

# Booking the FUTURE



Expert Paper Hotels 2023





# Editorial

In einer von vielfältigen Herausforderungen und globalen Veränderungen geprägten Zeit ist es von Bedeutung, einen klaren Blick auf aktuelle und mögliche künftige Entwicklungen zu werfen. Die COVID-19-Pandemie scheint endgültig überwunden zu sein. Die anhaltenden Spannungen im Konflikt um die Ukraine, begleitet von anhaltend hohen Zinsen sowie einer fortdauernden Inflation, werfen einen Schatten auf die Wirtschaft.

Der Immobilientransaktionsmarkt ist im Jahr 2023 nahezu zum Stillstand gekommen. Dennoch ist das Investoreninteresse ungeachtet groß – die Tourismusbranche gilt als globale Wachstumsindustrie und beeindruckt mit jährlichen hohen Zuwachsraten. Nur wenige Investoren sind derzeit in der Lage, Hotels zu kaufen. Gleichzeitig kommen Megathemen wie ESG, Digitalisierung, Individualisierung und Mitarbeitermangel auf uns zu.

An dieser Stelle möchten wir, das Team von mrp hotels, unsere eigenen Gedanken sowie Meinungen von zahlreichen Experten zu aktuellen Entwicklungen der Hotelimmobilienbranche mit Ihnen teilen. Die Erkenntnisse aus zahlreichen Experteninterviews sind von hohem Wert – danke an alle, die uns für Interviews zur Verfügung gestanden sind. Ein besonderer Dank gebührt auch dem engagierten mrp hotels Team, das dieses Magazin mit viel Einsatz und Hingabe zusammengestellt hat. Die Leidenschaft für unsere Arbeit spiegelt sich in jeder Seite wider.

Wir laden Sie herzlich ein, die nachfolgenden Seiten zu erkunden und tiefer in die Thematik einzutauchen. Viel Spaß beim Lesen!

Ihr mrp hotels Team

In a time marked by numerous obstacles and worldwide transformations, it is crucial to examine both present and future developments. With the apparent conclusion of the Corona pandemic, economic uncertainties persist, largely stemming from ongoing tensions in the Ukraine conflict, accompanied by persistently high interest rates as well as continued inflation.

The real estate transaction market has almost come to a standstill in 2023. Nevertheless, investor interest remains high, with the tourism industry that benefits from high annual growth rates. A paradox is currently evident, as hotels are recording occupancy levels close to pre-pandemic levels, yet few investors are currently positioned to purchase hotels. Simultaneously, 'key topics' such as ESG, digitalisation, personalisation and employee shortages are becoming increasingly prevalent.

We, the team of mrp hotels, would like to share our thoughts as well as those of numerous industry experts on current developments in the hotel real estate industry. The insights gained from these expert interviews are of great value. We are very grateful for the valuable interviews and insights. Special thanks are due to the dedicated mrp hotels team, who have put this brochure together with both commitment and dedication. The passion for our work is reflected in every page.

We invite you to explore the following pages and delve deeper into the subject matter. Happy reading!

Your mrp hotels team



Martin Schaffer  
PARTNER



Patrick Adamle  
PARTNER



Gilbert-André Ghammachi  
PARTNER

Was wir tun: Das bietet Ihnen

# MRP HOTELS.

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

Stand / as of June 2023



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

**mrp hotels** is a leading consulting firm specialising in the field of hotel real estate. Our dedicated team provides extensive client support during every project phase. Thanks to our vast qualifications, decades of industry expertise and global experience, we stand out through our comprehensive service offering. Our distinctive advantage lies in our talent pool, including active and former senior executives from diverse sectors of the hotel industry, creating your ideal consulting team.



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



## What we do: The services offered by mrp hotels

Maßgeschneiderte Strategien durch operativen Einsatz und umfassenden Management Support für Ihr Portfolio. We tailor strategies through operational engagement and comprehensive management support for your asset (portfolio) to secure and increase stable income streams.



### ASSET MANAGEMENT

Umsetzung modernster Methoden in Verbindung mit etablierten Technologien zur Erreichung Ihrer Ziele und Steigerung Ihres Umsatzpotenzials. Implementation of state-of-the-art methods in combination with established technologies to achieve your goals and increase your sales potential.



### REVENUE & DISTRIBUTION

Ausschöpfung bestehender, bislang unentdeckter Potenziale Ihrer Assets durch ein talentiertes, multilinguales Managementteam aus Hotelenthusiasten und Experten. We leverage the experience of our talented, multilingual management team comprised of hotel enthusiasts and experts to lead your project towards operational success.



### INTERIM MANAGEMENT

Entwicklung und Umsetzung individueller Unternehmens- und Portfoliostrategien durch ein internationales Team mit langjähriger Track Record und einzigartigem branchen-übergreifenden Netzwerk. Development and implementation of individual corporate and portfolio strategies by an international team with an established track record and a unique cross-industry network.



### STRATEGY

Gestaltung und Unterstützung bei Verkauf und Betriebsuche und M&A auf dem dynamischen Hotelinvestmentmarkt durch ein erfahrenes Team aus Branchenexperten.

Orchestration and support in the branches of sales, operator searches and M&A processes in the dynamic hotel investment market by an experienced team of industry experts.



### INVESTMENT MANAGEMENT

Projektsteuerung und -optimierung durch Projektteam mit Hands-on Ansatz und Fülle an Pre-Opening Erfahrungen.

Project management and optimisation by a project team with a hands-on approach and plethora of pre-opening experience.



### TECHNICAL SERVICES ASSISTANCE

# INHALT

## CONTENT

Post-Corona: Going up Catherine Szolar	6
Gewerbeimmobilien unter Druck Commercial real estate under pressure Monika Rosen	8
Europa – Sichere Reisedestination? Europe: Safe travel destination? Interview mit /with Franz-Stefan Gady	10
Globaler Städtetourismus Global city tourism Interview mit /with Norbert Kettner	13
Hotelimmobilienbranche 2023: Der Status Quo Status quo on the hotel real estate industry 2023 Gabriel Horrak	16
Paradigmenwechsel für die Zukunft der Hotellerie: KI AI – A paradigm shift for the future of hospitality Interview mit /with Christian von Essen	18
Das Erlebnis zukünftiger Reisender ist digital The new traveller asks for digital experience Interview mit /with Jan Tissera	21
Die Zukunft ist Veränderung A future of transition Interview mit /with Satya Anand	24
Hoteltransaktionsmarkt 2023/24 Hotel transaction market 2023/2024 Philipp Huterer	29

<p><b>Hotel-Developments in der Zeitenwende</b>  <b>Hotel developments in evolving times</b></p> <p>Chris-Norman Sauer</p>	<b>32</b>
<p><b>Über die Notwendigkeit einer verstärkten Diversifizierung von Hotelfonds</b>  <b>Hotel funds: Need for increased diversification</b></p> <p>Peter Ebertz</p>	<b>34</b>
<p><b>Willkommen, Generation Airbnb</b>  <b>Welcome, generation Airbnb</b></p> <p>Interview mit /with Christian Gaiser</p>	<b>36</b>
<p><b>Smarte Zukunft - nicht nur für Serviced Apartments</b>  <b>Smart future - not only for serviced apartments</b></p> <p>Burak Ünver</p>	<b>40</b>
<p><b>Ein Paradigmenwechsel voller Chancen: Faktor ESG</b>  <b>ESG: A paradigm shift full of challenges and opportunities</b></p> <p>Beatrice Sommer</p>	<b>43</b>
<p><b>Die neue Küche: Nicht nur exzellent, sondern auch innovativ</b>  <b>The new cuisine needs to be innovative as well as excellent</b></p> <p>Interview mit /with Yossi Eliyahoo</p>	<b>46</b>
<p><b>Entscheidend für Hotel Developments: Eine Vision</b>  <b>Planning: Decisive for every hotel development</b></p> <p>Interview mit /with Daniel Schneider</p>	<b>50</b>
<p><b>Auf einen Blick: Die mrp hotels key take-aways</b>  <b>Our mrp hotels key take-aways at a glance</b></p>	<b>52</b>
<p><b>Impressum / Imprint</b></p>	<b>54</b>

# Post-Corona: Going

# UP.

## MRP HOTELS INSIGHTS

Von Catherine Szolar

**D**er Hotelimmobilienmarkt erlebte bis Anfang 2022 eine jahrzehntlange beispiellose Phase des Wachstums und der Dynamik.

Die anhaltende Zunahme der globalen Reiseaktivitäten – lt. UNWTO seit 1970 5 % CAGR – sowie eine jahrzehntelange Niedrigzinsperiode wirkten als Katalysator für die rasante Entwicklung von neuen Hotelimmobilien. Investoren sahen in dieser wachsenden Industrie eine vielversprechende Gelegenheit, ihr Portfolio zu diversifizieren. Diese positiven Faktoren schufen nicht nur Raum für den Bau neuer Hotelprojekte, sondern trieben auch den Transaktionsmarkt an – etablierte Hotelketten und aufstrebende Marktteilnehmer suchten gleichermaßen nach Expansionsmöglichkeiten.

Jedoch brachte die weltweite Ausbreitung der COVID-19-Pandemie im Jahr 2020 eine abrupte Vollbremsung. Die Nachfrage nach Hotelunterkünften erlitt einen

schweren Rückschlag, als Reisebeschränkungen die Branche in eine beispiellose Krise stürzten. Der blühende Markt für Hotelimmobilientransaktionen kam nahezu zum Erliegen.

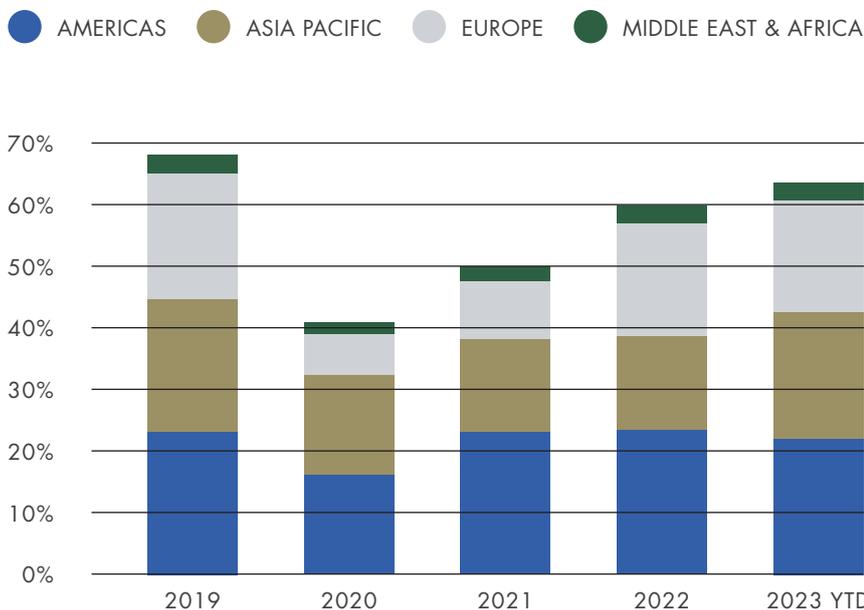
Doch die Erholung war schneller als erwartet: Im zweiten Quartal des Jahres 2023 kehrte der globale Tourismus fast auf Vor-COVID-19-Niveau zurück.



**CATHERINE SZOLAR** ist VP Advisory bei **MRP HOTELS** und fokussiert sich auf die strategische Beratung sowie Transaktionsmandate und Betreibersuchen.

## REGIONAL POINT CONTRIBUTION TO GLOBAL OCCUPANCY

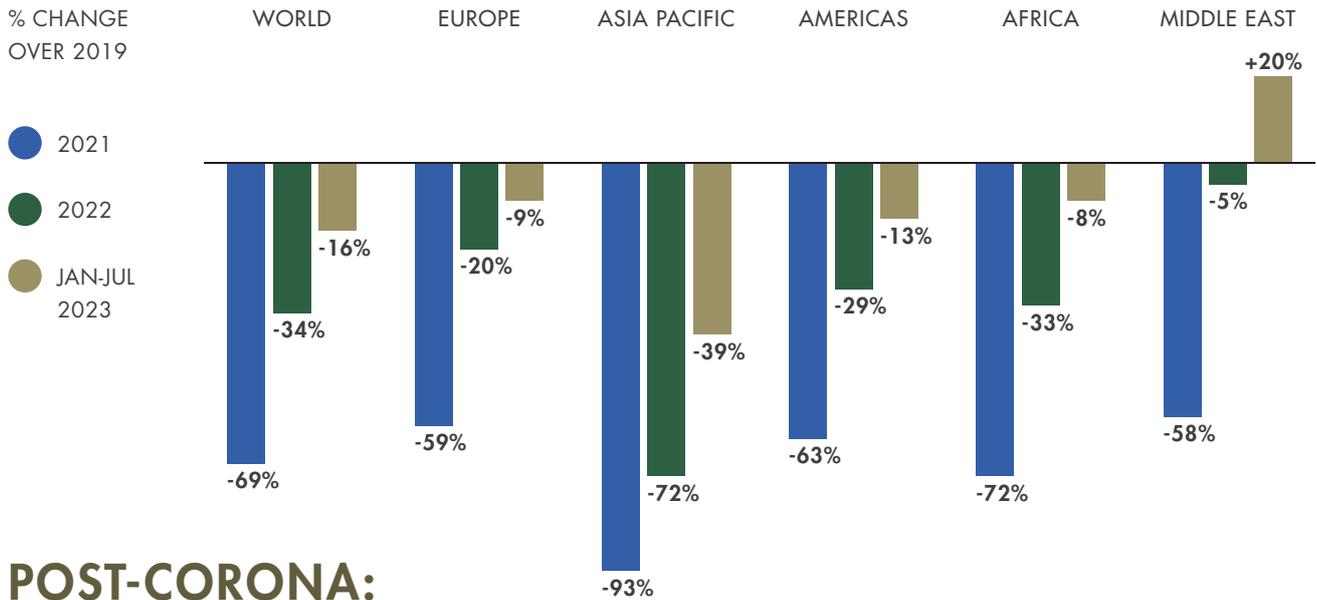
Quelle / Source: STR CoStar



APAC's sheer size, along with China's initial success with a COVID-zero policy, kept APAC on pace as a major contributor to 2020's much-diminished occupancy levels. Point contribution shrank first in 2021 as the U.S. and Middle East eliminated COVID restrictions and Europe's successful 2022 reopening as Asian countries continued lockdowns and border closures limited the region's contribution in 2022. In 2023, APAC's regional point contribution and overall occupancy have skyrocketed, with June YTD occupancy only 4 percentage points behind full-year 2019 and 3 percentage points below 2019 YTD levels.

**INTERNATIONAL TOURIST ARRIVALS**

Quelle / Source: UNWTO



**POST-CORONA: GOING UP.**

By Catherine Szolar

The hotel real estate market experienced a decade-long unprecedented period of growth and momentum until early 2022.

The continued growth in global travel (5 % CAGR since 1970 according to the UNWTO) and a decade-long period of low interest rates acted as a catalyst for the rapid development of new hotel properties. Investors saw this growing industry as a promising opportunity to diversify their portfolios. These positive factors not only made room for the construction of new hotel projects, but also pushed the hotel transaction market as established hotel chains and emerging market players alike sought expansion opportunities.

However, the global spread of the Corona pandemic in 2020 brought this period of growth to an abrupt halt. Demand for hotel accommodation suffered a severe set-back as travel restrictions plunged the industry into an unprecedented crisis. The thriving hotel real estate market came to a standstill.

Yet the recovery was faster than expected: By the second quarter of 2023, global tourism has almost returned to pre-pandemic levels.

**CATHERINE SZOLAR** is VP Advisory at **MRP HOTELS** and is focused on strategic consulting as well as transaction mandates and operator selections.

**GLOBAL LONG-TERM FORECAST FOR GROWTH**

Quelle / Source: Boeing

**2022 → 2042**

Air travel is forecast to continue growing faster than global economic activity driven by tourism demand and increased service levels, particularly in developing markets. At 3.7% growth over the next two decades from pre-pandemic levels, air traffic will more than double over the next 20 years. Traffic growth continues to outpace fleet growth at 3.2% as airlines improve efficiency and productivity, through daily utilisation, densification and leaner business practices.

**92 → 155 TRILLION**

WORLD ECONOMY (GDP) US DOLLARS

**6 → 20 TRILLION**

PASSENGER TRAFFIC (REVENUE PASSENGER KILOMETERS)

**260 → 630 BILLION**

CARGO TRAFFIC (REVENUE TONNE KILOMETERS)

**24,510 → 48,575**

FLEET

# Kostet es Haus und Hof? Gewerbeimmobilien stehen

# UNTER DRUCK

## MRP HOTELS KEY TAKE-AWAYS

### Für Gewerbeimmobilien wird der Wind rauer

### Steigende Kapitalkosten als Belastung - europäische Banken betroffen, aber nicht gefährdet

### Hotellimmobilien besser auf- gestellt als der Einzelhandel

Von Monika Rosen

Über den Bürotürmen Europas – von der Canary Wharf in London über La Defense in Paris bis zum Frankfurter Bankenviertel – ziehen derzeit dunkle Wolken auf. Die Aussichten für Gewerbeimmobilien haben sich deutlich verschlechtert. Gestiegene Zinsen und strengere Vergaberichtlinien der Banken haben den erfolgsverwöhnten Sektor unter Druck gesetzt. Steigende Insolvenzen verdüstern die Chancen bei der Vermietung. Gleichzeitig sind die Baumaterialien stark im Preis gestiegen, was Erhaltung und Renovierung empfindlich verteuert. Nach einer Schätzung der Allianz sollten die Immobilienpreise in der Eurozone bis 2024 um

10 % bis 15 % zurückgehen. Das Wirtschaftswachstum lag zuletzt zwar leicht über den Erwartungen, dennoch prognostizieren viele Experten für den Rest des Jahres bestenfalls eine Stagnation. Auch der private Konsum zeigt sich rückläufig, besonders wenn die Inflation herausgerechnet wird. In Summe ergibt sich für die Konjunktur der Eurozone noch keine Entwarnung. Für den Immobilienmarkt heißt das, dass die Qualität der Objekte noch stärker an Bedeutung gewinnt. Je besser Lage und Zustand sind, desto eher sollten sich die Preisrückgänge in Grenzen halten. Und trotz aller Hürden sind Immobilien in Zeiten einer immer noch hohen Inflation als Wert-erhaltung nach wie vor gefragt.

