

Ausgabe 01/2020, März 2020



HOTOUR Monitor

+++ SONDERAUSGABE +++

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

*„nichts scheint mehr, wie es einmal war: Niemand weiß, wie sich Deutschlands Wirtschaft in den nächsten Monaten entwickeln wird (...).“*

Erinnern Sie sich? Mit diesen Worten haben wir im März 2010 unseren HOTOURL Monitor eingeleitet. Seinerzeit hatte die weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise die Hotelmärkte fest im Griff. Mit Blick auf die gegenwärtige Situation erscheint die Einleitung von damals heute, zehn Jahre später, auf den ersten Blick aktueller denn je. Und doch ist heute alles ganz anders.

Wir erleben zum allerersten Mal den staatlich verordneten Shutdown einer kompletten Branche. Die Hotellerie befindet sich dadurch in einer dramatischen Situation und die Anfragen, wie vor allem Banken, Investoren, Asset Manager und Verpächter diese Situation jetzt bewerten sollen, mehren sich bei uns.

Zutreffend ist, dass die Hotellerie auf kurzfristige Hilfen der Politik wie das bereits in der Finanzkrise bewährte Kurzarbeitergeld bauen und auf angekündigte Liquiditätshilfen hoffen darf. Ebenso ist zu hoffen, dass die Umsetzung der Hilfsprogramme schnell genug geht – vor allem, wenn einer gesamten Branche die Umsätze von heute auf morgen komplett wegbrechen. Erschwerend kommt hinzu, dass gegenwärtig nicht absehbar ist, wann sich die Vorzeichen wieder zum Positiven verändern.

Gleichwohl sind Augenmaß und Vernunft jetzt das Gebot der Stunde! Um in dieser schwierigen Situation die Ruhe zu bewahren, braucht es einen verlässlichen Orientierungsrahmen. Und den wollen wir Ihnen mit unserer Checkliste an die Hand geben. Sie erhalten mit diesem Newsletter eine ganz konkrete Arbeitshilfe, mit der Sie die Sondersituation, in der sich die Hotelbetriebe aktuell befinden, auf der Basis von Fakten konkret einschätzen können. Dies hilft auch, um die konkreten Forderungen der Betreiber beurteilen zu können.

Wenn Hoteliers mit ihrem Verpächter bzw. der finanzierenden Bank das Gespräch suchen, müssen diese darauf vertrauen dürfen, dass sie auf der Basis der vorgelegten Zahlen nachvollziehbar herleiten können, wie sich die aktuelle Sondersituation auf den Geschäftsbetrieb des Hotels auswirkt. Dabei stehen die Entscheider in den Gremien vor der schwierigen Aufgabe, den Einfluss des Corona-Effekts vom restlichen Marktgeschehen zu isolieren. Um das bewerten zu können, werden transparent und aussagekräftig aufbereitete Zahlen und Daten benötigt. Die praxisnahe Checkliste wird Sie dabei unterstützen, alle erforderlichen Informationen abzufragen.

Darüber hinaus haben wir Ihnen eine valide Auswertung über die Entwicklung der Hotelnachfrage der letzten Dekaden zusammengestellt. Warum machen wir das? Weil wir bei aller Dramatik eine Tatsache nicht aus den Augen verlieren dürfen: Wenn wir heute aus der Distanz auf die seinerzeit beängstigenden Talsohlen der letzten Krisen schauen, verlieren sie ihre Schärfe. Jede Talsohle stellt in der Langzeitbetrachtung nur eine kleine, punktuelle Delle dar. Langfristig hat sich der weltweite Tourismus von jedweden Rückschlägen immer wieder rasch und robust erholt. Das stimmt uns zuversichtlich, dass externe Schocks unsere Zukunftsbranche nicht dauerhaft beeinträchtigen können.



Martina Fidschuster  
Geschäftsführerin



# CHECKLISTE

Ein Hotel ist nicht nur Immobilie, sondern auch Gewerbebetrieb. Deshalb muss beiden Aspekten gleichermaßen Rechnung getragen werden.

