



# **IHA Edition Hotellerie**

Band 4

# Finanzierungsleitfaden Mittelstandshotellerie

Strategien und Konzepte für dauerhaften Erfolg

**Herausgegeben von**

Prof. Dr. Dr. Jörg Soller

**Mit Beiträgen von**

Uwe Barth, Dr. Dieter Hasse, Prof. Dr. Dr. Jörg Soller  
und Ralf Wudtke

**2., völlig neu bearbeitete und wesentlich erweiterte Auflage**

ERICH SCHMIDT VERLAG

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

**Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter**

[ESV.info/978 3 503 17442 3](http://ESV.info/978%203%20503%2017442%203)

1. Auflage 2008

2. Auflage 2018

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 17442 3

eBook: 978 3 503 17443 0

ISSN 2190-0655

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2018

[www.ESV.info](http://www.ESV.info)

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

Satz: Herbert Kloos, ES-Editionssupport, Berlin

Druck und Bindung: Hubert & Co., Göttingen

Geleitwort der Parlamentarischen  
Staatssekretärin bei Bundesministerin  
für Wirtschaft und Energie und  
Beauftragte der Bundesregierung für die  
neuen Bundesländer, für Mittelstand  
und Tourismus, Iris Glicke, MdB



Das vorwiegend durch Klein- und Kleinstbetriebe geprägte Gastgewerbe ist eine tragende Säule des erfolgsverwöhnten Tourismus in Deutschland. Die anhaltend dynamische Entwicklung des Tourismus und die gute Binnenkonjunktur bescheren Hotellerie und Gastronomie seit Jahren Umsatz- und Beschäftigungszuwächse. 2015 wurde in rund 221.000 Betrieben nach Branchenangaben mit insgesamt mehr als zwei Millionen Beschäftigten ein Jahresnettoumsatz von gut 80 Mrd. Euro erwirtschaftet, nahezu ein Drittel davon im Bereich der Beherbergung. Hotellerie und Gastronomie sind ferner bekannt für die guten beruflichen Entwicklungschancen für Nachwuchskräfte, aufbauend vor allem auf der dualen Berufsausbildung.

Ich bin zuversichtlich, dass das Gastgewerbe in Deutschland auch weiterhin auf Wachstumskurs bleiben wird. Besonders für die vielen Klein- und Kleinstbetriebe bleibt allerdings die Schaffung einer soliden finanziellen Basis häufig eine große Herausforderung. Umgekehrt ist die Finanzierungssituation des Mittelstands noch nie so gut wie heute gewesen. Wir können derzeit historisch niedrige Zinsen, ein großes differenziertes Kreditangebot auf den Märkten und gute Eigenkapitalpolster der Unternehmen feststellen. Die Bereitstellung von Kapital zur Schaffung einer gesunden finanziellen Basis des Mittelstandes ist grundsätzlich Aufgabe der Kreditwirtschaft. Und die Kreditwirtschaft kommt ihrer Aufgabe insbesondere bei den etablierten Unternehmen in aller Regel gut nach. Allerdings gibt es auch Bereiche, in denen die Angebote des Marktes nicht ausreichen. Hier sind besonders innovative Vorhaben und Gründungsvorhaben zu nennen.

Begleitend unterstützt der Bund daher kleine und mittelständische Unternehmen, insbesondere Gründerinnen und Gründer sowie innovative Unternehmen, durch Fördermittel des Sondervermögens des European Recovery Program (ERP) und der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) sowie durch das Angebot der Bürgschaftsbanken. Die ERP- und KfW-Wirtschaftsförderung sowie die Bürgschaftsbanken leisten mit ihrem Angebot langfristiger und zinsgünstiger Kredite sowie der Besicherung von Krediten einen wichtigen Beitrag zur Stärkung der Wettbewerbs-

fähigkeit der kleinen und mittelständischen Unternehmen und der Freien Berufe. Sie tragen damit zur Sicherung bestehender und zur Schaffung neuer Arbeitsplätze bei. Allein im Jahr 2016 hat die KfW Mittelstandsbank Förderkredite von rund 20 Mrd. Euro zugesagt. Davon allein rund 5 Mrd. Euro ERP-Förderung.

