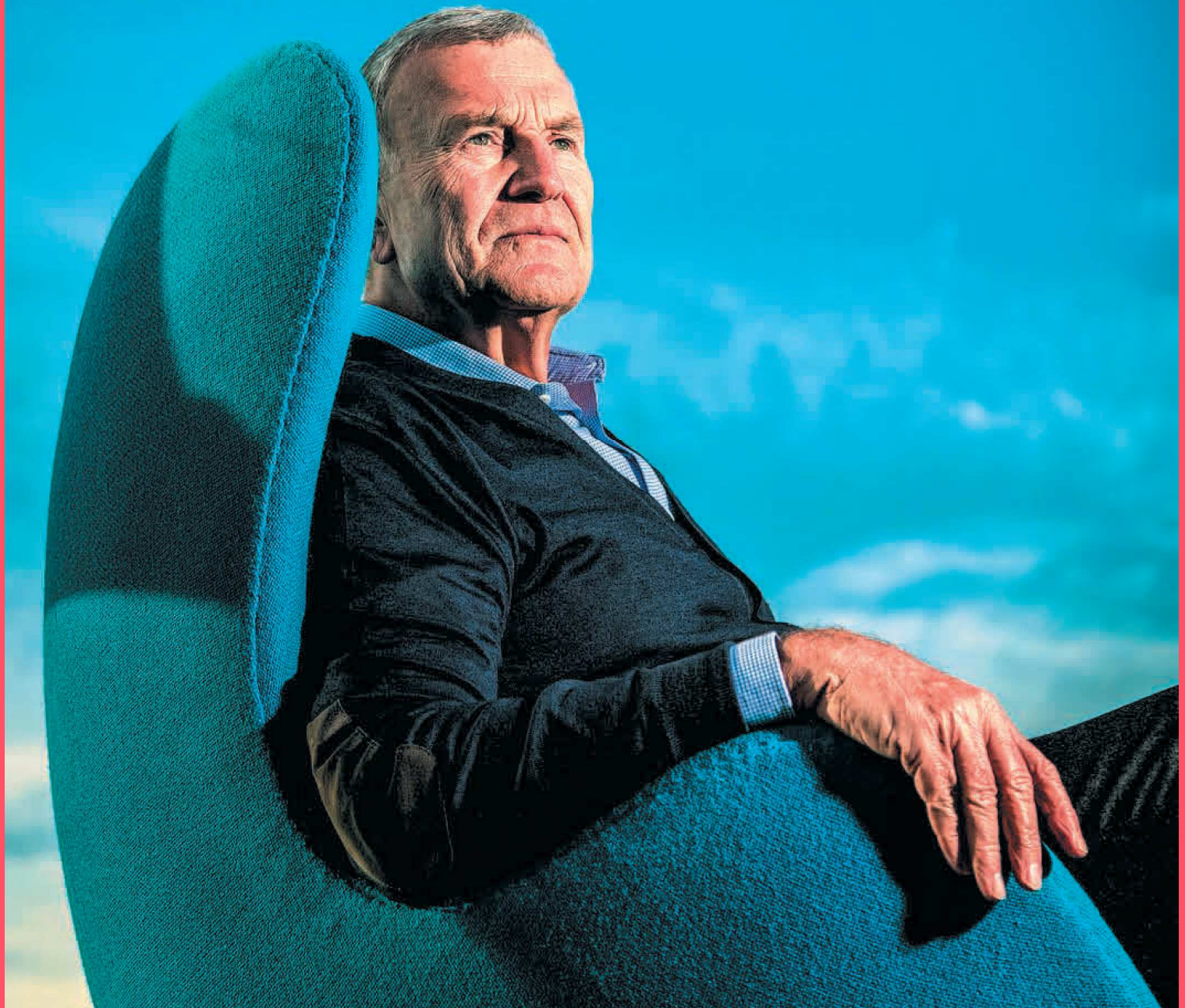


**PREIS-
BEWUSST**

Motel-One-Gründer **Dieter Müller** verzichtet in seinen Hotels auf Kostentreiber wie Restaurants, Fitnessräume oder Minibars auf den Zimmern – und hält so die Preise niedrig



