

Ausgabe 03/2020, Juni 2020



HOTOUR Monitor

+++ SONDERAUSGABE Nr. 3 +++

HOTOUR Monitor

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

überall auf der Welt kämpfen sich Länder, Kommunen und Unternehmen mühsam in die Welt von gestern zurück. Wie aber können wir leben, arbeiten, konsumieren, feiern und reisen, wenn wir zugleich das Virus im Blick haben müssen? Hatten wir anfangs noch gehofft, dass Corona bald vorübergehen wird, richten wir uns auf ein Leben damit ein – in dem mittlerweile schmerzhaft gewonnenen Bewusstsein, dass diese Pandemie den schwersten Abschwung der Weltwirtschaft seit 1930 herbeigeführt hat. Und es Jahre dauern wird, bis sich Produktion, Konsum und Dienstleister von diesem Schock erholen werden.

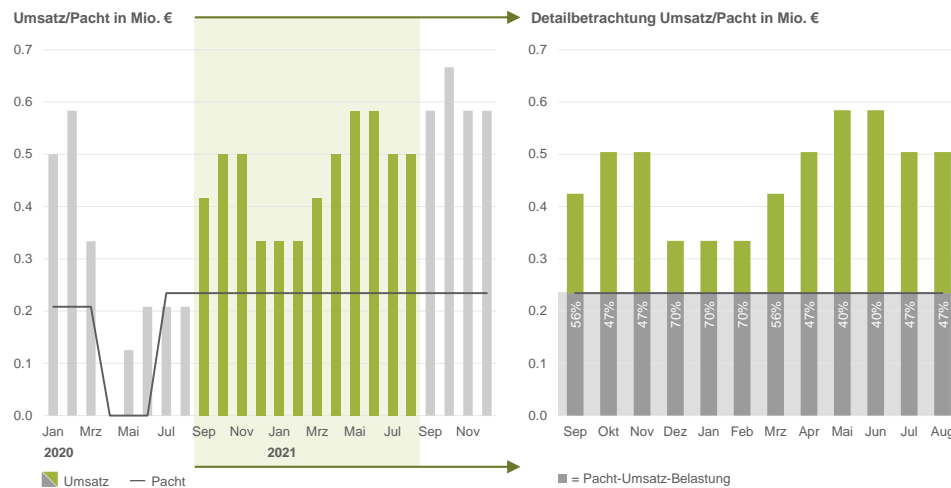
Wie geht es der Hotellerie?

Sie kämpft um ihre Existenz, denn Eigenkapital und KfW-Darlehen sind angesichts der dramatischen Umsatzeinbrüche rasch aufgebraucht. Auch die derzeit häufig gesehene Stundung von drei Monatspachten oder Tilgungsraten, Kurzarbeit und die erwarteten Konjunkturlösungen werden vielfach nicht ausreichen, um die Zahlungsfähigkeit eines Hotels oder einer Hotelgruppe zu sichern. Warum ist das so?

Es sieht derzeit alles danach aus, dass die Erholung der Nachfrage in diesem und dem kommenden Jahr nur sehr schleppend verlaufen wird. Zwar sehen wir aktuell in Feriengebieten eine raschere Erholung, doch leidet die Stadthotellerie. Wenn selbst ein Urlaubsland wie Österreich für dieses Jahr mit einem Übernachtungsrückgang von 36% rechnet, wird etwa in Städten und Betrieben, in denen die Nachfrage von Geschäftsreisen, Kongressen und Messen abhängt, der Einbruch massiver ausfallen.

Wir zeigen Ihnen, was ein derartiger Umsatzrückgang für ein Stadthotel bedeutet.

