



Bild: ArtKasha - Fotolia.com

FRANCHISING

Wer hat künftig die Hosen an?

Die großen Markengeber schlagen sich derzeit geradezu um die wenigen durchzugsstarken Franchisenehmer auf dem deutschen Markt. Diese beginnen mehr und mehr, ihre Machtposition auszuspielen.

In Deutschland ist die in den USA so bekannte Wyndham-Marke Ramada seit diesem Frühjahr großteils raus. Der deutsche Franchisenehmer H-Hotels führt nun über 30 Häuser unter seinen Eigenmarken Hyperion Hotels, H4 Hotels, H2 Hotels und H+ Hotels. Dieser Vorgang zeigt, welches Selbstvertrauen erfahrene Franchisenehmer mittlerweile an den Tag legen. Zu Recht! Während sich die großen, internationalen Hotelkonzerne hierzulande vorrangig als reine Lizenzgeber verdingen und mit dem eigentlichen Hotelbetrieb nichts mehr am Hut haben wollen, sind die Franchisenehmer nah an den Märkten, den Kunden und deren Bedürfnissen. Früher konnten die Markengeber ihren Hotelbetreibern ihre Bedingungen nach Belieben diktieren. Die Zeiten sind jedoch vorbei, denn die einstigen Erfüllungsgehilfen beginnen aufzubegehren.

Diskussionsrunden, bei denen Markengeber und Franchisenehmer gemeinsam auf dem Podium sitzen, sind zurzeit höchst amüsante und lehrreiche Angelegenheiten, bei denen den Vertretern der Großhotellerie immer öfters die Schweiß-

perlen auf die Stirn treten. So zum Beispiel unlängst bei einer Veranstaltung von Trinavis und hcb in Berlin und beim Hospitality-Gipfel von Claus Jacobs und hotelbau in Zürich.

Wer will was?

Warum nur haben sich die internationalen Hotelkonzerne freiwillig in so eine ungemütliche Position begeben und wickeln ihr Geschäft nicht selbst mit den Eigentümern über einen Pachtvertrag ab? Nun, zum einen ist Franchising ein Weg für schnelles Wachstum, ohne dafür selbst Mitarbeiter im operativen Hotelbetrieb beschäftigen zu müssen, zum anderen scheuen vor allem amerikanische Hotelkonzerne den deutschen Pachtvertrag wie der Teufel das Weihwasser. Denn Pachten sind Verbindlichkeiten in der Bilanz, und das macht sich gar nicht gut. Allerdings sind für Trophy-Immobilien an Top-Standorten immer Ausnahmen möglich. Für das Massengeschäft gilt allerdings die strikte Regel: Pachtverträge nicht mit uns!

Für Immobilienfondsgesellschaften und institutionelle Anleger wie Pensionskas-

sen, Versorgungswerke etc., die einen Großteil der Hotelinvestoren in Deutschland ausmachen, hat der Abschluss von Pachtverträgen jedoch oberste Priorität, da sie bei ihren Anlegern und Mitgliedern mit der Verzinsung des eingesetzten Kapitals werben. Das können sie guten Gewissens nur durch feste Einnahmen aus Pachtverträgen tun.

Der Ausweg aus dem Dilemma: Ein Dritter springt in die Bresche – der Franchisenehmer. Er schließt mit dem Eigentümer den von ihm geforderten Pachtvertrag und mit dem internationalen Hotelkonzern den von ihm angestrebten Franchisevertrag ab. Beide Verträge haben üblicherweise dieselbe Laufzeit. Zwischen Markengeber und Eigentümer besteht kein formales Vertragsverhältnis, außer der Franchisenehmer ist selbst Eigentümer der Immobilie.

Für den Franchisenehmer bietet das Franchisemodell die Chance, ein funktionierendes, im Markt eingeführtes und getestetes Hotelkonzept zu übernehmen und von den internationalen Vertriebskanälen und Loyalty-Programmen der Markengeber zu profitieren. Die Vergütung, die die Hotelkette erhält, ist zum größten Teil variabel und an den Umsatz gekoppelt, weiß das Beratungsunternehmen Hotour Hotel-Consulting. Am Anfang stehe manchmal eine fixe „Eintrittsgebühr“, die laufenden Gebühren richten sich maßgeblich nach dem Logis-Umsatz und nach den über die Ketten-Vertriebskanäle generierten Buchungen sowie Kosten für die Kundenbindungsprogramme. Laut Auskunft der Berater beläuft sich die Franchisegebühr auf 5 bis 8 Prozent des jährlichen Logisumsatzes.