Ich begrüße, dass mit dem „*Finanzierungsleitfaden Mittelstandshotellerie*“ eine aktuelle und umfassende Übersicht zu den Finanzierungsarten und -strukturen sowie zur aktuellen Marktsituation und zu Entwicklungstrends in der Hotellerie vorgelegt wird. Dieser Leitfaden veranschaulicht weitere Möglichkeiten zur Erleichterung von Existenzgründungen und zur Überwindung von Finanzierungsengpässen. Nicht nur den angehenden Führungskräften, sondern auch Geschäftsführerinnen und Geschäftsführern, Inhabern kleiner und mittlerer Hotels und Existenzgründerinnen und -gründern wird damit ein Rüstzeug für künftiges Handeln in diesem Bereich an die Hand gegeben.

Ihre  
Iris Gleicke, MdB

Parlamentarische Staatssekretärin bei der  
Bundesministerin für Wirtschaft und Energie  
Beauftragte der Bundesregierung für die  
neuen Bundesländer, für Mittelstand und Tourismus

Berlin, 03.04.2017

# Vorwort der Branchenexperten

Die mittelständische Hotellerie macht den Kern des deutschen Hotelmarkts aus und prägt den Tourismus in Deutschland maßgeblich. Die Dynamik der Marktentwicklungen setzt den Mittelstandshotelier einem beständig zunehmenden Wettbewerbsdruck aus. Insbesondere die gesellschaftlichen Trends und die steigenden Qualitätsansprüche der Gäste gewinnen zunehmend an Bedeutung. So dokumentieren Marktberichte führender Immobiliendienstleister das ungebremste Interesse an deutschen Hotelimmobilien. Danach stiegen die Investitionen in Hotels im ersten Halbjahr 2016 gegenüber dem Vorjahreszeitraum um ca. 40 Prozent auf rund 2 Milliarden Euro. Für das gesamte Jahr 2017 halten die Makler den Vorjahreswert von etwa 4,5 Milliarden Euro für erreichbar. Nach deren Ansicht würde dieser Vorjahreswert bei einem größeren Angebot an Anlagealternativen weit übertroffen werden<sup>1</sup>. Die aktuelle Kreditvergabe durch die Hausbanken oder alternative Finanzdienstleister zwingt die Mittelstandshoteliers dazu, ihre konzeptionellen und finanziellen Strategien zu professionalisieren, denn ohne die Unterstützung durch Fremdkapital bleibt jedes noch so gute Konzept Makulatur.

Der vorliegende „*Finanzierungsleitfaden Mittelstandshotellerie*“ lenkt den Blick des Mittelstandshoteliers auf aktuelle Entwicklungen auf dem Hotelmarkt und die primären Einflussfaktoren seines unternehmerischen Erfolgs. Er zeigt auf, welche Handlungsoptionen sich ihm auf der Grundlage seiner betriebswirtschaftlichen Fakten und vorherrschender Markttrends bieten.

Das weitgefassete Spektrum reicht hierbei von der Spezialisierung auf ausgewählte Nischenmärkte über Kooperationsmöglichkeiten, innovative Investitionen, Outsourcing und Qualitätsmanagement bis hin zur Qualifizierung von Fachkräften. Für die rechtzeitige Regelung der Unternehmensnachfolge werden gezielt Lösungsansätze und praktische Umsetzungshinweise gegeben.

Darauf aufbauend erhält der Mittelstandshotelier eine Einführung in die grundlegenden Finanzierungsarten und -strukturen sowie konkrete Hilfestellungen für die Existenzgründung, den Einsatz von Benchmarks, für das Rating und die Kommunikation mit der Bank. Darüber hinaus wird die Anwendung von Budgets, Forecasts, Kurzfristiger Erfolgsrechnung (KER) und hotelspezifischen Kennzahlen thematisiert.

Der Leitfaden richtet sich an Mittelstandshoteliers und ihre Zulieferer, Existenzgründer, Investoren, Banker und Unternehmensberater. Er fördert ein besseres Verständnis für die Anliegen und Probleme des jeweiligen Kooperationspartners.

