



## CHECKLISTE zur Vorbereitung auf Gespräche mit Banken und Verpächtern

### Situation

1. Banker oder Verpächter stehen vor der schwierigen Aufgabe, den Einfluss des Corona-Effekts vom restlichen Marktgeschehen zu isolieren. Sie wollen sicher sein, dass sie nur jene Hotels unterstützen, die auch „vor Corona“ überlebensfähig waren.
2. Hoteliers können nur dann mit der Unterstützung der Kapitalmärkte – Banken und Verpächter – rechnen, wenn sie anhand ihrer Zahlen transparent und nachvollziehbar aufzeigen können, wie sich die aktuelle Sondersituation auf ihren Geschäftsbetrieb auswirkt. Alle Unterlagen sollten deshalb übersichtlich aufbereitet und in sich schlüssig sein.
3. Pauschale Forderungen sind kontraproduktiv und sorgen dafür, dass in den Banken interne Prozesse zur Überprüfung der Risikobewertung aktiviert werden. In den vergangenen Jahren haben viele Banken – teils aus regulatorischen Gründen, teils aus Eigenantrieb – ihre Prozesse in der Risikosteuerung und -bewertung ausgebaut. Anfragen nach Stundungen, Reduktion oder Erlass werden demnach in standardisierten Bewertungstools und Scoring Modellen erfasst und fließen auch in künftige Kreditanfragen mit ein.
4. Unfundierte Forderungen der Hotelbranche verunsichern die Banken. Mittel- bis langfristig kann dies durchaus dazu führen, dass die Hotellerie den in den letzten Jahren deutlich verbesserten Ruf riskiert. Sie würde dann wieder als deutlich risikobehafteter als andere Immobilien- und Gewerbearten eingestuft. Strategieveränderungen auf Bankenseiten könnten die Folge sein, d.h. die Kreditvergabe für die Hotellerie würde auf Jahre hinaus wieder deutlich restriktiver, teurer und damit schwieriger.

### Situation

### Erforderliche Informationen, die Pächter / Mieter / Kreditnehmer für Gespräche mit Banken und Verpächtern benötigen:

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. Dazu gehört bspw. der Verzicht auf Unternehmerlohn oder interne Umlagen wie Management oder Marketing Fees, Bonis etc. oder Kapitaleinbringung in Form eines Gesellschafterdarlehens o.ä.
3. Auch die (mögliche) Inanspruchnahme staatlicher Hilfen, wie sie derzeit auf den Weg gebracht werden, müssen aufgezeigt werden.

### Erforderliche Informationen vom Pächter / Mieter / Kreditnehmer

## CHECKLISTE zur Vorbereitung auf Gespräche mit Banken und Verpächtern

4. 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).
5. Eine isolierte Betrachtung des „Corona-Effekts“ ist wichtig, andere externe Faktoren (Messezyklus, Wettbewerbsverschärfung etc.) müssen außer Acht gelassen werden. Bank und Verpächter wird damit gezeigt, dass sie in eigentlich gesunde Betriebe investieren und es bildet Vertrauen.
6. Hilfreich sind Betriebs- und Wettbewerbsvergleiche (STR Global, OlaKala oder Fairmas), um aufzuzeigen, wie sich vergleichbare Hotelbetriebe (Wettbewerbs-Set) im gleichen Zeitraum verhalten haben.
7. Gegebenenfalls kann eine Mietausfallversicherung greifen, hier sollten Pächter die Policen prüfen und vorlegen.
8. Gegenüber Verpächtern sollten konkrete Vorschläge formuliert werden, damit diese auch konkret geprüft und den Gremien vorgelegt werden können.
9. Banken erwarten, sofern diese nicht bereits vorliegen, zusätzlich die letzten zwei Bilanzen (2019 zumindest im Entwurf) ebenso wie eine (rollierende) Liquiditätsplanung für die nächsten Monate.
10. Alle Informationen sollten gebündelt und übersichtlich vorgelegt werden, damit der Verpächter oder die Bank sofort das ganze Bild sieht und nachvollziehen kann. Häppchenweise Informationen verlangsamten den Prozess und können zu Misstrauen führen.

### 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. Bei Pachtverträgen: Die Bitte um das Aussetzen der Betriebspflicht für einen definierten Zeitraum kann sinnvoll sein.
3. Eine genaue Betrachtung der konkreten Problemstellung an Stelle von pauschalen Pachtstundungen ist wesentlich zielführender und damit erfolgversprechender. Zugleich muss dem Verpächter gezeigt 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 eine sinnvolle Option sein. Dem Betreiber wird die unmittelbare fixe Belastung genommen, während auch der Investor bei zügiger Markterholung unmittelbar profitieren kann. Alternativ ist eine Umsatzbeteiligung während der Zeit der Mietreduktion ein Ideenansatz, wie beide Parteien das weitere Betriebsrisiko zumindest eine Zeitlang teilen

### Lösungsansätze

# CHECKLISTE zur Vorbereitung auf Gespräche mit Banken und Verpächtern

## 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. Unsere 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. Daher können weder der Verfasser noch die Herausgeber für die zukünftige Richtigkeit der in dieser Checkliste 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