spark, have been operating in Vienna as the first Spark hotels on the European continent. Another highlight is the inclusion of the historic Parkhotel Schönbrunn in the Marriott portfolio. The range is further expanded with brands such as Four Points Flex by Sheraton, AC Hotels by Marriott and Novotel, all of which embody urban lifestyle and contemporary design.

Bold farewells and new horizons

Saying goodbye to our proprietary brands, which I helped shape and grow in various roles, was not an easy decision. But I am equally convinced that bold decisions are essential for long-term future viability. As a white label operator, we gain agility and can play to our strengths more effectively for the benefit of guests and partners alike. Combining long-standing operational expertise with the global visibility of leading brands creates an attractive offer for travelers from all over the world. I am proud that Verkehrsbuero Hospitality now and in the future will stand as part of a globally connected market that is built on partnerships, shared values and sustainable customer focus. This, in turn, contributes to the continued evolution of quality tourism in Austria and beyond.

MARTIN WINKLER is CEO at **VERKEHRSSBUERO**.

VERKEHRSSBUERO.COM

Erholung im Süden, Stabilisierung im Norden: So steht es auf dem europäischen Hotelmarkt um

M & A

MRP HOTELS INSIGHTS

Südeuropa vorn: Deutlich mehr Transaktionen dank starker touristischer Nachfrage

Family Offices und vermögende Privatinvestoren schließen Lücken, die institutionelle Anleger hinterlassen

Owner-Operator-Modelle gewinnen an Bedeutung

Von Felix Fey

Der europäische Hotelinvestmentmarkt hat 2025 spürbar an Dynamik gewonnen. Während in Südeuropa deutlich mehr Transaktionen stattfinden – vor allem getragen von starker touristischer Nachfrage –, verläuft die Erholung im deutschsprachigen Raum langsamer, aber stetig. Spanien, Portugal und Italien punkten mit höheren GOPs und wiederkehrenden Nachfrage-Peaks, die internationale Käufer anziehen. Besonders in Städten wie Valencia oder Barcelona zeigt sich die Attraktivität der Kombination aus Leisure- und Business-Nachfrage. Auch die Größe vieler Häuser, etwa auf den Balearen oder Kanaren, sucht im europäischen Vergleich ihresgleichen und ermöglicht großvolumige Transaktionen, die in anderen Regionen kaum realisierbar sind.

In Westeuropa hingegen verläuft die Erholung deutlich verhaltener, während „Nordeuropa“ eine etwas höhere Aktivität zeigt. In der DACH-Region ist eine langsame, aber fortschreitende Normalisierung erkennbar: Core-Objekte bleiben schwer verkäuflich, während Projekte mit Wertsteigerungsperspektive in den Fokus rücken. Institutionelles Kapital konzentriert sich auf resilienten Cash-flow und langfristige Stabilität – Eigenschaften, für die die DACH-Region und deren Nachbarländer trotz derzeit

geringerer Dynamik geschätzt werden. Das regulatorisch sichere Umfeld gilt weiterhin als verlässlicher Hafen.

Auffällig ist zudem, dass die Zahl der Anfragen zu großvolumigen Portfoliodeals durch Private Equity Investoren und Investment Manager steigt. Family Offices und kapitalkräftige Privatinvestoren füllen darüber hinaus bei Einzeltransaktionen gezielt Lücken, die institutionelle Anleger bislang nicht geschlossen haben – sei es aus regulatorischen Gründen oder aufgrund erhöhter Vorsicht.

Vier Deal-Muster prägen den Markt

Plattform statt Einzeldeals

1 Der Transaktionsmarkt 2025 zeigt klar: Nicht mehr der schnelle Einzelabschluss, sondern strategische Entscheidungen zu großvolumigen Deals prägen die Transaktionen. Besonders sichtbar ist der Trend zu Plattform-Deals. Private Equity Investoren und Investment Manager setzen bewusst auf Strukturen, die Immobilien, Pipeline, Betriebsmodelle und Markenrechte bündeln. Das Motiv ist klar: Skalierbarkeit. Distribution, Personal und Einkauf lassen sich effizienter organisieren als über ein Portfolio einzelner, unverbundener Assets. Gerade Serviced Apartments mit langfristig indexierten Mietverträgen, geringem Personalbedarf und hohen GOPs gelten als besonders attraktiv.

Die Marke als Transaktionsobjekt

2 Ein zweites Muster ist die Verschiebung hin zur Marke als eigenständiges Deal-Objekt. Marriott sicherte sich citizenM, IHG übernahm Ruby, Hilton stieg bei NoMad ein und Hyatt stellte mit dem Playa-Resorts-Deal unter Beweis, wie man die Immobilienseite über Back-to-Back-Strukturen sofort wieder auslagert und trotzdem langfristig gesicherte Managementverträge in den Büchern behält. Marken beschleunigen Conversions und Neuabschlüsse, erschließen neue Zielgruppen und bringen Vorteile im Finanzierungsprozess – ohne zwingend Betongold in der Bilanz zu benötigen.

Operator-Fokus und OpCo-/PropCo-Trennung

3 Eng verbunden damit ist ein drittes Muster: die Trennung von Operating- und Immobiliengesellschaften. PAI Partners hat dies mit dem Einstieg bei Motel One vorgemacht: Im Fokus stand die Betriebsgesellschaft, die Immobilien werden separat weiterentwickelt, während das Operating-System skaliert. Für Private Equity ist dieses Modell attraktiv, da es Wachstum ohne Kapitalbindung in Liegenschaften ermöglicht.

Owner-Operator rücken vor

4 Auch Owner-Operator gewinnen an Bedeutung. Sie können entlang der gesamten Wertschöpfungskette agieren, Entscheidungen schneller treffen und Projekte mit eigenen Hotelteams unmittelbar umsetzen. Viele Häuser gelangen derzeit betreiberfrei auf den Markt – eine Situation, die Owner-Operator bevorzugen, da sie flexible Konzepte einsetzen können und somit die gesamte Wertschöpfung in eine Hand gelegt werden kann. Distressed-Situationen gibt es derzeit selten, auch wenn Verkäufer ihre Preisvorstellungen langsam anpassen: Diese bewegen sich selbst in Top-Lagen inzwischen unterhalb der früher üblichen 20-fachen Multiples, sodass Transaktionen für strategische Käufer realistisch werden. Insgesamt zeigt sich: Owner-Operator sind verstärkt in der Lage, Deals zu realisieren, weil sie Finanzierung, Betrieb und Marke aus einer Hand darstellen können.

Kapital und Stakeholder-Logiken: Drei Perspektiven, ein Markt

Entscheidungen im Transaktionsmarkt lassen sich durch eine dreifache Stakeholder-Perspektive verstehen.

Investoren suchen stabile Renditen, reagieren sensibel auf Zinswende und ESG-Auflagen und bevorzugen Standorte mit klaren Exit-Pfaden. Wir beobachten in laufenden Prozessen, dass Investoren deutlich konservativer kalkulieren als noch vor wenigen Jahren. Während bei der Verpachtung früher ein LCR von 1,2 bis 1,3 als üblich galt, erwarten viele Marktteilnehmer inzwischen Werte von rund 1,5. Diese Entwicklung zeigt, wie stark das Bedürfnis nach Sicherheit gestiegen ist.

Betreiber fokussieren auf Prozesseffizienz, hoffen auf flexiblere Vertragsstrukturen und nutzen Technologie, um Personal- und Energiekosten abzufedern. Aus unserer Erfahrung zeigt sich zudem, dass Betreiber heute konservativer kalkulieren als noch vor fünf Jahren. Die Nachwirkungen der Pandemie und die jüngste Konsolidierungswelle unter Hotelgesellschaften haben Spuren hinterlassen – Sicherheit vor Wachstum lautet das neue Credo. Auffällig ist dabei, dass inzwischen auch Betreiber nur noch Verträge mit einem LCR von rund 1,5 unterzeichnen.

Franchisor bzw. Markengeber treiben ihre Expansion weit über das klassische Asset-Light-Modell hinaus, nicht selten durch strategische Beteiligungen am Projekt – sogenanntes Key Money. Marken, die in Deutschland nicht mehr selbst pachten oder managen, nutzen diese Zahlungen gezielt, um ihre strategischen Partner – White-Label-Operator – beim Ausbau neuer Standorte zu unterstützen. Für Immobilieneigentümer hingegen bedeutet Key Money in der Regel eine Investitionshilfe, etwa für den Ausbau oder die Anpassung eines

Hauses an Markenstandards. Auf diese Weise verändert sich der Charakter des asset-light-Modells zunehmend hin zu asset-light plus strategic investment. In Deal-Prozessen sehen wir, dass Key Money anders als noch vor einigen Jahren immer ausschlaggebender wird.

