

## Gerangel im oberen Segment

Zur Situation der Hotelbranche in Berlin



Die sieben Tower Apartments über dem Ritz-Carlton am Potsdamer Platz, (Architekten Hilmer & Sattler und Albrecht, Berlin/München, linker Turm), stehen noch immer zum Verkauf. Das dahinterliegende Marriott entstand nach Plänen von Bernd Albers, Berlin. Unten: Mit 1125 Zimmern ist das Hotel Estrel das größte in Deutschland.

Fotos: Torsten Seidel, Berlin

Allen war klar, Strelitzki würde scheitern. Wer baut schon ein 133 Millionen Euro teures Vier-Sterne-Plus-Hotel mit 1125 Zimmern in einem heruntergekommenen Industriegebiet? Ekkehard Strelitzki hat es gewagt. Zehn Jahre ist es her, dass der damals 54-jährige Immobilien-Unternehmer sein Estrel Residence in den Berliner Stadtteil Neukölln direkt neben den Teltowkanal rammte, pittoresk eingerahmt von Schrottplatz, Nudelfabrik und Kabelwerk. Eine Geldvernichtungsmaschine, sagten fast alle, die etwas von Hotels zu verstehen glaubten. Ein Kongresshotel in dieser Jogginghosen-Gegend, das konnte einfach nicht funktionieren. Der Strelitzki, der hat wohl zu viel Geld, raunte man in der Branche. Es gab sogar Banker, die hätten gern ein Jahresgehalt darauf verwettet, dass Strelitzki sein Estrel nach spätestens zwei Jahren wieder dichtmachen muss.

Heute sind sie froh, dass sie nicht gewettet haben. Und Ekkehard Strelitzki ist bester Laune. Sein Estrel, das wie ein böses Tier am Kanal lauert, hinten massig, vorn spitz zulaufend wie ein Barrakuda, wurde kürzlich vom Fachmagazin „Der Hotelier“ zum Hotel des Jahres gewählt. Zum vierten Mal hintereinander. In ganz Deutschland macht kein Hotel mehr Umsatz als Strelitzkis Bettenburg. „Unglaublich, was hier entstanden ist“, sagt der Alleineigentümer, „das hätten wir nie für möglich gehalten. Gehen Sie mal an die Rezeption und versuchen Sie, für heute Nacht ein Zimmer zu bekommen. Wir sind voll bis unters Dach.“

Aus dem Convention Center strömen Menschen in Anzügen und Business-Kostümen ins Atrium, zu den Restaurants und in die Cafés. Der Pharmakonzern Pfizer ist zu Gast im Estrel. „Und so geht das schon seit Wochen“, erzählt der Hotelchef. „Damals haben alle gesagt, das Hotel ist zu groß. Dass ich so groß gebaut habe, ist heute unser Vorteil. Dadurch heben wir uns von unserer gesamten Konkurrenz in Deutschland ab.“

Dass er in ein Problemviertel hineingebaut hat, mit Kneipen ringsum, die „Himmel“ heißen oder schlicht „Koma“, habe ihm auf lange Sicht mehr genutzt als geschadet. Wenn im nächsten Jahr die Stadtautobahn zum Flughafen Schönefeld fertig wird, ist das Estrel das erste große Hotel auf dem Weg vom Flughafen in die Stadt. Von der Autobahnausfahrt bis zur Tiefgarage sind es nur zwei Minuten. Strelitzki hofft auf die Kunden der Billig-Airlines, die in Schöne-

feld landen und sich kaum eine Übernachtung im Hilton oder Adlon leisten werden. „Die Lage hier ist fantastisch“, sagt Strelitzki. „Hätte ich am Potsdamer Platz gebaut oder am Gendarmenmarkt wie all die anderen, müsste ich für die Übernachtung 100 Euro mehr nehmen. Dann wäre mein Konzept nie und nimmer aufgegangen.“

Schon damals, als Strelitzki baute, war der Berliner Hotelmarkt von Überkapazitäten und ruinösem Preiswettbewerb gekennzeichnet. So jedenfalls lautete die Diagnose der Branchenkenner. Sie glaubten, 45.000 Hotelbetten seien zu viel für eine Stadt wie Berlin. Jetzt, zehn Jahre später, ist der Bettenbestand auf 75.000 angewachsen. Und immer noch werden neue Hotels geplant, gebaut und eröffnet.

