

WirtschaftsWoche

Top-Themen ▾

WiWo > Erfolg >
Management >

Motel-One-Chef Dieter Müller: Vom Buchhalter zum Hotelbetreiber

MOTEL-ONE-CHEF DIETER MÜLLER

Vom Buchhalter zum Hotelbetreiber

von Manfred Engeser
29. März 2015

Knallharter Kalkulierer mit Sinn für Ästhetik: wie Dieter Müller mit der Hotelkette Motel One eine Traditionsbranche aufmischte.

Artikel teilen per:

Artikel teilen per:



"Schön ist, was sich rechnet": Motel-One-Gründer Dieter Müller in einem Egg Chair auf dem Dach der Unternehmenszentrale in München. (zum Vergrößern bitte anklicken)
Bild: Wolf Heider-Sawall für WirtschaftsWoche

Manchmal sitzt er einfach nur da, die Augen geschlossen. Und stellt sich vor, wie es sich anfühlen wird: zum Beispiel sich im türkisfarbenen Liegestuhl auf der Dachterrasse des Hotels am Kurfürstendamm zu reckeln. Mit Blick über Berlin, aber auch auf die Terrasse des benachbarten Waldorf Astoria. Wohl wissend, dass er seinen Gästen Anfang 2017, wenn das neunte und größte Motel One der Hauptstadt eröffnet sein soll, nicht nur den besseren Ausblick bieten wird als der Konkurrent aus der Luxusklasse. Sondern mit 69 Euro pro Übernachtung auch den viel günstigeren Zimmerpreis.

„Ich muss weit vor Vertragsabschluss und Baubeginn Fantasie entwickeln für das Gefühl, das der Gast haben wird, wenn er einmal eines unserer neuen Häuser besucht“, sagt Dieter Müller, Gründer und Chef der Budgethotelkette mit dem markanten türkisfarbenen Logo. „Wir wollen unseren Gästen Wohlfühlatmosphäre bieten – aber ich muss auch die Wirtschaftlichkeit stets im Blick haben.“

Müllers Maßstäbe

1. Rechne genau



2. Hör auf die Kunden

3. Pflege Dein Team

4. Sei nicht gierig

Eine Million Euro soll der Konkurrent aus dem Luxussegment laut Branchengerüchten pro Zimmer investiert haben. Motel One genügen knapp 70.000 Euro für den typischen Look: ein hochwertiges Doppelbett, Fernseher von [Loewe](#) und Lampen von Artemide. Schrank, Safe, Minibar und Telefon fehlen ebenso wie Meetingräume, Restaurant oder die Kurzwahl für den Zimmerservice.

„Wir lassen vieles weg, was bei der Konkurrenz zur Grundausstattung gehört, aber wir für unrentabel und unsere Gäste für unnötig halten“, sagt Müller, der sich der branchenüblichen Sterne-Kategorisierung verweigert. Er hört lieber auf den Rat der Kunden: 150.000 Gäste haben 2014 den Feedbackbogen ausgefüllt, wollen aus Umweltgründen kleine Duschgel-Fläschchen durch große Spender am Waschbecken und in der Dusche ersetzen. Müllers Credo: „Konzentrier dich aufs Wesentliche – aber genüge damit den höchsten Ansprüchen. Und rechne immer nach.“

Top-Jobs des Tages

Jetzt die besten Jobs finden und per E-Mail benachrichtigt werden.

Jobs finden

Statista GmbH
(Junior) Researcher E-commerce (m/f/d)
Hamburg

Crespel & Deiters GmbH & Co. KG
Sales Manager (m/w/d)
Zwingenberg

Statista GmbH
Junior Researcher Financial Services & Real Estate (m|f|d)
Hamburg

Erfolg in der Nische

Flächen optimieren, kalkulieren, sich in die Bedürfnisse der Gäste hineinversetzen, attraktive Zimmer in zentraler Lage zu einem attraktiven Preis bieten: So hat Müller Motel One innerhalb von gerade mal 15 Jahren nicht nur erfolgreich in der Branche positioniert. Sondern ein neues, prosperierendes Segment geschaffen – in der Schnittstelle zwischen toll ausgestatteten, aber hochpreisigen Luxushotels einerseits und günstigen, aber abgewohnten Pensionen in Bahnhofsnähe oder Randbezirken andererseits.



„Tolles Konzept“, schwärmt etwa Florian Haller, Hauptgeschäftsführer von Deutschlands größter inhabergeführten Agenturgruppe Serviceplan. Er ist auf Dienstreisen regelmäßig Gast im Motel One. „Trifft das Lebensgefühl der Gäste auf den Punkt“, sagt Haller.