ESG als Werttreiber und Bewertungsfilter

„Green Premium“ und „Brown Discount“ sind keine Buzzwords mehr, sondern wirken unmittelbar in der Preisbildung. Investoren honorieren belastbare ESG-Roadmaps, während Objekte ohne klare Dekarbonisierungspfade zunehmend unter Druck geraten. Nachhaltigkeit ist damit nicht nur Compliance, sondern auch ein zentrales M&A-Argument – sowohl bei der Finanzierung als auch in Exit-Strategien.

Gleichzeitig hat das regulatorische Umfeld zuletzt für Irritationen gesorgt: Die EU-Omnibus-Verordnung nimmt kurzfristig Druck aus dem Markt – löst das Spannungsfeld jedoch nicht auf Dauer: Wer seine CapEx-Roadmap für Dekarbonisierung, Energieeffizienz und Taxonomie-Konformität heute nicht sauber definiert, riskiert morgen Bewertungsabschläge und eingeschränkten Zugang zu Finanzierung.

Ausblick und Fazit

Der Blick auf die kommenden Monate zeigt: Der Transaktionsmarkt wird weiter Fahrt aufnehmen, aber nicht in Form einer breiten Rally. Vielmehr zeichnen sich mehr Abschlüsse in klar definierten Segmenten ab – Prime-Lagen, Landmark-Objekte und Portfolios mit klarer Story. Entscheidend ist, dass sowohl Käufer als auch Verkäufer ihre Strategien schärfen: Plattformlogiken, Markenrechte und flexible Operating-Modelle sind die eigentlichen Wachstumstreiber, nicht das klassische Einzeltrading von Immobilien.

Der Immobilien- und Transaktionszyklus steht aktuell an einem Wendepunkt: Auf die Phase der Preisfindung folgt nun eine Phase zunehmender Transaktionen. In diesem Umfeld wird M&A im Hotelbereich noch stärker in den Fokus rücken. Parallelen zur Airline-Branche, wo Konsolidierung den Markt neu geordnet hat, lassen erwarten, dass auch die Hotelbetreiberwelt in den kommenden Jahren stärker von Zusammenschlüssen und Übernahmen geprägt sein dürfte. Besonders die Start-ups im Serviced-Apartment-Segment könnten eine neue M&A-Welle auslösen.

Die institutionelle Investorenlandschaft wird hingegen langsamer reagieren: Hohe Zinsen und Altlasten bremsen. Gleichzeitig geraten weitere Assets unter Druck und Pächter sowie Verpächter werden sich häufiger aufeinander zubewegen müssen. Genau diese Konstellationen eröffnen Spielräume für strategische Käufer, die jetzt handlungsfähig sind.



FELIX FEY ist Associate Director bei **MRP HOTELS**.

MRP-HOTELS.COM

Einzeltransaktions-Highlights 2025

Single transaction highlights

1 HÔTEL CAP ESTEL (ÈZE), CÔTE D'AZUR

Käufer / Buyer

Bernard Arnault – Financière Agache

Transaktionswert / Transaction value

~€ 200m

(~€ 10m p. key, ~20 Zimmer/Suiten/rooms/suites)

2 MANDARIN ORIENTAL, MÜNCHEN / MUNICH

Käufer / Buyer

Eagle Hills

Verkäufer / Seller

Mandarin Oriental Hotel Group (MO bleibt

Langzeit-Manager unter der Marke / **MO remains long-term manager under the brand**)

Transaktionswert / Transaction value

~€ 150m

3 UPPER WEST, BERLIN Mixed-Use-Asset Office, Retail, Hotel (incl. Motel One)

Käufer / Buyer

Schoeller Group

Verkäufer / Seller

SIGNA

Transaktionswert / Transaction value

~€ 450m

Quelle / Source: mrp hotels Research

M&A IN THE EUROPEAN HOTEL MARKET 2025: RECOVERY IN THE SOUTH, STABILIZATION IN THE NORTH

Southern Europe leads: More transactions driven by strong tourism demand

Family offices and wealthy private investors are filling gaps left by institutional investors

Owner-operator models become increasingly relevant

By Felix Fey

The European hotel investment market gained significant momentum in 2025. While Southern Europe is seeing a sharp increase in transactions that is largely fueled by strong tourism demand, recovery in German-speaking regions remains slower, though steady. Spain, Portugal and Italy stand out with higher GOP margins and recurring demand peaks that attract international buyers. Cities such as Valencia and Barcelona, in particular, demonstrate the appeal of combining leisure and business travel. Additionally, the scale of many hotels in the Balearic and Canary Islands remains unmatched across Europe, enabling large-scale transactions rarely feasible in other regions.

In contrast, recovery in Western Europe remains more subdued, while 'Northern Europe' shows slightly more activity. The DACH region is experiencing slow but ongoing normalization, with core assets showing low marketability, while value-add opportunities are moving into focus. Institutional capital continues to prioritize resilient cash flows and long-term stability, which are traits that still make the DACH region and neighboring countries attractive, despite slower momentum. The stable regulatory environment is also still considered a reliable safe haven.

Notably, interest in large portfolio deals from private equity investors and investment managers is rising. Family offices and high-networth individuals are also stepping in to close gaps in single-asset deals that institutional investors are currently leaving, whether due to regulatory constraints or a more cautious approach.

Four deal patterns defining the market

Platforms over one-off deals

1 The 2025 transaction market clearly shows: Strategic decisions on large-scale deals, rather than quick individual transactions, are driving the market. Platform deals are increasingly common, with private equity investors and investment managers opting for structures that bundle real estate, development pipelines, operations and brand rights. The driver is clear and that is scalability. Distribution, staffing and procurement can be managed far more efficiently through a cohesive platform than across unrelated individual assets. Serviced apartments with indexed leases, low staffing needs and high GOPs are especially attractive.

Brands as transaction assets

2 A second key trend is the shift toward brand as a standalone asset class. Marriott acquired citizenM, IHG took over Ruby, Hilton invested in NoMad and Hyatt's Playa Resorts deal demonstrated how to divest the real estate immediately through back-to-back structures while keeping long-term management agreements. Brands accelerate conversions and new signings, attract new customer groups and improve financing processes without the need for 'brick-and-mortar' to remain on the balance sheet.

Operator focus and OpCo/PropCo separation

3 Closely linked to the above is a third trend: the separation of operating and property entities. PAI Partners led the way with its investment in Motel One, focusing on the operating company while properties are developed independently and the operating platform scales. For private equity, this model is attractive as it allows for growth without tying up capital in real estate.

Owner-operators on the rise

4 Owner-operators are becoming more prominent. They can act across the entire value chain, make decisions quickly and implement projects directly through in-house hotel teams. Many properties are currently coming to market without operators. Such is an ideal scenario for owner-operators who can apply flexible concepts and keep all value creation under one roof. While distressed sales remain rare, price expectations are adjusting. Even in prime locations, multiples

have dropped below the previously typical 20x range, making deals increasingly feasible for strategic buyers. Overall, owner-operators are proving capable of executing transactions thanks to their integrated model combining operations, brand and financing.

Capital and stakeholder logic: Three perspectives, one market

Transaction decisions today are best understood through three stakeholder lenses:

Investors are looking for stable returns, responding cautiously to rising interest rates and ESG regulations and favoring locations with clear exit pathways. Ongoing processes show that investors are pricing more conservatively than just a few years ago. Whereas lease coverage ratios (LCRs) of 1.2-1.3 were once standard, many now expect values around 1.5 – a clear sign of increased risk aversion.

Operators are focused on process efficiency, hoping for more flexible agreement structures and leveraging technology to offset labor and energy costs. From our experience, operators are also approaching projects more conservatively than five years ago. The aftermath of the pandemic and the recent wave of consolidation in the hotel sector have left their mark. ‘Safety over growth’ is the new mantra. Notably, operators too are now rarely signing agreements with an LCR below 1.5.

Franchisors and brand owners are expanding well beyond traditional asset-light models, often through strategic project investments (known as key money). Brands that no longer lease or manage properties directly in Germany are using these funds to support their white-label partners in opening new locations. For property owners, key money typically provides investment support, for example, to upgrade or align a hotel with brand standards. As a result, the asset-light model is evolving into ‘asset-light plus strategic investment’. In our deal flow, key money is becoming increasingly decisive – far more so than in previous years.

ESG as value driver and valuation filter

‘Green premium’ and ‘brown discount’ are no longer buzzwords because they now directly influence pricing. Investors reward credible ESG roadmaps, while properties lacking clear decarbonization strategies face growing pressure. Sustainability is no longer just a compliance topic but a critical M&A argument, both in financing and exit strategies.

