

Interview: Wachstum, Strategie und internationale Expansion

Gespräch mit Daniel Roger, ehemaliger Geschäftsführer der Leonardo Hotels.



1. Herr Roger, Sie haben Leonardo Hotels in Europa von einem einzelnen Haus in München zu einer Gruppe mit heute über 200 Hotels entwickelt. Welche drei strategischen Entscheidungen waren aus Ihrer Sicht entscheidend für dieses Wachstum?

Ende 2005 haben wir Deutschland bewusst als erstes Land für unsere Investitionen in Europa ausgewählt. Deutschland befand sich damals in einer Phase wirtschaftlicher Stagnation, verfügte jedoch über ein sehr stabiles Finanzumfeld und hervorragend ausgebildete Arbeitskräfte – aus unserer Sicht die besten Rahmenbedingungen in Europa. Das hat uns ermutigt, hier den ersten Schritt zu gehen.

Unser erstes Investment war das Hotel Excelsior in Berlin, das wir im Februar 2006 übernommen haben. Sehr schnell wurde uns klar, dass der deutsche Hotelmarkt zahlreiche weitere attraktive Investitionsmöglichkeiten bietet. In kurzer Zeit folgten Akquisitionen in Berlin, München, Hamburg, Nürnberg, Heidelberg und Köln.

Eine weitere zentrale strategische Entscheidung war der Aufbau einer eigenen Marke. David Fattal, der Eigentümer der Gruppe, hatte von Beginn an die klare Ambition, das Unternehmen langfristig und nachhaltig auszubauen. Zu diesem Zweck gründete er einen Fonds mit institutionellen Partnern, um weitere Hotels zu erwerben und zu entwickeln. Wir fokussierten uns konsequent auf Hotels in erstklassigen Lagen europäischer Metropolen – überwiegend im 4-Sterne- und 4-Sterne-Superior-Segment. Ergänzend dazu entwickelten wir neue Marken innerhalb der Gruppe, darunter die designorientierten NYX Hotels sowie die 5-Sterne-Kategorie Fattal Limited Edition.

2. Die Fattal-Gruppe stammt aus Israel – ein Markt mit anderen kulturellen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen als Europa. Wie ist es gelungen, sich insbesondere in Deutschland und Europa erfolgreich zu etablieren?

Hotellerie ist eine internationale Branche. Wer professionell arbeitet und die lokalen Gegebenheiten respektiert, kann grundsätzlich überall auf der Welt erfolgreich sein. Für mich hatte der Aufbau eines starken Führungsteams von Beginn an höchste Priorität. In Deutschland hatte ich das Glück, sehr früh auf außergewöhnlich qualifizierte Kolleginnen und Kollegen zu treffen, die in ihren jeweiligen Fachbereichen exzellent arbeiten wollten und bereit waren, gemeinsam ambitionierte Ziele zu verfolgen.

Ein weiterer entscheidender Erfolgsfaktor war der frühe Aufbau eines leistungsstarken Revenue-Management-Teams. Zu dieser Zeit steckte Revenue Management in Deutschland noch in den Kinderschuhen, was uns einen deutlichen Wettbewerbsvorteil verschaffte. Dadurch konnten wir früh hohe Auslastungen bei gleichzeitig starken Durchschnittsraten erzielen.

3. Starkes Wachstum bringt auch Herausforderungen mit sich. Welche Hürden oder Rückschläge waren auf dem Weg zur heutigen Unternehmensgröße besonders prägend?

Nach den Erfahrungen aus unseren ersten Akquisitionen hatten wir bei der Entwicklung und dem Bau neuer Hotels kaum größere Schwierigkeiten. In der Folge konnten wir unsere Aktivitäten rasch auf rund 20 weitere Länder ausweiten und erreichten innerhalb kurzer Zeit mehr als 200 Hotels in Europa.

Ein bedeutender Meilenstein war die Partnerschaft mit Pandox, mit der wir gemeinsam in eine Gruppe von 35 Hotels in Großbritannien und Irland investierten. Heute besitzt und betreibt die Fattal-Gruppe dort rund 60 Hotels sowie weitere Pandox-Betriebe in Deutschland. Ein wichtiger Erfolgsfaktor war, dass wir das bestehende Managementteam übernommen haben, das die Hotels bereits zuvor geführt hatte. Die wirtschaftlichen Ergebnisse sind entsprechend sehr positiv.