Die größten Billighotelketten



Weiter >

1 / 6 **Ikea + Marriott = Moxy**

Die amerikanische Hotelkette Marriott übernimmt den Betrieb der Hotel-Immobilien des schwedischen Möbelhaus-Konzerns Ikea. Im Frühjahr 2015 sollen die ersten drei Moxy-Hotels ins München, Frankfurt und Berlin eröffnen. Marriott will damit vom wachsenden Markt der Low-Budget-Hotels profitieren. In den vergangenen zwei Jahren, haben die vier umsatzstärksten Anbieter die Zahl ihrer Hotels in Deutschland um mehr als 30 Prozent ausgebaut. Und hier ein Blick auf die größten Billig-Hotel-Ketten....

Bild: Presse

Heute ist die Kette aus dem deutschen und mittelfristig auch aus dem europäischen Hotelmarkt nicht mehr wegzudenken: 54 Häuser mit

knapp 13.000 Zimmern in Deutschland, Österreich, Belgien und Großbritannien waren 2014 mit 4,2 Millionen Gästen im Schnitt zu 75 Prozent ausgelastet. Nach der französischen [Accor](#) Gruppe und der britischen Premier Inn war Motel One mit knapp 2.900 neuen Zimmern die Nummer drei unter den wachstumsstärksten Hotelketten Europas. Der Umsatz kletterte im vergangenen Jahr auf 256 Millionen Euro, der operative Gewinn auf 51 Millionen Euro.



Rund 40 Prozent der Häuser sind Eigentum der Holding – in der Branche unüblich, für Müller lohnenswert: Damit lasse sich die Steuerlast besser verteilen und sowohl die Bonität als auch die finanzielle Solidität steigern. 100 der 280 Millionen Euro Eigenkapital hat er nach eigenen Aussagen über Immobiliendeals geschaffen. „Damit lässt sich unsere Expansion solide finanzieren“, sagt Müller.

Karrieresprünge und Selbstständigkeit

Acht Häuser kamen 2014 hinzu, etwa in Wien, London und Prag. Weitere 22 Hotels mit 7000 Zimmern sind sicher – darunter eines in Barcelona, das Ende 2016 eröffnen soll. Nach 18 Monaten Bauzeit und sechsjähriger Suche nach dem richtigen Standort zum richtigen Preis. Ein Motel One mitten in New York wird es hingegen zunächst nicht geben, trotz jahrelanger Planung und hoher Vorabinvestitionen. Die steigenden Baupreise hatten die Planungen gesprengt. „Schade“, sagt Müller, „aber nur fürs Prestige bauen wir nicht.“



Spiel mit der Tradition: Üppige Kristallluster im Prager Motel-One-Hotel spiegeln das barocke Ambiente der Hauptstadt. (zum Vergrößern bitte anklicken)

Bild: Presse

Ohne viel Wehmut hat sich Müller im Januar auch von den neun Häusern getrennt, die in den ersten Jahren den Grundstein der Motel-One-Gruppe bildeten – und bis zum Schluss profitabel waren. „Die Häuser lagen für unsere heutigen Ansprüche nicht zentral genug, das passte nicht mehr in unser Markenbild“, sagt Müller. „Wir wollen Hotelzimmer in Top-Lagen anbieten, in denen wir uns selbst wohlfühlen. Und es muss sich rechnen.“

Grundsätze, die Müller schon seit Beginn seiner Karriere in der Hotelbranche verinnerlicht hat – in die er eher zufällig geraten war: Nach Abschluss der Realschule in Saarbrücken ergattert der Klempnersohn Müller 1970 eine Lehrstelle zum Groß- und Außenhandelskaufmann beim örtlichen [BMW](#)-Händler. „Ich war froh, als ich die Zusage für diesen Ausbildungsplatz bekam“, erinnert sich Müller, „damals waren solche Stellen rar gesät.“

Nach Abschluss der Lehre wird Müller als Buchhalter übernommen. Verbringt – auch, um dem Wehrdienst zu entkommen – ein Jahr im [BMW](#)-Motorradwerk in Berlin-Spandau, sieht aber „wenig Entwicklungsmöglichkeiten in diesen starren Konzernstrukturen“. Und läuft eines Tages in Saarbrücken zufällig an einer Baustelle vorbei – „für

die strukturschwache Region damals ein spektakuläres Ereignis“. Müller spricht einen der Männer auf der Baustelle an. Und erfährt, dass die französische Hotelkette [Accor](#) dort Deutschlands erstes Novotel errichten will.