That said, recent regulations have caused uncertainty. The EU’s Omnibus Regulation temporarily eases pressure, but doesn’t resolve the underlying tension. Owners who fail to define a robust CapEx plan for decarboniza-

tion, energy efficiency and taxonomy compliance risk facing valuation cuts and limited access to funding down the line.

Outlook and conclusion

Looking ahead, the transactions market is expected to gain further momentum, but not through a broad rally. Instead, we anticipate more closings within well-defined segments: prime locations, landmark assets and portfolios with a clear narrative. The key to success will be sharper strategies on both the buyer and seller sides: platform models, brand rights and flexible operating structures will be the true growth drivers, not isolated real estate trades.

The property and transactions cycle is now at a turning point. The price discovery phase is giving way to a phase of increasing deal activity. Within this context, M&A will become an even greater focus in the hotel sector. Parallels with the airline industry, where consolidation has reshaped the market, suggest that the hotel operator landscape will also be shaped by more mergers and acquisitions in the coming years. Start-ups in the serviced apartment segment, in particular, could spark a new M&A wave.

Meanwhile, institutional investors are likely to react more slowly. High interest rates and legacy assets continue to weigh them down. At the same time, more assets are coming under pressure; therefore, lessors and lessees will need to find more common ground. These dynamics create opportunities for strategic buyers who are ready to act now.

FELIX FEY is Associate Director at **MRP HOTELS**.

MRP-HOTELS.COM

Nicht um jeden Preis, sondern belastbar:

WACHS- TUM

MRP HOTELS KEY TAKE-AWAYS

Mehrfachübernahme von Hotels ermöglicht Synergien bei Deal Sourcing und Integration

Fokus auf Logis statt Gastronomie steigert Marge; Flächen-effizienz überzeugt

Eigentümer bevorzugen stabile Mietverhältnisse und prüfen Gesamtpakete sorgfältiger



HOTEL INSIDE
Insights. Thinktank. Club.

Interview mit Marco Meier geführt von Hans R. Amrein, Publizist, Dozent und Chefredakteur von Hotel Inside.

Herr Meier, seit Ihrem Amtsantritt im Mai 2024 hat SV Hotel zehn neue Häuser eröffnet oder übernommen. Wie kam es zu diesem unerwartet schnellen Wachstum?

Selbst wir waren überrascht, allerdings im besten Sinn. Natürlich beeindruckt die Zahl an neuen Kapazitäten. Wichtiger ist jedoch, dass jeder Schritt strategisch sinnvoll war. Im Sommer 2024 eröffneten wir in Genf ein Stay KooooK und ein Residence Inn. Beide Konzepte gehören zum Extended-Stay-Segment, das in einer internationalen Stadt wie Genf besonders gefragt ist. Mit Stay KooooK sprechen wir Gäste an, die individuelle Aufenthalte und flexible Lösungen schätzen. Residence Inn dagegen richtet sich an die internationale, markenorientierte Business-Klientel. Mit dem Stay KooooK in Leipzig gelang uns zudem der erste Markteintritt unserer Eigenmarke in Deutschland.

Ein Wendepunkt war das Portfolio-Geschäft mit Vastint im Frühjahr 2025.

Ganz klar. Ein Paket wie dieses liegt nicht alle Tage auf dem Tisch. Vier Moxy und zwei Residence Inn in Dortmund, Essen, Dresden und am Flughafen Berlin ergänzen unser Portfolio geografisch ideal und passen perfekt in unseren Markenmix. Die Übernahme von sechs Hotels auf einen Schlag schafft zudem erhebliche Synergien im Deal Sourcing und in der

Ist Projektentwicklung heute eine reine Frage des Geldes?

Nein. Natürlich müssen die Zahlen stimmen. Investoren achten jedoch heute viel stärker auf die Betreiberqualität. SV steht für 111 Jahre Hospitality, finanziert Wachstum ausschließlich mit Eigenkapital und bietet Stabilität und faire Mieten.

Das klingt nicht nach Topmiete.

Wir können nur den eigenen Ansatz beurteilen, und der ist solide gerechnet – sowohl in Bezug auf den Businessplan als auch auf die Mietabdeckung. Im Wettbewerb um neue Häuser ist das bisweilen schwierig. In diesem Zusammenhang vergleiche ich unseren Weg gerne mit dem Bergsteigen: Ich weiß genau, wann der Punkt erreicht ist, an dem man umkehren muss – so schade das in dem Moment auch sein mag. Wir wachsen belastbar und rentabel. Nur so können wir langfristig die Stärke der SV Group sichern und gleichzeitig die primär gemeinnützigen Ziele der übergeordneten SV Stiftung unterstützen.

Sie sprechen von Stabilität. Dennoch betreiben Sie nun nicht mehr ausschließlich Hotels mit Marriott.

Mit Marriott verbinden uns eine über 20-jährige Partnerschaft und 23 Hotels, darunter bald auch das Moxy Zürich. Dennoch gibt es Märkte und Lagen, in denen ein anderer Ansatz sinnvoller ist. Deshalb ergänzen wir unser Portfolio künftig auch mit Hyatt und mit unserer Eigenmarke Stay KooooK. Wir wollen durchschnittlich vier Hotels pro Jahr eröffnen. Das ist etwas schneller als bisher.

Ihre Expansionspipeline ist auffallend diversifiziert.

Genau. Wir realisieren Einzelhotels ebenso wie Portfoliotransaktionen. Wir wandeln Bürogebäude in Hotels um, übernehmen Projekte kurz vor Eröffnung oder entwickeln Neubauten. Das reicht vom Single-Use über Mixed-Use bis hin zu Dual-Brand-Konzepten. Diese Vielfalt fordert unser Design & Construction Team, bietet aber enorme Chancen.

Welche Rolle spielt Ihre Eigenmarke Stay KooooK?

Unsere Expansion setzt auf Markenhotels und unsere Eigenmarke. Mit fünf laufenden Häusern und vier weiteren im Bau bzw. in Planung ist Stay KooooK zusehends sichtbar, wenngleich realistischerweise als Marke noch nicht etabliert. Daran arbeiten wir. Natürlich beschäftigt uns außerdem weiterhin das Finetuning, doch das Konzept gefällt nicht nur Gästen, sondern auch der Immobilienbranche. Es ist flexibel bei Flächenanforderungen, hochwertig in der Ausstattung und digital bestens aufgestellt.

Integration. Natürlich war die Eingliederung eines so großen Pakets in wenigen Wochen eine Herausforderung. Gleichzeitig war es ein Test, den unser eingespieltes Team mit Pragmatismus und Energie gemeistert hat.

Nach dem großen Deal kam die kleine, aber komplexe Nummer: ein Stay KooooK in München.

Klein bedeutet nicht unbedingt einfach, denn der Umbau eines Bürogebäudes in ein marktfähiges Extended-Stay-Konzept geht konzeptionell und wirtschaftlich nicht leicht von der Hand. Doch mit 32 Einheiten ist unser Münchener Stay KooooK wirklich klein und im Portfolio die Ausnahme. Generell zielen wir bei Stay KooooK eher auf 75 bis 125 Einheiten ab, gerne übrigens auch im Dual-Brand.

Parallel eröffnen Sie in Berlin gerade das me and all Hotel East Side, Ihr erstes Projekt mit Hyatt.

Das war tatsächlich eine Überraschung. Eigentlich arbeiten wir mit Hyatt an einem Hyatt Centric in Hamburg, das 2027 eröffnet wird. Damit haben wir gerechnet, wenn es um unser erstes gemeinsames Projekt geht. Dass wir nun schon deutlich früher ein Hotel aus dem Hyatt-Portfolio eröffnen können, war eine erfreuliche Gelegenheit. Das me and all ist ein junges Lifestyle-Konzept im Upper-Midscale-Segment. Es passt perfekt zu unserer Ausrichtung, weil wir uns seit Jahren in diesem Bereich stark positionieren. Zudem war das Hotel nahezu fertiggestellt, sodass wir unmittelbar starten konnten.

Warum setzen Sie so stark auf diese Lifestyle- und Extended-Stay-Konzepte?

Diese Hotels sprechen mit ihrem Erscheinungsbild und der Aufenthaltsqualität der öffentlichen Bereiche viele Gäste an. Daraus ergibt sich Umsatzpotenzial. Dazu kommt, dass sie operativ den Nerv der Zeit treffen. Der Fokus ist auf Logis, weniger auf aufwändiger Gastronomie und Veranstaltungen. Das fördert die Marge. Losgelöst davon überzeugt die Flächeneffizienz mitsamt der daraus resultierenden Miete bereits in der Entwicklungsphase.