Alle übernommenen Hotels durchliefen umfassende Renovierungsprogramme, um sie auf unseren 4-Sterne-Standard zu bringen. Dabei arbeiten wir mit renommierten Designern zusammen, die sowohl unsere Neubauten konzipieren als auch ältere Hotels modernisieren. Auf diese Weise ist ein konsistenter Qualitätsstandard im 4- und 5-Sterne-Segment entstanden, der von unseren Gästen sehr gut angenommen wird.

4. Mit der Integration von Jurys Inn in Großbritannien stand ein komplexer Transformationsprozess an. Welche Erfahrungen aus dem Aufbau der Leonardo Hotels konnten Sie dabei nutzen?

Die Übernahme der Jurys-Inn-Hotelgruppe verlief sehr reibungslos. Wir haben festgestellt, dass die Hotels hervorragend geführt wurden und über ein äußerst starkes

Managementteam verfügten. Entsprechend haben wir keine strukturellen Veränderungen vorgenommen. Das bestehende Team führt das Unternehmen weiterhin sehr erfolgreich.

Parallel dazu haben wir unser Portfolio in Südeuropa ausgebaut und mehrere Resorthotels in Spanien erworben – unter anderem auf Mallorca, Ibiza, in Fuengirola bei Málaga sowie in San Sebastián. Insgesamt betreiben wir heute 23 Hotels in Spanien, mit einem Schwerpunkt auf Barcelona und Madrid. Auch in den Niederlanden sind wir stark gewachsen und betreiben dort inzwischen 25 Hotels, davon allein sechs in Amsterdam.

Trotz unserer Größe setzen wir bewusst nicht auf eine zentrale Steuerung aller Hotels. Jede Region mit mehr als 20 Häusern verfügt über ein eigenständiges Managementteam. Lediglich das Reservierungssystem ist zentral organisiert. Diese regionale Struktur ermöglicht es uns, sehr nah an den jeweiligen Märkten zu agieren und kulturelle sowie wirtschaftliche Besonderheiten optimal zu berücksichtigen.

5. Sie blicken auf mehr als 40 Jahre internationale Erfahrung in der Hotellerie zurück. Welche Entwicklungen im europäischen Markt hätte man Ihrer Meinung nach vor 15 Jahren früher erkennen müssen?

In Deutschland hat es vergleichsweise lange gedauert, bis die Bedeutung gezielter Investitionen in professionelle Revenue-Management-Strukturen erkannt wurde. Zwar wurden diese Teams später aufgebaut, doch im Vergleich zu Märkten wie den USA oder Großbritannien bestand zunächst ein zeitlicher Rückstand von mehreren Jahren.

Einen wesentlichen Wendepunkt stellte die Senkung der Mehrwertsteuer dar. Die Reduzierung auf 7 % eröffnete den Hotels neue finanzielle Spielräume – insbesondere für Renovierungen, Investitionen in Qualität und die gezielte Schulung von Mitarbeitenden. In der Folge wurde deutlich mehr Kapital in den Bau neuer Hotels investiert, was den Markt nachhaltig verändert hat.

Ich freue mich nun, dass mein Nachfolger Yoram Biton Leonardo Hotels erfolgreich weiterführt.

Über Daniel Roger:

Daniel Roger wurde am 10. Mai 1946 in Valparaíso, Chile, geboren. Er studierte Hotelmanagement an Hotelfachschulen in Deutschland und der Schweiz. Anschließend bekleidete er verschiedene Positionen in Spanien, der Schweiz und England. 1971 ging er nach Israel, wo er unterschiedliche Managementfunktionen in führenden Hotels ausübte. Im Jahr 2002 wechselte er in die Tschechische Republik und war dort Generaldirektor von drei Hotels. Im Februar 2006 zog er dann nach Berlin, um das Excelsior Hotel Berlin zu übernehmen, das zur Fattal Hotel Group gehörte, die zu diesem Zeitpunkt zehn Hotels in Israel besaß. Er wurde Managing Director Europa der Fattal Hotel Group. Unter seiner Leitung expandierte die Hotelkette rasch und betreibt heute 200 Hotels in 15 Ländern Europas. Die Fattal Hotel Group besitzt inzwischen weltweit mehr als 300 Hotels. Im Jahr 2023 ging er schließlich in den Ruhestand und lebt heute in Tel Aviv.