Top-Jobs des Tages

Jetzt die besten Jobs finden und per E-Mail benachrichtigt werden.

[Jobs finden](#)

Statista GmbH
(Junior) Researcher E-commerce (m/f/d)
Hamburg

Crespel & Deiters GmbH & Co. KG
Sales Manager (m/w/d)
Zwingenberg

Statista GmbH
Junior Researcher Financial Services & Real Estate (m|f|d)
Hamburg

Müller hat zwar „keine Ahnung von der Hotelbranche“, auch sein Französisch ist nicht besonders gut. Nach einem Job fragt er dennoch, kann kurz darauf am neuen Standort anfangen – und brennt bald für die Hotellerie.

Auch weil er in seinem neuen Job auch den Ausbau der Kette vorantreiben soll. Müller sucht deutschlandweit nach Standorten, verhandelt über Grundstücke, plant neue Häuser, lernt, worauf es im Umgang mit Gästen, Personal und Zimmerservice ankommt – da ist er gerade mal Anfang 20. „Ich konnte sogar dienstlich fliegen“, erinnert sich Müller, der damals einen klapprigen R4 mit Revolverschaltung fährt, „das war für mich der größte Luxus.“



LOW BUDGET AN DER TOWER BRIDGE

Motel One in der City von London eröffnet

von Thorsten Firlus

Zwölf Jahre bleibt Müller bei Accor, steigt auf bis zum Deutschland-Chef der Gastronomiesparte. Als er für den nächsten Karrieresprung in die

Konzernzentrale in einem gesichtslosen Pariser Außenbezirk wechseln soll, kündigt er. Und folgt seinem kurz zuvor entlassenen Chef 1987 in die Selbstständigkeit. Das Startkapital: drei unprofitable, vom Ex-Arbeitgeber überlassene Mittelklasse-Hotels, mit denen Müller und sein Kompagnon den Grundstein legen für ihre eigene Hotelkette. Astron, griechisch für Stern – und, im Vor-Internet-Zeitalter viel wichtiger: „Wir waren im Telefonbuch ganz vorne.“



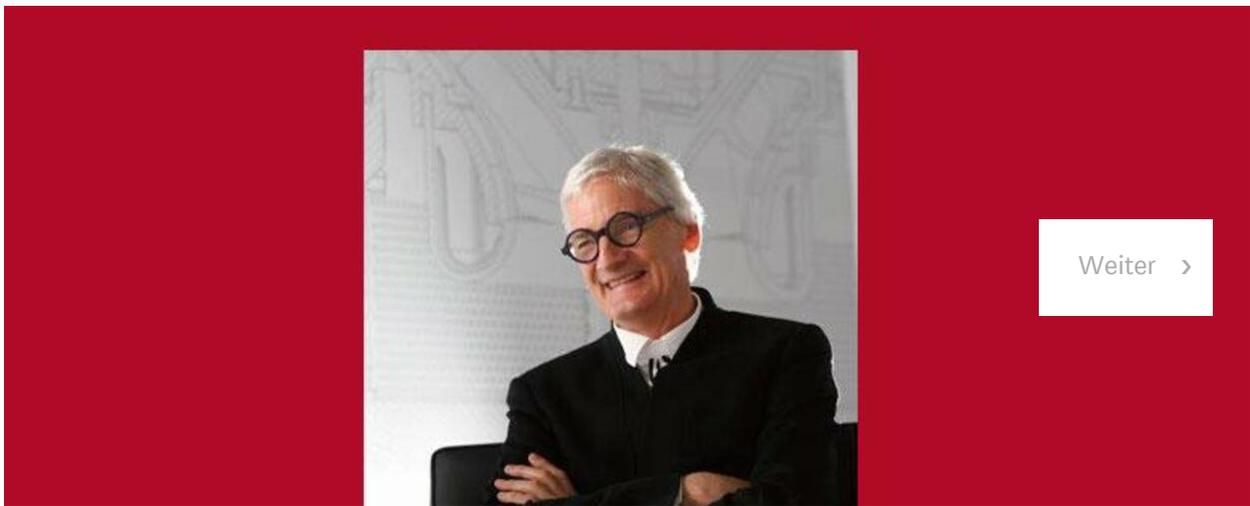
Spontane Begeisterung

Die Kette wächst auf mehr als 50 Häuser. Doch Ende der Neunzigerjahre stößt sie an ihre Wachstumsgrenzen. Als ihn ein Kollege auf den Businessplan eines Budgethotels aufmerksam macht, ist Müller sofort begeistert. Er ahnt bereits damals: Mittelklassehotels werden aussterben, eine Überlebenschance haben nur Häuser in der Luxusklasse – oder im Billigsegment.