Bisher sind Sie in der Schweiz und in Deutschland aktiv. Wie sieht es mit Österreich oder weiteren europäischen Märkten aus?

Österreich steht ganz oben auf unserer Liste. Auch in Deutschland und der Schweiz gibt es noch viele attraktive Städte. Mittelfristig ist ein Schritt über die DACH-Region hinaus denkbar. Aktuell finden wir hier jedoch genügend Potenzial.

Und die Ferienhotellerie?

Das ist nicht unser Spielfeld. Unsere Konzepte sind für urbane Lagen gedacht, die Geschäfts- und Freizeitreisende zugleich ansprechen. Dieser Mix reduziert Risiken und sichert ganzjährig stabile Auslastungen.

Stabile Auslastung setzt auch stabiles Personal voraus. Wie gehen Sie mit dem Fachkräftemangel um?

Wir investieren stark in unsere Arbeitgeberqualität. Zudem sind unsere Konzepte vergleichsweise personalarm. Wichtiger als der Arbeitsmarkt ist für uns derzeit das Kostenmanagement. Zwar konnten wir die jüngsten Kostensteigerungen durch Umsatzwachstum abfedern. Darauf dürfen wir uns jedoch nicht verlassen. Hier wollen wir noch proaktiver und smarter werden.

Was sind die wichtigsten Faktoren bei neuen Vertragsabschlüssen? Haben sich die Erwartungshaltungen von Eigentümern verändert?

Die wirtschaftlichen Eckdaten stehen nach wie vor im Vordergrund. Eigentümer wünschen sich jedoch ein stabiles Mietverhältnis und wägen unserer Beobachtung nach genauer als früher ab, welches Gesamtpaket aus quantitativen und qualitativen Faktoren denn ein solches am besten abbildet. Zu den wichtigen qualitativen Faktoren gehören nebst der Langfristigkeit, mit der ein Betreiber denken soll und der damit verbundenen Stabilität auch das Konzept selbst. Unsere Häuser sollen nicht nur wirtschaftlich sinnvoll funktionieren, sondern auch konzeptionell und optisch den Nerv der Zeit treffen.

Nach welchen Kriterien sucht die SV Group ihre Objekte aus, die sie betreibt? Wovon wäre man schnell überzeugt?

Auf Lage und Marktpotenzial fällt der erste Blick; die Passgenauigkeit der Immobilie oder des Projektes für unsere Marken und Konzepte ist natürlich auch relevant. Zudem haben wir klare Vorgaben hinsichtlich der Rentabilität. Die Realisierungswahrscheinlichkeit spielt im jetzigen Marktumfeld eine ebenso große Rolle. Schnell überzeugt wären wir von einem Hotel an einem sehr guten Standort, das das vorhandene Angebot schlüssig ergänzt und das sich für uns und den Eigentümer solide rechnet. In Deutschland fehlt uns zum Beispiel die Präsenz in Köln, in Österreich wäre Wien ein interessanter Einstieg und im Heimatmarkt Schweiz stehen Zürich, Luzern und Genf weit oben auf der Wunschliste.

ESG, Digitalisierung, HR – welches dieser Themen ist derzeit am relevantesten?

Eine Reihung fällt schwer, denn alle drei Themen stehen auf der Agenda und werden auch in unterschiedlichen Projekten bearbeitet.

Wäre ein Owner-Operator-Modell für die SV Group grundsätzlich denkbar?

Wir setzen auf klassische Mietverträge, wenngleich wir ein Hotel auch im Eigentum halten. Dies einerseits, weil wir unsere Kernkompetenz im Betrieb der Hotels sehen, andererseits ist es auch eine Frage der erhöhten Wachstumsgeschwindigkeit, die uns Mietverträge mit den gegebenen Ressourcen ermöglicht.

Wie hat sich der Finanzierungsmarkt für Betreiber gesellschaften zuletzt verändert?

Als ausschließlich eigenfinanziertes Unternehmen tangiert uns dieses Thema nicht.



MARCO MEIER ist Managing Director der **SV GROUP**.

[SV-GROUP.COM/DE/HOTEL](https://sv-group.com/de/hotel)

WE GROW SUSTAINABLY, BUT NOT AT ANY COST

Multiple hotel acquisitions enable synergies in deal sourcing and integration

Focusing on lodging rather than gastronomy improves margins; space efficiency is convincing

Owners prefer stable lease agreements and evaluate overall packages more carefully

Interview with Marco Meier conducted by Hans R. Amrein, publicist, lecturer and editor-in-chief of Hotel Inside.

Mr. Meier, since you took office in May 2024, SV Hotel has opened or acquired ten new properties. How did this unexpectedly rapid growth come about?

Even we were surprised, but in the best possible way. Naturally, the increase in capacity is impressive. However, what's more important is that every step was strategically sound. In summer 2024, we opened a Stay KooooK and a Residence Inn in Geneva. Both concepts belong to the extended-stay segment, which is especially in demand in an international city like Geneva. Stay KooooK targets guests who value individual stays and flexible solutions, while Residence Inn focuses on the international, brand-conscious business clientele. Additionally, with Stay KooooK in Leipzig, we made our first market entry of our own brand in Germany.

A turning point was the portfolio deal with Vastint in spring 2025?

Absolutely. Deals like that don't come around every day. Four Moxy hotels and two Residence Inns in Dortmund, Essen, Dresden and Berlin Airport perfectly complement our portfolio geographically and fit well into our brand mix. Acquiring six hotels at once also creates significant synergies in deal sourcing and integration. Of course, integrating such a large package within a few weeks was challenging, but our well-coordinated team managed this test with pragmatism and energy.

After the big deal, you had a smaller but complex project, a Stay KooooK in Munich.

Small doesn't necessarily mean simple. Converting an office building into a market-ready extended-stay concept is neither easy conceptually nor financially. With only 32 units, our Munich Stay KooooK is genuinely small and an exception in our portfolio. Generally, we target 75 to 125 units for Stay KooooK, often in a dual-brand setting.

Meanwhile, you're also opening the me and all Hotel East Side in Berlin, your first project with Hyatt.

That was indeed a surprise. We had been working with Hyatt on a Hyatt Centric in Hamburg, planned to open in 2027, which we expected as our first joint project. So, opening a Hyatt property much earlier than expected was a pleasant opportunity. The me and all is a young lifestyle concept in the upper-midscale segment, perfectly aligned with our long-standing focus in this area. Plus, the hotel was nearly finished, so we could start immediately.

Why are you focusing so heavily on lifestyle and extended-stay concepts?

These hotels appeal to many guests through their design and the quality of their public spaces and therefore generate strong revenue potential. Operationally, they hit the mark by focusing on lodging rather than elaborate gastronomy or events, which boosts margins. Independent of that, the space efficiency and resulting rents are already convincing during the development phase.

Is project development today purely a matter of money?

No. Of course, the numbers must add up. But investors today place much more emphasis on operator quality. SV stands for 111 years of hospitality, finances growth exclusively with equity and offers stability and fair rents.

That doesn't sound like a top-rent model.

We can only speak for our approach, which is solidly calculated both in the business plan and rental coverage. Competition for new properties can be tough. In that sense, I often compare our approach to mountaineering: I know exactly when it's time to turn back, no matter how disappointing that may be. We grow sustainably and profitably. That's the only way to secure SV Group's long-term strength while supporting the primarily charitable goals of the SV Foundation.

You talk about stability, yet you no longer operate exclusively with Marriott.

We have a partnership with Marriott spanning over 20 years and 23 hotels, including the soon-to-open Moxy Zurich. Still, there are markets and locations where a different approach makes more sense. That's why we are expanding our portfolio with Hyatt and our own brand, Stay KooooK. We aim to open an average of four hotels per year, which is somewhat faster than before.

Your expansion pipeline is notably diversified.

Exactly. We develop standalone hotels as well as portfolio transactions. We convert office buildings into hotels, take over projects shortly before opening, or develop new builds. This ranges from single-use to mixed-use and dual-brand concepts. This variety challenges our design & construction team but also offers huge opportunities.

What role does your own brand, Stay KooooK, play?

Our expansion relies on branded hotels and our own brand. With five operating hotels and four more under construction or planned, Stay KooooK is becoming more visible, although it's not yet a fully established brand. We're working on that. Of course, we continue refining the concept, which appeals not only to guests but also to the real estate industry. The concept is flexible in terms of space requirements, high-quality in furnishings and digitally very well equipped.



You're currently active in Switzerland and Germany. What about Austria or other European markets?

Austria is at the top of our list. There are still many attractive cities in Germany and Switzerland as well. In the medium term, expansion beyond the DACH region is conceivable. But for now, we find sufficient potential here.

