

„Wir müssen mit Augenmaß und Vernunft durch die Krise“

Die Autorin Martina Fidlschuster ist geschäftsführende Gesellschafterin der HOTOUR Hotel Consulting GmbH, Frankfurt am Main.

Die Vorkehrungen zur Eindämmung des Corona-Virus konfrontieren die Hotellerie mit einer nie dagewesenen, dramatischen Situation. Eine ganze Branche ist binnen kürzester Zeit in ihrer Existenz bedroht. Die von der Politik geschnürten Hilfsmaßnahmen sind zwar richtig und notwendig, werden aber nicht ausreichen, um das Überleben selbst zuvor vollkommen gesunder Betriebe sicherzustellen. Dazu bedarf es gemeinsamer Anstrengungen, bei denen Hoteliers wie Kapitalgeber gefordert sind. Für die Hoteliers besteht die Herausforderung darin, gut vorbereitet das Gespräch zu suchen. Banken und Verpächter brauchen Transparenz.

Zutreffend ist, dass die Hotellerie auf kurzfristige Hilfen der Politik wie das bereits in der Finanzkrise bewährte Kurzarbeitergeld bauen und auf Liquiditätshilfen hoffen darf. Ebenso ist zu hoffen, dass die Umsetzung der Hilfsprogramme schnell genug geht – vor allem, weil einer Branche die Umsätze von jetzt auf gleich wegbrechen. Zudem ist gegenwärtig nicht absehbar, wann sich die Vorzeichen wieder zum Positiven verändern. Angesichts dieser Rahmenbedingungen erreicht kein Hotel mehr Belegungsraten über dem Break-Even Point, für viele Häuser ist Schließen aktuell die einzige Alternative.

Um in dieser schwierigen Situation die Ruhe zu bewahren, braucht es einen verlässlichen Orientierungsrahmen. Augenmaß und Vernunft sind das Gebot der Stunde! Hoteliers, die mit ihrem Verpächter bzw. der

finanzierenden Bank das Gespräch suchen, sollten auf der Basis von validen Zahlen herleiten können, wie sich die Sondersituation auf ihren Geschäftsbetrieb auswirkt. Denn die Entscheider in deren Gremien stehen vor der schwierigen Aufgabe, den Einfluss des Corona-Effekts vom restlichen Marktgeschehen zu isolieren. Damit sie das bewerten können, werden aufbereitete Zahlen und Daten benötigt. Hoteliers sollten deshalb darlegen, dass sie alle nur irgend möglichen operativen Einsparungsmaßnahmen

ausgeschöpft haben bzw. noch ausschöpfen werden – etwa Kurzarbeit, Schließung einzelner Bereiche und Reduktion des Service-Angebots, sofern der Betrieb nicht komplett geschlossen werden muss. Darüber hinaus sollte der eigene unternehmerische Beitrag in der Krise dargelegt werden, d.h. ob auf Unternehmerlohn oder interne Umlagen wie Management oder Marketing Fees, Boni etc. verzichtet wird oder ob Kapital in Form eines Gesellschafterdarlehens eingebracht wird.

Transparenz, Transparenz, Transparenz

Die Kern-Kennzahlen der letzten drei Jahre, auch auf Monatsbasis und ein Forecast in mindestens zwei Szenarien von heute bis Jahresende sind für ein Gespräch mit der finanzierenden Bank zwingend erforderlich. Das bedeutet, die Auswirkungen des kurzfristigen Shutdowns zu skizzieren, dann das Szenario ab Spätsommer bzw. Herbst und die Erholungsphase versus eine länger andauernde, unterdurchschnittliche Belegung.

Es ist wichtig, den „Corona-Effekt“ isoliert zu betrachten und andere externe Faktoren (Messzyklus, Wettbewerbsverschärfung etc.) dabei außer Acht zu lassen. Ferner können Betriebsvergleiche (STR Global, OlaKala oder Fairmas) hilfreich sein, um aufzuzeigen, wie sich vergleichbare Hotelbetriebe im gleichen Zeitraum verhalten haben.

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. So kann unter Umständen das Aussetzen der Betriebspflicht für einen definierten Zeitraum sinnvoll sein. Finanzierende Banken und Verpächter werden jedoch die konkrete Problemstellung genauer betrachten. Der aktuelle Gesetzentwurf des Bundeskabinetts sieht vor, dass auf Corona zurückzuführende Mietschulden zwischen April und Juni 2020 keine Kündigung nach sich ziehen dürfen. Sollte es sich bestätigen, dass diese Regelung auch auf gewerbliche Miet- bzw. Pachtverhältnisse anwendbar ist, dürfte das den Hotelpächtern etwas Luft verschaffen. Auf einen Erlass der Pacht sollte jedoch niemand blind vertrauen. <

DIE HOTOUR HOTEL CONSULTING GMBH ...

... mit Sitz in Frankfurt am Main wurde 1970 gegründet, ist eine der ältesten und renommiertesten Unternehmensberatungen für Hotellerie und Touristik in Deutschland. Der Tätigkeitsschwerpunkt liegt auf der Beratung von Banken, institutionellen Anlegern und Projektentwicklern bei allen Fragen rund um An- und Verkauf, Entwicklung und Revitalisierung von Hotels.

Martina Fidlschuster