DAS GOLF-HOTEL

Der Ausgang aus dem Fußgängertunnel unter dem Mittleren Ring ist gesperrt, und das offensichtlich nicht erst seit gestern. Die Absperrgitter stehen leicht schief, auf den verwitterten Betonstufen sammeln sich Blätter und Plastikmüll, Unkraut sprießt aus den Fugen. Die Tegernseer Landstraße hier im Münchener Stadtteil Obergiesing hat schon bessere Zeiten gesehen. In den Fenstern der längst geschlossenen Sparkassenfiliale verbleichen die Werbeplakate, Geschäftigkeit herrscht lediglich an den beiden Tankstellen diesseits und jenseits der vierspurigen Fahrbahn. Und in einem schlichten 14-stöckigen Gebäude mit der Hausnummer 165.

Hinter dessen Eingangstür tut sich eine andere Welt auf. Designermöbel, indirektes Licht, junge Leute in Jeans und Sakko eilen über Fußböden in Holzoptik, nebenan in der Bar tippen Männer und Frauen in Ledersesseln in ihre Laptops. An den Wänden hängen großformatige Fotos mit Wohl-

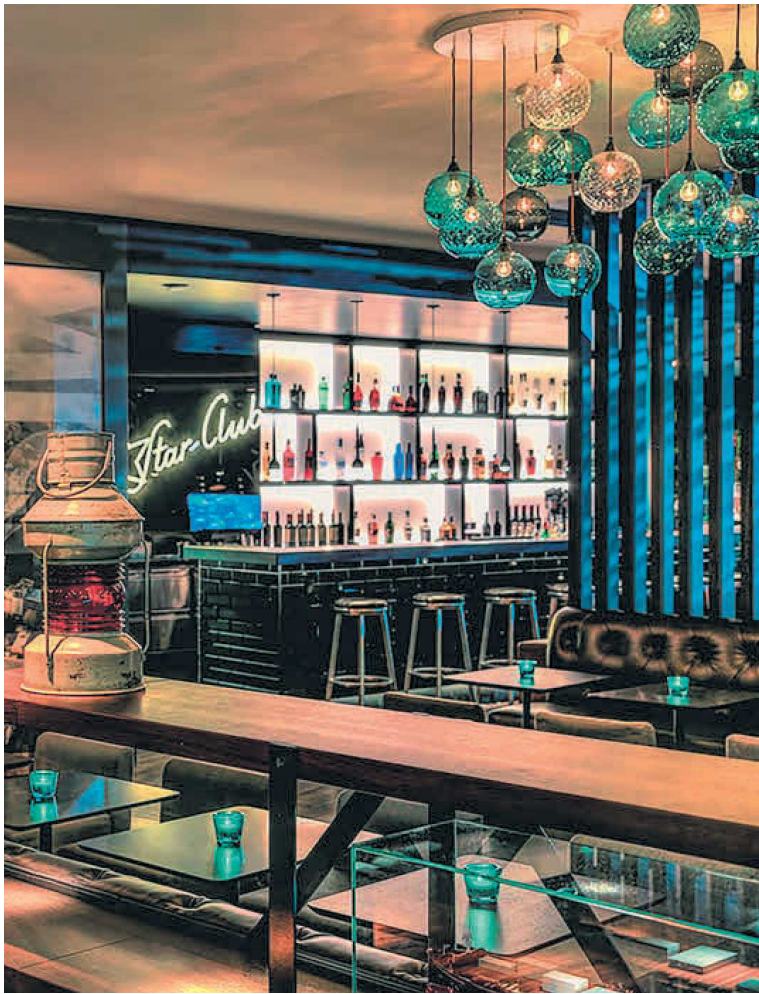
MOTEL ONE

Mit preiswerten Design-hotels hat das Münchener Unternehmen ein neues Marktsegment geschaffen und die Spielregeln der Branche umgeschrieben. Jetzt denkt Gründer Dieter Müller über den Gang an die Börse nach.

fühlambiente, nur auf einem ist ein Mensch zu sehen: Ein älterer Herr im dunklen Anzug sitzt vor einem Kaminfeuer, ein Glas Rotwein in der Hand. Er lächelt.