What about vacation hotels?

That's not our field. Our concepts are designed for urban locations, targeting both business and leisure travelers. This mix reduces risks and ensures stable year-round occupancy.

Stable occupancy also requires stable staffing. How do you handle the skilled labor shortage?

We invest heavily in employer quality. Our concepts are relatively staff-efficient. More important than the labor market right now is cost management. Although recent cost increases were offset by revenue growth, we cannot rely on that. We want to become even more proactive and smarter in this area.

What are the key factors in new agreement signings? Have owners' expectations changed?

Financial fundamentals remain crucial. However, owners now prefer stable leases and carefully evaluate which overall package of quantitative and qualitative factors best reflects that. Important qualitative factors include the operator's long-term thinking and stability, as well as the concept itself. Our hotels are designed not only to be economically viable but also conceptually and visually on-trend.

How does SV Group select the properties it operates? What would quickly convince you?

We first look at location and market potential. The suitability of the property or project for our brands and concepts is obviously also important. We have clear criteria regarding profitability. The likelihood of project realization plays an equally significant role in today's market. We would be quickly convinced by a hotel in a prime location that complements the existing supply and is solidly profitable for both us and the owner. For example, we currently lack presence in Cologne (Germany). Vienna would be an interesting entry in Austria and in our home market, Switzerland, Zurich, Lucerne, and Geneva are top priorities.

ESG, digitalization, HR. Which of these topics is most relevant right now?

It's hard to rank because all three are on the agenda and are being addressed in various projects.

Would an owner-operator model be conceivable for SV Group?

We focus on classic lease agreements, although we do own some hotels. This is partly because our core competence lies in hotel operations and partly because lease agreements allow faster growth with the resources we have.

How has the financing market for operator companies changed recently?

As a company financed solely with equity, this topic does not affect us.

MARCO MEIER is Managing Director at **SV GROUP**.

[SV-GROUP.COM/DE/HOTEL](https://sv-group.com/de/hotel)

Exitfähigkeit beginnt mit der Wahl des richtigen

BETREI- BERS

MRP HOTELS INSIGHTS

Europäischer Betreibermarkt
durchläuft tiefgreifende
Neuordnung

Markenvielfalt führt zu
wachsender Unschärfe in der
Positionierung

Betreiber priorisieren flexiblere
Vertragsmodelle, faire Risiko-
teilung und nachfragestabile
Standorte

Von Catherine Szolar

Die Wahl des Hotelbetreibers zählt zu den strategisch bedeutsamsten Weichenstellungen im wertsteigernden Lebenszyklus einer Hotelimmobilie. Sie bestimmt nicht nur die operative Leistungsfähigkeit des Hotelbetriebes, sondern prägt in hohem Maße die Werthaltigkeit des Investments und seine Exitfähigkeit. In einem Betreibermarkt, der von Konsolidierung und zunehmendem Wettbewerbsdruck gekennzeichnet ist, rückt die Betreiberwahl entsprechend stärker in den Mittelpunkt der nachhaltigen Investment- und Asset-Management-Entscheidung.

Betreibermarkt im Umbruch

Der europäische Betreibermarkt befindet sich derzeit in einer Phase tiefgreifender struktureller Neuordnung. Internationale Hotelgruppen expandieren zunehmend über Franchise-Modelle und nutzen dafür umfangreiche Markenportfolios. Diese ermöglichen es einerseits, gezielt unterschiedliche Nachfragecluster zu bedienen. Andererseits führt die Vielzahl an Marken jedoch zu einer zunehmenden Unschärfe in der Positionierung. Konsolidierung geschieht dabei nicht nur auf Gesellschafts-, sondern zunehmend auch auf Markenebene.

Ein Beispiel hierfür ist der Erwerb von citizenM durch Marriott International für rund 355 Mio. USD, mit dem gezielt das Segment „affordable luxury“ adressiert wurde. Parallel dazu übernahm IHG die urbane Lifestyle-Marke Ruby für 110,5 Mio. €, um das eigene Markenportfolio auszubalancieren und die deutsche Marke international zu skalieren. Da das operative Geschäft bei den Alt-Gesellschaften verblieb, zeigt sich, dass diese Transaktionen

primär auf Marke und Positionierung ausgerichtet waren. Solche M&A-Aktivitäten verschärfen den Wettbewerbsdruck im Betreibermarkt spürbar und stärken zugleich die strategische Positionierung der beteiligten Betreiber. Zunehmend treten dabei auch Franchisegeber und Markenplattformen, neben klassischen Pächtern und Betreibern, als aktive Mitgestalter der Betreiberwahl auf. In der Praxis kann dies dazu führen, dass im Rahmen von Betreiberauswahlprozessen mehrere Betreiber parallel mit derselben Marke bzw. demselben Franchisegeber konkurrieren.

Die Krisenjahre haben die Expansionslogiken der Betreiber neu kalibriert. Flexiblere Vertragsmodelle, eine ausgewogenere Risikoteilung und die Fokussierung auf nachfragestabile Standorte zählen nun zu den zentralen Prioritäten vieler Betreiber, stellen jedoch zugleich eine Herausforderung für die Eigentümerseite dar.

Für Eigentümer entsteht dadurch ein heterogenes Feld, das von globalen Betreibergesellschaften samt Eigen- und Franchisemarken bis zu spezialisierten Nischenanbietern mit starkem lokalen Fit reicht. Beim Track Record gilt weiterhin Differenzierung: Etablierte Betreibergesellschaften profitieren von Reputation und Finanzierungssichtbarkeit. Demgegenüber stehen neue Gesellschaften, die zwar mit erfahrenen Branchenakteuren, schlanken Kostenstrukturen und unvorbelasteter Historie in geeigneten Lagen wettbewerbsfähig auftreten können, derzeit jedoch oft hinsichtlich Bonität und Exitfähigkeit im Nachteil sind.

Vertragsarchitektur als Fundament

Die Betreiberwahl geht weit über die Marke an der Fassade hinaus. Sie ist eine strategische Entscheidung zwischen Standort- und Konzept-Fit sowie Betreiber-DNA und Wirtschaftlichkeit. In klassischen Quartiersentwicklungen oder bei „Trophy Assets“ spielt der Markenmehrwert weiterhin eine sichtbare, oft emotionale Rolle. In der generellen Finanzierungs- und Exitlogik steht die Bonitätsstärke der Betreibergesellschaft jedoch regelmäßig vor dem reinen „Brand-Fit“.

Pacht- bzw. Mietverträge bleiben das dominierende Vertragsmodell im DACH-Raum, getrieben durch die institutionell geprägte Eigentümerlandschaft und die Notwendigkeit planbarer Cashflows. Neben der Fix- bzw. Mindestpacht gewinnen variable Komponenten dennoch an Bedeutung. Obwohl Managementverträge seltener sind, können sie, bei passendem Eigentümerprofil, eine attraktive Lösung mit höherer Gewinnbeteiligung darstellen, erfordern allerdings einen erhöhten Asset Management-Aufwand. Zudem etabliert sich zunehmend die Praxis, klassische Pachtverträge um Elemente aus Managementverträgen, etwa Performance-basierte Kündigungsrechte, zu ergänzen, um eine höhere Flexibilität und Krisenresilienz zu gewährleisten.

Entscheidend ist jedenfalls die Bonitätsstärke des Betreibers bzw. Pächters als Grundlage bankfähiger, langfristiger Zahlungsströme. Außerdem zählt die Ver-

lässlichkeit langfristiger Pacht- bzw. Ertragseinnahmen im Zusammenspiel mit Garantien und Sicherheiten. Schließlich zeigt ein messbares Betreiber-Investment ein klares Commitment, wie etwa Key Money oder FF&E-Contribution, reduzierte pachtfreie Zeit sowie limitierte TSA-, Pre-Opening- und ähnliche Fees. Dies ist nicht nur ein wichtiges Signal des Betreiber-Engagements, sondern unterstützt aktiv den Eigentümer-Cashflow in der Anlaufphase.

Bankgarantien bilden die zentrale Grundvoraussetzung in Pachtverträgen. Während im DACH-Raum traditionell zwölf Monatspachten als Minimum gelten, steigt die Erwartung zunehmend auf 18 Monatspachten oder zusätzliche Konzernbürgschaften in Höhe von mindestens sechs Monatspachten. Parallel gewinnt die LCR-Schwelle von 1,5 an Bedeutung, wobei Garantien bei guter Performance auch abschmelzen können. Indexierungsklauseln bleiben ein wichtiger Stabilitätsanker. Im Markt haben sich Erwartungen von mindestens 85–90 % des jährlichen nationalen VPIs etabliert. Ergänzend gelten ESG-Vereinigungen sowie ein Reporting bis auf NOI-Ebene mittlerweile als marktübliche Mindeststandards.