Ein nachweislich starker Zusammenhang besteht zwischen dem Immobilien- und dem Bankensektor. Da Immobilien fast immer stark fremdfinanziert sind, erweisen diese sich als äußerst verwundbar gegenüber steigenden Kapitalkosten. In Europa sind Banken die hauptsächlichen Kreditgeber, wobei Deutschland das Feld anführt. Dort entfallen 9,6 % der aushaftenden Kredite auf Hypothekendarlehen. In Italien liegt die Quote bei 7,4 %, während Frankreich und Spanien ein Engagement unter 5 % des Gesamtvolumens aufweisen. Dennoch ist die Situation in Europa wesentlich weniger prekär als in den USA. Dort sind viele Immobilien über den Kapitalmarkt finanziert. Die berühmt-berüchtigten Mortgage Backed Securities, die verbrieften Hypothekendarlehen, sind seit der Finanzkrise 2008 immer noch etwas schlecht beleumundet. Demgegenüber sind Gewerbeimmobilien in Europa hauptsächlich über Großbanken finanziert, die der strengen Aufsicht der EZB unterliegen. Was die

einzelnen Sektoren betrifft, dürften sich die Hotelimmobilien von der Pandemie ganz gut erholen; im Gegensatz zum Einzelhandel, wo die Schleifspuren offenbar nachhaltiger sind. In Europa wird der Tourismus zwar weiterhin vom Krieg in der Ukraine überschattet, die tatsächlichen Auswirkungen scheinen sich aber in Grenzen zu halten. Zum Halbjahr konnte ein Drittel der europäischen Ferienzele bereits Gästezahlen über dem Niveau von 2019 berichten.



**MONIKA ROSEN** ist Marktstrategin von **E-FUNDRESEARCH.COM** & Vizepräsidentin der **ÖAG**, der Österreichisch-Amerikanischen Gesellschaft.

**E-FUNDRESEARCH.COM**  
**OAG.AT**

## WHAT WILL IT COST? COMMERCIAL REAL ESTATE UNDER PRESSURE

Winds are getting rougher for  
the commercial real estate industry

European banks are burdened by rising  
cost of capital, but not at risk

Hotel real estate is in a better  
position compared to retail

By Monika Rosen

**D**ark clouds are currently looming over Europe's office towers, from Canary Wharf in London to La Defense in Paris and extending to Frankfurt's banking district. The outlook for commercial real estate has deteriorated significantly. Higher interest rates and stricter lending guidelines from banks have put pressure on the sector, which had been accustomed to success. Rising insolvencies are darkening leasing prospects have become commonplace. Simultaneously, the price of building materials has risen sharply, making maintenance and renovation significantly more expensive. According to an estimate by Allianz, real estate prices in the eurozone should decline 10 to 15 % by 2024. Although economic growth has recently been slightly above expectations, many experts are forecasting stagnation to continue at least for the remainder of the year. Private consumption is also declining, particularly when inflation is factored out. All in all, there is still no all-clear for the eurozone economy. For the real estate market, this means that the quality of properties is becoming increasingly important. The better the location and condition, the more likely it

is that price declines will be contained. Despite all the hurdles, real estate remains in demand as a means of preserving value in times of still high inflation.

There is a demonstrably strong link between the real estate and banking sectors. Since real estate is almost always highly leveraged, it proves extremely vulnerable to rising capital costs. In Europe, banks present as the main lenders, with Germany leading the field. In Germany, mortgage loans account for 9.6 % of outstanding loans. In Italy, the ratio is 7.4 %, while France and Spain have an exposure of less than 5.0 % of the total volume. Nevertheless, the situation in Europe is much less precarious than in the USA. There, many properties are financed via the capital market. After all, the notorious mortgage-backed securities still somewhat have a bad reputation following the 2008 financial crisis. By contrast, European commercial real estate is mainly financed by major banks, which are subject to the strict supervision of the ECB. In terms of individual sectors, hotel real estate should recover quite well from the pandemic, unlike retail, where the marks appear to be deeper. In Europe, tourism continues to be overshadowed by the war in Ukraine, however the actual impact appears to be limited. By mid-2023, a third of European vacation destinations were already able to report guest numbers above those seen in 2019.

**MONIKA ROSEN** is a Market Strategist at **E-FUNDRESEARCH.COM** and the Vice President of the **ÖAG**, the Austro-American Society.

# Ist Europa als Reisedestination noch

# SICHER?

## MRP HOTELS KEY TAKE-AWAYS

Europa grundsätzlich sicherer  
als andere Weltregionen

Zunehmend Fragen zum Thema  
Sicherheit v.a. von US Touristen

Sicherheitsaspekt als Werbe-  
möglichkeit weiterhin relevant

Interview mit Franz-Stefan Gady

Geopolitische Themen sind überall und treten immer wieder auf. Trauen Sie sich eine Einschätzung zu, wie lange uns der Russland-Ukraine-Konflikt noch im Griff hat?

In absehbarer Zukunft wird der Europakonflikt weiterhin präsent sein, wahrscheinlich ohne genaues Enddatum. Militärisch gesehen wird der Krieg höchstwahrscheinlich dieses Jahr nicht enden. Selbst nach Kriegsende wird der zwischenstaatliche Konflikt bestehen bleiben und langfristige Lösungen erfordern. Ein mögliches Kriegsende könnte eher ein Waffenstillstand oder eine vorübergehende Ruhepause sein. Politische und diplomatische Maßnahmen werden nötig sein, um einen erneuten Konflikt zu verhindern. Europa und die USA werden hierbei zusammenarbeiten. Russland wird wahrscheinlich weiterhin gemieden, was sich auf Tourismus und bestimmte Industriesektoren auswirken wird. Die russische Oberschicht wird Wege finden, um Sanktionen zu umgehen, ähnlich wie letztes Jahr in Südfrankreich beobachtet.

Als Zielland für Real Estate Investments wird Russland für europäische Unternehmen erstmal ausscheiden – stimmen Sie dem zu und weshalb?

Aktuell besteht ein Problem bezüglich der unsicheren Rechtssituation. Dadurch sollten Unternehmen vorsichtig sein, bevor sie in diesen Markt zurückkehren. Die Beziehungen könnten sich in den kommenden Jahren normalisieren, um eine stabile Situation zu gewährleisten. Ein Engagement wird wieder relevant sein, jedoch nicht in naher Zukunft oder während Vladimir Putin regiert. Solange Putin und sein Regime an der Macht sind, ist eine Rückkehr zum früheren Status vor dem Krieg unwahrscheinlich.

Gibt es weitere Regionen, in denen Sie ähnliches Konfliktpotenzial sehen?

Europa sieht aufkommende Krisen im Taiwankonflikt (USA, China, Taiwan) sowie in den Spannungen zwischen Griechenland und der Türkei im Mittelmeerraum. Diese könnten wirtschaftliche Schäden durch Lieferkettenstörungen, globales Wachstum und chinesische Sanktionen verursachen. Besonders die Türkei wird aufgrund geopolitischer Spannungen und möglicher Einflüsse auf Politik und Tourismus genauer betrachtet. Neben aktuellen Konflikten wie der Ukrainekrise sind auch nationale Sicherheitsthemen wie die Klimakrise und deren Auswirkungen – wie zum Beispiel die jüngsten Waldbrände in Griechenland – relevant und beeinflussen den Tourismus direkt. Saudi-Arabien und die UAE haben mit großen Tourismusprojekten wie künstlichen Inseln und großen Hotels Aufmerksamkeit erregt und etablieren sich als wichtige Akteure im Tourismussektor.

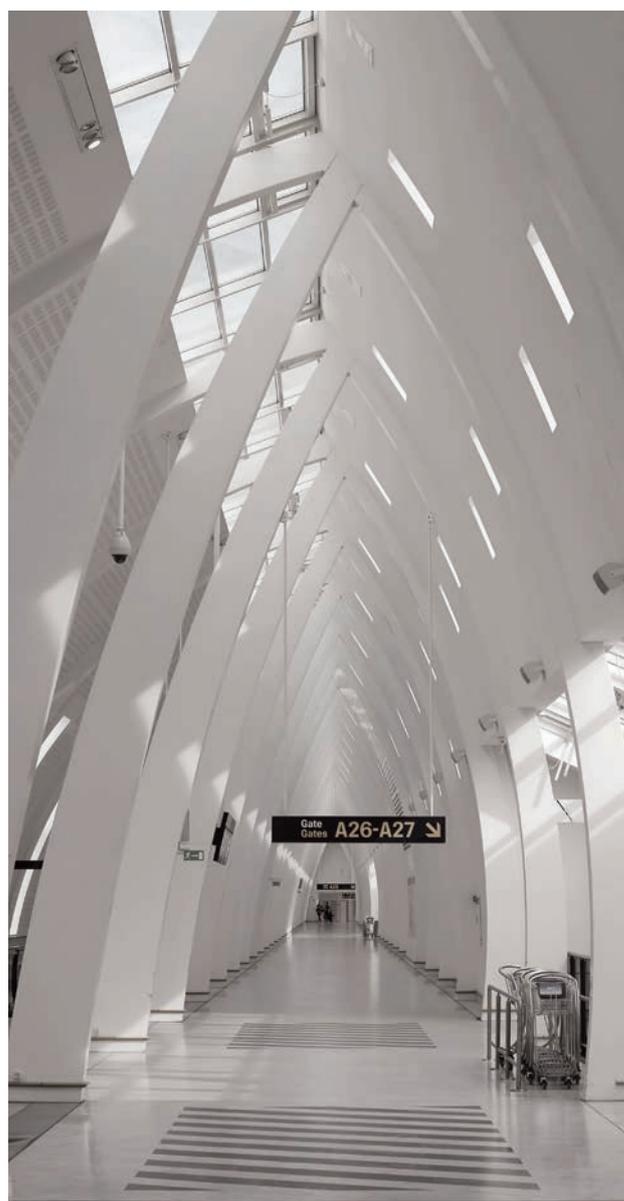
Europäische Länder werben gerne global als „sicheres Reiseziel“ – trotz einiger Terroranschläge. Ist es noch zeitgemäß, damit zu werben?

**E**uropa bleibt trotz unterschiedlicher Formen von Terrorismus wie islamistischem und rechtsextremem Terrorismus eine grundsätzlich sichere Region. Es gibt jedoch in letzter Zeit vermehrt Fragen zu diesem Thema, besonders von amerikanischen Touristen. Die länderübergreifenden Nachrichtendienste und präventiven Sicherheitsmaßnahmen tragen dazu bei, dass ein hoher Sicherheitsgrad erhalten bleibt, obwohl absolute Ausschlüsse von Terroranschlägen nicht möglich sind. Es ist wichtig, sich nicht einschüchtern zu lassen und den Sicherheitsaspekt weiterhin als Werbemöglichkeit zu nutzen. Es sollte zudem beachtet werden, dass jedes Land mit individuellen Risiken konfrontiert ist. Somit gibt es kein „sicheres Reiseziel“.



**FRANZ-STEFAN GADY** ist Politikberater und Analyst am **INSTITUTE FOR INTERNATIONAL STRATEGIC STUDIES (IISS)** in London. Er berät Regierungen und Streitkräfte in Europa und den USA in Fragen der Strukturreform, der organisatorischen und doktrinären Entwicklung und der Zukunft der Kriegführung.

[IISS.ORG](http://IISS.ORG)



# IS EUROPE STILL A SAFE TRAVEL DESTINATION?

Europe is fundamentally safer than other global destinations

Increasing questions regarding security arise, especially from US tourists

Security aspects are still relevant as an advertising opportunity

Interview with Franz-Stefan Gady

Geopolitical issues are everywhere and occur again and again. Do you dare to estimate how long the Russia-Ukraine conflict will keep us in its grip?

**F**or the foreseeable future, the European conflict will continue to be present, notably without an exact end date. Militarily speaking, the war will most likely not end this year. Even after the war ends, the interstate conflict will remain and require long-term solutions. A possible end to the war could take the form of a cease-fire or temporary lull. Political and diplomatic action will be necessary to prevent renewed conflict. Europe and the United States will work together on this topic. Russia will likely continue to be shunned, affecting tourism and related sectors. The Russian upper class will find ways to circumvent ongoing sanctions, similar to what was observed last year in the south of France.

Russia will be ruled out as a target country for real estate investments for European companies for the time being - do you agree with this and why?

**C**urrently, there exists a problem surrounding the uncertain legal situation, meaning that companies should be cautious before returning to this market. Relations could normalise in the coming years to ensure a stable market situation. Engagement will be relevant again, but not in the near future or while Vladimir Putin remains in power. As long as Putin and his regime are in power, a return to the pre-war status is unlikely.

Are there other regions where you see similar potential for conflict or regions that threaten to affect Europe?

**E**urope sees emerging crises in the Taiwan conflict (USA, China, Taiwan) as well as in tensions between Greece and Turkey in the Mediterranean region. These could cause economic damage through supply chain disruptions, global growth, and Chinese sanctions, which could affect the European industry. Turkey in particular will face increased scrutiny due to geopolitical tensions and the potential influence on both politics and tourism. In addition to current conflicts such as the Ukraine crisis, national security issues such as the climate crisis and its effects, for example, recent wildfires in Greece, are also relevant and will continue to directly affect tourism. Saudi Arabia and the UAE have attracted attention with major tourism projects, such as new resorts, artificial islands and large hotels with them establishing themselves as major players in the tourism sector.

European countries like to promote themselves globally as „safe destinations“ - despite past terrorist attacks. Is this promotion still adequate?

**E**urope remains a fundamentally safe region despite various forms of terrorism, such as Islamist and far-right extremists. However, there have been increased questions surrounding this issue recently, particularly from American tourists. Transnational intelligence and preventative security measures help to maintain a high level of security, although an absolute exclusion of terrorist attacks is not possible. It is important not to be intimidated and to continue to use the security aspect as a promotional opportunity. It should be also noted that each country faces individual risks, and there is thus no such thing as a „safe destination.“

**FRANZ-STEFAN GADY** is a political Advisor and Analyst at **IISS, THE INSTITUTE FOR INTERNATIONAL STRATEGIC STUDIES** in London. He advises governments and armed forces in Europe and the US on structural reform, organisational and doctrinal development and the future of warfare.

# Globaler Städtetourismus: Die Maxime lautet

# NEVER SLEEP

## MRP HOTELS KEY TAKE-AWAYS

Gestiegene Individualisierungs-  
ansprüche der Gäste

Nachhaltigkeit der Destination  
ist eine Notwendigkeit

Vielfältigkeit der Hotelproduk-  
te & Integration in das Stadt-  
viertel wird immer wichtiger

Interview mit Norbert Kettner

Welche aktuellen Trends werden sich im globalen Städtetourismus entwickeln und welche Rolle spielen dabei zum Beispiel moderne Technologien wie künstliche Intelligenz, Augmented Reality oder virtuelle Reiseführer?

**N**euere Technologien spielen als ‚Helferlein‘ beim Reisen, aber auch im Destinationsmanagement und -marketing mehr und mehr eine Rolle. Das echte Erlebnis vor Ort werden sie nicht ersetzen. Am Thema Nachhaltigkeit – nicht nur in ökologischer, auch in ökonomischer und sozialer Dimension – kommt keine Destination mehr vorbei. Es wird konkrete Buchungsent-

scheidungen beeinflussen und tut das bereits jetzt. Wien hat hier mit seinem Kulturangebot, als Kongressstadt sowie Garant für Ganzjahresarbeitsplätze durch zahlreiche Klimaschutzinitiativen beste Karten.

Welche Auswirkungen haben diese Trends auf die Hotellerie, insbesondere in Bezug auf Wachstumschancen und Herausforderungen?

**N**achhaltigkeit ist nicht nur ökologische und gesellschaftliche Notwendigkeit, sondern auf betrieblicher Basis auch Grundlage dafür, wettbewerbsfähig zu bleiben. Diese beinhaltet auch Lösungen für den omnipräsenten Fachkräftemangel, den derzeit fast alle Branchen spüren. Agiert ein Betrieb nachhaltig – in sozialer Hinsicht auch gegenüber seinen Mitarbeiter:innen –, wird er für sie und letztlich auch seine Gäste attraktiver. Herausforderungen, aber auch Chancen birgt der technische Fortschritt. Künstliche Intelligenz kann, wenn richtig eingesetzt, betriebliche Abläufe unterstützen, Kapazitäten freischaufeln und das Qualitätserlebnis der Gäste steigern.

Wie wirkt sich Overtourismus auf europäische Städte aus und welche Maßnahmen werden ergriffen, um die negativen Auswirkungen auf die lokale Bevölkerung und die Umwelt zu mildern?

**L**etztlich geht es um eine Versachlichung der Diskussion. Tourist ist ja immer der andere, auch wenn selber gerne gereist wird. Es geht um Rücksichtnahme der Gäste sowie Destinationsmarketing, das die richtigen Dinge in die ‚Auslage‘ stellt – im Falle Wiens propagieren wir etwa Kulturtourismus sowie Kongresse und kooperieren nicht mit Treibern des Massentourismus oder schnellen Geschäftemachern. Es geht aber auch um Governance und Stadtentwicklung. Wichtig ist, auf die eigene Bevölkerung zu hören. Der WienTourismus befragt sie seit vielen Jahren – neun von zehn Wiener:innen stehen dem Tourismus positiv gegenüber. Die Befragung ist zugleich ein wertvolles Tool, um Druckpunkte zu erkennen und proaktiv agieren zu können.

Welche neuen Hotelkonzepte und Unterkunftsformen haben sich entwickelt, um den Bedürfnissen der heutigen Städtetouristen gerecht zu werden?

**W**ien zählt bereits mehr Luxushotels als vor der Pandemie. Das zeigt, wie stark sich die Nachfrage nach hochwertigen Erlebnissen entwickelt. Die Stadt hat nach der Pandemie ein Upgrade erfahren. Es gibt aber kein Einheitsrezept. Vielfältige Konzepte adressieren immer spezialisiertere Kundenbedürfnisse, im Freizeit- wie im Businesssegment. Der Individualisierungsanspruch der Gäste ist gestiegen. Hotels öffnen sich der Bevölkerung und integrieren sich aktiv in ihr Stadtviertel.



**NORBERT KETTNER** ist CEO von **WIEN TOURISMUS**, der Destinationsmarketing- und -managementorganisation der Stadtgemeinde bzw. des Bundeslandes Wien.

[WIEN.INFO](https://www.wien.info)

# GLOBAL CITY TOURISM: TRENDS & CITIES THAT MUST NEVER SLEEP

Increased individualisation demands  
from guests

Sustainability of the destination  
has become a necessity

Diversity of hotel products and integ-  
ration into the city district is becoming  
increasingly important

Interview with Norbert Kettner

What current trends will develop in global city tourism and what role will modern technologies such as artificial intelligence, augmented reality or virtual travel guides play?

**N**ew technologies are playing an increasing role as 'facilitators' in travel, but also in destination management and marketing. They will however not replace the real local experience. No destination can avoid the topic of sustainability - not only in an ecological sense, but also across economic and social dimensions; it will influence concrete booking decisions and is already doing so. With its numerous cultural offerings, positioning as a congress city and guarantor of year-round jobs through numerous climate protection initiatives, Vienna has the best cards to play.

What kind of impact do these trends have on the hotel industry, especially in terms of growth opportunities and challenges?

**S**ustainability is not only an ecological and social necessity, but also the basis to remain competitive on an operational basis. It also includes solutions for the omnipresent shortage of skilled labour, which is currently felt by almost all sectors. If a company acts in a sustainable manner, also with regard to its employees, it becomes more attractive for them and ultimately also for their guests. Technological progress poses both challenges and opportunities. When used effectively, artificial intelligence can enhance operational processes, increase guest satisfaction and free up resources.