Betrachtung eines Hotels mit 10 Mio. € Jahresumsatz und 2,5 Mio. € Festpacht



Das hier betrachtete beispielhafte Stadthotel konnte vor der Pandemie 10 Mio. € Jahresumsatz erwirtschaften, bei einer Zimmerauslastung von 75%, hohem Konferenzanteil und einer durchaus typischen jährlichen Pachtbelastung von 2,5 Mio. €. Für April, Mai und Juni 2020 wurde die Pacht gestundet, die ab Juli in 24 Monatsraten zurückgezahlt wird. Somit steigt die monatliche Pachtbelastung von rund 208 T€ auf rund 234 T€. Gleichzeitig setzt die Erholung nur langsam ein, sodass im Juli und August die Pachtzahlung sogar den Umsatz übersteigt. Ab September zieht die Nachfrage wieder an, doch bleibt das Hotel deutlich unter Vorkrisenniveau. Die Detailbetrachtung eines Jahres - 12 Monate beginnend mit September 2020 - zeigt auf monatlicher Basis einen saisontypischen Geschäftsverlauf mit Auslastungsquoten zwischen 35% und 70%, im Durchschnitt der 12 Monate dann 50%. Dies entspricht einem Rückgang der Belegung von rund 33%. Der Umsatzverlust beträgt jedoch aufgrund des massiv sinkenden Konferenzanteils 45%, was das Schaubild auf Seite 2 verdeutlicht.

Full Service Hotel

Das Schaubild zeigt die Situation des beispielhaften 4 Sterne Stadthotels mit 200 Zimmern in einem Normaljahr: 75% durchschnittliche Zimmerauslastung, 120 € Zimmererlös (ARR); bei 63 € F&B Erlös pro belegtem Zimmer mit einem deutlichen Schwerpunkt im Gastronomie- und Veranstaltungsgeschäft. Der Betriebsgewinn beträgt, wie bei Hotels dieser Struktur typisch, 6% des Umsatzes bzw. 600 T€.

In einem Krisenjahr, wie wir es im Schaubild auf Seite 1 für die Monate September 2020 bis August 2021 dargestellt haben, fällt die Auslastung um etwa ein Drittel auf rund 50% zurück. Dabei unterstellen wir, dass das Hotel vor allem Konferenzgeschäft verliert, sodass der Erlös der Gastronomie (F&B) und Nebenabteilungen noch deutlicher zurückgeht. Der Einfachheit halber haben wir die ARR nicht verändert. Die Bereitschaftskosten eines 24/7 Full Service Betriebes sind hoch: Deshalb kann das Hotel nicht genug Kosten einsparen, um die Umsatzverluste zu kompensieren. In Folge beträgt der Verlust im Krisenjahr 1,7 Mio. €, obwohl wir die Pacht von 2,5 Mio. € der besseren Vergleichbarkeit halber hier nicht um die Rückzahlung von evtl. gestundeten Pachten während des Lockdown erhöht haben.

Limited Service Hotel

Um aufzuzeigen, wie sich ein vergleichbarer Nachfragerückgang bei einem Limited Service Hotel (Garni Betrieb) auswirkt, haben wir der besseren Lesbarkeit halber eine Betriebsgröße gewählt, mit der im Normaljahr bei 75% Zimmerauslastung ebenfalls ein Jahresumsatz von 10 Mio. € erzielt werden kann. Somit umfasst unser rein fiktives Hotel, mit 3 Sternen kategorisiert, 400 Zimmer. Wir haben die Zimmerauslastung analog zum 4 Sterne Hotel angenommen, die ARR produktgemäß reduziert und die F&B Erlöse ebenso. Schon im Normaljahr wird die höhere Profitabilität des Hotels, das übrigens eine Pacht von 3 Mio. € erwirtschaftet, deutlich. Aber auch dieser Betrieb rutscht bei einer Auslastung von 50% mit einem Minus von 600 T€ erkennbar in die Verlustzone. Dies ist natürlich auch der Pacht geschuldet, die an sehr guten Standorten und bei neu geschlossenen Verträgen durchaus typisch ist.