Investmentserfolg durch Betreiberwahl

Die Betreiberwahl wirkt sich unmittelbar auf Bewertung, Finanzierbarkeit und Käuferreichweite aus. Neben der kumulierten Jahrespacht bestimmen insbesondere Bonität, Reputation und Track Record des Betreibers die Risikoprämie und damit Multiplier- bzw. Exit-Yield-Bestimmungen. Private-Equity-Investments in Betreiberplattformen verstärken diesen Effekt, indem sie bonitätsstarke Betreiber zusätzlich aufwerten. Beispiele hierfür sind die Mehrheitsbeteiligung von PAI Partners (rund 80 %) an der Motel One Group bei einer Unternehmensbewertung von ca. 3,5 Mrd. € sowie die Akquisition der europäischen Plattform der Generator Group durch Brookfield für rund 800 Mio. €. Solche Investments verdeutlichen, wie Kapitalzuflüsse den künftigen „Betreiber-Wert“ maßgeblich unterstützen.

In der Transaktionspraxis zeigt sich, dass nicht allein Marke und nominale Pacht oder Ertragsprognosen über zwanzig Jahre entscheiden. Die Bonitätsstärke und die vertragliche „Bankability“ des Cashflows beeinflussen den Exit maßgeblich. Je nach Käuferuniversum kann sich dies in spürbaren Unterschieden von 1,0 bis zu 2,0

Multiplikator Punkten niederschlagen. Ein geringerer Pachtertrag lässt sich somit bei höherer Bonität und klarer Vertragsqualität durch eine bessere Verkaufsrendite teilweise kompensieren.

Die Betreiberwahl ist damit keine operative Nebensache, sondern die zentrale strategische Stellschraube für ein langfristiges und wertsteigerndes Hotelinvestment. Ob Hold- oder Exit-Strategie: Die Betreiber-Bonität, stabile Cashflows sowie ein klares Betreiber-Commitment von Anfang an legen, neben einer sauber strukturierten Vertragsarchitektur, den Grundstein für einen nachhaltigen Investmentserfolg, von der anfänglichen „Bankability“ bis hin zur schlussendlichen Exitfähigkeit.



CATHERINE SZOLAR ist Vice President bei **MRP HOTELS**.

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

SUCCESSFUL EXITS START WITH CHOOSING THE RIGHT OPERATOR

The European operator market is undergoing profound restructuring

Brand diversity is leading to growing blurriness in positioning

Operators prioritize more flexible agreement models, fair risk-sharing and demand-stable locations

Choosing the right hotel operator is one of the most strategically important decisions in the value-enhancing lifecycle of a hotel property. It not only determines the operational performance of the hotel, but also strongly influences the investment's value and its exit potential. The choice of operator becomes even more central to sustainable investment and asset management decisions in an operator market marked by consolidation and growing competition.

Operator market in transition

The European operator market is currently undergoing significant structural change. International hotel groups are increasingly expanding through franchise models, thus leveraging extensive brand portfolios. These portfolios allow targeted service to different customer segments, but the many brands also create some blurring

in positioning. Consolidation is happening not only at the corporate level but increasingly at the brand level as well.

For example, Marriott International acquired citizenM for around USD 355 million to specifically target the 'affordable luxury' segment. At the same time, IHG acquired the urban lifestyle brand Ruby for €110.5 million to balance its own brand portfolio and internationally scale the German brand. Since the operational business remained with the original companies, these deals primarily focused on brand and positioning. Such M&A activity intensifies competition in the operator market while strengthening the strategic positioning of involved operators. Increasingly, franchise providers and brand platforms are also actively shaping operator selection, alongside traditional tenants and operators. In practice, this can lead to multiple operators competing with the same brand or franchise provider during selection processes.

The crisis years have recalibrated operators' expansion strategies. More flexible agreement models, balanced risk-sharing and a focus on demand-stable locations have become top priorities for many operators, though this also poses challenges for property owners. For owners, this creates a diverse landscape, ranging from global operator groups with proprietary and franchise brands to specialized niche providers with strong local ties.

When it comes to track record, differentiation remains key. Established operators benefit from reputation and financing visibility. Meanwhile, new companies, though often backed by experienced industry professionals with lean cost structures and a clean history, may still face disadvantages regarding creditworthiness and exit potential.

Agreement architecture as foundation

Choosing an operator goes far beyond the brand visible on the facade. It's a strategic decision balancing location and concept fit with operator DNA and profitability. In traditional neighborhood developments or 'trophy assets', brand value still plays a visible and often emotional role. But in overall financing and exit logic, the operator's credit strength usually outweighs pure 'brand fit'.

Lease or rental agreements remain as the dominant agreement model in the DACH region, driven by institutional ownership structures and the need for predictable cash flows. Variable elements are gaining importance, while fixed or minimum rent components are still key. Although management agreements are less common, they can offer an attractive solution with higher profit participation when the owner profile fits, but they require more intensive asset management. There is also a growing trend to enhance classic lease agreements with management agreement elements, such as performance-based termination rights, to increase flexibility and crisis resilience.

Ultimately, the operator's or tenant's creditworthiness is essential as the foundation for bankable, long-term cash flows. Equally important are the reliability of long-

term rental or income streams combined with guarantees and securities. A measurable operator investment, such as key money or FF&E contributions, reduced rent-free periods and limited TSA, pre-opening, or similar fees, signals strong operator commitment and actively supports owner cash flow during the startup phase.

Bank guarantees form a crucial prerequisite in lease agreements. While twelve months' rent is traditionally the minimum in the DACH region, expectations are increasingly rising to eighteen months or additional corporate guarantees amounting to at least six months' rent. Simultaneously, the LCR threshold of 1.5 is gaining importance, although guarantees may be reduced with good performance. Indexation clauses remain a vital stability anchor, with market expectations settled at a minimum of 85 - 90% of the annual national CPI. ESG commitments and reporting down to the NOI level have also become market-standard minimum requirements.

Investment success through operator choice

The choice of operator directly affects valuation, financing and buyer reach. Besides cumulative annual rent, the operator's creditworthiness, reputation as well as track record determine risk premiums and thus multiplier and exit yield levels. Private equity investments in operator platforms amplify this effect by boosting credit-strong operators further. Examples include PAI Partners' majority stake (about 80%) in Motel One Group at a company valuation of around €3.5 billion and Brookfield's acquisition of Generator Group's European platform for roughly €800 million. These investments illustrate how capital inflows significantly support future 'operator value'.

In transaction practice, it becomes clear that neither brand nor nominal rent nor 20-year earnings projections alone decide the outcome. The creditworthiness and contractual 'bankability' of cash flows heavily influence the exit. Depending on the buyer universe, this can cause noticeable differences of 1.0 to 2.0 multiplier points. A lower rent yield can thus be partially offset by higher credit quality and solid contractual standards through solid investment returns.

Choosing the right operator is therefore not just an operational detail, but it is also the central strategic lever for a long-term, value-enhancing hotel investment. Operator creditworthiness, steady cash flows and unambiguous operator commitment from the outset, along with a well-structured agreement framework, provide the groundwork for long-term investment success, from early bankability to eventual exit possibility, regardless of whether a hold or exit strategy is adopted.

CATHERINE SZOLAR is Vice President at **MRP HOTELS**.

MRP-HOTELS.COM

Aktuelle Trends bei

HOTELVER- TRÄGEN

MRP HOTELS KEY TAKE-AWAYS

Klärung von Mitsprache-
rechten in Bezug auf
Gestaltung von ESG-
Maßnahmen unerlässlich

Höhere Zinsbelastung und
geringere Eigenkapitalrenditen
fördern Attraktivität von
Managementverträgen

Österreich und Deutschland
schränken touristische Woh-
nungsvermietung stark ein

Von Gregor Famira, Sibylle Schnyder, Gerd Leutner und Andreas Otto

CMS ist (auch) in Deutschland, Österreich und der Schweiz sehr aktiv in der rechtlichen und steuerlichen Beratung der Tourismusbranche tätig. Jährlich gehen mehr als 100 Betreiber- und Franchiseverträge über unsere Schreibtische. Unsere Kollegen und wir sind dabei sowohl für die Betreiber selbst als auch für die Eigentümer der Betriebsliegenschaften tätig, und natürlich auch für die finanzierenden Banken und

Fonds. Auch diese Verträge unterliegen im Laufe der Zeit bestimmten Trends, und diese sollen im Folgenden kurz vorgestellt werden.