So weit, so gut – aus der Zweier- wurde eine Dreierkiste, Problem gelöst und alle sind glücklich. Im Großen und Ganzen ja, bei einigen Regelungen reiben sich die Partner, vor allem Franchisegeber und Franchisenehmer, jedoch gehörig aneinander. Die atmosphärischen Störungen fangen bereits bei der Standortvergabe an. Weder Franchisegeber noch Franchisenehmer verhalten sich monogam, sondern fahren mindestens zwei-, wenn nicht gar drei-, vier- oder fünfgleisig. Das soll Abhängigkeiten vorbeugen und die eigene Flexibilität steigern. In Nürnberg betreibt Foremost gar ein Hampton by Hilton und ein Holiday Inn Express, die beide von der GBI entwickelt wurden und seit Dezember 2014 der Deka gehören, unter einem Dach. Sowohl die Hilton- als auch die IHG-Marke sind im 3-Sterne-Segment angesiedelt. Die Zwei-Marken-Politik kann durchaus als deutliches Signal an die Markengeber verstanden werden, dass man als Franchisenehmer keineswegs alternativlos ist.

Franchising kennt jeder, oder?

Wer viel Geld für ein McDonald's Franchise zahlte, hat ausgesorgt. Nun ist der Markt saturiert, aber eins ist geblieben: Franchising bietet ein unternehmerisches Gesamtkonzept mit Marke, spezifischen Produkten, Angeboten, Dienstleistungen, Unternehmenskultur (UK) und „How to dos“ – UK: „That's the way we do things around here“.



Winfried D. E. Völcker,
Hotelier
www.voelcker-hospitality.de

Mitglied im
ak-hotelimmobilien.de



Den Beef-Profis Konkurrenz zu machen, halte ich nicht für Gewinn bringend. Ein Hotel mit eigener Marke zu konzipieren schon eher. Denen, die das allein nicht vermögen, wollen oder dürfen, bietet die Konzernhotellerie Franchising: Im Wesentlichen ein auf Partnerschaft basierendes Vertriebssystem mit dem Ziel der Verkaufsförderung bei einheitlichem Markenauftritt. Der Franchisenehmer agiert dabei rechtlich selbstständig und eigenverantwortlich.

Wer seinen guten Namen nicht unter den Tisch fallen lassen möchte, hat zwei Möglichkeiten: Mit Service, Qualität und passendem Konzept den Menschen das zu bieten, was sie wirklich wollen, oder, das eine nicht zu lassen, aber zusätzlich eine Partnerschaft auf Augenhöhe einzugehen, bei der der eigene gute Name allen Mitgliedern einer Hotelgruppe nutzt, während man selbst Frucht aus der Partnerschaft zieht. Best Western erfüllt die Erwartungen privater Hoteliers heutzutage wohl am besten.

Früher fragte ich mich, ob Double-Branding glaubwürdig sein kann. Kann man zwei Identitäten haben? Doppelpass sozusagen. Ist das Hotel Rebstock in Würzburg nun das Hotel Rebstock oder ein Best Western? Heute sehe ich diese Allianz nicht mehr als Gegensatz, sondern als starke Verbindung, ähnlich einer Ehe, solange die Partner wissen, wer die Hosen an hat ...

Zu einer Marke wird ein Hotel, wenn sein Name beim Gast omnipräsent ist. Wenn das Hotel selbst zur Destination wurde. Wenn Gäste mit geschlossenen Augen an das Hotel denken, es sehen, riechen und es sich dabei so richtig gut anfühlt ... Das ist mir so ergangen in Hiltons Waldorf Astoria in New York, im Rungholt auf Sylt, im Best Western Hotel Rebstock in Würzburg und im Bayerischen Hof in München u. v. a. m. Viele Gäste sagten das einst über den Schwarzen Bock in Wiesbaden. Was sagt uns das? Adler fliegen allein. Schafe gehen in Herden. Elefanten auch.

Winfried D. E. Völcker



Bild: jabkrtičha - Fotolia.com

So hätten es die internationalen Markengeber am liebsten: überschaubarer Aufwand, kontinuierliche Einnahmen aus Franchisegebühren und eine florierende Expansion.

Wer macht's mit wem?

Am Anfang eines Projekts steht jedoch nicht die Marke, sondern das für die Bebauung freigegebene Grundstück. Dieses gehört logischerweise jemandem, und zwar in der Regel keinem Hotelkonzern und auch keinem Hotelbetreiber. Mit dem Wunsch, auf seinem Grundstück ein von einer bekannten Marke betriebenes Hotel entstehen zu lassen, holt der Eigentümer zum großen Rundumschlag aus, um die seiner Ansicht nach größtmögliche Wirkung zu erzielen. Das heißt, er geht sowohl bei den ihm bekannten Projektentwicklern als auch bei den großen Markengebern und den Franchisenehmern damit hausieren. Jede der angesprochenen Parteien würde es natürlich liebend gern sehen, dass das Projekt exklusiv auf ihrem Tisch landet, damit sie steuern kann, welche Marke es denn letztendlich werden wird. Das wäre im Sinne einer stringenten Prozesskette auch sinnvoll. Durch die Gießkannenpolitik der Eigentümer landet jedoch ein und dasselbe Projekt in schöner Regelmäßigkeit bei allen infrage kommenden Interessenten der drei Lager gleichzeitig, die sich dann gegenseitig ansprechen, um sich für Partnerschaften zu gewinnen.