How is over-tourism affecting European cities and what measures are being taken to mitigate the negative impact on local communities and the environment?

**U**ltimately, the aim is to objectify the discussion. The tourist is always the other person, even if you are a tourist yourself. It's about consideration for guests and destination marketing that puts the right things on display. In the case of Vienna, for example, we promote cultural tourism and congresses and do not cooperate with mass tourism drivers or fast-moving business concepts. But it is also about governance and urban development. It is important to listen to our own population. WienTourismus has been surveying the population for many years with the result that nine out of ten Viennese have a positive attitude towards tourism. The survey is also a valuable tool to identify pressure points and to be able to act proactively.

Which new hotel concepts and forms of accommodation have developed to meet the needs of today's city tourists?

**V**ienna now has more luxury hotels than before the pandemic, which shows how strongly the demand for high-end experiences is developing. The city has undergone an upgrade since the pandemic. But there is no one-size-fits-all recipe. Diverse concepts address increasingly specialised customer needs, in both the leisure and business segments. The guests' demand for individualisation has increased. Hotels are as such actively integrating themselves into their neighbourhoods.

**NORBERT KETTNER** is the CEO of **WIEN TOURISMUS**. WienTourismus is the destination marketing and management organisation of the city and federal state of Vienna.

[WIEN.INFO](https://www.wien.info)

# Hotelimmobilienbranche 2023: Der

# STATUS QUO

## MRP HOTELS INSIGHTS

### Wo steht der Hotelimmobilienmarkt 2023? Welche Themen werden von und mit unseren Kund:innen diskutiert?

Von Gabriel Horrak

**1 Betreiberprofitabilität stagniert**  
 Durch stark gestiegene Kosten insbesondere bei Energie, Mitarbeitern und Wareneinsätzen kombiniert mit Auslastungswerten, die im ersten Halbjahr 2023 noch nicht komplett auf Vor-COVID-19-Niveau waren, kann auf dem GOP-Level noch nicht auf 2019er-Werte aufgeschlossen werden. Europaweit konnten zwar die ADRs erheblich gesteigert werden (Wachstum über der Inflation), flächendeckend gesehen war dies aber nicht ausreichend genug, um inflationsbereinigt die GOPs aus 2019 zu erreichen. Der NOI ist die einzig relevante Kenngröße geworden.

**2 Mitarbeiter**  
 Bis 2035 werden zum Beispiel dem deutschen Arbeitsmarkt 4,5 Mio. Arbeitskräfte fehlen. Künftig muss demnach von einem Arbeitskräfte- und nicht von einem Fachkräftemangel gesprochen werden. Ob sich die GenZ für Arbeit in der Hotellerie eignet, wird sich ebenfalls erst weisen müssen.

**3 Digitalisierung bzw. KI**  
 Eine weitere Digitalisierung der Guest Journey, neue Werkzeuge im Vertrieb und künstliche Intelligenz stellen neue Ansprüche an Betreiber und Besitzer von Hotelimmobilien. Der genaue Weg kann aus heutiger Sicht noch nicht exakt beschrieben werden.

**4 ESG**  
 Eigentümer, vor allem aber Betreiber von Hotelimmobilien wurden in den vergangenen 12 Monaten vom ESG-Thema leicht überrollt. ESG war bereits 2019 omnipräsent, ist allerdings durch COVID-19 vielerorts von der Bildfläche verschwunden. Eigentümer und Betreiber waren verstärkt mit Existenzsicherung beschäftigt. Mit dem Abklingen der COVID-19-Pandemie, der EU-Taxonomieverordnung etc., ist das ESG-Thema rasch in den Mittelpunkt gerückt.

**5 Transaktionsmarkt**  
 Die bis zu Redaktionsschluss nach wie vor steigenden Zinsen haben den Transaktionsmarkt zum Erliegen gebracht. Yields, die bis Anfang 2023 üblich waren, reichen heute ansatzweise nicht mehr aus, um die Kapitalkosten zu verdienen. Erst eine Seitwärtsbewegung oder fallende Zinsen werden den Transaktionsmarkt wieder beflügeln.

**GABRIEL HORRAK** ist Consultant bei **MRP HOTELS** und fokussiert sich auf die strategische Beratung, Ankaufs- und Machbarkeitsstudien sowie auf Betreibersuche.



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

# STATUS QUO ON THE HOTEL REAL ESTATE INDUSTRY 2023

Where does the hotel real estate market stand in 2023? Which topics are being discussed by our clients today?

By Gabriel Horrak

## 1 Operator profitability stagnates

With heavily increased costs – especially with respect to energy, employee, and merchandise costs – and occupancy levels in the first half of 2023 not yet at pre-pandemic levels, obtainment of revenue and flow-through to GOP remains short of 2019 values. ADRs across Europe have seen significant growth (above the inflation level). This growth has however not been sufficient to either reach or exceed the 2019 inflation-adjusted GOP values.

## 2 Workforce

By 2035, the German labour market, for example, will experience a shortage of 4.5 million workers. Therefore, we must speak of a general labour shortage, as opposed to simply a skilled labour shortage. If GenZ is a suitable workforce for the hotel industry also remains to be seen.

## 3 Digitalisation and AI

The need for further digitalisation of the guest journey as well as new tools in sales, next to the implementation of artificial intelligence, places additional demands on operators and owners of hotel properties. From today's perspective, the exact path cannot yet be precisely described.

## 4 ESG

Hotel owners and operators have been slightly overrun by the ESG topic over the past 12 months. Whilst ESG was already omnipresent in 2019, it was relegated to the background due to Corona. With the waning of the pandemic, and the continued focus on EU tax-nomy regulation, ESG has quickly moved to the forefront once again.

## 5 Transaction market

Interest rates, which were still rising at the time of going to press, have brought the transaction market to a standstill. Yields that were common until the beginning of 2023 are no longer sufficient to earn capital costs. Only a sideways movement or falling interest rates will boost the transaction market again.

**GABRIEL HORRAK** is a Consultant in the **MRP HOTELS** team. He focuses on strategic consulting, acquisition and feasibility studies as well as operator selection.

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

### KEY FACTS TRAVEL & TOURISM 2022 - 2032

Quelle / Source: World Travel & Tourism Council



Langfristig wird erwartet, dass der Reise- und Tourismussektor von 2022 bis 2032 seinen Beitrag zur Weltwirtschaft stark erhöht. Die durchschnittliche jährliche Wachstumsrate wird dabei auf 5,8 % geschätzt – mehr als das Doppelte der durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate von 2,7 % für die Weltwirtschaft. Im gleichen Zeitraum wird dieser Sektor voraussichtlich die Schaffung von 126 Millionen zusätzlichen Arbeitsplätzen bewirken.

From 2022 to 2032, the travel and tourism sector is forecasted to increase its contribution to the global economy. The average annual growth rate is estimated at 5.8 %, more than double the 2.7 % global economy average. Furthermore, the sector is expected to create an additional 126 million jobs over the same timespan.

# Paradigmenwechsel für die Zukunft der Hotellerie:

# KI.

## MRP HOTELS KEY TAKE-AWAYS

Interview mit Christian von Essen

Automatisierung wird Effizienz in allen Bereichen erhöhen

KI ist wichtig, ersetzt aber nicht den persönlichen Umgang

Zukünftiger Wert von Immobilien hängt stark von der technologischen Weiterentwicklung ab

Wie stehen Sie generell zur KI und deren Auswirkungen?

Ich gehöre zu den Menschen, die in die Zukunft blicken und davon überzeugt sind, dass KI weder unsere glorreiche Rettung sein wird noch eine ernsthafte Bedrohung für die menschliche Zivilisation darstellt. Stattdessen wird diese jedoch die Automatisierung und Effizienz in den meisten Bereichen unserer Gesellschaft erhöhen.

Wie wird sich der Hotelimmobilienmarkt in Zukunft entwickeln?

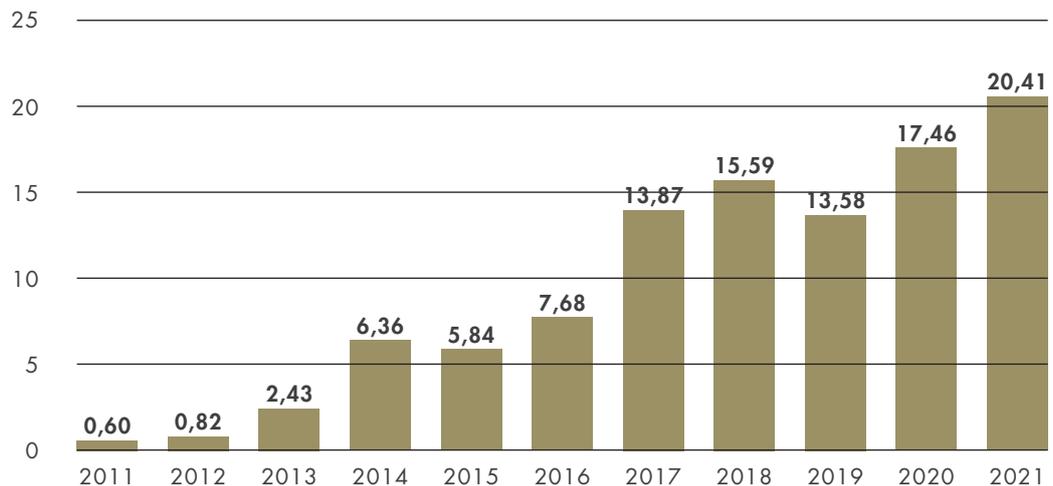
Der Wert einer Immobilie wird zukünftig zunehmend von der zugrunde liegenden technischen Infrastruktur beeinflusst werden. Die Einführung von KI-gestützten PropTech-Technologien wird viele der im Hintergrund ablaufenden Prozesse verändern, wobei die Verbesserung der Energieeffizienz natürlich eine der naheliegendsten Ansatzpunkte ist. Durch die Optimierung von Systemen, Geräten und Ladestationen

## GLOBAL INVESTMENT IN PROPTech COMPANIES

Quelle / Source: technews180.com

GESAMT-  
INVESTITION  
IN MRD. US \$

TOTAL INVESTMENT  
IN BN US \$



werden eine Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Bilanz sowie niedrigere Betriebskosten erreicht.

In der Hospitality Industrie wird die Verfügbarkeit von Kundendaten von entscheidender Bedeutung sein, um personalisierte Gästelerlebnisse zu schaffen. Das Hotel der Zukunft wird bereits im Voraus wissen, ob Sie frühmorgens gerne wandern oder ob Sie lieber Nachtclubs besuchen und ein spätes Frühstück mit Eggs Benedict bevorzugen. Dies wird sich auf alle Aspekte auswirken, angefangen von Transferservices und Unterhaltungssystemen bis hin zu Treueprogrammen und Empfehlungen für Aktivitäten. Die Anwendung von KI wird natürlich auch die Kosteneffizienz in Bereichen wie Abfallwirtschaft, Housekeeping, Marketing und vorausschauender Personaleinsatz erheblich steigern. Wenn diese richtig eingesetzt wird, wird diese die Spielregeln grundlegend verändern.

Vor welchen Herausforderungen steht die Branche?

**D**ie Einhaltung internationaler Datenschutzgesetze stellt zweifellos eine Herausforderung dar. Und angesichts zunehmend automatisierter Hintergrundprozesse mag die Annahme verlockend sein, dass Hotels in Zukunft ohne menschliches Personal auskommen können. Sicherlich können Roboter und

Algorithmen viele Aufgaben übernehmen. Jedoch dürfen wir nicht außer Acht lassen, dass Gastfreundschaft ein zwischenmenschliches Geschäft ist. Durch Automatisierung gewinnen wir zwar mehr Zeit und Flexibilität, um unsere Gäste angemessen zu betreuen. Allerdings sollten wir diese Gelegenheit nutzen, um den persönlichen Service auf ein noch höheres Niveau zu bringen.



**CHRISTIAN VON ESSEN** ist Inhaber von **HEJA FRAMTIDEN** in Stockholm, Schweden. Heja Framtiden ist eine zukunftsorientierte Podcast- und Medienplattform.

[HEJAFRAMTIDEN.SE](https://hejaframtiden.se)

## AI – A PARADIGM SHIFT FOR THE FUTURE OF HOSPITALITY

Automatisation will increase efficiency in all areas

AI is important but cannot replace human touch

Future property value depends heavily on the technological development

Interview with Christian von Essen

What is your general view on AI and its implications?

I belong to the category of future-thinkers who believe that artificial intelligence neither will be our glorious saviour, nor pose a significant threat to human civilization. It will, however, supercharge automation and efficiency in most parts of our society.

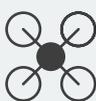
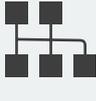
How will the hotel real estate market develop in the future?

**P**roperty value will increasingly depend on the underlying tech infrastructure. The emergence of AI-powered proptech will change many of the processes that occur behind the scenes and the obvious benefit is of course energy efficiency. Optimising systems, appliances and charging stations will lead to reduced carbon footprint and lower costs.

For all hospitality industries, customer data will be valuable in crafting a more personalised experience for the guest. The hotel of the future will already know if you enjoy early morning hiking, or if you prefer nightclubs and a late breakfast consisting of eggs benedict. This will affect everything from transfer services to entertainment systems, loyalty programs and activity suggestions. AI will, of course, also supercharge cost-efficiency in everything from waste management, to housekeeping, marketing and forecasts when it comes to staffing and revenue management. It will definitely become a game-changer if used correctly.

**MAJOR PROPTECH TRENDS 2023**

Quelle / Source: [technews180.com/proptech-trends-2023/](https://technews180.com/proptech-trends-2023/)

 <p><b>Big Data</b> für Analyse &amp; Überwachung Big data for analysis and monitoring</p>	 <p>Geolokalisierung für zielgerichtetes Marketing wie z.B. nahe Vermietungen Geolocation technology for targeted marketing like advertisements for rentals in your surrounding area</p>
<p><b>A.I.</b></p> <p>K.I. und maschinelles Lernen - Chatbots &amp; Analyse großer Datenmengen AI and machine learning – chatbots and analysis of large data quantities</p>	 <p>Cloud Computing ermöglicht Aufbau einer digitalen Infrastruktur Cloud computing enabling the construction of digital infrastructure</p>
 <p>Augmented Reality, immersive Touren Augmented reality - immersive tourism</p>	 <p>Drohnen zur Risikominderung und Eigentumsmedien Drones – risk mitigation and proprietary media</p>
<p><b>5G</b></p> <p>5G für unübertroffene Konnektivität 5G - unrivaled connectivity</p>	 <p>3D Printing für einfaches Prototyping 3D printing for easy prototyping</p>
 <p>Grüne Gebäudetechnologien &amp; Reduzierung des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks Green building technologies helping to reduce the CO<sub>2</sub> footprint</p>	 <p>RPA (Robotic Process Automation) zur Automatisierung von repetitiven Aufgaben RPA (Robotic Process Automation) – automation of repetitive tasks</p>
 <p>Tokenisierung von Immobilienvermögen - Investitionen in Immobilien Tokenisation of real estate assets – investments in real estate</p>	 <p>Blockchain für sichere Transaktionen Blockchain for secure transactions</p>

What are some of the upcoming challenges?

**C**ompliance with international data integrity laws causes of course a headache. With more automated background processes, it might be tempting to suggest that hotels of the future are void of human staff. Sure, robots and algorithms can take care of a lot of issues, but let's not forget that hospitality is a people's business. With automation comes more time and flexibility to properly engage with our guests. Let's use this opportunity to step up the service game with an even stronger human connection.

**CHRISTIAN VON ESSEN** is the Owner of **HEJA FRAMTIDEN** in Stockholm, Sweden. Heja Framtiden is a future-optimistic podcast and media platform.

[HEJAFRAMTIDEN.SE](https://hejaframtiden.se)

So wird das Erlebnis  
zukünftiger Reisender sein:

# DIGITAL.

## MRP HOTELS KEY TAKE-AWAYS

Investitionen in die  
Digitalisierung verbessern  
das Gästerlebnis

Digitalisierung als Mittel für  
erhöhte Profitabilität in allen  
Abteilungen

Effizienzsteigerung in der  
gesamten Wertschöpfungskette  
(Property & Operations)

Interview mit Jan Tissera

Welche generellen Trends in der Hotelbranche beobachten Sie aus Ihrer Perspektive heraus?

**H**eutzutage erleben wir eine Veränderung der Erwartungen von Reisenden. Das führt dazu, dass Hotelbetreiber umdenken müssen. Amadeus hat kürzlich eine Forschungsinitiative durchgeführt und vier „Travel-Tribes“ identifiziert, bei denen unterschiedliche Erwartungen an Reisen festgestellt wurden. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass Hotelbetreiber jede dieser verschiedenen Gruppen berücksichtigen und ihr Geschäft entsprechend auf diese Bedürfnisse ausrichten. Obwohl es verschiedene Interaktions- und Engagementstufen gibt, erkennen wir einige Schlüsselthemen:

1. Die Branche spricht schon seit einiger Zeit darüber, wie wichtig die Personalisierung der Reiseerfahrung von Reisenden ist. Dies wird oft im Zusammenhang mit dem

eigentlichen Hotelaufenthalt betrachtet. Es ist jedoch notwendig, über die Art der Personalisierung in allen Phasen der Reise nachzudenken, von der Inspiration über das Einkaufen und die Buchung über die Reise selbst bis hin zum Nachlauf.

2. Darüber hinaus möchten Reisende durch digitale Lösungen einen Mehrwert aus ihren Erfahrungen ziehen. Sie möchten den gesamten Reiseablauf überwachen können und erwarten, dass sie Informationen jederzeit problemlos über mobile Geräte abrufen und aktualisieren können, wenn es erforderlich ist.

3. Nachhaltigkeitsaspekte werden zunehmend betont. Reisende erwarten den Zugang zu umweltfreundlicheren Reiseoptionen und Transparenz in Bezug auf die Umweltauswirkungen ihrer Reisen.

Wie wird sich der Hotelimmobilienmarkt in Zukunft entwickeln?

**O**bwohl niemand die Zukunft vorhersagen kann, zeigen unsere Marktdaten eine positive Entwicklung in der globalen Hotelbranche. Im zweiten Quartal 2023 übertraf die Hotelauslastung die Werte von 2022 und lag knapp hinter 2019. Der durchschnittliche Tagespreis war ebenfalls höher als in den Vorjahren. Dies deutet auf eine positive Branchenentwicklung hin. Die Daten von Amadeus' Demand360® bieten 12-monatige Marktprognosen und bestätigen diese positiven Entwicklungen weltweit, wobei die Auslastung historische Muster widerspiegelt. Dies kann für Brancheneinsteiger hilfreich sein, um Strategien zu planen.

Nennen Sie bitte die relevantesten Herausforderungen, mit denen Sie heute auf dem Markt konfrontiert sind: Worauf bereiten Sie sich vor?

**W**ir erkennen, dass sich die Hotelbranche vor allem auf drei wesentliche Herausforderungen konzentriert: die Förderung profitabler Nachfrage, die Steigerung der operativen Effizienz und die Kreation unvergesslicher Gästerlebnisse.