Der Mann auf dem Foto heißt Dieter Müller (64), er hat vor 18 Jahren die Hotelkette Motel One gegründet und damit die Spielregeln der Branche verändert. Qualität ganz oben, Kosten ganz unten – das hatte es so noch nicht gegeben. Auch der Firmensitz im schmucklosen Münchener Süden wirkt nicht nur wie ein Hotel, er ist auch eins. Dass die Manager auf dem Weg ins Büro den Gästen begegnen, ist gewollt. Dass der Geschäftsführer vor dem Aufzug schon mal warten muss, weil gerade vier Personen mit fünf Koffern zum Auschecken fahren, gehört auch dazu. Motel One macht ziemlich viel anders als andere. Und dabei ziemlich viel richtig. Das Unternehmen ist heute rund 1,5 Milliarden Euro wert.

Mit einer Gewinnmarge von 22 Prozent vor Zinsen und Steuern sowie einer Auslastungsquote von 77 Prozent setzt die Kette Maßstäbe in der Ho- ➤



telbranche. Nach Berechnungen der Unternehmensberatung Bain & Company macht Motel One pro Zimmer 15 bis 20 Prozent mehr Umsatz als der Hauptwettbewerber Ibis.

Alle paar Wochen eröffnet irgendwo in Europa ein neues Haus, 71 sind es derzeit: von Lübeck bis Barcelona, zehn allein in Berlin; 24 weitere sind bereits projektiert. Und das alles finanziert aus laufenden Einnahmen, die letzte Kapitalerhöhung gab es vor mehr als zehn Jahren, als Morgan Stanley mit 35 Prozent einstieg. Müller selbst hält durchgerechnet 23 Prozent der Anteile, Daniel und Oliver Hopp, die Söhne des SAP-Gründers Dietmar Hopp, sind mit 21 Prozent beteiligt, den Rest teilen sich weitere private Investoren.

„Motel One ist es gelungen, in einem Markt, von dem man dachte, es gibt schon alles, ein neues Produkt anzubieten, das

die Kunden vollkommen überzeugt“, sagt Google-Deutschland-Chef Philipp Justus. Dieter Müller schaffte, was viele nicht für möglich hielten: den Komfort und das Design eines Oberklassehauses mit den Preisen eines Budgethotels zu verbinden und damit eine neue Hotelkategorie zu schaffen. Dafür zeichnet ihn die Jury mit dem Game Changer Award 2018 in der Kategorie Product & Service Innovation aus.

Bei der Umsetzung seines Konzepts folgte der langjährige Manager des französischen Branchenführers Accor einem einfachen Grundsatz: Alles, worauf die Kunden am meisten Wert legen, ist vom Feinsten: Bett und Bad genügen höchsten Ansprüchen, das Mobiliar ist stylish, die Bar exquisit. Dafür müssen sich die Gäste mit 16 Quadratmetern pro Zimmer bescheiden, einen Fitnessbe-

NEUE HEIMAT

Designmöbel und eine hochwertige Ausstattung geben den Motel-One-Häusern die besondere Atmosphäre, die viele Kunden schätzen

reich gibt es ebenso wenig wie ein Restaurant oder Telefon auf dem Zimmer. Dafür aber kostenloses WLAN überall. Die Zimmerpreise sind fix und liegen je nach Standort zwischen 59 und 111 Euro. „Mit dieser Strategie spricht Motel One Kunden von Drei-Sterne- bis hin zu Fünf-Sterne-Häusern an“, sagt Oliver Merkel, Partner und Hotelexperte bei Bain. „Das Preis-Leistungs-Verhältnis ist so gut, dass wirklich jeder ins Grübeln kommt.“