## Situation.

1. Angesichts der aktuellen Rahmenbedingungen erreicht vermutlich kein Hotel noch Belegungsraten über dem Break-Even Point, sie liegen eher zwischen 5% und 20%. Das bedeutet in den meisten Fällen, dass selbst unter Ausnutzung aller möglichen Einsparpotentiale bereits das operative Betriebsergebnis (GOP oder BE1) vor immobilienbedingten Kosten wie z.B. Pacht oder Annuitätenzahlung negativ ist.
2. Neben den Personalkosten ist die Pachtbelastung bzw. der Kapitaldienst die größte Kostenposition.
3. Das Einsparpotential von Hotels ist naturgemäß limitiert: ein 24/7 Betrieb benötigt ein Mindestmaß an Mitarbeitern, um geöffnet zu bleiben; die meisten belegungsabhängigen Dienstleistungen (Reinigung, zum Teil auch Service) werden bereits durch Fremdfirmen ausgeführt.
4. Selbst bonitätsstarke Pächter und Hotelgesellschaften können die derzeitigen, katastrophalen Umsatzrückgänge von teilweise über 80 Prozent nicht lange verkraften. Es kann sinnvoller sein, einzelne Betriebe zeitweise zu schließen und die verbleibende Nachfrage – standortabhängig – in einem Haus zu bündeln. Zu beachten ist hier die häufig im Pachtvertrag geregelte Betriebspflicht.
5. Die Lage trifft alle Betriebskonzepte gleichermaßen: Stadt- und Landhotels, Ferien- und Businesshotels, Budget- wie Luxuskonzepte.

**Situation**

## Erforderliche Informationen vom Pächter / Mieter / Kreditnehmer

1. Hoteliers sollten transparent darlegen, dass alle nur irgend möglichen operativen Einsparungsmaßnahmen ausgeschöpft sind bzw. noch werden – etwa Kurzarbeit, Schließung einzelner Bereiche und Reduktion des Serviceangebots.
2. Ein zweiter Hebel, den Hoteliers aufzeigen sollten, ist der eigene unternehmerische Beitrag in der Krise, d.h. ob auf Unternehmerlohn oder interne Umlagen wie Management oder Marketing Fees, Bonis etc. verzichtet wird oder ob Kapital in Form eines Gesellschafterdarlehens eingebracht wird.
3. Auch wenn aus vertraglicher Sicht keine Reporting-Pflicht besteht, ist absolute Transparenz das oberste Gebot: Die Kern-Kennzahlen der letzten drei Jahre, auch auf Monatsbasis und ein Forecast in mindestens zwei Szenarien von heute bis Jahresende sind zwingend erforderlich. (Beispiel: Kurzfristiger Shutdown, dann ab Spätsommer / Herbst Erholung vs. Länger andauernde, unterdurchschnittliche Belegung).
4. Eine isolierte Betrachtung des „Corona-Effekts“ ist wichtig, andere externe Faktoren (Messezyklus, Wettbewerbsverschärfung etc.) müssen außer Acht gelassen werden.
5. Hilfreich sind Betriebsvergleiche (STR Global, OlaKala oder Fairmas), um aufzuzeigen, wie sich vergleichbare Hotelbetriebe (Wettbewerbs-Set) im gleichen Zeitraum verhalten haben.