1. Hoteliers fragen sich zuerst, wie sie die Zimmerauslastung maximieren können. Wir glauben, dass der Schlüssel zum Erfolg darin besteht, Hoteliers die Technologie und das Marktverständnis zur Steuerung einer rentablen Nachfrage durch optimierte Umsatzmanagementstrategien und die richtige Vertriebskanalstrategie zu bieten. Nachdem das Interesse der Gäste geweckt wurde, müssen Buchungsvorgänge nahtlos und intuitiv gestaltet werden. Dabei spielt die Personalisierung des Aufenthalts eine entscheidende Rolle.

2. Bei Gästen im Hotel ist die Steigerung der operativen Effizienz von größter Bedeutung. Hoteliers müssen den Zugang zu Tools haben, um das Hotel effizient zu betreiben, insbesondere angesichts des Arbeitskräftemangels.

Entscheidend ist Technologie, die Teammitglieder zum proaktiven Eingehen auf Gästebedürfnisse befähigt.

3. Die Kreation unvergesslicher Erlebnisse ist ein weiterer Schwerpunkt. Hoteliers müssen alle Interaktionspunkte berücksichtigen – von klaren Erwartungen vor der Ankunft bis hin zu einer herzlichen Begrüßung und der Erfüllung der Erwartungen während des Aufenthalts. Die Bindung mit Gästen muss auch nach der Abreise aufrechterhalten werden.



**JAN TISSERA** ist President International bei **AMADEUS HOSPITALITY**. Die Amadeus IT Group, S.A. ist ein spanischer IT-Anbieter für die globale Reise- und Tourismusbranche. Das Unternehmen konzentriert sich auf die Entwicklung von Software für Fluggesellschaften, Hotels, Reisebüros und andere reisebezogene Unternehmen, um deren Abläufe und Kundenerfahrungen zu verbessern.

[AMADEUS.COM](https://www.amadeus.com)

## THE NEW TRAVELLER ASKS FOR DIGITAL EXPERIENCE.

Digital investment improves guest experience

Increased profitability in all departments

Optimised efficiency throughout the value chain (property & operations)

Interview with Jan Tissera

What are the general trends in the hotel industry as you experience it from your side of the business?

**T**oday we are seeing a change in traveller expectations driving a need for hoteliers to think a bit differently about their business. Amadeus recently undertook a research initiative and identified four “traveller tribes” for which different travel expectations were identified. It’s significantly important that hoteliers

consider each of these different groups and prepare their business to accommodate these needs. While each had varying levels of interaction and engagement, a few key themes emerged:

1. For quite some time, the industry has been talking about the need to personalise the traveller experience. Quite often this is considered in the context of the actual guest stay. But it is necessary to think about this level of personalisation across all aspects of the traveller experience, from inspiration to research, booking, travel, and post-stay.

2. Additionally, travellers are looking to gain more value from their experience through digital solutions. They all want to be in control of the process and expect to be able to easily access and update information immediately through mobile connectivity whenever the need arises.

3. There's a greater emphasis on sustainability. Travelers expect access to more sustainable options and transparency about the environmental impact of their travel behaviour.

How will the hotel real estate market develop in the future?

**W**hile no one has a crystal ball to see into the future, what we can retrieve from our market data is that the industry is performing well worldwide. Through the second quarter of 2023, hotel occupancy has exceeded 2022 levels and is only slightly behind 2019 levels. The Average Daily Rate is significantly above 2022 and 2019 levels. This trend is valid across EMEA. Moving forward, we see a positive picture for the industry. With Amadeus' Demand360® data we can see 12 months of forward-looking market insights and here too we see these same trends persisting with worldwide occupancy mirroring historical patterns demonstrating increased stability. This helps industry stakeholders with their strategy.

Please name the most relevant challenges you are experiencing in the marketplace today: What are the challenges you are preparing for?

**W**e see the needs of the industry largely focused around three key areas. Hoteliers need solutions to help them drive profitable demand levels, increase operational efficiencies and deliver memorable guest experiences.

1. Top of mind for hoteliers is, "how do I ensure that I have as many of my guest rooms filled as possible." With this in mind, we believe that providing hoteliers with the technology and market insight they need to drive profitable demand through optimised revenue management strategies and channel distribution mix is a key component of success. Once they've captured the interest of prospective guests, they need to make the shopping and booking process as seamless and intuitive as possible while providing opportunities for the guest to personalise their stay so they feel as though their stay is both unique and special.

2. On property, ensuring increased operational efficiencies is important. Having tools available for the property to run at optimal efficiency is critical. The industry is facing unprecedented challenges with the labour shortage experienced since the onset of the pandemic. Hoteliers who leverage technology where possible to empower their team members to be proactive in addressing guest needs will find the greatest success.

3. This leads to the next facet with delivering memorable experiences. When a guest stays at a hotel, it becomes their "home-away-from-home". As hoteliers consider how to deepen engagement and ensure a guest is satisfied, they must consider all points of interaction – ensuring the guest is clear on what to expect before they arrive on property, creating an inviting welcome experience, and delivering on (and ideally exceeding) guest expectations during their stay is key. But the journey doesn't end there. Hoteliers also need the tools to continue engagement with the guest once they've left the property to ensure they continue to return for future stays.

**JAN TISSERA** is the President International of **AMADEUS HOSPITALITY**. Amadeus IT Group, S.A. is a major Spanish IT provider for the global travel and tourism industry. The company focusses on developing software for airlines, hotels, travel agencies and other travel-related businesses to enhance their operations and customer experiences.

[AMADEUS.COM](https://www.amadeus.com)



Umweltfreundlicher und dynamischer  
als je zuvor: Die Zukunft ist

# VERÄN- DERUNG

## MRP HOTELS KEY TAKE-AWAYS

Kostenbewusstsein in Reise-  
branche noch nicht angekommen

---

Herausforderndes Umfeld der  
Hotelentwicklung ruft nach  
Cross-over Marken und mehr  
Flexibilität der Entwickler

---

Hotelbranche zeigt Aufhol-  
bedarf bei der Ansprache der  
Digital Natives

Interview mit Satya Anand

Was sind die allgemeinen Trends in der Hotelbranche, wie Sie sie von Ihrer Seite aus erleben?

**W**ir freuen uns, dass die hohe Nachfrage nach Reisen, die wir im Jahr 2022 (nach der Lockerung der Covid-Beschränkungen) verzeichnet haben, auch im Jahr 2023 anhält. Sowohl im ersten als auch im zweiten Quartal dieses Jahres ist der RevPAR im

Vergleich zu 2022 gestiegen, was auf die starke Nachfrage aus dem Freizeitbereich, insbesondere aus den USA, sowie auf die robuste ADR-Performance zurückzuführen ist. Vor allem die anhaltende Stärke des Freizeitgeschäfts hat einen echten Aufschwung bewirkt, da die Hotelbesitzer großes Interesse an diesem Segment zeigen und Bereiche wie All-inclusive immer beliebter werden.

Nach der Pandemie scheint es, als ob sich unsere kollektive Einstellung von der Betrachtung des Reisens als Luxusgut zu einer für das allgemeine Wohlbefinden unerlässlichen Aktivität gewandelt hat. Unsere eigenen Buchungsdaten und die von uns kürzlich durchgeführten Untersuchungen zeigen deutlich, dass der Reisesektor wieder auflebt, was zum großen Teil auf das gestiegene Vertrauen der Reisenden in Europa und im Nahen Osten zurückzuführen ist. Dies zeugt von großem Optimismus und davon, dass das Reisen für die Menschen wichtiger ist denn je.

Eine von Marriott Bonvoy in Auftrag gegebene Studie zeichnet ein sehr positives Bild, was die Entwicklung der Reisebranche im Jahr 2023 betrifft. Die wichtigsten Trends, die sich auf allen von uns untersuchten Märkten

(Vereinigtes Königreich, Frankreich, Deutschland, Spanien, Italien, VAE, KSA) abzeichneten, waren:

- Reisende geben insgesamt mehr Geld aus – viele planen mehr Urlaube, da sich die Branche weiter stark erholt, aber sie versuchen zu sparen, wo sie können.
- Wellness-Urlaube werden im Jahr 2023 zu den beliebtesten Urlaubsarten bei Reisenden aus Europa und dem Nahen Osten gehören.
- Millionen von Arbeitnehmern werden sich während ihrer Abwesenheit einloggen, um den Umfang ihres Jahresurlaubs zu schonen.
- Auch die Nachhaltigkeit ist für die meisten Urlauber ein wichtiger Aspekt.

Wie wird sich der Hotelimmobilienmarkt in der Zukunft entwickeln?

**D**as makroökonomische Umfeld ist nach wie vor volatil: Inflation und hohe Zinssätze beeinträchtigen eine Reihe unserer Märkte in der EMEA-Region. Vor diesem Hintergrund ist es für viele Bauträger eine schwierige Zeit, in der sich die Neubautätigkeit wahrscheinlich kurzfristig verlangsamen wird. Aber es gibt immer noch eine beträchtliche Anzahl von White-Label-Immobilien in der gesamten Region, die uns und anderen Marken echte Chancen bei der Umwandlung bieten.

Wir haben ehrgeizige Wachstumsziele und arbeiten jeden Tag daran, unser Portfolio zu vergrößern – aber strategisch. Wir arbeiten sorgfältig durch, wo es Möglichkeiten gibt, in den richtigen Bereichen zu wachsen, und arbeiten mit den richtigen Partnern zusammen.

Nennen Sie die relevantesten Herausforderungen, denen Sie heute auf dem Markt begegnen. Auf welche Herausforderungen bereiten Sie sich vor?

**E**s liegt auf der Hand, dass das volatile makroökonomische Umfeld eine Herausforderung darstellt, insbesondere auf kurze Sicht. Die Konjunkturabschwächung, die zivilen Unruhen und der anhaltende Krieg in der Ukraine sind allesamt große Herausforderungen für unseren Markt, insbesondere in Europa. Doch trotz der in vielen unserer Märkte nach wie vor hohen Inflation und Zinsen hat sich die Wirtschaft im ersten Halbjahr 2023 als widerstandsfähig erwiesen. Wir hoffen, dass eine eventuelle Wachstumsverlangsamung nur von kurzer Dauer ist und sich die Inflation letztlich abschwächt.

Andere Herausforderungen, die das gesamte Gastgewerbe betreffen, werden sich auf unsere Mitarbeiter und unsere Umwelt konzentrieren.

Was die Mitarbeiter betrifft, so werden wir uns intern weiterhin darauf konzentrieren, wie wir Talente in unseren Hotels halten und rekrutieren können - mit kontinuierlichen Investitionen in Schulungen, Coaching und Mentoring für unsere Betriebs- und Support-Teams und



mit der Bereitstellung von Wachstumsmöglichkeiten und einem lohnenden Karrierepfad innerhalb der Organisation.

Ein konkretes Engagement für eine nachhaltigere Gestaltung des Gastgewerbes und des Reisens für alle unsere Interessengruppen - unsere Gäste, unsere Kunden, unsere Mitarbeiter und unsere Anteilseigner - zu zeigen, bleibt ebenfalls eine entscheidende Herausforderung. Wir werden unseren Weg fortsetzen, um unseren CO2-Fußabdruck durch eine Vielzahl von Maßnahmen zu verringern, darunter die verstärkte Nutzung erneuerbarer Energien, die Elektrifizierung von Gebäuden zur Maximierung der Stromerzeugung aus erneuerbaren Energien, die fortgesetzte Änderung von Konstruktionsstandards, um die Effizienz von Gebäuden zu erhöhen, sowie die Installation von Automatisierungssystemen und die Verbesserung der Energieeffizienz (z. B. intelligente Thermostate).



**SATYA ANAND** ist President EMEA von **MARRIOTT INTERNATIONAL**. Gemessen an der Zahl der verfügbaren Zimmer ist Marriott die größte Hotelkette der Welt.

[MARRIOTT.COM](https://www.marriott.com)

Wie entwickelt sich Ihr Unternehmen weiter und wie sehen Sie dessen Zukunft? Wie weit sind Sie technologisch gesehen voraus? Gibt es Konzepte, die auf den Markt zurückkehren oder gibt es neue Konzepte, die aus der aktuellen globalen Situation entstehen?

**D**er Reisende von heute möchte ein ganzheitliches, technologiegestütztes, personalisiertes Erlebnis, und deshalb haben wir uns auf die Entwicklung dieses Aspekts konzentriert. Wir haben alle Aspekte der Customer Journey neu gestaltet, von der Marriott Bonvoy Mobile App, die mobiles Einchecken und Auschecken, mobile Anfragen und, wo immer verfügbar, mobile Schlüssel zu unserem Online-Buchungsprozess bietet. Dies ermöglicht ein reibungsloses Erlebnis vor und während des Aufenthalts und wird immer intelligenter, je mehr Sie damit interagieren.

Wir haben in den letzten Jahren hart daran gearbeitet, unseren Mitgliedern ein nahtloses, lokalisiertes Buchungserlebnis zu bieten. Mit 12 neuen Sprachseiten, darunter Türkisch, Polnisch und die neu eingerichtete hebräische Seite, ist es für unsere Kunden jetzt einfacher denn je, online zu buchen.

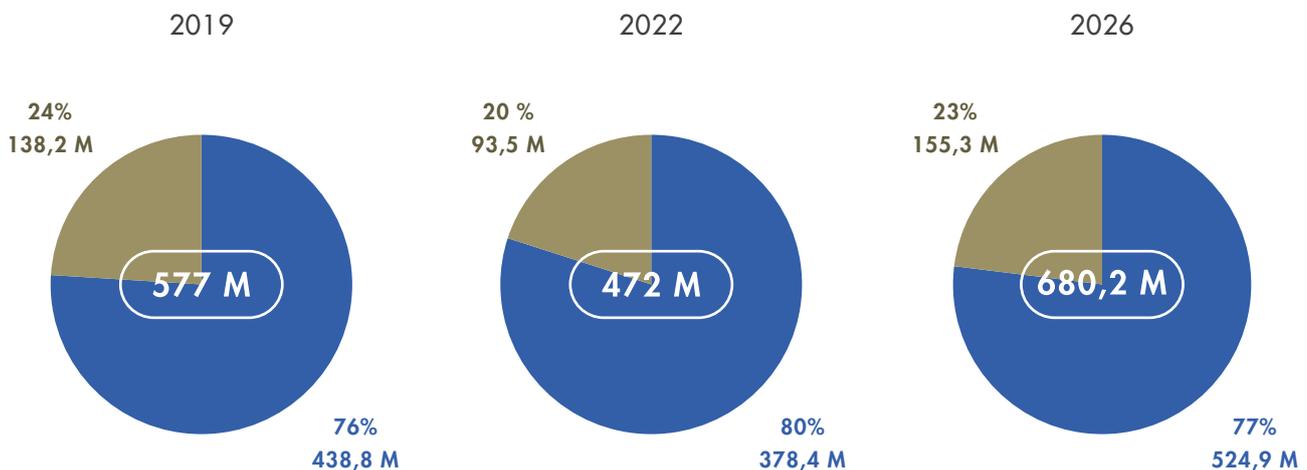
Wir erneuern auch unsere Altsysteme in der gesamten Organisation, um intelligentere, intuitivere und integrierte Tools bereitzustellen, die das Kundenerlebnis weiter verbessern und das Wachstum fördern werden. Und wir suchen weiterhin nach Möglichkeiten, sich entwickelnde Technologien wie KI zu nutzen, um Reibungsverluste für unsere Gäste zu beseitigen und Kapazitäten für unsere Mitarbeiter zu schaffen. Wir gehen jedoch mit Bedacht vor, da wir uns bewusst sind, wie schnell sich die Technologie weiterentwickelt, und sicherstellen, dass alle Verbesserungen im besten Interesse unserer Gäste und Mitarbeiter sind.

**EUROPEAN VISITOR ARRIVALS TO EUROPE**

Quelle / Source: European Travel Commission

EU27 VS NON-EU COUNTRIES

● ARRIVALS TO EU27 ● ARRIVALS TO NON-EU COUNTRIES



# A FUTURE OF TRANSITION: ECO- FRIENDLIER & MORE DYNAMIC THAN EVER

Cost consciousness has not affected the travel industry yet

Challenging hotel development environment calls for crossover brands and more flexibility

The hotel industry has work to do to appeal to digital natives

Interview with Satya Anand

What are the general trends in the hotel industry as you experience it from your side of the business?

**W**e've been delighted to see the high demand for travel we saw in 2022 (following the relaxation of Covid restrictions) continue into 2023. We've seen RevPAR increases in both Q1 and Q2 so far this year versus 2022, fuelled by strong leisure demand, particularly from the US, as well as robust ADR performance. The continued strength of the leisure business in particular has been a real boost, with hotel owners showing strong interest in this segment and areas such as all-inclusive becoming increasingly popular.

Post-pandemic, it seems our collective mindset has changed from viewing travel as a luxury commodity to an activity vital to overall well-being. What comes across very clearly from our own booking data as well as recent research we carried out is a resurgence in the travel sector, largely based on an increased confidence amongst travellers in Europe and the Middle East. This clearly shows great optimism and demonstrates that travel is more important to people than ever.

Research commissioned by Marriott Bonvoy provides a very positive picture when it comes to the trajectory of the wider travel industry in 2023. The key trends that came through across all the markets we had surveyed (UK, France, Germany, Spain, Italy, UAE, KSA) were:

- Travellers are overall saving money to spend on travel – with many planning on more holidays as the sector continues with its strong recovery. They are, however, simultaneously looking to save money where they can.
- Wellbeing-led holidays are set to be among the most popular holiday types amongst European and Middle East travellers in 2023.
- Hybrid working will see millions of workers log on whilst away to avoid taking annual leave.
- Sustainability is also a key consideration for most holidaymakers.

How will the hotel real estate market develop in the future?

**T**he macro environment remains volatile, with inflation and high interest rates affecting a number of our markets within EMEA. Clearly it is a challenging time for many developers against this backdrop, with newbuilds likely to slow in the short-term. But there are still significant numbers of white label properties across the region offering real opportunity in the conversion space for us and other hotel groups.

We have ambitious growth goals and we're pushing every day to increase our portfolio – but in a strategic manner. We are working carefully through where there are opportunities to grow in the right spaces, whilst working with the right partners.

Please name the most relevant challenges you are experiencing in the marketplace today. What are the challenges you are preparing for?

**C**learly the volatile macro environment offers challenges, particularly in the short term. Economic slowdown, civil unrest and the ongoing war in the Ukraine are all major challenges facing our market, particularly in Europe. Yet despite inflation and interest rates remaining high in many of our markets, the economy has proved resilient over the first half of 2023. We are hopeful that any slowdown in growth is short-lived, with inflation ultimately slowing down.

Other challenges shared across the hospitality sector will be focused on our people and our environment.

Regarding people, our focus internally will continue to be on how we can retain and recruit talent in our hotels - with continued investment in training, coaching and mentoring for our operational and support teams, and providing opportunities for growth and a rewarding career path within the organisation.