Digitaler Check-in

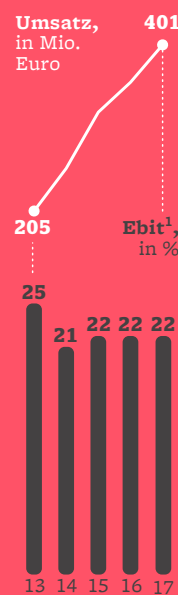
Dieter Müller ist braun gebrannt und lächelt so entspannt wie auf dem Foto im Foyer, obwohl er gerade eine halbe Stunde im Stau stand und zu spät kommt. Noch ein kurzer Plausch mit dem Barkeeper, dann lässt er sich in die weiche Ledercouch sinken. „Ich weiß, dass ich jetzt der Gejagte bin“, sagt er. „Aber ich fühle mich nicht so.“

Mit seinem Erfolg in der Nische hat er jede Menge Wettbewerber angelockt, die mit vergleichbaren Konzepten um die reisefreudige Kundschaft buhlen. Von oben kommen Designhotels wie 25hours, die zwar höhere Preise verlangen, aber dafür ausschließlich Toplagen sowie mehr Bewegungsfreiheit bieten. Von unten sind es Hostels wie B&B, deren Bars zwar nicht 40 verschiedene Sorten Gin führen, die aber mit noch günstigeren Tarifen und kostenlosen Parkplätzen bei der preisbewussteren Klientel punkten.

In den vergangenen fünf Jahren steigerte Motel One seine Erlöse im Schnitt zwar um je 18 Prozent – das ist mehr als das Dreifache des Marktes, der im gleichen Zeitraum um etwa 5 Prozent wuchs. Insgesamt kommt die Gruppe allerdings

GELDMASCHINE

Geschäftszahlen von Motel One



1| Gewinn vor Zinsen und Steuern.
Quelle: Bain & Company
Grafik: mm

nur auf einen Jahresumsatz von rund 400 Millionen Euro – so viel macht eine gut gehende Luxushotelkette mit einem Zehntel der Standorte. Kritik, Motel One expandiere nicht schnell genug, um sich unangreifbar zu machen, wischt Müller jedoch vom Tisch: „Wachstum ist für mich kein Ziel an sich. Mir geht es ausschließlich um hervorragende Standorte, wie viele das sind, ist egal.“

Der Gefahr, dass sein 18 Jahre altes Erfolgsmodell aus der Mode kommen könnte, versucht der Unternehmer durch stetige Weiterentwicklung zu

entkommen. Jedes Haus hat ein individuelles Motto und wird alle fünf bis sieben Jahre einem Redesign unterzogen, damit auch Stammgäste bei ihren Besuchen immer noch etwas Neues entdecken können. „Motel One ist der VW Golf unter den Hotels“, sagt Bain-Experte Merkel. „Die Kette liefert verlässliche Qualität, hat einen hohen Wiedererkennungswert und gibt den Kunden einfach ein gutes Gefühl.“

Schon bald sollen Kunden in vielen Häusern auch digital einchecken und die Zimmertür mit dem Smartphone öffnen können. Der Weg zur Rezeption

entfiele dann ganz – außer natürlich, der Gast hat seine Zahnbürste vergessen oder braucht noch eine Restaurantempfehlung für den Abend. „Die Digitalisierung ermöglicht unseren Mitarbeitern, sich mehr um die Gäste zu kümmern, wie ein klassischer Concierge. So etwas ist plötzlich auch im Budgetsegment möglich“, schwärmt Müller.