ESG

Im laufenden Jahr hat uns die EU mit einem „Stop the Clock“ überrascht – Berichtspflichten sollen sich einige Zeit nach hinten verschieben oder nur etwas größere Unternehmen betreffen als bisher geplant. Vor diesen zeitlichen Verschiebungen kaum betroffen sind allerdings die Pflichten gemäß der Neufassung der ursprünglich aus dem Jahr 2002 stammenden Richtlinie (EU) 2024/1275 über die Gesamtenergieeffizienz von Gebäuden, und die haben es in sich: Mittelfristig sollen alle Gebäude in der Europäischen Union „Null-Emissions-Gebäude“ werden. Und auch in der Schweiz ist mit dem Klima- und Innovationsgesetz (KIG) seit diesem Jahr auf Bundesebene die gesetzliche Grundlage verankert, gemäß welcher der Schweizer Gebäudebestand bis 2050 CO₂-neutral werden muss (sog. Netto-Null-Ziel).

Keine Emissionen heißt nicht unbedingt, dass das Gebäude überhaupt keine Energie mehr verbraucht; die Emissionen sollen aber durch positive Effekte aufgewogen werden, also zum Beispiel die Produktion von Energie oder Wärme durch Photovoltaik- oder Solaranlagen.

Die dafür anfallenden Investitionen sind erheblich; dennoch finden sich erst seit kurzer Zeit Bestimmungen in den Betreiberverträgen, die genau regeln, wer für die Kosten der „Ertüchtigung“ oder eben Erneuerung des Heizungs- und Warmwassersystems des Gebäudes aufkommen soll. Hier lohnt es sich, genauer hinzusehen: Die Erneuerung der Heizungsanlage kann leicht hunderttausende Euro oder Franken kosten und gehört in die Kosten des Gebäudes eingepreist.

Die Verbesserung der Energieeffizienz ist auch eine wertsteigernde oder zumindest erhaltende Maßnahme für das Gebäude; daher sollte – ähnlich der FF&E Reserve – auch eine „ESG-Reserve“ vereinbart werden, durch die Maßnahmen zum Sparen von Energie und betreffend das Wasser- oder Abfallmanagement kontinuierlich finanziert werden. Und weil die „Clock“ ja nur ein wenig angehalten wird, werden auch die Berichtspflichten der institutionellen Eigentümer Eingang in die Betreiberverträge finden, damit klar ist, welche ESG-Daten vom Betreiber zu liefern sind.

Betreffend die Kostentragung hat sich noch keine Praxis etabliert; wie bei allen anderen Investitionen, die den Erhalt oder die Verbesserung der Substanz bewirken (sollen), sollten die Vertragspartner vorab genau besprechen, wer welche Mitspracherechte in Bezug auf Kosten und Gestaltung hat.

Managementverträge vs. Pachtverträge (Mietverträge)

Die DACH-Region gilt wohl zu Recht als Hochburg der Pachtverträge und – seltener – Mietverträge. Insbesondere ‚Triple-Net‘-Verträge sind bei den Immobilieneigentümern beliebt; jedenfalls wenn alles nach Plan läuft, verspricht diese Vertragsform Renditen ohne viel Risiko. Dazu kommt, dass verschiedene institutionelle Eigentümer aus regulatorischen Gründen auf Miet- oder Pachtverträge beschränkt sind, weil sie keine Betreiber Risiken übernehmen dürfen und somit keine Managementverträge abschließen können.

In letzter Zeit, zum Teil verursacht durch die höhere Zinsbelastung der letzten Jahre und damit einhergehend eine Verringerung der Eigenkapitalrendite, sind allerdings immer mehr Eigentümer von Liegenschaften auf den Geschmack gekommen und ziehen Managementverträge vor. Einerseits sollen dadurch die Erträge aus der Liegenschaft verbessert werden, andererseits die Kontrolle über die Liegenschaft. Die Betreibergesellschaften begrüßen das, weil damit auf ihrer Seite etliche Kosten wegfallen und dadurch auch auf dieser Seite die Renditen verbessert werden.

Die in der DACH-Region nun gebräuchlicher werden Managementverträge sind schließlich auch flexibler als die herkömmlichen Pachtverträge. Die Laufzeiten sind zwar kaum verschieden, aber Managementverträge gestatten eine schnellere Reaktion für den Fall, dass ein Hotelbetrieb schlechter wirtschaftet als angenommen. In Deutschland ist in rechtlicher Hinsicht besonders zu beachten, dass Managementverträge als sog. Unterneh-

mensverträge in bestimmten Konstellationen besonderen Formerfordernissen (Beurkundung und Eintragung im Handelsregister) unterfallen können, was bei der Formulierung des Vertragstextes vorausschauend zu berücksichtigen ist.

Zwischen dem klassischen Pachtvertrag und dem reinen Managementvertrag findet sich eine Reihe von Mischformen („hybride Verträge“), die auf bestimmte Risikoanforderungen der Parteien oder auf besondere kaufmännische Gegebenheiten bei einem bestimmten Betrieb und seiner Immobilie eingehen. Der Managementvertrag erweist sich damit als geschmeidiges Instrument, denn: „one size does not fit all“.

Mixed Use & touristische Vermietung

AirBnB hat es vorgemacht: Apartments werden immer stärker nachgefragt. Die Hotelbranche zieht immer öfter nach: Zusätzlich zum klassischen Hotelzimmer werden vielfach auch (Serviced) Apartments angeboten, die im selben oder in angrenzenden Gebäuden gelegen sind und ebenfalls Zugang zu den Hotel-Einrichtungen haben. Soweit es sich dabei um Einheiten handelt, die ohnehin eine touristische Widmung haben, ist dies unproblematisch und erfordert auch vertraglich keine großen Anpassungen – ‚klassische‘ Nebengebäude zur Erweiterung des Hotelbetriebs sind daher meist unproblematisch.

Apartments unterliegen allerdings diversen anderweitigen Vorschriften und hier sind die Abgrenzungen zu den eigentlichen Ferienwohnungen und den dafür geltenden Regeln zu beachten. In Österreich und Deutschland gibt es mittlerweile starke Einschränkungen betreffend die Vermietung von Wohnungen zu touristischen Zwecken, wenn dies nicht von vornherein vorgesehen ist. Es gilt hier ‚Wohnzonen‘ oder einschlägige Genehmigungsverfahren der Umnutzung von Wohnraum zu gewerbsmäßiger Vermietung zu beachten, oder einfach auch lokalen regulatorischen Anforderungen und Verboten zu folgen. Insbesondere Auflagen beim Brandschutz sind nicht günstig zu erfüllen. Allfällige Strafen für nicht rechtskonforme Vermietung an Touristen treffen dann den Eigentümer und den Betreiber – es gilt also an beiden Enden aufzupassen. Auch in der Schweiz erlassen immer mehr

Kantone und Gemeinden einschränkende Bestimmungen für die Vermietung von Apartments in Wohnzonen (z. B. Beschränkung der jährlichen Vermietungstage, Bewilligungs- oder Registrierungspflichten etc.). Seit 2016 schreibt das Zweitwohnungsgesetz vor, dass in Gemeinden mit einem Zweitwohnungsanteil von über 20 % keine

neuen Zweitwohnungen mehr bewilligt werden dürfen. Bestehende Zweitwohnungen dürfen weiter genutzt oder umgebaut werden, doch ein Neubau oder eine Umnutzung ist nur mit zahlreichen Einschränkungen möglich, z. B. im Rahmen einer touristischen Bewirtschaftung durch einen Betreiber.



GREGOR FAMIRA ist Partner bei **CMS** Wien und spezialisiert auf Gesellschaftsrecht/M&A sowie auf die Hotellerie und Freizeitindustrie.



SIBYLLE SCHNYDER ist Anwältin bei **CMS** Zürich und spezialisiert auf Immobilienrecht.



GERD LEUTNER ist Partner für Corporate/M&A bei **CMS** Berlin.



ANDREAS OTTO ist Partner für Real Estate und Public bei **CMS** Berlin.

CMS.LAW

CURRENT TRENDS IN HOTEL AGREEMENTS

Clarifying co-determination rights regarding the design of ESG measures is essential

Rising interest rates and lower equity returns are increasing the attractiveness of management agreements

Austria and Germany are significantly restricting short-term tourist apartment rentals

By Gregor Famira, Sibylle Schnyder, Gerd Leutner und Andreas Otto

CMS is highly active in legal and tax advisory services for the tourism sector across Germany, Austria and Switzerland. Each year, more than 100 operator and franchise agreements cross our desks.

Our teams work with both hotel operators and property owners, as well as with financing institutions such as banks and investment funds. These contracts are subject to evolving trends and we would like to briefly highlight the key developments below.