Demonstrating a tangible commitment to making hospitality and travelling more sustainable for all of our stakeholders - our guests, our clients, our staff and our shareholders – also remains a crucial challenge.

We will continue the journey we've been on to reduce our carbon footprint through a variety of efforts, including increasing the use of renewable energy, building electrification to maximise renewable electricity, continued modification of design standards so buildings are more efficient, and the installation of automation systems and energy efficiency upgrades (for example, smart thermostats) over time.



How does your business evolve and how do you anticipate the future of the business? How far ahead of the game are you on the technology side? Are concepts returning the market, or are there new concepts emerging from the current global situation?

Today's traveller wants a holistic, tech-enabled, personalised experience, so this is something we've focussed on developing. We have been reimagining all aspects of the customer journey, from the Marriott Bonvoy Mobile App, which offers mobile check-in and checkout, general mobile requests and, wherever available, a mobile key to our online booking process. This allows for a frictionless experience before and during a stay and gets smarter the more you interact with it.

We have worked hard over the last couple of years to ensure that our members have a seamless booking experience that is localised. It's now easier than ever for our customers to book online with 12 new languages integrated into the website, including Turkish, Polish and the newly launched Hebrew site.

We are also revamping our legacy systems across the organisation to deliver more intelligent, intuitive, and integrated tools that will further elevate the customer experience and help unlock growth. In addition, we continue to look for opportunities to leverage evolving technologies like AI to remove friction for our guests and to create capacity for our associates. But we are taking a considered approach, mindful of how rapidly the technology is evolving and ensuring any enhancements are in the best interests of our guests and associates.

**SATYA ANAND** is the President EMEA of **MARRIOTT INTERNATIONAL**. Marriott is the largest hotel chain in the world by the number of available rooms.

[MARRIOTT.COM](https://www.marriott.com)

## 2023 / 2024: So entwickelt sich der Transaktions

# MARKT

### MRP HOTELS INSIGHTS

Hoteltransaktionen aufgrund hoher Zinsen und teurem Mezzaninkapital beinahe gestoppt

Investoren benötigen Preisstabilität und sinkende Zinsen, um wieder aktiv zu werden

Stabile Gästenachfrage und prognostiziertes Wachstum wecken globales Investoreninteresse

Von Philipp Huterer

**D**er Hoteltransaktionsmarkt befindet sich in einer bemerkenswerten Situation: Während die Gästenachfrage robust ist, verzeichnet der Hotelinvestmentsektor eine bedeutende Verlangsamung. Obwohl der von zahlreichen Analysten und Hotelbetreibern viel zitierte Anstieg der Hotelaufenthalte bis Mitte 2023 statistisch an den meisten Orten noch nicht nachweisbar ist – insbesondere das Q1/2023 blieb deutlich unter dem Niveau von Q1/2019 –, scheint die Nachfrage von Gästen trotz anhaltender wirtschaftlicher Unsicherheiten stabil zu bleiben.

Reisen hat sich zu einem Grundbedürfnis entwickelt. Faktoren wie Inflation, hohe Zinsen und Unsicherheiten am Arbeitsmarkt könnten die Ausgabebereitschaft von Reisenden – sowie die Reiseausgaben von Unternehmen – jedoch kurz- bis mittelfristig beeinträchtigen. Diese

Aspekte hängen wie ein Damoklesschwert über der Nachfrage in den kommenden Monaten. Zusätzlich werden die Nachholeffekte der COVID-19-bedingten Reisebeschränkungen allmählich abnehmen.

Die Inflation treibt die Ertragswerte von verpachteten Hotelimmobilien nach oben. Den Aufwertungen stehen jedoch Abwertungen in der Bewertung aufgrund der hohen Finanzierungskosten gegenüber. Aktuell haben die Zinssätze für Kapital einen höheren wertmindernden Einfluss auf den Wert der Immobilie als die wertsteigernde Inflation.

Gegenwärtig sind Hoteltransaktionen nahezu zum Stillstand gekommen. Die Zinssätze für Fremdkapital bei Banken sind zu hoch und Kosten für alternative Finanzierungsmöglichkeiten wie Mezzaninkapital etc. bewegen sich zwischen 10% und 15% p. a. Dadurch sind Renditen, die wir bis 2022 kannten, nicht ausreichend, um die hohen Finanzierungskosten zu verdienen. Immobilien mit auslaufenden Finanzierungen sind in der gegenwärtigen Marktsituation schwer refinanzierbar, da Banken aufgrund veränderter Regularien höhere Eigenkapitalanforderungen stellen.

Hoteltransaktionen werden erst wieder an Dynamik gewinnen, wenn eine Preisfestlegung zwischen Käufern und Verkäufern möglich ist, Comparables für Transaktionen vorhanden sind und die Zinssätze zumindest stabil bleiben oder vorteilhafterweise sogar sinken.

Im Vorteil sind Investoren, die Owner-Operator-Modelle erwerben können, da in der Kombination aus Betrieb und Besitz eine akzeptable Rendite erwirtschaftet werden kann. Darüber hinaus können jene Investoren zum Zug kommen, die ein bis zwei Jahre auf eine EK-Rendite verzichten können – und wollen –, da diese bei einem er-

neuten Verkauf der Immobilie an der inflationsbedingten Wertsteigerung verdienen. Ob Notverkäufe unterhalb des Einkaufspreises zu sehen sein werden, werden die nächsten Monate weisen. Core-Produkte mit einem Multiplikator zwischen dem 20- und 25-fachen der Jahrespacht sind derzeit nur mit Abschlag veräußerlich.

Etwas einfacher zu realisieren bzw. zu verkaufen sind aktuell Serviced-Apartment-Projekte. Diese Konzepte benötigen vergleichsweise geringere Investitionskosten und können höhere Pachten im Vergleich zu herkömmlichen Hotelbetreibern bezahlen – Pachten können bis zu 35 % des Gesamtumsatzes ausmachen. Entscheidend bleibt die erzielbare Pacht pro m<sup>2</sup>.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die anhaltende stabile Gästenachfrage über mehrere Jahrzehnte – trotz vieler wirtschaftlicher, pandemiebedingter sowie politischer Unwegbarkeiten – und das kontinuierliche prognostizierte Wachstum der Tourismusbranche das Interesse von Investoren und Analysten erhöhen. Diese müssen allerdings derzeit aufgrund der hohen Zinsen eine gewisse Zurückhaltung zeigen und können deshalb ihre Vermögenswerte nicht ausgeben. Somit werden diese einen erheblichen Anlagedruck in den nächsten Jahren haben.



**PHILIPP HUTERER** ist Director of Asset Management bei **MRP HOTELS** und verantwortet mehrere Asset Management-Mandate und Hotelberatungsprojekte in ganz Europa.

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

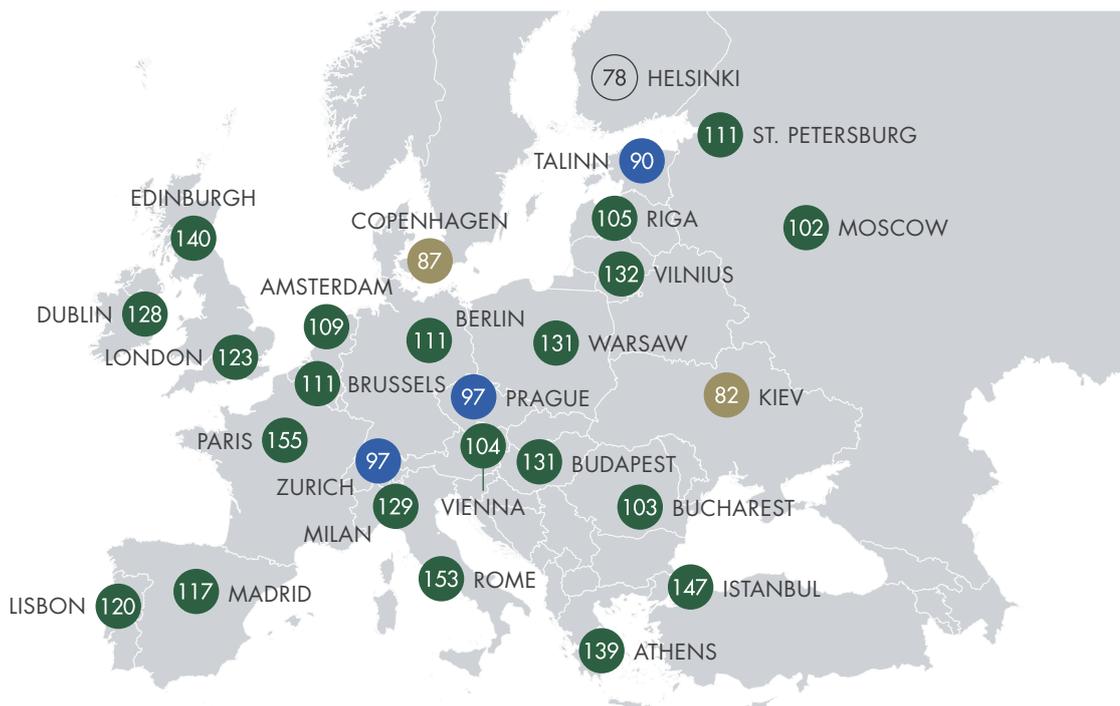
**STRONG DEMAND AIDING CONTINUED ADR GROWTH**

Quelle / Source:

EUROPEAN MARKETS, ADR (LOCAL CURRENCY), INDEXED TO 2019, JUNE YTD 2023

- UNDER 80
- 80 - 89
- 90 - 99
- 100+

The events of the past few years – predominantly worldwide inflation, but also pent-up demand, war, and supply chain disruptions – have permanently altered ADR. Inflation rates will moderate, but the actual price is not expected to go down. Europe is the real winner here, because after a strong 2022, the continent is still pushing rates.



## TRANSACTION MARKET 2023/2024

Hotel transactions close to halt due to high interest rates and unaffordable lending opportunities

Investor require assurances and look for signs of stabilised pricing

Stable hotel demand and increased expectations on global tourism sectors keep this sector very interesting to investors

By Philipp Huterer

**T**he hotel transaction market is in an exceptional situation: while guest demand is robust, the hotel investment sector is experiencing a significant slowdown. While many analysts and hotel operators have anticipated a notable increase in hotel stays by mid-2023, statistical evidence supporting this trend remains elusive in most locations (Q1/2023 in particular remained well below Q1/2019 levels). Nevertheless, guest demand appeared to remain stable despite ongoing economic uncertainties.

Travel today is viewed as vital to overall wellbeing - however, factors such as inflation, high interest rates and labour market uncertainties could affect travellers' willingness to spend (as well as corporate travel spendings) in the short to medium term. These factors will continue to impact demand in the coming months. In addition, the catch-up effects of the Corona-related travel restrictions will gradually diminish.

A significant number of property owners are benefiting from inflation. This increases the value of hotel properties. However, these appreciations are offset by depreciation in valuation due to high financing costs. Currently, the interest rates for capital procurement have a higher, value-reducing influence on the value of the property than the value-enhancing inflation.

Currently, hotel transactions have come to a virtual standstill. Interest rates for borrowed capital from banks are too high and costs for alternative financing options such as mezzanine capital range between 10 and 15 % p.a. As a result, yields that were materialised until 2022, are not sufficient to cover the high financing costs. Properties with expiring financing terms are difficult to refinance in the current market situation, as banks are imposing higher equity requirements due to changed regulations.

Hotel transactions will only regain momentum when expectations of buyers and sellers can be increasingly matched again, when transaction benchmarks are accessible, and when interest rates at the very least remain steady or, preferably, decrease.

Investors who are in a position to acquire owner-operator models are at an advantage as the combination of operation and ownership can generate an acceptable return. In addition, investors who can (and want to) forego an EC return for one or two years can benefit, as they will attain earnings from the inflation-related increase in value when the property is sold again. The coming months will demonstrate whether distress sales below the purchase price will be seen. Core products with a multiplier of between 20 and 25 times the annual rent can currently only be sold at a discount.

Serviced apartment projects are currently somewhat easier to be realised or sold. These concepts require comparatively lower investment costs and can pay higher rents compared to conventional hotel operators (rents can account for up to 35% of total turnover).

In summary: The continued stable guest demand over several decades (despite various economic, pandemic related as well as political factors) and the continuous projected growth of the tourism industry, has heightened the interest of investors and analysts. However, these stakeholders are currently restrained due to elevated interest rates and therefore cannot deploy their assets at this time. Consequently, they are likely to face considerable investment pressure in the coming years.

**PHILIPP HUTERER** is Director of Asset Management at **MRP HOTELS**. He advises and leads several asset management mandates and hotel consultancy projects across Europe.

# Dagegen war Corona eine leichte Übung: Hotel Developments in der

# ZEITEN- WENDE

## MRP HOTELS KEY TAKE-AWAYS

Risikoaverse Banken erschweren Hotelfinanzierung

ESG-konforme Hotelinvestments sind derzeit Mangelware

Hotelimmobilien-Verkäufe derzeit nur mit niederen Multiples möglich

Von Chris-Norman Sauer

**D**ie Herausforderungen sind groß, denen sich Development- und Immobilienakteure der Assetklasse Hotellerie seit etwa einem Jahr gegenübersehen. Rasant gestiegene Zinsen, fallende Verkaufspreise für Immobilien und wegen der Inflation auf recht hohem Niveau verharrende Baupreise sind seitdem für manchen Akteur eine gefährliche Mischung. Neue Hotelentwicklungen sind bis auf wenige Ausnahmen rar geworden. Viele bereits begonnene Entwicklungen verzögern sich – obwohl die Reisefreudigkeit nach der Pandemie die Hotelbelegungsraten bereits fast wieder Vorkrisenniveau erreichen ließ und der Tourismusboom sich fortsetzen dürfte.

Problematisch wird es vor allem, wenn Grundstücke noch in Boomzeiten bis Anfang 2020 teuer eingekauft wurden, die Tinte unter dem Vertrag mit dem Endinvestor aber nicht rechtzeitig trocken war. Modifizierte Abschlüsse – sofern diese überhaupt zustande kommen – liegen gleich um mehrere Jahrespachtfaktoren niedriger. Dies führt dazu, dass Developer sich häufig doch dazu entschließen, Projekte erst einmal im Bestand zu halten und auf bessere Zeiten zu warten, um keinen Verlust zu realisieren. Klar ist, dass die Einstandspreise bei Grundstücken für zukünftige Projektentwicklungen weiter fallen müssen, um eine zufriedenstellende Projektrentabilität zu erreichen.

Angesichts dieser Rahmenbedingungen sind auch Finanzinstitute weiterhin eher zurückhaltend bei der Kreditvergabe. Die Zeiten sind vorbei, in denen sich so gut wie jedes Development gerechnet hat. Nur eigenkapitalstarke Developer oder Betreiber, die ohne externe Gelder auskommen, sind bei der Expansion unverändert auf dem Gaspedal.

Die derzeitige Marktphase ist aber auch eine Chance. Denn wie heißt das gute alte Sprichwort der Immobilienbranche: Der Gewinn wird im Einkauf erzielt. Derzeit läuft die Normalisierung des Marktes. Wer jetzt Grundstücke oder Bestandsobjekte kauft, zahlt nicht nur weniger, auch Verhandlungen und Exklusivitätsphasen sind wieder möglich. Das gefährliche „Kauf sofort, Prüfung unmöglich“ gehört der Vergangenheit an.

Aus Immobilieninvestmentsicht haben Hotelentwicklungen derzeit einen zusätzlichen entscheidenden Vorteil. Zum einen durchlaufen zum Beispiel Retail und Büro

derzeit einen tiefgreifenden Strukturwandel (Stichwort: Onlinehandel, Homeoffice, New Work). Zum anderen führt die derzeitige Development-Flaute dazu, dass in den nächsten 3 bis 6 Jahren wenig neue Hotelobjekte auf den Markt kommen. Institutionelle Investoren werden also nicht genügend ESG-konforme Hotelinvestments finden. Diese Verknappung führt wiederum zu höheren Preisen bei den vorhandenen Assets, die alle Kriterien erfüllen. Der Abgang auf Hotel-Developments ist demnach unberechtigt, denn die schnelle Erholung nach der Pandemie und die strukturelle Stärke des Reisemarktes Deutschlands verdeutlicht auch die Nachhaltigkeit von Hotelinvestments.



**CHRIS-NORMAN SAUER** ist Head of Acquisitions von **PREMIER INN**, Frankfurt. Premier Inn ist Teil des Britischen Whitbread PLC Konzerns und betreibt weltweit über 800 Hotels mit über 80.000 Zimmern.

[PREMIER-INN.COM](https://www.premier-inn.com)

## IN COMPARISON, CORONA WAS AN EASY EXERCISE: HOTEL DEVELOPMENTS IN EVOLVING TIMES

Risk-averse banks restrict hotel financing

ESG-compliant hotel investments are currently scarce

Hotel real estate sales are currently only possible with individual multiples

By Chris-Norman Sauer

**T**he challenge that development and real estate players in the hotel asset class have been facing for about a year now is huge. Rapidly rising interest rates, falling real estate prices and construction prices that have remained at a fairly high level due to inflation has created a dangerous mix for some players. With few exceptions, new hotel developments have become rare, and many developments already underway have been delayed - even though the post-pandemic travel boom has already allowed hotel occupancy rates to almost return to pre-crisis levels, and the tourism boom is expected to continue.

It will be particularly problematic if properties were bought at a high price in peaking times up to the beginning of 2020, but the ink on the contract with the final investor was not dry in time. Modified contracts - if they are concluded at all - are several annual lease factors lower. As a result, developers often decide to keep projects in the portfolio for the time being and wait for better times in order not to realise a loss. It is therefore clear that the prices of land for future project developments will have to fall further in order to achieve profitability.

Given these conditions, financial institutions also continue to be rather reluctant to lend. The days when virtually every development was profitable are over. Only developers with a strong equity base or operators who can manage without external funding are still putting their foot on the gas pedal when it comes to expansion.

The current market phase is also an opportunity, because as the good old saying in the real estate industry goes: The profit is made in the purchase. The market is currently returning to normal. Anyone who buys land or existing properties now not only pays less, but negotiations and exclusivity phases are also possible again. The dangerous „buy now, verification impossible“ is a thing of the past. From a real estate investment perspective, hotel developments currently have an additional decisive advantage. On the one hand, retail and office, for example, are currently undergoing a profound structural change (key words: online retail, home office, new work) and, on the other hand, the current development lull means that few new hotel properties will come onto the market in the next 3 to 6 years. Institutional investors will therefore not find enough ESG-compliant hotel investments. This shortage in turn leads to higher prices for the available assets that meet all the criteria. The pessimism surrounding hotel developments is therefore unjustified, as the rapid recovery since the pandemic and the structural strength of Germany's travel market illustrates the sustainability of hotel investments.

**CHRIS-NORMAN SAUER** is the Acquisitions Director at **PREMIER INN**, Frankfurt, Germany. Premier Inn is part of the British Whitbread PLC group and operates over 800 hotels with over 80,000 rooms worldwide.