Kostenstrukturen im Krisenmodus: Full Service versus Limited Service Hotel



	4 Sterne Full Service Hotel		3 Sterne Limited Service Hotel	
	Normaljahr	Krisenjahr	Normaljahr	Krisenjahr
Zimmer	200	200	400	400
Auslastung	75%	50%	75%	50%
ARR	120 €	120 €	75 €	75 €
Anteil Logisumsatz	66%	80%	82%	86%
F&B / Sonstige.	63 €	30 €	16 €	12 €

■ Betriebsverlust
 ■ Betriebsgewinn
 ■ FF&E (Instandhaltungs-)Reserve
 ■ Pacht
■ Fixkosten
 ■ Personalkosten
 ■ Variable Kosten

Unsere grobe Kalkulation stellt der Einfachheit halber jeweils zwei zwölfmonatige Momentaufnahmen gegenüber, die eines stabilen Normaljahres und eines Krisenjahres. Uns ist bewusst, dass bei einer länger anhaltenden Krise einzelne Fixkosten durchaus in variable Kosten gewandelt werden können (z.B. Personalabbau in Folge von Konzeptanpassungen).

Bei den Kostenansätzen handelt es sich zudem um über die Jahre gesammelte prozentuale Durchschnittswerte verschiedener Hotels unterschiedlicher Betreiber. Sie reflektieren somit nicht die Daten eines bestimmten Objektes wider und besitzen keine generelle Allgemeingültigkeit für die Hotellerie. Das Kalkulationsmodell soll vielmehr den Einfluss von massiven Umsatzeinbußen auf die Pachtfähigkeit eines Hotels veranschaulichen.

Unter „Fixkosten“ verstehen wir in diesem Schaubild alle Fixkosten außer den Personalkosten.

Und die Lösung?

Ob (und welche) Hotels überleben, liegt derzeit in der Hand der Verpächter und Banken: Werden sie solidarisch mit den Hoteliers durch die Krise gehen oder am Ende die Immobilien einer anderen Nutzung zuführen? Werden wir im Oktober, sobald die Insolvenzantragspflicht wieder einsetzt, eine Welle von Anträgen erleben? Und was haben Verpächter und Banken davon? Welcher andere Pächter würde einspringen? Könnte sogar eine aktive Rolle der Kapitalgläubiger erwünscht sein, wenn Betreiber das nicht unrealistische Szenario eines Schutzschirmverfahrens oder einer Insolvenz in Eigenverwaltung anstreben? Oder wäre es zielführender, eine Sonderregelung für die Übergangsphase bis zu einem wieder erreichbaren Normalbetrieb zu finden – mit oder ohne Insolvenzplan?

Welche konkreten Fragen müssen wir uns hierfür stellen?

Zunächst die schwierigste Frage: Wird dieses Hotel an diesem Standort mit diesem Konzept auch in der Nach-Corona Zeit noch gebraucht? Und dann die zweit-schwierigste: Lohnt es sich, durch Zugeständnisse – etwa auf Basis einer übergangsweise variablen Pacht – in diese Betreibergesellschaft oder diesen Hotelier zu investieren? Oder halten wir damit ein Geschäftsmodell künstlich am Leben, das – im Brennglas der Krise betrachtet – danach keine Daseinsberechtigung mehr haben wird? Es lohnt sich, auch als Eigentümer oder Finanzierer sein Hotelportfolio nach diesen Kriterien rasch auf den Prüfstand zu stellen.

Die Bewertungsfrage

Als häufigstes Argument gegen selbst übergangsweise variable Pachtmodelle wird immer wieder das Investmentrecht ins Treffen geführt. Dabei verschließt sich dieses nach unseren Erfahrungen aus der Finanzkrise vernünftigen Lösungen nicht. Die Sonderregelung muss klar als zeitlich begrenztes Incentive gegenüber einer dauerhaften Festpacht definiert werden. Und auch die Bewertungsfrage klärt sich auf diese Weise. Entscheidend ist die sehr konkret benannte zeitliche Begrenzung auf die Phase der akuten Krise und die ebenso klar begrenzte Anlaufphase danach. Dabei sind Anlaufphasen mit Pachtincentives oder Staffelpachten bei Neueröffnungen schließlich auch gängige Praxis. Ebenso entscheidend: Ist die vereinbarte Festpacht,

die dann erst wieder in einigen Jahren fällig wird, auch tatsächlich nachhaltig? Aus der heutigen Unsicherheit heraus ist dies die herausforderndste Frage. Denn sie zwingt uns, uns tiefgreifend mit Standort, Geschäftsmodell und Betreiberkonzept auseinanderzusetzen. Daran führt kein Weg vorbei.