---

<sup>1</sup> Vgl. FAZ (2016), S. 11 f.

Gleichzeitig ist er ein fundiertes Nachschlagewerk für das Tourismusstudium sowie die Aus-, Weiter- und Fortbildung im Gastgewerbe.

Der Vorteil des Handbuchs liegt einerseits in seiner ganzheitlichen, zeitgerechten Betrachtung, andererseits in seiner überzeugenden Verbindung von betriebswirtschaftlichem Basiswissen und praxisnahen Beispielen. Theoretische Fakten und Hintergründe werden gezielt durch Hinweise zur schrittweisen Umsetzung in die Praxis ergänzt.

Die kompakte Darstellungsform ermöglicht dem Mittelstandshotelier einen schnellen Überblick über die primären quantitativen und qualitativen Erfolgsfaktoren sowie über Chancen und Risiken. Komplexe Zusammenhänge und Kernaussagen sind durch übersichtliche Tabellen und Grafiken sowie aussagekräftige Checklisten anschaulich aufbereitet. Die Internetadressen hotelspezifischer oder finanzrelevanter Institutionen und Organisationen im Anhang regen den Mittelstandshotelier zur Wissensvertiefung und unmittelbaren Interaktion an.





Puneet Chhatwal  
Chief Executive Officer  
Steigenberger Hotels AG



Thomas Edelkamp  
Vorstandsvorsitzender  
Romantik Hotels &  
Restaurants Inter-  
national AG



Alexander Fitz  
Chief Executive  
Officer H-Hotels AG



Helmut Fitz  
Hotelkaufmann  
H-Hotels AG,  
Hospitality Alliance AG



Jürgen W. Gangl  
General Manager  
Park Inn by Radisson  
Berlin Alexanderplatz  
und 1. Vorsitzender  
der Hoteldirektoren-  
vereinigung Deutsch-  
land e.V.



Monika Gomolla  
Vorsitzende des Auf-  
sichtsrates MARITM  
Hotelgesellschaft mbH



Thomas Haas  
Geschäftsführer der  
Travel Charme Hotels  
& Resorts Betriebs-  
gesellschaften



Otto Lindner  
Präsident der IHA,  
Vorstand der  
LINDNER Hotels  
& Resorts



Frank Marrenbach  
Geschäftsführender  
Direktor der Oetker  
Hotel Management  
GmbH und Hoteldirektor  
des Brenners Park-Hotel  
& Spa in Baden-Baden



Gert Prantner  
Geschäftsführender  
Gesellschafter und  
Gründer der RIMC  
International Hotels  
& Resorts GmbH



Philipp von Stumm  
Inhaber und Geschäfts-  
führer Seminar- und  
Eventzentrum Gut  
Thansen und Stimbekhof



Guido Zölllick  
Geschäftsführer und  
Hoteldirektor Hotel  
NEPTUN, Präsident  
DEHOGA

# Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort der Parlamentarischen Staatssekretärin bei Bundesministerin für Wirtschaft und Energie und Beauftragte der Bundesregierung für die neuen Bundesländer, für Mittelstand und Tourismus, Iris Gleicke, MdB ..</b>	V
<b>Vorwort der Branchenexperten .....</b>	VII
<b>1. Hotelmarkt in Deutschland und die Strukturmerkmale der Mittelstandshotellerie .....</b>	1
1.1 Hotelbegriff und zur Entwicklung des Hotelmarkts in Deutschland .....	1
1.2 Quantitative Merkmale der Mittelstandshotellerie .....	3
1.3 Qualitative Merkmale der Mittelstandshotellerie .....	7
<b>2. Gesellschaftliche und technologische Trends revolutionieren den Hotelmarkt .....</b>	11
2.1 Demografischer Wandel in der Gesellschaft .....	11
2.2 Globalisierung und ihre Auswirkungen .....	14
2.3 Erfordernisse der Informations- und Wissensgesellschaft .....	16
2.4 Individualisierung der Gesellschaft .....	19
2.5 Wachsende Bedeutung der Zielgruppe „Frau“ .....	23
2.6 Wachsende Bedeutung von Gesundheit und (Medical) Wellness .....	24
2.7 Rückkehr zu bürgerlichen und postmateriellen Werten .....	30
2.8 Nachhaltiger Tourismus und Klimawandel .....	33
<b>3. Möglichkeiten der strategischen Ausrichtung der Mittelstandshotellerie .....</b>	39
3.1 Customer Journey in der Hotelpraxis .....	39
3.2 Kooperationen als entscheidende Prämisse für Synergie-Effekte .....	43
3.3 Digitalisierung und Automatisierung der Arbeitsprozesse .....	48
3.4 Outsourcing als hilfreiches Flexibilisierungsinstrument .....	56
3.5 Die Qualifizierung von Fach- und Führungskräften .....	57
3.6 Die rechtzeitige Suche nach dem geeigneten Nachfolger .....	59
<b>4. Hotelmarke, Hotelfinanzierung und Hotelklassifizierung .....</b>	63
4.1 Hotelmarke .....	63
4.2 Hotelmarke und Hotelfinanzierung .....	68
4.3 Hotelklassifizierung und Hotelmarke .....	69
<b>5. Finanzierungsarten, Finanzierungsstrukturen und öffentliche Mittel .....</b>	73
5.1 Grundlegende Überlegungen zur Hotelfinanzierung .....	73

5.2	Finanzierung aus unterschiedlichen Anlässen und mit unterschiedlichen Fristen .....	74
5.3	Finanzierung mit unterschiedlichen Kapitalarten und mit unterschiedlicher Kapitalherkunft .....	76
5.4	Finanzierung durch öffentliche Mittel .....	78
5.5	Crowdfunding/-investing in der Hotelbranche .....	80
5.6	Anforderung an die Finanzierung und Finanzierungsparameter aus der Sicht der Deutschen Genossenschafts-Hypothekenbank AG (DG HYP) ..	84
<b>6.</b>	<b>Finanzierungsfallen bei der Gründung eines Mittelstandshotels .....</b>	<b>93</b>
6.1	Einleitende Schritte in der Vorbereitungsphase der Finanzierung .....	93
6.2	Kostenfallen in den ersten Jahren der Hotelgründung .....	94
6.3	Zuschüsse, zinsvergünstigte Darlehen und der Mangel an Eigenkapital ...	96
6.4	Checkliste für Finanzierungsgespräche von Existenzgründern .....	97
<b>7.</b>	<b>Unternehmens- und Bonitätsbewertung durch Benchmarks und Rating .....</b>	<b>99</b>
7.1	Unternehmens- und Bonitätsbewertung durch Benchmarks .....	99
7.2	Unternehmens- und Bonitätsbewertung durch Rating .....	101
7.3	Das Buchungsverhalten der Gäste als Instrument der Kreditentscheidung .....	102
<b>8.</b>	<b>Die Anwendung von Hotelbudget, Forecast, Kurzfristiger Erfolgsrechnung (KER) und hotelspezifischen Kennzahlen .....</b>	<b>107</b>
8.1	Hotelbudget, Forecast und KER .....	107
8.2	Grundlagen zur Berechnung der hotelspezifischen Kennzahlen .....	109
8.3	Hotelspezifischen Kennzahlen und ihre Berechnung .....	113
<b>9.</b>	<b>Verhaltenstipps für den Umgang mit Banken .....</b>	<b>121</b>
9.1	Einflussfaktoren auf das Bankengespräch .....	121
9.2	Die richtige Einstellung und Vorbereitung auf das Bankgespräch .....	122
9.3	Häufige Probleme bei Verhandlungen mit Banken .....	125
9.4	Der Umgang mit Banken in Krisenzeiten .....	126
9.5	Checkliste für das Bankengespräch .....	129
9.6	Kreditauskunft .....	130
	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>135</b>
	<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>137</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>139</b>
	<b>Internetverzeichnis .....</b>	<b>141</b>
	<b>Angaben zu den Autoren der aktuellen Auflage .....</b>	<b>143</b>
	<b>Nachwort des Herausgebers .....</b>	<b>145</b>