# Über die Notwendigkeit einer verstärkten Diversifizierung von

# HOTEL- FONDS

## MRP HOTELS KEY TAKE-AWAYS

### Hotelfonds zeigen Bedarf an höherer Diversifizierung

### Diversifizierung durch Conversion, flexible Miet- oder Managementverträge

### Pachten steigen schneller als GOPs

Von Dr. Peter Ebertz

**H**otelfonds haben sich als vielversprechende Anlageoption etabliert und stehen nun vor der Möglichkeit, deren erlangte Legitimation weiter auszubauen. Trotzdem besteht die Notwendigkeit einer verstärkten Diversifizierung, um die Attraktivität dieser Investitionsmöglichkeit langfristig zu sichern. Aktuell leidet das Angebot der Hotelfonds unter einer gewissen Eintönigkeit, da die Angebote sich oft stark ähneln. Im Gegensatz dazu gibt es in anderen Assetklassen eine deutlich größere Auswahl und Vielfalt.

Die Diversifizierung von Hotelfonds könnte in Richtung einer Fokussierung auf Wertschöpfung durch Conversions, weg von reinen Fixpachtverträgen sowie

möglicherweise durch die Einbindung von Managementverträgen erfolgen. Diese Schritte würden es den Fonds ermöglichen, deren Erträge aus verschiedenen Quellen zu generieren und somit das Risiko zu streuen.

Ein aktuell entscheidender Vorteil für Investoren ist die anzunehmende schnellere Preisfindung im Hotelbereich im Vergleich zu anderen Assetklassen. Bereits während der COVID-19-Pandemie zeigte sich, dass Hotelbewertungen bereits Anpassungen erfuhren und somit weniger stark von drastischen Einbrüchen betroffen waren als beispielsweise Büros. Anders als bei Büros besteht im Hotelmarkt kein systemisches Problem. Die zyklische Natur der Branche bleibt weiterhin einigermaßen vorhersehbar, im Gegensatz zur Unsicherheit im Büro- oder Einzelhandelssektor.

Die Nachfrage nach Hotelunterkünften ist vorhanden und wird voraussichtlich wieder steigen, da Reisen und Tourismus erneut an Fahrt aufnehmen. Diese relative Sicherheit und Vorhersagbarkeit könnten zu Umschichtungen von Investitionen aus anderen Assetklassen in den Hotelfondsmarkt führen.

Trotz dieser positiven Aussichten bestehen jedoch einige bedeutende Herausforderungen. Im Bürobereich machen die Mietkosten oft einen geringen Prozentsatz des Unternehmensumsatzes aus und können relativ leicht gesteigert werden. Im Gegensatz dazu stellen die Mieten bereits oft über 20 % des Umsatzes dar, während die Umsatzsteigerungen nicht im gleichen Maße zunehmen, wie die Baukosten steigen. Hier klafft eine bedeutende Lücke.

Um diese Problematik zu überwinden, könnten innovative Ansätze wie variable Mieten oder Managementver-

träge in Betracht gezogen werden. Diese könnten ermöglichen, Mieten in schlechten Zeiten zu reduzieren und in guten Zeiten stärker davon zu profitieren. Die Frage bleibt, ob herkömmliche Pachtverträge die gewünschte Sicherheit bieten.

Die Ableitung der Mieten im Hotelmarkt gestaltet sich problematisch, da diese aktuell nicht direkt aus den Baukosten abgeleitet werden können, wie es in anderen Assetklassen der Fall ist. Hier liegt ein Ansatzpunkt für zukünftige Herangehensweisen und Entwicklungen.

Insgesamt ist eine breite Diversifizierung im Hotelbereich unerlässlich. Dies betrifft nicht nur die verschiedenen Segmente des Marktes, sondern auch die Vielfalt der Gästeklientel und Standorte.



**DR. PETER EBERTZ** ist Geschäftsführer/Head of Hotels bei **ART-INVEST REAL ESTATE** Management GmbH & Co. KG in Köln, Deutschland. Er trug wesentlichen Anteil an der Expansion von Art-Invest Real Estate im Immobilien- und Hotelbereich.

**ART-INVEST.DE**

## HOTEL FUNDS: NEED FOR INCREASED DIVERSIFICATION

Hotel funds need to diversify for long-term attractiveness

Diversify by means of conversion, flexible lease or management agreements

Pricing is faster than in other asset classes

By Peter Ebertz

**H**otel funds have established themselves as a promising investment option and are now faced with the opportunity to further expand their acquired legitimacy. Nevertheless, there is a need for increased diversification to ensure the attractiveness of this investment opportunity in the long term. Currently, hotel funds all follow a certain monotony where offers are often very similar. In contrast, there is a much greater choice and variety in other asset classes.

The diversification of hotel funds could be in the direction of focusing on value creation through renovations, moving away from pure fixed lease agreements, and possibly also incorporating management agreements. These steps would allow funds to generate their returns from different sources and thus diversify their risk.

A currently decisive advantage for investors is the assumed comparatively faster price discovery in the hotel sector compared to other asset classes. Already during the Corona pandemic, it became apparent that hotel valuations already underwent adjustments and are thus now less affected by drastic declines than offices, for example. Also, unlike offices, there is no systemic problem in the hotel market. The cyclical nature of the industry remains reasonably predictable, unlike uncertainties in the office or retail sectors.

Demand for hotel accommodation is present and is expected to pick up as travel and tourism regain momentum. This relative certainty and predictability could lead to shifts of investment from other asset classes into the hotel fund market.

Despite this positive outlook, there are, however, some significant challenges. In the office sector, rental costs often represent a small percentage of total turnover and can be increased relatively easily. In contrast, in the hotel sector, rents already often represent over 20% of turnover, while turnover increases are not rising at the same rate as construction costs. Thus, there is a significant gap here.

To overcome this problem, innovative approaches such as variable rents or management agreements could be considered. These would allow rents to be reduced in bad times and benefit more in good times. The question remains whether conventional leases actually provide the desired security.

The derivation of rents in the hotel market is problematic because currently they cannot be derived directly from construction costs, as is the case in other asset classes. This shall be a starting point for future-oriented approaches and developments.

Overall, a broad diversification in the hotel sector is essential. This applies not only to the different segments of the market, but also to the diversity of guest clientele and locations.

**PETER EBERTZ** is the Managing Director/Head of Hotels at **ART-INVEST REAL ESTATE** Management GmbH & Co. KG in Cologne, Germany. He played a key role in Art-Invest Real Estate's expansion in the real estate and hotel sector.

# Serviced Apartments sind kein Trend mehr: Willkommen, Generation

# AIRBNB!

## MRP HOTELS KEY TAKE-AWAYS

Generation Airbnb übernimmt langfristig eine führende „Nachfragerolle“

Institutionelle Investoren entdecken zunehmend das Serviced Apartment-Segment

Serviced Apartments als Effizienzvorbild für den traditionellen Hotelbetrieb

Interview mit Christian Gaiser

Wie hat sich die europäische Reise- und Hotellandschaft in den vergangenen Jahren verändert und warum sind Serviced Apartment-Konzepte so erfolgreich (geworden)?

**D**ie „Generation Airbnb“ bestimmt zunehmend den Nachfragemarkt. Die Wenigsten möchten heute noch 20 Minuten an der Rezeption warten oder sich an strenge Frühstückszeiten anpassen.

Reisen und Arbeiten werden heute oft stärker miteinander verbunden. Der neue Trend ist „Workation“ – das Arbeiten dort, wo andere Urlaub machen. Immer mehr Unternehmen ermöglichen ihren Angestellten, remote zu arbeiten. Hierbei werden heute oft individuell und zeitgemäß eingerichtete Unterkünfte gegenüber einem standardisierten Hotel bevorzugt.

Serviced Apartments haben in den vergangenen Jahren einen Siegeszug angetreten. Laut AHGZ gibt es inzwi-

schen 35.000 Einheiten in Deutschland und bis 2030 sollen es 80.000 sein. Die Grenzen zwischen Airbnb und Hotels verschwimmen immer mehr. In den kommenden Jahren stehen große Veränderungen bevor.

Treffen Serviced-Apartment-Konzepte nur den Nerv der Zeit der GenZ oder handelt es sich um ein breiten-taugliches Konzept? Welche Veränderungen der Reisegewohnheiten stehen uns bevor?

**E**s wäre zu stark simplifiziert, das als reine Generationenfrage zu interpretieren. Vielmehr sehen wir, dass sich in der Gesellschaft das Werteverhältnis zwischen Arbeit und Privatleben ändert – und damit auch die Reisegewohnheiten.

Ein Großteil der heutigen Städtereisenden ist mit individuellen Angeboten von Anbietern wie Airbnb sozialisiert worden. Jahre später ist die „Generation Airbnb“ heute nicht mehr so sehr auf niedrige Preise angewiesen, ihr Anspruch ist aber weiterhin das selbstbestimmte Reisen. Architektur, Atmosphäre und Authentizität stehen für sie im Fokus. Die Reisenden wollen heute ihre Zeit optimal nutzen – schnelles Internet und smarte digitale Prozesse werden vorausgesetzt.

Die Grenzen zwischen Serviced Apartments und Hotel werden immer stärker verschwimmen. Somit eröffnen sich große Chancen für die Hospitality-Branche, da neue Use Cases entstehen, die mit dem bestehenden Angebot nicht abgebildet werden – und hier gewinnen Serviced Apartments weiter an Bedeutung.



NUMA und andere Betreiber rücken aus unserer Wahrnehmung heraus zunehmend in den Fokus institutioneller Investoren. Täuscht dieser Eindruck? Oder wenn ja, was schätzen diese?

**D**ie bevorstehende Transformation der Hospitality-Branche ist für institutionelle Investoren aufgrund von vier Punkten hochinteressant:

Erstens: Hier entsteht eine ganze neue Assetklasse, da wir das Angebot für DIE Generation entwickeln, die in Zukunft das Reisen dominieren wird.

Zweitens: Digitale Apartmentkonzepte beinhalten weit aus weniger Risiko als herkömmliche Hotels; diese bieten sogar ein Bewertungs-Uplift. Das digitale NUMA-Konzept beispielsweise ist im Gegensatz zur klassischen Hotel- und Serviced-Apartment-Branche deutlich resilienter gegenüber makroökonomischen Einflüssen. Wir konnten in den vergangenen herausfordernden Jahren wiederholt unter Beweis stellen, dass wir in der Lage sind, auf unterschiedliche Marktlagen sehr schnell und flexibel zu reagieren.

Drittens: Die höhere Flächeneffizienz der neuen Konzepte schafft mehr umsatzgenerierende Einheiten, da Gemeinschaftsräume der klassischen Hotels heute oft nicht mehr benötigt werden.

Viertens: Städte wandeln sich ebenfalls stark. Das Konzept von NUMA bietet für viele freiwerdende Flächen wie zum Beispiel ehemalige Geschäfts- und Büroräume interessante Konversionsmöglichkeiten.

Diese vier Punkte machen das Geschäftsmodell insbesondere für institutionelle Investoren sehr attraktiv.

Stichwort Digitalisierung in der Hotellerie: Was steht uns hier noch bevor? Können wir das schon abschätzen?

**G**erne würden wir drei hervorheben: Erstens: Der Druck zur Digitalisierung der Hotellerie wird erheblich zunehmen – hier zeichnen sich verschiedene Treiber ab. Mangel an Personal und steigende Möglichkeiten durch Automatisierung sind nur zwei Beispiele dafür.

Zweitens, grundsätzlich sehr positiv: Das Reisevolumen wird weiter zunehmen, da der Anteil der zahlungskräftigen Älteren mit viel Freizeit immer weiter ansteigt, künstliche Intelligenz immer mehr Arbeit übernehmen wird und somit auch hier immer mehr freie Zeit zur Verfügung stehen wird. Auch die Touristenströme aus Asien werden weiter stark anwachsen. Hierauf müssen die Produkte sich einstellen.

Drittens sehen wir den Klimawandel und Energienotstand als wichtiges Thema. Entscheidend für den Klimaschutz sind unter anderem Bauweise, Energiebeschaffung, Abfallwirtschaft und Plastikvermeidung sowie ein sparsamer Umgang mit Wasser und Reinigungsmitteln – alles Bereiche, in denen ein smartes digitales Management erhebliche Optimierungen bieten kann.



**CHRISTIAN GAISER** ist CEO der **NUMA GROUP**, Berlin. NUMA ist der führende europäische Betreiber von digitalisierten Boutique-Apartments und Technologieentwickler mit mehr als 4.500 Einheiten in europäischen A-Städten, darunter Berlin, München, Rom, Mailand, Madrid, Barcelona und Wien.

[NUMASTAYS.COM](https://numastays.com)

# SERVICED APARTMENTS ARE NO LONGER A TREND: WELCOME, GENERATION AIRBNB!

Generation Airbnb assumes a leading „on-demand“ role over the long term

Institutional investors are increasingly discovering the serviced apartment segment

Serviced apartments serve as an efficiency role model for traditional hotel operations

Interview with Christian Gaiser

How has the European travel and hotel landscape changed in recent years and why have serviced apartment concepts become so successful?

**T**he „Airbnb generation“ is increasingly shaping the tourism demand market. Few people today want to wait 20 minutes at the reception desk or adapt to strict breakfast times.

Travel and work are often more closely linked today. Working where others go on vacation - the new trend „workation.“ More and more companies are enabling their employees to work remotely. Here, individual, and contemporary furnished accommodations are often preferred over a standardised hotel.

Serviced apartments have been triumphant in recent years. According to AHGZ, there are now 35,000 units in Germany and the number is expected to reach 80,000 by 2030. The boundaries between Airbnb and hotels are becoming increasingly blurred and major changes are in store in the coming years.



Do serviced apartment concepts only meet the time sensitivity of GenZ or is it a sustainable and suitable concept for the broad public? What changes in travel habits are we facing?

**I**t would be too simplistic to interpret this as a purely generational issue. Rather, we see that the value relationship between work and private life is changing in society - and with it travel habits as well.

A large proportion of today's city travellers have been socialised with individual offers from providers such as Airbnb. Years later, today's „Airbnb generation“ is no longer so dependent on low prices, but their aspiration continues to be self-determined travel. Architecture, atmosphere, and authenticity are the focus for them. Today's travellers want to make the most of their time - fast Internet and smart digital processes are a prerequisite.

The boundaries between serviced apartments and hotels will become increasingly blurred. This opens up great opportunities for the hospitality industry, as new use cases arise that are not reflected in the existing offerings - and this is where serviced apartments continue to increase in importance.

From our perspective, NUMA and other operators are increasingly moving into the focus of institutional investors. Is this impression deceptive? Or if so, what do they value?

**T**he upcoming transformation of the hospitality industry is highly interesting for institutional investors for largely four reasons:

First, a whole new asset class is emerging here as we develop the offering for THE generation that will dominate travel in the future.

Second, digital apartment concepts involve far less risk than traditional hotels; they even offer a valuation uplift. The digital NUMA concept, for example, is much more resilient to macroeconomic influences than the traditional hotel and serviced apartment industry. We have been able to repeatedly demonstrate in the past during challenging years that we are able to react and just very quickly and flexible to different market situations.

Third: The higher space efficiency of the new concepts creates more revenue-generating units, as common areas of classic hotels are often no longer needed today.

Fourth: Cities are also undergoing major changes, and NUMA's concept offers interesting conversion opportunities for many vacant spaces such as former commercial and office premises.

These four points make the business model very attractive, especially for institutional investors.

Keyword digitalisation in the hotel industry: What is still ahead of us in that respect? Can we already forecast this?

**W**e would like to highlight three: First, the pressure to digitalise the hotel industry will increase significantly - various drivers are emerging here. Shortage of staff and increasing opportunities through automation are just a few examples here.

Second, fundamentally very positive: travel volumes will continue to increase, as the proportion of affluent older people with a lot of free time continues to increase, artificial intelligence will take over more and more work, and thus more and more free time will be available here as well. Tourist flows from Asia will also continue to grow strongly. Products will have to adapt to this.

Third, we see climate change and energy emergencies as an important issue. Crucial to climate protection are, among other things, construction methods, energy procurement, waste management and plastic avoidance, as well as economical use of water and cleaning agents - all areas in which smart digital management can offer considerable optimisation.

**CHRISTIAN GAISER** is the CEO of **NUMA GROUP**, Berlin. NUMA Group is the leading European operator of digitalised boutique apartments next to being a technology developer with more than 4,500 units in A-list European cities, including Berlin, Munich, Rome, Milan, Madrid, Barcelona and Vienna.

[NUMASTAYS.COM](https://www.numastays.com)



# So wird die Zukunft nicht nur für Serviced Apartments, sondern alle Bereiche sein:

# SMART.

## MRP HOTELS KEY TAKE-AWAYS

Sorgfältige Standortwahl in Bezug auf perfekte Anbindung ist erfolgsentscheidend

Conversions, Mixed Use und Quartiersentwicklungen als Chance für Wachstum

Digitalisierung essentiell für langfristigen Erfolg

Von Burak Ünver

**B**ereits vor, insbesondere aber seit der Corona-Pandemie legen Investoren und vermehrt auch viele global tätige Hotelgesellschaften Fokus und Wert auf Serviced Apartment Konzepte. Neue Produkte und Marken entstehen, und es tauchen immer wieder neue Gesellschaften auf. Um am Markt relevant zu bleiben, müssen sich Serviced Apartment Betreiber mit Themen wie Digitalisierung, Steigerung der Gästelerfahrung und Mitarbeitermangel auseinandersetzen und diese meistern. Viele Gesellschaften in diesem Segment haben eine Vorreiterrolle im Hotelgewerbe eingenommen. Die rasch voranschreitende Digitalisierung spielt auch bei SMARTments (eine Tochtergesellschaft der GBI) eine bedeutende Rolle in der Unternehmensstrategie. Innovationen wie Mobile Keys und eine stark personalisierte digitale

Gästelerfahrung haben mittlerweile dazu geführt, dass die Online-Check-In-Rate bei 95 % liegt.

Mit fünf Mitarbeitern je 180 Zimmern, aufgeteilt auf alle operativen Abteilungen (exklusive Housekeeping), kann auch dem Arbeitskräftemangel erfolgreich entgegengewirkt werden. Dies erleichtert die Entwicklung weiterer Standorte erheblich. In der Vergangenheit waren viele Konzepte auf jeweils eine bestimmte Zielgruppe ausgerichtet. Die Gästeklientel wurde in vielen Konzepten breiter, mittlerweile nutzen beispielsweise immer mehr Studenten Serviced Apartments als Langzeitunterkünfte. Dadurch wurde der Markt deutlich attraktiver. Hinzu kommen in letzter Zeit F&B Konzepte, deren Implementierung künftig ein wichtiger Faktor bei der Entwicklung von Serviced Apartments oder Langzeitaufenthalten sein wird.