Der Abschied rückt näher

Vor wenigen Monaten hat die Kette ein eigenes Bonusprogramm namens Be One eingeführt, das noch ausgebaut werden soll. Personalisierte Angebote, Ausflugstipps schon vor der Anreise, den Lieblingsdrink zum Vorzugspreis: Alles möglich, sagt Müller, aber so weit sei man derzeit noch nicht. Auch Co-working-Spaces innerhalb der Hotels kann er sich vorstellen. Schon heute stehen Lobby und Bar nicht nur den Gästen zur Verfügung, Laufkundschaft ist ausdrücklich erwünscht. „Wir mögen diese Atmosphäre aus Leben und Arbeiten. Das passt zu uns.“

Seine persönliche Work-Life-Balance hat der Gründer zuletzt stärker in Richtung Life verschoben. Aus dem operativen Geschäft hält er sich nach eigener Aussage inzwischen weitgehend heraus, seit Januar 2018 fungiert sein Sohn Daniel Müller (40) als Co-CEO. Die alleinige Nachfolge des Vaters wird er aber wohl nicht antreten, demnächst soll ihm Entwicklungschef Stefan Lenze als weiterer Co-CEO zur Seite gestellt werden.

Damit rückt auch ein Szenario näher, das sich Dieter Müller für den Zeitpunkt seines Ausscheidens zurechtgelegt hat: der Börsengang seines Unternehmens. Denn obwohl er nach Kapitalanteilen nur noch Juniorpartner seiner Investoren ist, verfügt er nach wie vor über die Mehrheit der Stimmrechte. Um seinem Sohn nicht die gesamte Verantwortung aufzubürden und zu einer fairen Lösung auch für seine Tochter zu kommen, die nicht an der Unternehmensführung beteiligt ist, sei der Weg aufs Parkett eine mögliche Lösung. „Darüber denke ich schon nach.“ ■ Claus Gorgs

TECH MIT GEFÜHL

Die Finalisten der Kategorie „Product & Service Innovation“ bringen humane und künstliche Intelligenz zusammen.

ARAGO 80 Prozent aller Prozesse lassen sich mithilfe künstlicher Intelligenz (KI) durch Algorithmen ersetzen, ist Gründer Chris Boos überzeugt. Er hat ein Maschinengehirn namens Hiro entwickelt, das sowohl aus eigenen Erfahrungen als auch aus dem Verhalten seiner menschlichen Kollegen lernt. Arago (Umsatz: rund 100 Millionen Euro) gilt als Hidden Champion in der KI-Branche und als eines der wenigen Unternehmen, die es technologisch mit Google aufnehmen können.

CLAAS Der ostwestfälische Landmaschinenhersteller wandelt sich zum Digitalkonzern. Seine Traktoren und Mähdrescher ernten nicht nur Getreide, sondern die Daten zu

Reifegrad und Bodenbeschaffenheit gleich mit. Über die cloudbasierte Plattform 365FarmNet werden alle relevanten Akteure und Informationen vernetzt. Mit einem Umsatz von 3,8 Milliarden Euro ist Claas Marktführer in Europa.

OTTOBOCK Die Schnittstelle zwischen Biologie und Technologie ist das Spezialgebiet des Herstellers von Prothesen und Mobilitätshilfen aus Duderstadt (Niedersachsen). Die direkte Verknüpfung digitaler Technik mit dem menschlichen Nervensystem ermöglicht es Patienten, einen künstlichen Körperteil annähernd so zu steuern und zu benutzen wie einen natürlichen. So werden selbst komplizierte Fingerbewegungen mit einer Handprothese

möglich. Das Unternehmen unter Vorstandschef Oliver Scheel ist der Innovationsführer seiner Branche und erzielte 2017 mit weltweit 7000 Mitarbeitern einen Umsatz von 927 Millionen Euro.

SCALABLE CAPITAL

Mit seinem rasanten Wachstum und seinem innovativen Investitionsansatz ist das Münchener Fintechunternehmen zurzeit der Trendsetter der Finanzbranche. Über einen Algorithmus managt ein Robo-Berater das Geld seiner Kunden, die sich die Entwicklung ihres Portfolios jederzeit via App anschauen können. Nach vier Jahren am Markt verwalten die Gründer Erik Podzuweit und Florian Prucker inzwischen ein Vermögen von mehr als einer Milliarde Euro.