Allein in den ersten sechs Monaten des vergangenen Jahres feierte die Branche sechs Eröffnungen im Vier- und Fünf-Sterne-Segment, darunter die des Ritz-Carlton am Potsdamer Platz. „Mittlerweile ist das ein absolut ruinöser Wettbewerb“, sagt Willy Weiland, Direktor des Berliner Interconti und Vizepräsident des Berliner Hotel- und Gaststättenverbandes. „Sie fangen zur Eröffnung mit Kampfpreisen an, und die fahren sie dann für ein Jahr.“ So startete das Ritz-Carlton mit 160 Euro pro Übernachtung, bei Gruppenbuchungen näherte sich die Luxusherberge gefährlich der Prestige-vernichtenden Hundert-Euro-Grenze.

Als Weiland 1987 nach Berlin kam, gab es in der Stadt knapp 2500 Zimmer mit fünf Sternen. Heute sind es 12.000, Tendenz steigend. Die Probleme der Branche zeigen sich in Berlin wie in einem Brennglas. Hier forderte der Preiskampf kürzlich auch sein erstes prominentes Opfer. Eines der drei teuersten Hotels in der Stadt, das Four Seasons am Gendarmenmarkt, machte dicht, nachdem es seine Pachtzahlungen nicht mehr erwirtschaften konnte.

Von den 38.000 Hotelzimmern, die in den nächsten Jahren bundesweit neu gebaut werden sollen, entfallen 10.000 allein auf die Stadt Berlin. Dabei war im vergangenen Jahr dort der hohe Preisverfall bei den Vier- und Fünf-Sterne-Häusern am deutlichsten: Bei einem Minus von elf Prozent sanken die Preise auf durchschnittlich nur noch 130 Euro. Ein Zimmer mit Vier-Sterne-Komfort ist schon für 38 Euro zu haben. In Städten wie Paris oder London muss man für vergleichbaren Komfort fast das Dreifache bezahlen.

Welch ökonomisches Kalkül nährt also dieses Baufieber? Es gehört zu den Merkwürdigkeiten der Hotelbranche, dass eine Marktberichtigung so gut wie nicht stattfindet, jedenfalls nicht, indem überflüssige und schlechte Hotels reihenweise schließen. „Hotel bleibt Hotel und bleibt offen“, sagt Stephan Gerhard, Geschäftsführer der auf Hotellerie und Gastronomie spezialisierten Münchner Unternehmensberatung Treugast. „Es wird keine Kapazität aus dem Markt genommen, das hieße Totalverlust.“ Was kann man aus einem gescheiterten Hotelprojekt noch machen? „Allenfalls ein Altersheim“, sagt Interconti-Direktor Weiland. Eine Umwandlung in Büros ist extrem teuer; denn man müsste alle Bäder rausreißen lassen. Außerdem: Wer braucht derzeit schon neue Büroflächen?

Die um ihr Überleben kämpfenden Anbieter scheiden nicht aus dem Wettbewerb aus, sondern machen ihn in ihrer Verzweiflung mit Schlussverkaufs-Preisen kaputt. „Solche Kopfauf-Kissen-Preise bringen überhaupt nichts mehr“, sagt Gerrit Mauch, Trainer und Berater bei der Hotelkette Accor, „da geht es nur noch darum, wenigstens ein paar Betten voll zu kriegen.“ Die Mitbewerber wiederum können sich dem Preissog kaum entziehen. Welcher Gast ist schon bereit, 100 Euro für ein Drei-Sterne-Hotel zu bezahlen, wenn Vier-Sterne-Komfort für 69 Euro verramscht wird? Bestraft werden damit auch jene Hoteliers, die ordentlich wirtschaften. Zumal dieser Trend zum Billigpreis kaum reversibel ist. Wer einmal für 89 Euro im Adlon genächtigt hat, wird für das gleiche Zimmer nie wieder 300 Euro bezahlen.