Die Standortkriterien für ein Serviced Apartment Konzept können im Vergleich zu einem Hotel unterschiedlich sein: Der Anschluss an öffentliche Verkehrsmittel und Nahversorgungseinrichtungen spielen beispielsweise eine noch wichtigere Rolle als bei einem konventionellen Hotel. Bei der Analyse neuer Standorte stellt GBI fest, dass die Konkurrenz immer größer wird, da sich sowohl Hotel- als auch Serviced Apartment Betreiber um Standorte bemühen. Aufgrund des schwierigen Marktumfelds werden Konversionsprojekte oder auch Projekte mit vorhandenen Baugenehmigungen zunehmen. Bei SMARTments werden künftig auch Mixed-Use-Kombinationen, Kombinationen von Serviced Apartment und Hotels oder auch Quartiersentwicklungen möglich sein. Eine solide Bonität, die Vertragsstruktur (insbesondere der Pachtvertrag) und eine solide finanzielle Ausstattung bleiben weiterhin bedeutende Faktoren. Die Finanzierung neuer

Projekte ist heute komplexer denn je. Neue Objekte müssen nicht nur über einen erstklassigen Standort und eine exzellente Positionierung am Markt verfügen, Developer benötigen heute eine noch höhere Eigenkapitalquote als früher und müssen Neuentwicklungen teilweise auch in einer „develop to hold“ Strategie umsetzen können. Dies erfordert eine noch genauere Kalkulation und teilweise auch niedrigere Ankaufpreise beim Erwerb von Liegenschaften. Im Gegensatz zu früher planen viele Entwickler, ihre Immobilien langfristig zu halten, um in einer späteren Phase der Markterholung erfolgreich zu verkaufen. In den nächsten Jahren werden kapitalstarke Partner, die in der Lage sind, Projekte im Eigeninvestment umzusetzen, klar im Vorteil sein.



**BURAK ÜNVER** ist Geschäftsführer von **SMARTMENTS BUSINESS**. SMARTMENTS gelten als Pioniere im Bereich Serviced Apartments für Langzeitaufenthalte.

[SMARTMENTS-BUSINESS.DE](https://SMARTMENTS-BUSINESS.DE)

## THE FUTURE WILL BE SMART - NOT ONLY FOR SERVICED APARTMENTS.

Careful selection of easily accessible locations is critical to success

Conversion, mixed-use and district developments as an opportunity for growth

Diversifying is essential to long-term success

By Burak Ünver

**E**ven before, but especially since the Corona pandemic, investors and increasingly many globally active hotel groups are focusing and placing value on serviced apartment concepts. New products, brands and concepts are thus emerging. In order to stay relevant, serviced apartment operators have to contend with and master areas such as digitalisation, enhancing the guest experience and staff shortages. Many companies in this segment have taken a pioneering role in the hotel industry. The rapidly advancing digitalisation also plays a significant role in the corporate strategy of SMARTMENTS (a subsidiary of GBI). Recent innovations such as mobile keys have added to the increasing focus on offering customers a highly personalised digital guest experience. These innovations have also resulted in an online check-in rate of 95 %.



With five employees per 180 rooms, split across all operational departments, labour shortages can also be successfully addressed. This makes the development of further locations increasingly plausible. In the past, many concepts were geared to a specific target group. In many established concepts the guest clientele has become increasingly broader. As an example, students are increasingly utilising serviced apartments as long-term accommodation. This has made the market increasingly attractive. The recent addition of F&B concepts has been an important factor in the further development of serviced apartments and long-term accommodation offerings for the future.

The location criteria for a serviced apartment concept varies in comparison to that of a hotel. For example, the connection to public transport and local amenities holds a higher level of importance than for a conventional hotel. When analysing new locations, GBI notes that competition is increasing with both hotel and serviced apartment

operators competing for sites. Due to the challenging market environment, conversion projects or even projects with existing building permits will increase. In the future, mixed-use combinations of serviced apartments and hotels or neighbourhood developments will also be possible for SMARTments. Solid creditworthiness, agreement structures (especially with respect to leases) and sound financial resources remain a significant factor. Financing new projects is now more complex than ever. Not only must new properties have a prime location and excellent positioning in the market, but developers today need an even higher equity ratio than in the past and in some cases must also be able to implement new developments in a 'develop to hold' strategy. This requires even more precise calculations and, in some cases, lower purchase prices when acquiring properties. In contrast to the past, many developers plan to hold their properties for the long term in order to sell them successfully during a phase of market recovery. In the coming years, financially strong partners who are able to implement projects in their own investment will have a clear advantage.

**BURAK ÜNVER** is the Managing Director of **SMARTMENTS** for Germany and Austria. SMARTments are considered a pioneer in the field of serviced flats for long-term stays.

[SMARTMENTS-BUSINESS.DE](https://www.smartments-business.de)



# Ein Paradigmenwechsel voller Chancen: Faktor

# ESG

## MRP HOTELS INSIGHTS

### ESG darf nicht zu Lasten von Rendite gehen

### Institutionelle Investoren und Finanzierer als Treiber von ESG-Maßnahmen

### Branchenweite Standards sind unerlässlich für ESG-Integra- tion

Von Beatrice Sommer

**D**ie Transformation im Hotelimmobilienmarkt ist neben Themen wie Digitalisierung und Personalisierung maßgeblich von ESG-Faktoren (Environmental, Social, Governance) geprägt. Insbesondere institutionelle Investoren sehen sich mit einer wachsenden Regulierungsdichte (und Eigenverpflichtung) konfrontiert, die die Integration von ESG-Kriterien in Investmententscheidungen zur Pflicht macht – daher von dieser Investorengruppe besonders vorangetrieben. Damit einher geht der wachsende Einfluss von ESG-Themen auf den Wert von Hotelimmobilien. Betreiber und Eigentümer sind in den nächsten Jahren gefordert, ihre Beziehungen zu stärken und die Herausforderungen zu bearbeiten, aber auch die Chancen gemeinsam zu ergreifen, die die EU-Regulatorik mit sich bringt.

#### Unklare Kalkulation von „Brown Discounts“

Eine der zentralen Herausforderungen ist die bislang unklare Kalkulation von sogenannten „Brown Discounts“ für Immobilien mit schlechtem ESG-Rating. Auch wenn CO<sub>2</sub>-Zertifikate eine Rolle spielen werden, mangelt es noch an einer transparenten, marktorientierten Herangehensweise. Das Fehlen einer Branchenpraxis wird auch in anderen Assetklassen deutlich.

#### Legal Questions – ESG in Betreiberverträgen

Eine Annäherung findet gerade in den vertraglichen Beziehungen zwischen Eigentümern und Betreibern statt. Hier geht es vor allem um die Verteilung der Kosten für energetische Verbesserungen. Nur gute partnerschaftliche Zusammenarbeit erlaubt hier schnelles Umsetzen. Reportingpflichten müssen sich als Teilbereich der ESG-Clauses verstehen. Wesentlich sind zukünftige nachhaltige Investitionen und das gemeinsame Mindset. Die Kosten der energetischen Sanierung dürfen nicht ausschließlich den Eigentümer treffen, und wenn dann nur in Zusammenhang mit Pachterhöhungen oder anderen wirtschaftlichen Vorteilen, da der direkte Kostenvorteil beim Betreiber liegt. ESG darf kein Renditekiller sein.

#### Nachhaltigkeitszertifizierungen auf Abwegen

Der Zertifikatsmarkt erlebt starke Bewegung. Eine Möglichkeit, um den Wildwuchs der Zertifikate zukünftig einzudämmen, wäre eine zentrale Prüfung dieser durch eine europäische Stelle. Die Immobilienperspektive in der Zertifizierungslandschaft ist einfacher für den Eigentümer zu erfassen. Etablierte Zertifikate wie BREEAM,

LEED und DGNB geben einen Weg vor, jedoch nur wenige kennen die Unterschiede oder Besonderheiten der drei Marktführer, da sie sich in unterschiedlicher Intensität mit E / S oder G auseinandersetzen.

Unwissen besteht bei Eigentümern, wenn es um nachhaltige Betreiberzertifikate geht. Trotz des hohen Energieverbrauchs in Hotelimmobilien werden nachhaltige Betreiberkonzepte und Zertifikate oft nicht in Investitionsentscheidungen einbezogen. Dies liegt teilweise an der mangelnden Transparenz und dem fehlenden Vertrauen. Der Weg zur NetZero-Methodologie einer Hoteloperation ist auf Papier festgehalten, die Umsetzung jedoch noch nicht vollzogen.

### Chancen von Nachhaltigkeit

Dennoch birgt die Transformation erhebliche Chancen. Institutionelle Investoren, die bereits in ESG-Expertenteams investieren, können sich als Vorreiter positionieren und die nachhaltige Ausrichtung der Branche vorantreiben, auch wenn sie durch die aktuelle Regulatorik oft im Ankauf gehemmt werden, da sie als einer der wenigen „gezwungen“ sind, ihre Portfolien zu „vergrünen“. Mit zunehmender Transparenz und der Etablierung von ESG-Ratings und Zertifikaten dürfte sich das Investitionsverhalten ändern und somit der Wert nachhaltiger Hotelimmobilien steigen.



**BEATRICE SOMMER** ist Senior Consultant bei **MRP HOTELS** in Wien und seit 2020 im Unternehmen. Sie ist in den Bereichen Asset Management und Strategisches Hotelmanagement – mit einem starken Fokus auf ESG – tätig.

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

## ESG: A PARADIGM SHIFT FULL OF CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

Challenges provide room for innovation: The industry is in urgent need of market-based solutions

Catalysts for change: Institutional investors have the means and expertise to transform the industry

Industry-wide standards and increased transparency are essential for effective ESG integration

By Beatrice Sommer

In addition to topics such as digitalisation and personalisation, the transformation in the hotel real estate market is significantly shaped by ESG factors (Environmental, Social, Governance). Institutional investors in particular are confronted with a growing regulatory density (and self-obligation) which makes the integration of ESG criteria into investment decisions mandatory – as

such, it has become particularly driven by this investor group. This is accompanied by the growing influence of ESG factors on the value of hotel properties. Operators and owners are challenged in the coming years to not only strengthen their relationships and work through respective burdens, but also to jointly seize the opportunities that EU regulation brings.

### Unclear calculation of „brown discounts“

One of the central challenges is the thus far unclear calculation of so-called „brown discounts“ for properties with a poor ESG rating. Even if CO<sub>2</sub> certificates could play a role, there remains a lack of a transparent, market-oriented approach. The absence of a standardised industry-wide practice is also evident in other asset classes.

### Legal Questions – ESG in operator agreements

A convergence is taking place precisely in the contractual relationships between owners and operators. The main issue here is the distribution of costs for energy improvements. Only good cooperation in a spirit of partnership allows rapid implementation. Reporting obligations must be seen as part of the ESG clauses. Future sustainable investments and the common mindset are essential. The costs of energy-efficient refurbishment must not be borne exclusively by the owner, and if so only in connection with rent increases or other economic benefits, since the direct cost advantage lies with the operator. ESG must not be a yield killer.

### Sustainability certifications on the wrong track

The ESG certificate market is experiencing strong movement. One possibility to curb the proliferation of certificates in the future would be to have them centrally audited by a European body. The property perspective in the certification landscape is easier for owners to grasp. Established certificates such as BREEAM, LEED and DGNB provide a path, but few know the differences or specifics of the three market leaders, as they deal with E, S or G with varying degrees of intensity, but are primarily property related.

Ignorance exists among owners when it comes to sustainable operator certificates. Despite the high energy consumption in hotel properties, sustainable operator concepts and certificates are often not included in investment decisions. This is partly due to the lack of transparency and trust. All major international brands are working towards a common goal in a wide variety of affiliations and focus groups around the world. The path to the NetZero methodology of a hotel operation is written on paper, but the implementation is not yet complete.

### Sustainability opportunities

Nevertheless, the transformation holds significant opportunities. Institutional investors who already invest in ESG expert teams can position themselves as pioneers and drive the sustainable orientation of the industry, even if they are often inhibited in their purchases by the current regulatory regime, as they are one of the few „forced“ to „green“ their portfolios. With increasing transparency and the establishment of ESG ratings and certificates, investment behaviour should change and thus the value of sustainably operating hotel properties should increase.

**BEATRICE SOMMER** is a Senior Consultant at **MRP HOTELS** in Vienna and has been with the company since 2020. She works in the areas of asset management and strategic hotel management with a strong focus on ESG.



Sie soll nicht nur exzellent, sondern auch innovativ sein: Die neue

# KÜCHE

## MRP HOTELS KEY TAKE-AWAYS

Kopieren Sie nicht, sondern kreieren Sie Ihre eigene fesselnde Geschichte

Kulinarische Hotspots auch in unkonventionellen Locations möglich

Neue Vertragsformen kommen auf das Restaurant-Entertainment-Geschäft zu

Interview mit Yossi Eliyahoo

Welche zukünftigen Trends sehen Sie im Bereich der Gastronomie? Sehen Sie einen Zusammenhang mit der gesamten Digitalisierung des Marktes?

**D**ie Entwicklung der verschiedenen Elemente ist offensichtlich, da Technologie und externe Faktoren das Gastgewerbe beeinflussen. Die Pandemie mit ihrer lang anhaltenden Isolation hat die Gewohnheiten und Prioritäten der Menschen verändert. Der Wunsch nach sozialer Interaktion hat zugenommen, was zu einer neuen Wertschätzung des Erlebnisaspekts beim Essengehen geführt hat. Dieser Wandel hat die Bedeutung von Restaurants, die ein ganzheitliches Erlebnis bieten, erhöht. Dazu gehören qualifizierte Köche, geschickte Barkeeper, ansprechendes Design und ein Am-

biente, das eine Pause von den täglichen Sorgen bietet. Dieser „erschwingliche Luxus“ ist zu einem begehrten Genuss geworden, der bei sorgfältig zubereiteten Mahlzeiten ein längeres Zusammensein ermöglicht. Gleichzeitig sieht sich die Freizeitgastronomie dem Wettbewerb durch Hausmannskost und Lieferdienste ausgesetzt, was zu einer Marktverschiebung hin zu stärker ausgeprägten Erlebnis- und Schnellimbiss-Segmenten führen könnte.

Wie findet man den nächsten kulinarischen Trend? Was inspiriert Sie? Was steht als Nächstes an und warum konzentrieren Sie sich auf das eine und nicht auf das andere?

**D**as Wesentliche liegt in der innovativen Ausführung und nicht in der Neuartigkeit. In den Restaurants werden oft etablierte Küchen neu interpretiert, um einzigartige Ergebnisse zu erzielen. Genauso wie die japanische Küche eine zeitgemäße Wandlung erfuhr, wendet sich unser Projekt der lebendigen mexikanischen Küche zu. Diese Küche, die reich an Aromen, Farben und Traditionen ist, bietet eine Fülle von Möglichkeiten jenseits der Tex-Mex-Klischees. So wie die peruanischen und japanischen Einflüsse in der Nikkei-Küche verschmelzen, werden in unserem neuen Konzept verschiedene Elemente der mexikanischen Gastronomie zu einer aufregenden Fusion verschmolzen. Mit umfangreichen Zutaten und Techniken verspricht dieses neue Projekt eine Reise ins Ungewisse. Nach sorgfältiger Planung freuen wir uns darauf, diese neue Perspektive auf die mexikanische Küche im nächsten Jahr zu präsentieren.

Wohin gehen Sie in Bezug auf alternative Immobilienmöglichkeiten? Konzentrieren Sie sich weiterhin auf Hauptstädte? Werden Sie in Zukunft auch sekundäre Ziele ansteuern?

**D**ie Folgen der Pandemie haben einen Schatten auf die Märkte geworfen und sie in Richtung einer möglichen Rezession getrieben. Geringere Zinsen, vorsichtige Kreditvergabe der Banken und risikoreiche Fonds zeichnen ein zaghaftes Wirtschaftsbild. Doch in dieser Unsicherheit liegt auch eine Chance. Mit der Schließung von Einzelhandelsgeschäften scheint eine Verlagerung auf das Gastgewerbe bevorzuzustehen. Das Angebot an Gewerbeimmobilien wird voraussichtlich steigen. Etablierte Marken, die sich in der Branche bewährt haben, können Angebote von eifrigen Unternehmern, einschließlich Hoteliers, erhalten. Kooperationen, bei denen Vermieter in bestimmte Restaurants unter bewährten Marken investieren, können innovative Partnerschaften fördern. Angesichts des eingeschränkten Zugangs zu herkömmlichen Finanzierungen bieten diese kreativen Allianzen neue Möglichkeiten für Wachstum und operativen Erfolg.

Welche sind die größten Herausforderungen für Ihre Branche in der Zukunft?

**D**as Gastgewerbe steht nach der Pandemie vor vielfältigen Herausforderungen. Die seismische Störung verursachte eine Kaskade von Auswirkungen. In einigen Ländern führte die staatliche Unterstützung zu Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt, da die Menschen alternative Karrierewege oder Unternehmertum in Erwägung zogen. Der plötzliche Übergang von der Stagnation zur hohen Nachfrage führte zu Stress, Burnout und betrieblichen Hürden. Während sich das Geschäft wieder erholte, kam es aufgrund des intensiven Wettbewerbs und der Preisproblematik zu Schließungen und Marktverzerrungen. Eine rasche Anpassung, qualifizierte Mitarbeiter und ein globales Betriebsmanagement erwiesen sich als entscheidend. Die Bewältigung dieses komplexen Umfelds erforderte Innovation, flexibles Management und strategische Personalbeschaffung. Der Aufschwung der Branche setzt sich fort und ist geprägt von anhaltenden Kämpfen, aber auch von bemerkenswerter Widerstandsfähigkeit inmitten der anhaltenden Marktturbulenzen.

Welche zukünftigen Herausforderungen stehen uns noch bevor und was bereitet Ihnen die größten Sorgen?

**D**ie Finanzierung erweist sich als dringende Herausforderung, insbesondere bei einer schnellen Expansion. Die Notwendigkeit erheblicher Investitionen in Höhe von mehreren Millionen, um schnell zu expandieren, schafft Hürden, so dass einige an Aufgaben denken. Die Finanzierungslandschaft ist komplexer geworden, und die Mittelbeschaffung hat sich zunehmend erschwert. Auf dem Markt herrscht Skepsis vor, was sich auf Neugründungen und Wachstumspläne auswirkt. Darüber hinaus hat die pandemiebedingte finanzielle Entlastung eine vorübergehende Atempause gebracht, aber die Realität der Rückzahlung droht. Inmitten dieser Herausforderungen zeichnet sich jedoch eine neue Dynamik ab. Das Management wird zum Dreh- und Angelpunkt, und die Vermieter spielen eine größere Rolle bei den Projektinvestitionen, indem sie die Mieten anpassen, um die Kosten über einen längeren Zeitraum zu decken. Es zeichnen sich kreative Investitionsstrategien ab, bei denen Unternehmen Räume von Unternehmen übernehmen können, die nicht in der Lage sind, ihre Mieten zu zahlen. Diese sich entwickelnde Landschaft kann eine neue Ära innovativer Investitionsansätze und anpassungsfähiger Unternehmensentwicklung einläuten.



**YOSSI ELIYAHOO** ist Gründer von **THE ENTOURAGE GROUP** in Amsterdam. THE ENTOURAGE GROUP ist bekannt für die Entwicklung innovativer Speisen- und Getränkekonzepte und verändert nachhaltig das gehobene Gastgewerbe in den Niederlanden und darüber hinaus.