ESG

This year, the EU surprised us with a “Stop the Clock” measure, which means reporting obligations will be delayed or may only apply to slightly larger companies than originally planned. However, the revised directive (EU) 2024/1275 on the energy performance of buildings, originating from 2002, is largely unaffected by these delays and it comes with significant implications. In the medium term, all buildings in the EU are to become ‘zero-emission buildings’. Similarly, Switzerland has enshrined in federal law its Climate and Innovation Act (KIG), which mandates that the Swiss building stock must be CO-neutral by 2050 (the so-called ‘net-zero target’).

Zero emissions does not mean a building consumes no energy at all. Rather, emissions must be offset through

positive impacts, such as generating energy or heat via photovoltaic or solar systems.

These required investments are substantial. Nonetheless, only recently have operator agreements begun including clear provisions on who bears the costs for the ‘upgrade’ or renewal of a building’s heating and hot water systems. This deserves close attention because replacing a heating system can easily cost hundreds of thousands of euros or francs and must be factored into the building’s overall expenses.

Improving energy efficiency also increases, or at least preserves, the value of the building. Thus, similar to the FF&E reserve, an ‘ESG reserve’ should be established to continuously fund energy-saving initiatives and water/waste management measures.

And since the ‘clock’ has merely been paused, the reporting obligations of institutional property owners will soon find their way into operator agreements, clearly defining which ESG-related data the operator must provide.

Regarding cost allocation, no market standard has yet emerged. As with any investment intended to preserve or enhance the asset’s value, contract partners should agree in advance on the level of say each party has regarding cost and design decisions.

Management vs. lease agreements

The DACH region (Germany, Austria, Switzerland) is considered a stronghold for lease agreements, particularly the ‘triple-net’ lease, which is popular among real estate owners. When things run smoothly, this contract type offers returns with minimal risk. Additionally, many institutional owners are legally required to enter only into lease agreements, as they are prohibited from taking on operational risks, making management contracts not an option.

Recently, however, driven in part by higher interest rates and declining equity returns, many property owners are increasingly opting for management contracts. The goals are to increase property yields and maintain better control over the asset. Operators also welcome this shift because it reduces their own operating costs and increases their returns.

Management contracts, which are gaining traction in the DACH region, are also more flexible than traditional leases. While contract durations are often similar, management agreements allow for quicker reactions if hotel performance fails to meet expectations. In Germany, special attention must be paid to legal formalities, as management agreements can fall under corporate law requirements (e.g. notarization and registration in the commercial register), which must be factored into contract drafting.

Between pure leases and pure management agreements lies a spectrum of hybrid models tailored to the risk profiles and commercial circumstances of the parties and the specific asset. The management agreement proves to be a versatile tool because one size does not fit all.

Mixed use & short-term rental

Airbnb paved the way, with demand for apartment-style accommodations continues to grow. The hotel industry is responding more frequently by offering serviced apartments alongside traditional hotel rooms. These units are often located in the same or adjacent buildings and share access to hotel amenities. As long as these units have a designated tourism use, no significant contractual adjustments are needed and therefore, ‘classic’ annexes to expand hotel operations are usually straightforward.

However, apartments are subject to various other regulations and clear distinctions must be made between such units and conventional vacation rentals. Austria and Germany have introduced strict regulations on renting residential units for tourist purposes unless explicitly permitted. Local zoning rules, special approvals for converting residential space into commercial use and other regional restrictions must be observed. Fire safety regulations, in particular, can be costly to comply with. Penalties for non-compliant short-term rentals can affect both the property owner and the operator; therefore, both sides must be vigilant.

In Switzerland, more cantons and municipalities are also introducing restrictive regulations for short-term rentals in residential zones (e.g. limits on rental days per year, permits, registration requirements, etc.). Since 2016, the Second Home Act has prohibited new second homes in municipalities where more than 20 % of homes are already designated as such. Existing second homes may continue to be used or renovated, but new developments or conversions are subject to significant restrictions, unless operated within a commercial tourism model.

GREGOR FAMIRA is Partner at **CMS** Vienna and specialized in Corporate and M&A with a particular focus on technology, hospitality and real estate.

SIBYLLE SCHNYDER is Head of the Real Estate Law Practice Group at **CMS** Zurich.

GERD LEUTNER ist Partner at **CMS** Berlin with a focus on M&A.

ANDREAS OTTO ist Partner at **CMS** Berlin and Co-Head of the Real Estate Group.

CMS.LAW

Auf einen Blick: Die mrp hotels

TAKE- AWAYS

INVESTMENT

Managementverträge bieten Transparenz und Risikosteuerung, Finanzierung aber komplexer

Veraltete Full-Service-Modelle gefährden Margen, Gästezufriedenheit und Zielgruppenanschluss

Asset Manager unterstützen nicht nur Eigentümer, sondern treiben Effizienzsteigerungen gemeinsam mit Betreibern voran

Family Offices und vermögende Privatinvestoren schließen Lücken, die institutionelle Anleger hinterlassen

Owner-Operator-Modelle gewinnen an Bedeutung

Europäischer Betreibermarkt durchläuft tiefgreifende Neuordnung

INVESTMENT

Hotel Management Agreements are more complex to finance but offer professionals transparency and risk management

Outdated full-service models endanger margins, guest satisfaction and target group connection

Asset managers support owners and drive efficiency improvements together with operators

Family offices and wealthy private investors are filling gaps left by institutional investors

Owner-operator models become increasingly relevant

The European operator market is undergoing profound restructuring

BETREIBER

Arbeitsplatzagilität ist kein Schlagwort, sondern geschäftlicher Imperativ

Daten, KI und Segmentlogik sichern Margen

Ultra-Luxus bedeutet, jeden Gast als einzigartig wahrzunehmen und zu behandeln

Steigende Personal- und Energiekosten können nicht über höhere Tagesraten weitergegeben werden

Lifestyle-Hotels maximieren Rendite durch effiziente Flächennutzung und Monetarisierung jedes Quadratmeters

Digitalisierung, Markenkonsolidierung und individualisierte Reisebedürfnisse prägen die Agenda

MARKT

Airlines verlagern Kapazitäten zu kostengünstigeren Standorten; Regionalflughäfen verlieren an Attraktivität

Hybridarbeit dämpft Nachfrage – volle Eventkalender 2024 bremsen Wachstum 2025

Geschäftsreisen vielerorts hinter Erwartungen

Nachlassende Inflation und geringere Kaufkraft bremsen Ratenwachstum

Gäste suchen authentische Erlebnisse jenseits des Alltags

All-Inclusive im Luxussegment angekommen – vom Midscale zum High-End-Erlebnis

OPERATORS

Workplace agility is not a buzzword but a business imperative

Data, AI and segment-based logic are key to securing margins

Ultra-luxury means perceiving and treating every guest as unique

Rising personnel and energy costs cannot be passed on via higher daily rates

Lifestyle hotels maximize returns through efficient use of space and monetization of every square meter

Digitalization, brand consolidation and individualized travel needs shape the agenda

MARKET

Airlines are shifting capacity to lower-cost locations; regional airports are losing attractiveness

Hybrid work dampens demand – Full 2024 event calendars slow growth in 2025

Business travel lags behind expectations in many regions

Slowing inflation and weaker purchasing power dampen rate growth

Guests are seeking authentic experiences beyond everyday life

All-inclusive has entered the luxury segment – evolving from midscale to high-end experiences

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

Katharina Holowka-Grünwidl, Martin Schaffer
et al. (siehe Beträge)

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

Willie Shaw@Unsplash (Cover), ©Ekaterina Zershchikova / Flughafen Berlin Brandenburg GmbH (12), Unsplash (33, 75), Limehome (44, 47), ©Ennismore (51), ©Österreichisches Verkehrsbüro AG (60), ©SV Group (72, 73). Alle übrigen Bilder: mrp hotels. Bilder der Autoren wurden von diesen zur Verfügung gestellt. Authors' pictures were provided by themselves.

Haftungsausschluss

Disclaimer

Sämtliche enthaltenen Informationen (Stand: 25.09.2025) 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. Zur besseren Lesbarkeit wird in den Texten auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung verzichtet; sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

All information contained herein (as of September 25, 2025) is derived from professional and reliable sources. The content has been prepared with the greatest possible care; however, mrp hotels cannot guarantee the accuracy of all details provided. The opinions expressed by guest authors do not necessarily reflect the views of mrp hotels. For ease of reading, gender-specific language has been omitted; all personal designations apply equally to all genders.

Occhio



contact person:

Johannes Adler

director project sales

johannes.adler@occhio.com

The future
of hotels is
flexible, digital,
sustainable –
and human.

Media partners



HOTEL INSIDE
Insights. Thinktank. Club.

elevotr



mrp-hotels.com