Sind temporär variable Pachtmodelle nicht zu pächterfreundlich?

Angesichts des lange ungebremsten Expansionsdrangs der Betreiber war die Position der Verpächter bis vor kurzem noch sehr stark. Aus einer solchen Stärke heraus können in dieser Krise Verpächter bei bestehenden Verträgen – *pacta sunt servanda* – auch so lange agieren, bis es zur (drohenden) Zahlungsunfähigkeit ihres Pächters kommt. Bei möglichem Leerstand eines Bestandshotels ohne echte Betreiberalternative kehren sich die Machtverhältnisse um. In Kenntnis dieser Situation und im Wissen, dass insbesondere für institutionelle Anleger ein lange laufender Pachtvertrag mit einer hohen Mindestpacht von großer Bedeutung ist, sind Pachtincentives für den Pächter, an den es sich zu glauben lohnt, ein wichtiges Mittel zu diesem Zweck.

Wie mit Insolvenzen umgehen?

Auf die Frage, ob Lufthansa die Staatshilfe durch Insolvenzdrohung erpressen wolle, antwortete der Vorstandsvorsitzende Carsten Spohr sinngemäß: „Wenn die Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens von der Entscheidung einer dritten Partei abhängt, ist die Geschäftsführung verpflichtet, auch an einem Plan B zu arbeiten.“ In dieser Deutlichkeit hören wir dies von Hotelbetreibern nicht, obwohl sie sich in einer vergleichbaren Situation befinden. Warten sie zu lange zu in der Hoffnung, sich doch noch mit ihren Verpächtern und Banken zu einigen, fehlen unter Umständen die erforderliche Liquidität und damit auch die Zeit, um einen Sanierungsplan auszuarbeiten und zu verhandeln. Beginnen sie zu früh, könnten sich die Gläubiger erpresst fühlen und nicht kooperieren. Und wer setzt sich auch ohne Not der vermeintlichen Schmach aus? Dabei bieten Schutzschirmverfahren und Eigenverwaltung durchaus gesichtswahrende Instrumentarien mit dem Ziel der Sanierung durch die bestehende Geschäftsführung. Eine aktive Rolle der Kapitaleseite kann hier einen konstruktiven Weg aus dieser fundamentalen Krise aufzeigen.

Heilt die Zeit alle Wunden?

Wir denken: Ja! Es wird eine Zeit nach der Krise geben, in der Hotelbetreiber, ihre Banken und Verpächter auf den gemeinsam bestrittenen Marathon, nein Triathlon, mit berechtigtem Stolz zurückblicken werden. Viele kurzfristig agierende Anleger, die in Hotels nur ob ihrer vermeintlich risikolosen, pflegeleichten und lange laufenden Pachtverträge investiert waren, haben bei Lagerhallen und Logistikzentren eine neue Heimat gefunden. Einige von ihnen sind zu bekennenden Langfrist-Investoren bei Hotels geworden. Haben sich mit ihren Pächtern zusammengerauft, den Kern des Hotelgeschäfts verstehen gelernt und nach Lösungen gerungen. Haben die Vorteile der Langfristigkeit bei Hotelinvestments und des Commitments der Hotelbetreiber zu ihren Standorten zu schätzen gewusst. Denn die typischerweise lange laufenden

Pachtverträge eignen sich nicht nur zur Verlängerung, sondern auch dazu, Rückzahlungen gestundeter Pachten auf einen langen Zeitraum zu strecken – sozusagen in homöopathischen Dosen.

Denn eines ist klar geworden: Kein Geschäftsmodell in der Hotellerie, auch nicht das profitabelste, ist in der Lage, die im Lockdown und der mühsamen Zeit danach gestundeten Mieten an die Eigentümer oder gestundeten Tilgungen an die Banken innerhalb weniger Jahre zurückzuzahlen.

Auch erfolgreiche Triathleten wissen aus Erfahrung:

„Everything is hard before it gets easy“



ppa. 
Philipp Linder
Manager/Prokurist



ppa. 
Claudia Sunderkamp
Manager/Prokuristin




Martina Fidschuster
Geschäftsführerin

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