[THE-ENTOURAGEGROUP.COM](http://THE-ENTOURAGEGROUP.COM)

# THE NEW CUISINE NEEDS TO BE INNOVATIVE AS WELL AS EXCELLENT.

Don't replicate - create your own exciting story instead

Culinary hubs can exist in non-traditional settings

Collaborations and new agreement types are gaining importance

Interview with Yossi Eliyahoo

What are the future trends that you see coming in and leading into the gastronomy field? Do you see any connection with the whole digitalisation of the marketplace?

The evolution of various elements is evident as technology and external factors impact the hospitality industry. The pandemic, with its prolonged isolation, altered people's habits and priorities. The desire for social interaction has surged, prompting a rekindled appreciation for the experiential aspect of dining out. This shift has elevated the importance of restaurants providing a holistic experience, involving skilled chefs, adept bartenders, appealing designs, and an ambiance that offers an escape from daily concerns. This „affordable luxury“ has become a sought-after indulgence, fostering prolonged socialisation over meticulously crafted meals. Simultaneously, casual dining faces competition from home cooking and delivery services, potentially leading to a market shift towards more distinct experiential and quick-bite segments.

How do you find the next culinary trend? What inspires you? What's next and why do you focus on one over the other?

The essence lies in innovative execution rather than novelty. Restaurants often reframe established cuisines to bring forth unique interpretations. Just as Japanese cuisine underwent a contemporary transformation, our venture turns to the vibrant Mexican culinary realm. This cuisine, abundant in flavours, hues, and traditions, presents an array of untapped possibilities beyond Tex-Mex stereotypes. Like the fusion of Peruvian and Japanese influences yielding Nikkei cuisine, our upcoming concept melds diverse elements of Mexican gastronomy, crafting an exciting fusion. With extensive

ingredients and techniques, this new endeavour promises an uncharted journey. After meticulous planning, we eagerly anticipate unveiling this fresh perspective on Mexican fare next year.

Where are you going in terms of alternative real estate opportunities? Are you staying focused on capital cities? Will we see you entering secondary destinations in the future?

The aftermath of the pandemic has cast a shadow over markets, pushing them towards a potential recession. Diminished interest, cautious bank lending, and risky funds paint a tentative economic landscape. Yet, within this uncertainty lies opportunity. As retail outlets shut down, a shift towards the hospitality sector seems imminent. Commercial property availability is predicted to rise. Established brands with industry prowess may receive offers from eager entrepreneurs, including hoteliers. Collaborations, where landlords invest in specific restaurants under proven brands, can foster innovative partnerships. Amidst restricted access to traditional funding, these creative alliances offer new avenues for growth and operational success.

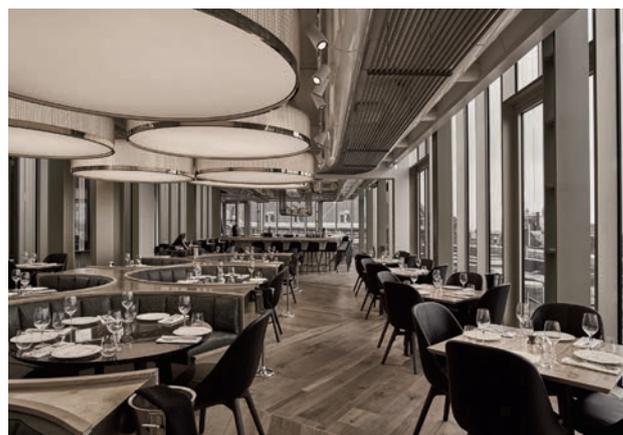
What are the main challenges facing your industry in the future?

The hospitality industry faces multifaceted challenges post-pandemic. The seismic disruption caused a cascade of effects. Government support in some countries led to labour market changes, as people contemplated alternative career paths or entrepreneurship. The sudden transition from stagnation to high demand created stress, burnout, and operational hurdles. While

business rebounded, closures and market distortion emerged due to intense competition and pricing issues. Swift adaptation, skilled staffing, and global operations management proved crucial. Overcoming this complex environment required innovation, agile management, and strategic recruitment. The industry's recovery continues, marked by persistent struggles but also remarkable resilience amid the ongoing market turmoil.

In terms of the future, what are challenges that are yet to come? What are you most concerned of and what is the challenge of tomorrow?

**F**unding emerges as a pressing challenge, particularly for rapid expansion. The need for substantial multi-million investments to scale quickly creates hurdles, leading some to consider giving up. The funding landscape has grown more complex, and raising funds has become increasingly difficult. Market scepticism prevails, affecting startups and growth plans. Moreover, pandemic-induced financial relief brought temporary respite, but the reality of repayment looms. However, amidst these



challenges, a shifting dynamic emerges. Management becomes pivotal, and landlords play a greater role in project investments, adjusting rents to recoup costs over a more extended period. Creative investment strategies are on the horizon, where businesses can take over spaces from those unable to sustain their rents. This evolving landscape may usher in a new era of innovative investment approaches and adaptive business building.

**YOSSI ELIAHOO** is the Founder of **THE ENTOURAGE GROUP** in Amsterdam. Renowned for creating cutting-edge food and drinks concepts, THE ENTOURAGE GROUP is transforming high-end hospitality in The Netherlands and beyond.

[THE-ENTOURAGEGROUP.COM](https://www.the-entouragegroup.com)

# Entscheidend für Hotel Developments: Man benötigt eine

# VISION.

## MRP HOTELS KEY TAKE-AWAYS

### Nachhaltigkeit und Digitalisierung entscheidend in Hotelkonzeption

### Immobilienentwicklungen durch steigende Zinsen erschwert

### Im Fokus: Nachhaltigkeit, Lokalität, Flexibilität, Digitalisierung und Work-Life-Blending

Interview mit Daniel Schneider

In Zeiten von steigenden bzw. hohen Zinsen sind Developments schwierig zu realisieren. Welche Konzepte überzeugen dennoch, wo kann in der Errichtung eingespart werden ohne den Gästekomfort zu reduzieren?

**W**ir müssen nur 10 Jahre zurückblicken, da hatten wir eine ähnliche Zinshöhe und Development hat auch stattgefunden. Die letzten Jahre mit den niedrigen, bis fast eliminierten Zinsen waren die Ausnahme aber wir haben uns zu sehr daran gewöhnt. Die Einstandspreise müssen wieder auf ein normales Niveau zurückkommen und was die Konzepte angeht, stehen für mich Nachhaltigkeit in ökologischer und ökonomischer Hinsicht, sprich Effizienz, einhergehend mit der Digitalisierung im Bau, in der Entwicklung und insbesondere im Betrieb an erster Stelle. Außerdem gilt, was auch schon vorher wichtig war aber zum Teil im

«Champagner-Rausch» vielleicht etwas weniger Beachtung gefunden hat: Das richtige Produkt am richtigen Standort!

Stichworte wie ESG, Digitalisierung und AI sind allgegenwärtig. In wie weit werden diese Themen bei der Konzeption von Hotelimmobilien berücksichtigt (werden müssen)?

**M**einer Ansicht nach werden sie noch zu wenig berücksichtigt, aber das wird sich ändern. Der Druck wird hier zwangsläufig indirekt durch die EU-Taxonomie und den damit einhergehenden Regeln, immens steigen, auch wenn das noch viele Player unterschätzen. Nachhaltigkeit wird ein Bilanzposten und rückt damit in den Fokus der Analysten und Anleger und die geben den Druck weiter. Vielleicht werden wir in Zukunft nicht nur die Kosten oder das FF&E-Budget pro Zimmer, sondern auch den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck pro Zimmer als Kennwert berechnen und bei Projekten berücksichtigen (müssen). Wir sehen schon bei uns wie stark die Digitalisierung und AI unser Arbeiten beeinflusst und zum Teil ersetzen und ergänzen kann – und wir stehen hier erst am Anfang!

Mit ein paar Jahren in die Zukunft geblickt: Welche Mega-Trends siehst du bei Hotelkonzepten auf uns zukommen? Welche neuen Anforderungen gibt es langfristig von den Reisenden in der Zukunft?

**N**achhaltigkeit, Lokal-Colorit und vor allem Flexibilität. Es wird in Zukunft kein Work-Life-Balance, sondern ein Work-Life-Blending geben und darauf müssen wir uns in unseren Konzep-

ten einstellen. Generell werden die Grenzen zwischen Residential, Retail und Hospitality noch weniger scharf abgegrenzt, sondern fließend sein und die Konzepte sowohl in der Zielgruppe schärfer als auch übergreifend und multi-Purpose sein. Hier bieten sich neue Chancen und Möglichkeiten. Außerdem wird die Digitalisierung noch wesentlich weiter und umfassender unsere Branche erobern und so vielleicht auch ganz neue Perspektiven und Jobs kreieren.



**DANIEL SCHNEIDER** ist Mitbegründer der **MONOPLAN AG**. Die Monoplan AG legt ihren Fokus auf Hotel- und Hospitality Projekte.

[MONOPLAN.COM](https://www.monoplan.com)

## PLANNING: DECISIVE FOR EVERY HOTEL DEVELOPMENT.

Sustainability and digitalisation are crucial components of hotel design

Rising interest rates continue to hamper real estate developments

Focus on sustainability, locality, flexibility, digitalisation and work-life blending

Interview with Daniel Schneider

In times of rising or high interest rates, developments are difficult to realise. Which concepts remain compelling, while identifying opportunities for cost savings in construction without compromising guest comfort?

**W**e only have to look back 10 years, when we had a similar interest rate level and development also took place. The past few years, characterised by unusually low interest rates nearly approaching zero, have been an anomaly, yet we've grown excessively accustomed to them. Costs must return to a normal level and as far as the concepts are concerned, sustainability in ecological and economic terms, i.e., efficiency, together with digitalisation in construction, development and especially in operation, are in my opinion the top priorities. In addition, what was also important before but perhaps received somewhat less attention in the „champagne frenzy“ also applies: The right product at the right location!

Keywords such as ESG, digitalisation and AI are omnipresent. To what extent will these topics (have to) be taken into account in the design of hotel properties?

In my opinion, they are still not considered enough, but that will change. The pressure in this context will unavoidably surge significantly, albeit indirectly,

owing to the EU taxonomy and the associated regulations, even if many players still underestimate this. Sustainability is becoming a balance sheet item and is thus moving into the focus of analysts and investors, who are passing on the pressure. Perhaps in the future we will not only calculate the costs or the FF&E budget per room, but also the CO<sub>2</sub> footprint per room as a characteristic value and (have to) take it into account in projects. We can already see how strongly digitalisation and AI influence our work and can partly replace and complement it - and we are only at the beginning!

Looking a few years into the future: What key trends do you see coming our way in hotel concepts? What new long-term demands will there be from travellers in the future?

**S**ustainability, local colour and above all flexibility. In the future, there will not be a work-life balance, but a work-life blending, and we must adapt our concepts accordingly. In general, the boundaries between residential, retail and hospitality will be even less sharply defined, but more fluid, with the concepts being sharper within the target group as well as overarching and becoming multi-purpose. This offers new opportunities and possibilities. In addition, digitalisation will conquer our industry further and more comprehensively, perhaps creating completely new perspectives and jobs.

**DANIEL SCHNEIDER** is the Co-founder of **MONOPLAN AG**. Monoplan AG focuses on hotel and hospitality projects.

Auf einen Blick: Die mrp hotels

# TAKE- AWAYS

## MARKTENTWICKLUNG

Stabile Gästenachfrage und prognostiziertes Wachstum wecken weltweites Investoreninteresse

---

Globale Passiergierflugzeugflotte wird sich bis 2042 verdoppeln

---

Generation Airbnb übernimmt langfristig eine führende „Nachfragerolle“

---

Die Tourismusbranche wächst bis 2032 jährlich um 5,8 %

## DIGITALISIERUNG

Hyperpersonalisierung hält Einzug in die Hotelbranche

---

Automatisierung wird Effizienz in allen Bereichen erhöhen

---

KI ist wichtig, ersetzt aber nicht den persönlichen Umgang

---

Investitionen in die Digitalisierung verbessern das Gästeerlebnis

## MARKET DEVELOPMENT

Stable hotel demand and increased expectations on global tourism keep this sector very interesting to investors

---

Global passenger aircraft fleet to double by 2042

---

Generation Airbnb assumes a leading „on-demand“ role over the long term

---

Tourism industry grows by 5.8 % annually until 2032

## DIGITALISATION

Hyper-personalisation enters the hotel industry

---

Automatisation will increase efficiency in all areas

---

AI is important but cannot replace the human touch

---

Digital investment improves guest experience

## TRANSAKTIONSMARKT

Hoteltransaktionen aufgrund hoher Zinsen und teurem Mezzaninkapital beinahe gestoppt

Investoren benötigen Preisstabilität und akzeptable Renditen, um wieder aktiv zu werden

Hotelfonds zeigen Bedarf an höherer Diversifizierung

Pachten steigen schneller als GOPs

## ESG

ESG-konforme Hotelinvestments sind derzeit Mangelware

ESG darf nicht zu Lasten von Rendite gehen

Institutionelle Investoren und Financier als Treiber von ESG-Maßnahmen

Branchenweite Standards sind unerlässlich für ESG-Integration

## TRANSACTION MARKET

Hotel transactions close to halt due to high interest rates and unaffordable lending opportunities

Investors require assurances and look for signs of stabilised pricing

Hotel funds need to diversify for long-term attractiveness

Lease rates increasing faster than GOPs

## ESG

ESG-compliant hotel investments are currently scarce

ESG must not affect ROI

Catalysts for change: Institutional investors have the means and expertise to transform the industry

Industry-wide standards and increased transparency essential for effective ESG integration



# 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

Johannes Unterkofler, Nicolai Padoan, Martin Schaffer  
et al. (siehe Beiträge)

### Konzeption, Editorial Design & Layout

#### Creative concept, editorial design & layout

thesanmarco.com

### Druck auf 100% Recyclingpapier

Printed on 100% recycled paper by  
Agentur Prokop KG  
Inkustrasse 16  
3400 Klosterneuburg

### Bildnachweis

#### Picture credits

Berti Weber (Cover), Getty Images (U2), J. Brouwer (11),  
Carina Baumgartner (14), NUMA (23, 37, 38, 39, 53, 55),  
Maximilien Scherner (25), FreeVectorFlags.com (25),  
Adam Borkowski (28), SMARTments Business (41), Jorge  
Vasconez (42), The Entourage Group (49), mrp hotels  
(54).

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

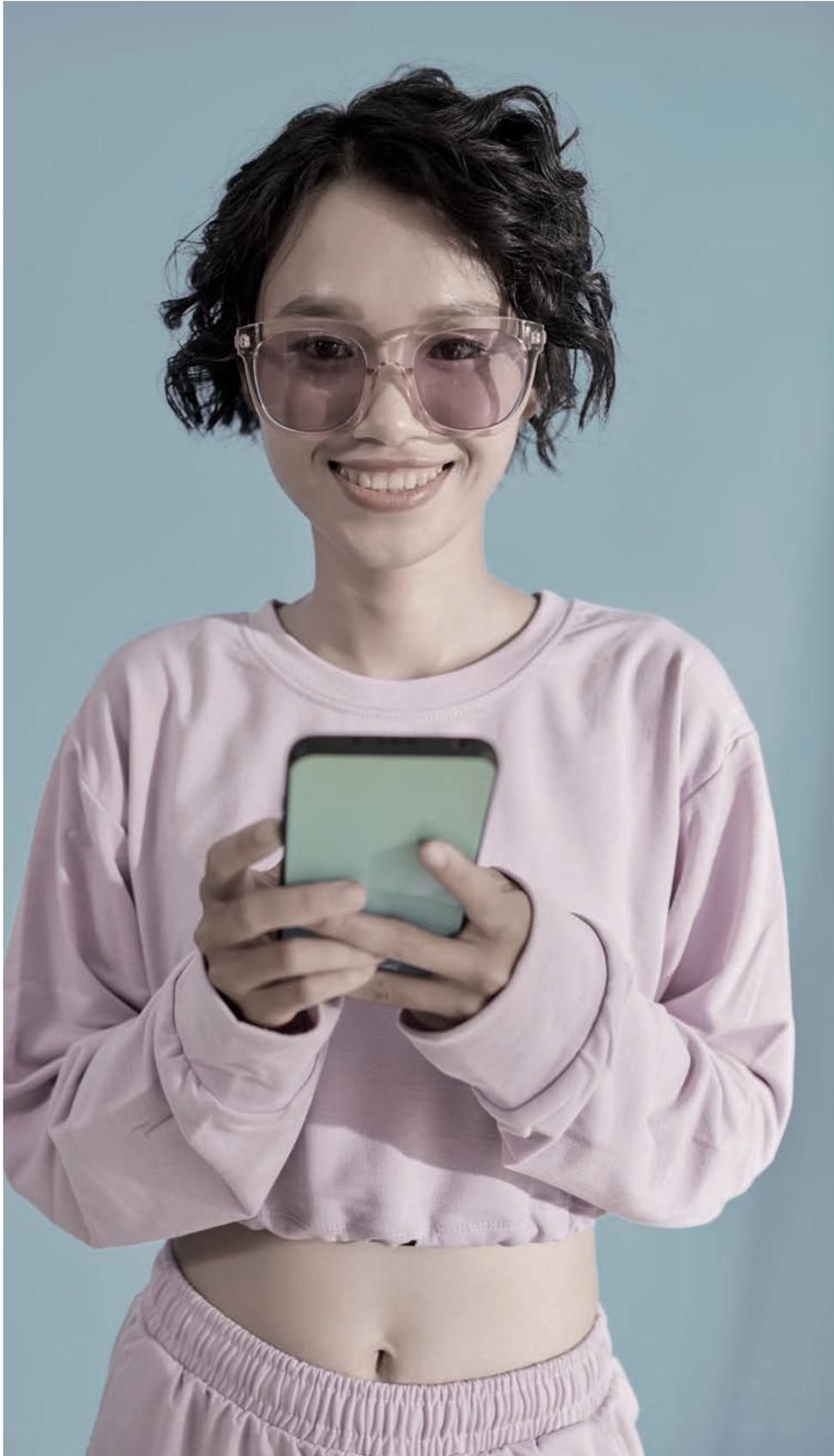
### Haftungsausschluss

#### Disclaimer

Sämtliche enthaltenen Informationen (Stand: 25.09.2023)  
stammen von professionellen und zuverlässigen Quellen.  
Der Inhalt wurde mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt,  
dennoch kann mrp hotels nicht für die Richtigkeit sämtlicher  
Angaben garantieren. Die Meinung der Gastautoren deckt  
sich nicht zwingend mit der Meinung von mrp hotels.

The information contained herein (Status: 25.09.2023)  
has been obtained from sources deemed reliable. While  
every reasonable effort has been made to ensure its accuracy,  
we cannot guarantee it. Opinions and thoughts expressed  
by guest authors reflect only the authors' views.





„Motivate them, train them, care about them, and make winners out of them... they'll treat the customers right. And if customers are treated right, they'll come back.“

J. WILLARD MARRIOTT