Die Folge ist ein heilloses Durcheinander, mit dem keiner glücklich ist und bei dem

Verstimmungen vorprogrammiert sind. Bei diesen komplexen Verflechtungen fragt man sich in der Tat, wie die zahlreichen Projekte der letzten Zeit überhaupt zustande gekommen sind. Ein Ausweg aus diesem Wirrwarr ist leider nicht in Sicht. Es ist jedoch anzunehmen, dass mit der zunehmenden Markt- und Medienpräsenz der Franchisenehmer, die sich selbstbewusst immer stärker in den Vordergrund drängen, mehr und mehr Projekte von den letztendlichen Betreibern auf den Weg gebracht werden. Die großen Markengeber mit ihren ehrgeizigen Expansionszielen laufen Gefahr, vom Goodwill ihrer Betreiber abhängig zu werden. Dem können sie nur durch eine schlagkräftige Development-Abteilung, die sich in den lokalen Märkten auskennt, entgegenwirken.

Wer will's wie lang?

Ein weiterer Punkt, der in letzter Zeit vermehrt zu Diskussionen unter den Beteiligten führt, ist die unterschiedliche Vorstellung der idealen Laufzeit eines Franchisevertrags. Die Markengeber schreiben in der Regel 20 Jahre vor, was auch der üblichen Laufzeit der Pachtverträge entspricht. Sie sind primär daran interessiert, sich die Standorte langfristig zu sichern, und haben zudem die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung ihres Systems auf diesen Zeitraum ausgelegt.

Die Franchisenehmer wünschen sich kürzere Laufzeiten. Zehn oder gar nur fünf Jahre würden ihnen reichen. Das gäbe ihnen die Möglichkeit, noch während eines bestehenden Pachtverhältnisses die Marke zu wechseln, falls andere Franchisegeber mit attraktiveren Konditionen locken oder sich herausstellt, dass man aufs falsche Pferd gesetzt hat. Wenn die Markengeber wirklich so von ihrer Marke überzeugt sind, wie sie tun, sagen die Franchisenehmer, hätten sie kein Problem damit, kürzere Vertragslaufzeiten zu akzeptieren. Die Markengeber sehen das anders. Fragt sich nur, wie lange noch, denn die Stimmen der

Franchisenehmer werden immer lauter. Hotour empfiehlt den Betreibern auf jeden Fall, sich vertraglich ein Kündigungsrecht zu sichern, falls die Marke nicht die erwarteten Umsätze bringt.

Einseitiger Komfort

Eine Frage, die neben den Markengebern vorrangig die Eigentümer interessiert, ist, was passiert, wenn ein Franchisenehmer in Schieflage gerät und die vereinbarten Pachten und Franchisegebühren nicht mehr zahlen kann. Die Eigentümer hätten für diesen Fall gerne den direkten Zugriff auf den Markengeber, sprich, dass dieser in den Pachtvertrag einsteigt. Die Markengeber versuchen mit sogenannten Owner Agreements oder Letter of Comfort den Eigentümern die Angst vor der Betreiberpleite zu nehmen. Diese Schriftsätze sehen üblicherweise drei Optionen vor. Option 1: Der Markengeber schafft einen neuen Franchisenehmer ran, der in die Verträge einsteigt.

– Nun, das ist nur recht und billig und im eigenen Interesse der Markengeber. Option 2: Der Eigentümer erhält das Recht, das Hotel selbst zu betreiben und die Franchisegebühr direkt an den Markengeber abzuführen. – Das hätte dieser, falls er das gewollt hätte, schon von Anfang an tun können. Option 3: Der Markengeber führt das Hotel im Rahmen eines Managementvertrags und wird dafür vom Eigentümer bezahlt. – Das mutet wie ein cleverer Schachzug an, den ursprünglich angestrebten und von den Eigentümern abgelehnten Managementvertrag doch noch durch das Hintertürchen zu bekommen. Die von der Eigentümerseite präferierte Option 4, dass der Markengeber ohne Wenn und Aber in den Pachtvertrag einsteigt, fehlt bislang in der Regel. Durch so formulierte Owner Agreements bringen sich vor allem die Markengeber in eine komfortable Position, den Interessen der Eigentümer kommen sie wenig entgegen.

Deshalb, so berichten Insider, kämen Owner Agreements in der Praxis auch kaum zur Anwendung.

Dieses Beispiel verdeutlicht, dass die Zeiten, in denen die Markengeber allein über die Ausgestaltung von Franchisemodellen bestimmen können, passé sind. Einseitig formulierte Regeln laufen häufig ins Leere. Will die Branche in puncto Franchising weiterkommen, tut es not, dass sich alle Beteiligten an einen Tisch setzen, um die Interessenlage auszuloten, Kompromisse zu schließen und sich auf für alle akzeptierbare Standards zu verständigen. Der Arbeitskreis Hotelimmobilien (www.ak-hotelimmobilien.de), in dem sich zahlreiche Franchisenehmer, Markengeber und Eigentümer engagieren, wird es sich zur Aufgabe machen, dazu seinen Beitrag zu leisten.

Martin Gräber ■

TKS[®] | GERMANY.
PROFESSIONALS
ON SITE



FIRST CLASS RENOVATION