"Eine gute Marke trägt sich allein"

Weil Müller auch weiß, dass die Rendite eines Hotels mit steigender Sternezahl sinkt, ist seine Entscheidung für eine eigene Billigkette schnell gefallen. Er richtet in der Tiefgarage eines Münchner Astron-Hotels eine Experimentiercke ein. Dort verschiebt er Wände und Mobiliar, um die optimale Kombination aus Zimmerschnitt, Badgröße und Einrichtung zu finden. Und folgt dem Rat des renommierten Genfer Instituts für Markentechnik, die neue Hotellinie unter eigenem Label laufen zu lassen. „Eine gute Marke trägt sich allein“, lernt Müller, „eine schlechte Submarke zieht eine gute Hauptmarke nach unten.“

Manager verraten ihr Erfolgsgeheimnis



Auch der Name ist schnell gefunden: Motel One – eine Kombination aus dem Synonym für günstiges Übernachten schlechthin und dem Anspruch, rasch die Nummer eins im Markt zu sein.

Darauf konzentriert sich Müller bald komplett: Er verkauft die Astron-Hotels mit 54 Häusern und 8000 Zimmern an die spanische Hotelkette NH. Dafür kassiert er 95 Millionen Euro, für die Immobilien weitere 250 Millionen Euro. Das Geschäft kurz nach den Anschlägen vom 11. September 2001 lässt die Branche aufhorchen. Danach gönnt sich Müller erst mal eine Auszeit.

Doch schon bald merkt er, dass ihm der Versuch, sein Handicap weiter zu verbessern, nur einen Golferarm beschert. Daher kehrt er zurück ins operative Geschäft, das von Anfang an gut läuft: Schon das erste Motel One, eröffnet im Jahr 2000 in Offenbach, ist von Anfang an profitabel, bei einer Auslastung von 80 Prozent.

Top-Jobs des Tages

Jetzt die besten Jobs finden und per E-Mail benachrichtigt werden.

Jobs finden

Statista GmbH
(Junior) Researcher E-commerce (m/f/d)
Hamburg

Crespel & Deiters GmbH & Co. KG
Sales Manager (m/w/d)
Zwingenberg

Statista GmbH
Junior Researcher Financial Services & Real Estate (m/f/d)
Hamburg

Tiefpreise allein genügen nicht zum Überleben



Doch Tiefpreise allein genügen auf Dauer nicht zum Überleben. Daher entwickelt Müller mit seiner Frau Ursula, die er bei Astron kennengelernt hatte, eine dezidierte Markenstrategie. Auf klassische Werbung verzichten sie bis heute, abgesehen von Online-Bannern. „Die Streuverluste sind zu groß“, sagt Müller, „das beste Marketing sind unsere Häuser.“

Also setzen die Müllers neben Top-Lagen auf hochwertiges Design von Originalherstellern, ergänzt um markante Einzelstücke, die regionalen Flair schaffen. Zum Beispiel die im Schottenkaro bezogenen Egg Chairs in Edinburgh, schwülstige Kronleuchter in Prag oder eine Schiffschaukel aus Schottland, die nun im Haus am Wiener Prater steht. Nach einem Urlaub auf Mallorca wählen sie Türkis zur Unternehmensfarbe – „weil die Farbe einfach glücklich macht“.



MOTEL ONE-CHEF MÜLLER

Der König der Billigbetten

von Hans-Jürgen Klesse

Tagesdecken, Teppiche und Sessel in dem Farbton gehören seitdem zur Standardausstattung. Auch die Servicemitarbeiter tragen türkisfarbene Uniformen. „Denkt nicht zu viel über euer Gehalt nach“, rät Müller seinen Mitarbeitern, „wenn ihr gut seid, kommt das Geld von allein.“

Bei Motel One zumindest schon. Wenn die Gäste laut Feedbackbogen mit Service und Sauberkeit zufrieden sind, schüttet Müller Boni von bis zu 20 Prozent aus – an das gesamte Hotelteam: „Wer aber nur vom Geld getrieben ist, folgt den falschen Prämissen.“

Akribischer Rechner, aber kein Finanz-Diktator

Überstunden sollen im gleichen Monat mit Freizeit ausgeglichen werden. Und ab April kooperiert Müller mit der auf Hotelfachleute ausgerichteten