



In geheimer Mission

15 seiner 27 Hotels hat Lindner aus schwierigen Verhältnissen übernommen und für die Eigentümer wieder erfolgreich im Markt positioniert. Doch bevor die Hotelgruppe ihre Experten für Turn-Arounds in ein neues Haus schickt, prüft sie den Übernahmekandidaten auf Herz und Nieren. In die Prüfung, die mehrere Stufen umfasst, werden bis zu 400 Mann-Stunden investiert.

Manchmal kommt sich Johann Kerkhofs vor wie ein Detektiv – in eigener Sache. Immer dann, wenn er inkognito zum Vorort-Check eines Hotels in eine andere Stadt fährt. Wie kürzlich beispielsweise nach London mit Otto Lindner. Meist nehmen der Geschäftsführer der Lindner Real Estate und sein Chef dann erst mal in der Lobby Platz und lassen das Haus, dessen

Atmosphäre und den Service der Mitarbeiter auf sich wirken. Bei einer späteren Hausführung achten die Hotelkenner auf den Zustand des Gebäudes und auf Sauberkeit. Sie achten beim Vorbeigehen auf die Zimmergrößen, die Badezimmer, das Alter der Telefonanlage und natürlich den Stil des Hauses. „Diese Eindrücke sind für die spätere Bewertung des Hauses außerordentlich wichtig“, so Kerkhofs.

Der Chef der Lindner Real Estate, einer hundertprozentigen Tochter der Lindner Hotels AG, ist für die Expansion der Hotelgruppe zuständig. Zwischen 15 und 20 Häuser werden ihm pro Woche von Projektentwicklern, Maklern und Privateigentümern angeboten. Hinzu kommen Banken, Versicherungen, Versorgungswerke und Fonds, die ein Hotel im Portfolio haben und einen Betreiber oder Manager suchen.

Bis zu 1.500 Offerten landen jährlich auf seinem Tisch – 1.300 davon fallen gleich durch den Rost. Sie haben für das Lindner-Portfolio

Von Lindner restrukturierte Hotels



Lindner Hotel & Terme, Bad Griesbach



Lindner Hotel & Spa Binshof, Speyer



Lindner Hotel & Sporting Club Wiesensee,
Westerburg

Kontakt

Lindner Hotels & Resorts
Otto Lindner jun.
Emanuel-Leutze-Str. 17
40547 Düsseldorf
Telefon: 0211-5997-303
Otto.Lindner.jun@lindner.de
www.lindner.de

entweder zu wenig Zimmer, eine unattraktive Lage, sind zu alt oder der Anbieter erweist sich als wenig seriös. Trotzdem können sie eine Chance haben, denn die Lindner Real Estate kann diese Objekte oftmals an potenzielle Nachfrager weitervermitteln.

Bei den verbleibenden 200 schaut Kerkhofs näher hin. Er recherchiert im Internet nach weiteren Informationen und berechnet mittels des Kaufpreises die Pacht pro Zimmer – eine wichtige Kennziffer bei der Entscheidung für oder gegen ein Objekt. Wie realistisch diese Kennzahl für die Lage und die Stadt ist, weiß er an Lindner-Standorten aus Erfahrung. In anderen Städten oder Ländern kommen ihm sein Netzwerk oder Benchmarktools internationaler Hotelberatungsunternehmen zur Hilfe.

Nur wenn das Angebot interessant ist, entscheidet er sich für einen ersten Vorort-Check. „Inkognito, denn wenn wir gleich mit sieben Schlipsträgern einlaufen und Fragen stellen würden, würde das sofort für Unruhe sorgen“, erklärt Johann Kerkhofs die diskrete Vorgehensweise.

Danach folgt zu Hause mit einer zwölfseitigen Machbarkeits-Analyse der zweite Schritt. Erst wenn darin eine erste Hochrechnung des Pre-Opening- und IT-Budgets eingeflossen ist, entscheidet der Vorstand über ein erstes Go oder No-Go.