Etwa fünf Jahre vergehen im Schnitt von der ersten Machbarkeitsstudie bis zur Eröffnung eines Hotels. Die meisten Hotels, die jetzt fertig werden, sind demnach Ende der neunziger Jahre entwickelt worden, als der Dax bei 7000 Punkten stand, große Firmen teure Tagungen spendierten und es frisches Geld im Überfluss gab. „Viele Projekte, die heute idiotisch aussehen, waren damals durchaus vernünftig“, sagt Hotelberater Stephan Gerhard. Die Hoffnung auf anhaltende Wachstumsraten ließen die Hotels reihenweise aus dem Boden schießen. Auch für – aus heutiger Sicht – chancenlose Projekte fanden sich expansionswillige Finanziere und Betreiber. „Nicht selten wurden am gleichen Standort ähnliche Projekte parallel entwickelt“, sagt Stephan Gerhard, „denn der

Das Estrel-Festivalcenter entstand 1997 in einer umgebauten Industriehalle. An sechs Tagen pro Woche findet dort die Show „Stars in Concert“ statt. Das Estrel-Conventioncenter, Teil drei des Estrel-Komplexes, bietet 15.000 Quadratmeter Fläche für Messen, Tagungen und Parteitage.







Das glasüberdachte Atrium des Hotel Estrel gleicht einer Mall. Dort finden sich allein fünf Restaurants. Die Gäste des Ritz-Carlton werden über eine zweiläufige Treppe in den Bankettbereich im ersten Obergeschoss geführt.

eine Initiator weiß nicht immer vom anderen.“ Heute suchen die Chefs der Berliner Fünf-Sterne-Häuser Trost und Zuflucht in der Hoffnung auf bessere Zeiten. „Berlin hat nicht zu viele Hotelzimmer, sondern zu wenige Besucher“, heißt es etwa. Oder: „Vielleicht kriegen wir die Bambi-Verleihung nach Berlin zurück.“ Oder, als ginge es um einen Fußballverein, der zehn Spiele in Serie verloren hat: „Es muss jetzt einfach wieder nach oben gehen.“

Im vergangenen Jahr waren die Berliner Hotelzimmer im Schnitt zu 64 Prozent ausgelastet. Das hört sich bedrohlich an, ist es aber nicht unbedingt. Streng durchrationalisierte Kettenhotels wie beispielsweise die zu Accor gehörenden Ibis-Häuser, die auf Konzernsynergien und ihren Größenvorteil zurückgreifen können, leben schon mit einer Belegung von 40 oder 45 Prozent auskömmlich – solange sie nicht zu Dumping-Preisen gezwungen sind. Wenn die Preise allerdings auf breiter Front ins Rutschen geraten und Fünf-Sterne-Häuser sich auf das Buhlen um Kegelklubs einlassen, ist es möglich, dass ein Hotel Verlust macht, obwohl alle Zimmer belegt sind.

Solange das Geschäft mit Bürobauten boomt, werden relativ wenige Hotels gebaut. Das war beispielsweise in Frankfurt, München und Hamburg in den neunziger Jahren zu beobachten. Stehen dagegen neue Bürobauten leer, gewinnen Hotels bei Projektentwicklern und Immobilienfonds an Attraktivität. Martina Fidlshuster, Geschäftsführerin der Frankfurter Hotelberatungsgesellschaft Hotou, glaubt, Berlin sei „deshalb so überbaut mit Hotels, weil der Büroimmobilienmarkt in einer katastrophalen Verfassung ist“.

Die Mehrzahl der Hotelbauten wird über offene Immobilienfonds finanziert. An Büroprojekte traut sich seit Jahren kein Fondsmanager mehr heran, aber das Geld der Anleger muss investiert werden. Shopping-Center gibt es auch schon genug, und so besinnt man sich auf Hotels. Ein nicht völlig am Markt vorbeigeplantes Hotel garantiert über den Pachtvertrag sichere Einnahmen, wenigstens für eine gewisse Zeit. 2003 konnten Hotel-Investoren im bundesweiten Schnitt eine Rendite von 5,4 Prozent realisieren, immerhin.

Für die großen international agierenden Hotelketten ist es zudem offenbar eine Frage des Prestiges, auch in Berlin präsent zu sein. Mittlerweile sind fast sämtliche großen Hotelketten

in Berlin vertreten, getragen nicht zuletzt von der Hoffnung auf Markentreue: Wer in London oder Paris im Hilton oder Four Seasons absteigt, wird das wohl auch in Berlin tun. Und zur Not kann man ein schlecht laufendes Haus eine Weile mit Profiten durchfüttern, die anderswo auf der Welt gemacht werden.