**Erforderliche  
Informationen vom  
Pächter / Mieter /  
Kreditnehmer**

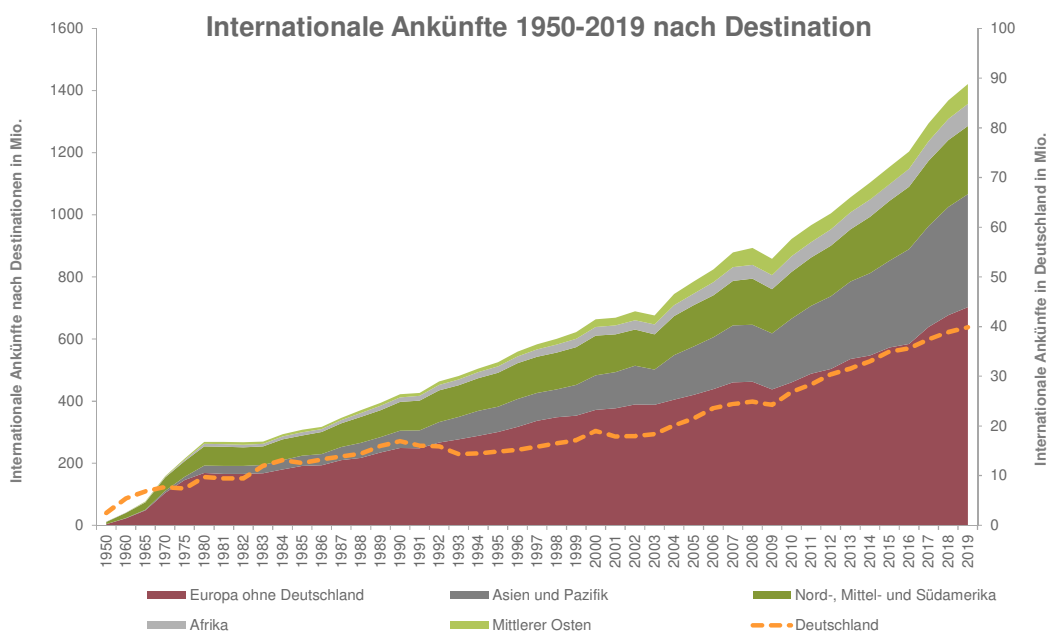
# CHECKLISTE

6. Gegebenenfalls kann eine Mietausfallversicherung greifen, hier sollten die Betreiber die Policen vorlegen.
7. Der Betreiber sollte eine konkrete Erwartung formulieren, damit dies konkret geprüft werden kann.
8. Sofern sie nicht bereits vorliegen, sollten sich Banken zusätzlich die letzten zwei Bilanzen (2019 zumindest im Entwurf) vorlegen lassen ebenso eine (rollierende) Liquiditätsplanung für die nächsten Monate.

## Lösungsansätze

1. Pragmatismus ist gefragt! Es gibt keine Präzedenzfälle oder Vergleichswerte, deswegen müssen voraussichtlich individuelle Lösungen – unter Einbeziehung staatlicher Hilfen – für jeden einzelnen Betrieb und dessen persönliche Situation gefunden werden.
2. Das Aussetzen der Betriebspflicht für einen definierten Zeitraum kann sinnvoll sein.
3. Eine genaue Betrachtung der konkreten Problemstellung an Stelle von pauschalen Pachtstundungen ist sinnvoll. Zugleich sollte vereinbart werden, dass Pacht-Stundung oder Erlass nicht eine komplette Neuverhandlung der Pacht nach sich ziehen kann.
4. Eine zeitlich begrenzte Wandlung der Fixpacht in eine Umsatzpacht (mit Minimumgarantie!) kann geprüft werden. So könnte der Investor bei zügiger Markterholung unmittelbar profitieren und ist gleichzeitig vor einem zu starken Mietausfall geschützt. Alternativ ist eine Umsatzbeteiligung während der Zeit der Mietreduktion ein Ideenansatz, um bei einer Erholung sofort zu profitieren.

## Lösungsansätze



Quelle Daten: Statistisches Bundesamt<sup>1</sup> und World Tourism Organization, UNWTO (2020)  
 Grafik: HOTOUR Hotel Consulting GmbH (2020)

<sup>1</sup> Internationale Ankünfte in Deutschland für die Jahre bis 1991 ausschließlich für Westdeutschland

# CHECKLISTE

## Hinweis

Die gemachten Aussagen stellen keine Beratung oder Angebot dar. Sie sind keine Empfehlung, ein Investment zu erwerben oder zu veräußern oder irgendeine andere Transaktion zu tätigen. Die enthaltenen Informationen dienen allein allgemein informativen Zwecken und sind kein Ersatz für Beratung. Wir übernehmen keine Haftung für Verluste, Kosten oder sonstige Schäden, die aus der Verwendung der veröffentlichten Informationen resultieren. Die Informationen beruhen auf Quellen, die von uns als verlässlich eingestuft wurden, wir können jedoch nicht dafür garantieren, dass diese Informationen korrekt oder vollständig sind. Unterjährige Schwankungen können zu statistischen Defiziten führen. Eine Stichtagsfeststellung bildet deshalb keine aussagekräftige Basis. Der vorliegende HOTOUR Hotel Monitor enthält in Teilen zukunftsgerichtete Aussagen. Diese Aussagen beruhen auf gegenwärtigen, nach bestem Wissen vorgenommenen Einschätzungen und Annahmen des Verfassers und der Herausgeber. In Anbetracht der Veränderung von wirtschaftlichen, rechtlichen, gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen können die erwähnten Ereignisse auch ausbleiben. Darüber hinaus können sich die in diesem Bericht wiedergegebenen zukunftsgerichteten Einschätzungen und Prognosen aus Studien Dritter als unzutreffend herausstellen. Daher können weder der Verfasser noch die Herausgeber für die zukünftige Richtigkeit der in diesem Bericht dargestellten Meinungen oder den tatsächlichen Eintritt der prognostizierten Entwicklungen einstehen.

## Weitere Informationen

HOTOUR  
Hotel Consulting GmbH  
Metzlerstrasse 21  
D - 60594 Frankfurt a.M.

Tel +49 (69) 959 692 0  
Fax +49 (69) 959 692 90

info@hotour.de  
www.hotour.de