Alles kommt auf den Prüfstand

Zeigt der Daumen nach oben, startet Phase drei – die Detailanalyse. Gibt der Eigentümer grünes Licht für eine offene Prüfung des Objekts, dann treten mit dem Direktor Operations, dem Regional-Direktor, dem IT-Manager und den Fachbereichsleitern gleich eine ganze Armada auf, um teilweise vor Ort im Rahmen einer Due Diligence (Unternehmensbewertung) den Zustand des potentiellen Übernahmekandidaten zu scannen. Alles kommt dabei auf den Prüfstand: Die Performance, die Kostenstruktur, das IT-System, das Marketing, die Prozesse.

Besonders gründlich vor Ort schaut sich dabei Martin Bergmann um. Mit einer Kamera bewaffnet dringt der Fachbereichsleiter Technik der Lindner Hotels AG bis in die hintersten Ecken des Objekts vor. Dokumentiert werden leckende Heizungsrohre, Schaltanlagen, die Klima- und Regeltechnik. Der exakte Zustand des Hotels wird dann von ihm in einem bis zu 70-seitigen Technik-Bericht dokumentiert.

Christian Balgar, Financial Analyst bei Lindner, übernimmt den Part der Wirtschaftlichkeitsberechnungen. Dafür nimmt er sämtliche Verträge, Personalvereinbarungen, Budgets, Forecasts und die Kostenrechnung unter die Lupe. Danach werden daraus die Hochrechnungen und Prognosen für die wirtschaftliche Entwicklung des Hauses in den kommenden fünf Jahren ermittelt.

Die Bewertung des Unternehmens mit Hilfe der gelieferten Zahlen ist nicht immer ganz einfach. „Wenn ein Hotel, wie sich kürzlich herausstellte, überhaupt keine Kostenrechnung betrieben hat, dann müssen wir, bevor wir die Zahlen in unsere Systeme übertragen, erst noch Schritt für Schritt die Zusammensetzung der einzelnen Konten prüfen. Sonst würden unsere Berechnungen eine völlig falsche Einschätzung abgeben“, urteilt Christian Balgar.

Hoher Professionalisierungsgrad

Nicht nur seine Prognosen fließen in die bis zu hundert Seiten umfassende Analyse. Sie umfasst zudem das Budget für die Umwandlung des Hauses in ein Lindner Hotel und ein spezielles Konzept für die Positionierung des Hotels am Markt. Unterlagen, die selbst sogar noch Bankprofis wie Erich Bruckdorfer von der HypoVereinsbank überraschen. Der Tourismusexperte hatte 2004 bei der Suche nach einem Management für ein Hotel in Cottbus Lindner kennen gelernt und war von der Machbarkeitsstudie, der Analyse und dem Konzept begeistert: „Ich hatte mehrere Hotelgruppen als Bewerber. Doch keine zeigte mit ihren Unterlagen diesen Professionalisierungsgrad“, erinnert sich Bruckdorfer.

Fällt wie bei ihm die Entscheidung pro Lindner, folgt die Phase vier – die Vertragsgestaltung. Auch jetzt kann die Übernahme noch platzen: Die Vertragspartner können sich nicht über die Verteilung der Instandhaltungskosten einigen oder – bei einem geplanten Hotelneubau – es platzt die Finanzierung durch die Bank des Entwicklers.

Selbst bei endverhandelten Verträgen – das allerletzte Wort hat in der Phase fünf der Aufsichtsrat der Lindner Hotels AG. Ist er nicht überzeugt, wird das Hotel nicht in das Portfolio übernommen. „Doch das“, sagt Otto Lindner, „kommt nach dem intensiven und bewusst mehrstufig gestalteten Prüfungsprozess, den wir erst im vergangenen Jahr optimiert haben, eigentlich nicht mehr vor.“ ■