Eine Reihe von Hotels sind vermutlich entstanden, weil die am Projekt Beteiligten zwar ganz unterschiedliche Interessen verfolgen, dabei aber in ihrer Summe den Markt in Richtung Baufieber manövrieren. So kann es für einen Projektentwickler durchaus lukrativ sein, in einen schon von Überkapazitäten gekennzeichneten Markt hinein ein weiteres Hotel zu bauen – Hauptsache, das Projekt stürzt nicht ab, bevor er es verkauft hat. Kurzfristige Verwertungsinteressen stehen hier dem langfristigen Interesse an einem funktionierenden Markt entgegen, Partikular- und Brancheninteressen fallen unvereinbar auseinander. Ähnlich verhält es sich mit der Strategie von Betreibern, sich durch Billigpreise auf Kosten der Mitbewerber und der gesamten Branche für eine Zeit lang Marktanteile zu erkämpfen.

Der alleinige Blick auf absolute Zimmer- und Bettenzahlen verschleierte, dass in den vergangenen Jahren nicht nur zu viele, sondern vor allem die falschen Hotels gebaut wurden, am Markt vorbei. „Da sind reihenweise Prestige-Objekte ohne jeglichen Sinn und Verstand errichtet worden“, urteilt Accor-Berater Gerrit Mauch. Auch die Häuser der finanziell angeschlagenen Dorint-Kette, an der Accor seit zwei Jahren beteiligt ist, nimmt er da nicht aus: „Die haben sich in den Boden genagelt, weil sie sich selbst gefeiert haben mit riesigen teuren Häusern, die einfach unsinnig sind.“ Eines der Dorint-Häuser beschäftigte allein 23 Gärtner.

Der ruinöse Preiswettkampf spielt sich fast ausschließlich bei den prestigeträchtigen Vier- und Fünf-Sterne-Häusern ab. Kein Wunder, dass diese Hotels in den vergangenen fünf Jahren nur die niedrigsten Renditen erwirtschafteten. Schon die Ausbildung der Hotel-Führungskräfte steuert in Richtung des hart umkämpften Nobel-Segments. „Als klassischer Hotelier bekommen Sie beigebracht, dass nur der Vier- und Fünf-Sterne-Bereich glücklich macht“, sagt Gerrit Mauch. „Alles andere gilt als unfein, das sind dann Aldi-Buden, Plastik-Absteigen.“

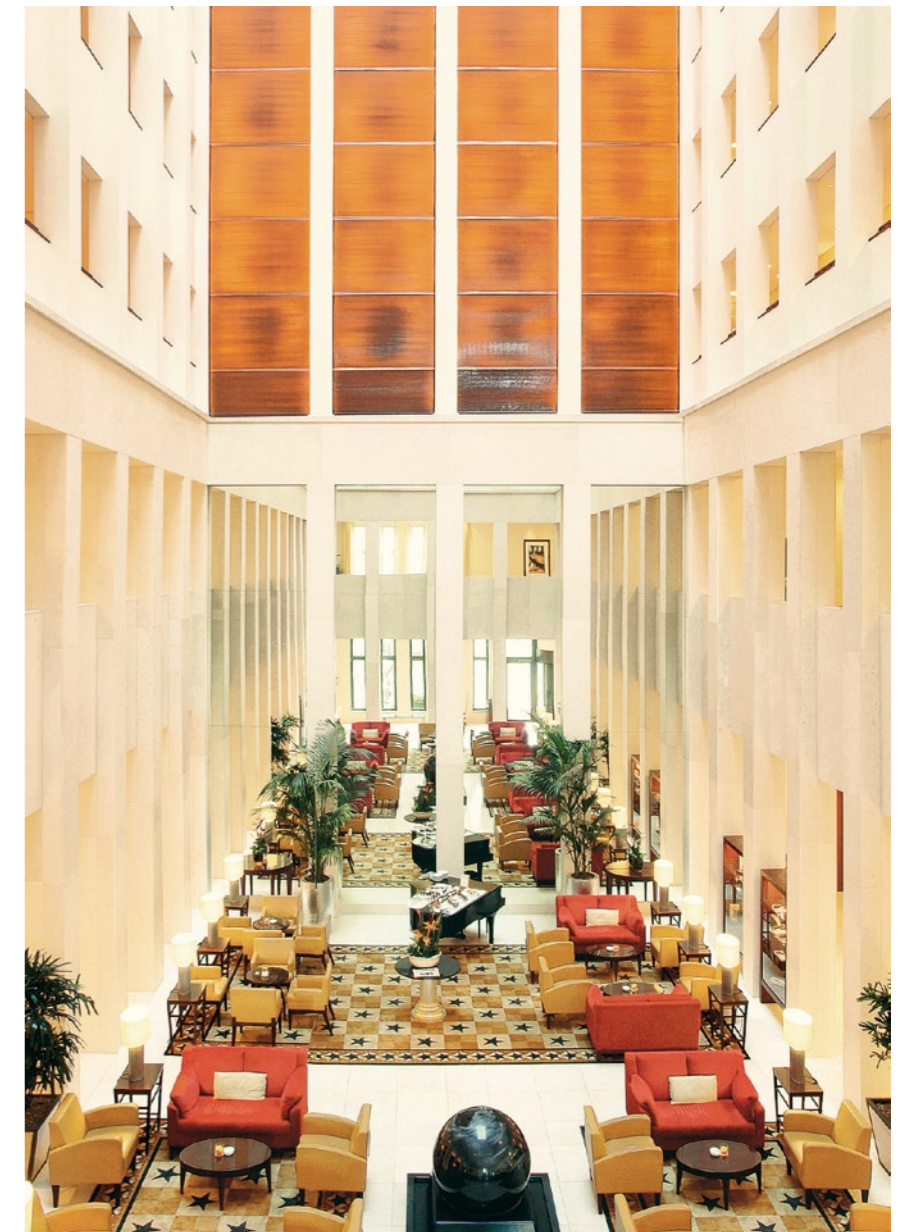
Schuld sind nicht zuletzt die Investoren, für die ein Großprojekt einfacher zu managen ist als viele kleine. „Für die meisten kommen nur große Vier- und Fünf-Sterne-Häuser in Frage“, beschreibt Hotour-Geschäftsführerin Martina Fidlshuster die Investitionspraxis der Fonds, „bei Investments unter 25 Millionen Euro ist ihnen der Verwaltungsaufwand zu groß.“

Leider gibt es nicht viele Berlin-Besucher, die bereit sind, 300 Euro für ein Hotelbett hinzulegen. Von den zuletzt stark gestiegenen Besucherzahlen profitiert in Berlin fast ausschließlich die Zwei- und Drei-Sterne-Hotellerie. Flug mit der Billig-Airline und zwei Übernachtungen im Sempel-Hotel, alles zusammen für 150 Euro – das ist der Trend.

Die konträren Hotel-Philosophien – hier edel & teuer, dort „Geiz ist geil“ – sind in Berlin derzeit in Gestalt zweier Baustellen zu besichtigen. Am Bebelplatz, einen Steinwurf vom Gendarmenmarkt entfernt, entsteht innerhalb der denkmalgeschützten Grundmauern des früheren Dresdner-Bank-Stammsitzes mit dem Grand Hotel de Rome das 19. Fünf-Sterne-Hotel der Stadt, mit Wellness-Landschaft im ehemaligen Tresorraum und Ballsaal in der Kassenhalle. Und auch der unangefochtene Marktführer hat im Budget-Segment gebaut: In der Nähe des Anhalter Bahnhofes errichtete Accor gleich drei Hotels der Brot- und Butterklasse mit insgesamt 600 Betten direkt nebeneinander – eines mit einem, eines mit zwei, eines mit drei Sternen. Dort finden die Gäste naturgemäß keine Relax-Landschaft mit Spa und Sauna vor, sondern müssen sich mit einer Dusche in einer Plastik-Badzelle begnügen, die fix und fertig mit einem Kran in den Rohbau gehievt wird.

Es wird wohl nicht die letzte Berliner Baustelle des französischen Konzerns sein, der sich aufgemacht hat, die Hotellerie ähnlich zu industrialisieren wie einst Henry Ford die Produktion von Autos. „Berlin ist neben Frankfurt und München der interessanteste Markt in Deutschland“, preist Accor-Mann Gerrit Mauch das Marktpotenzial. „Und solange das so ist, werden wir auch weiterhin in Berlin bauen.“

Dieser Text erschien zuerst in der Zeitschrift „brand eins“ in Heft 8/2004. Für diese Ausgabe wurde er leicht gekürzt.



Die mit Glas überdachte Halle des Marriott am Inge-Beisheim-Platz zieht sich über alle Etagen des Hauses fast vierzig Meter in die Höhe. Das Hotel wurde im Januar letzten Jahres eröffnet und offeriert 379 Zimmer und Suiten.

Fotos: Torsten Seidel, Berlin