

## RESTRUKTURIERUNG

# Restrukturierung von notleidenden Hotelimmobilien Turn-around Management – was tun, wenn's brennt?

*Die Ausgangslage ist ein Klassiker: Ein Hotelbetreiber muss Insolvenz anmelden – und prompt schrillen beim Besitzer der Immobilie und den Gläubigern die Alarmglocken. Immer öfter sind externe Fachleute gefragt, um dem offenbar so schwierig zu bewirtschaftenden Hotel neues Leben einzuhauchen. Christian Schollen, Geschäftsführer der Schollen Hotelentwicklungs GmbH in Wuppertal und Gesellschafter der Schollen und Mücke Hotel-Asset-Management GmbH in Mönchengladbach, hat bundesweit zahlreiche Rettungsprozesse begleitet. Für den Informer berichtet der Fachmann aus der Praxis.*

Dass es in der Hotelbranche angesichts der aktuellen Konjunkturlage reichlich schwächelnde Betriebe gibt, ist keine Überraschung. Hotels sind als Betreiberimmobilien mit hohem Kapital- und Personalbedarf überdurchschnittlich oft von Fremdfinanzierern abhängig und damit besonders anfällig für Krisen. Missmanagement, Wettbewerbsdruck und allgemeine Marktschwäche führen zu sinkenden Gästezahlen, rückläufigen Umsätzen, dem notgedrungenen Verzicht auf Investitionen und ernsthaften Liquiditätsproblemen bis in die Insolvenz. Hotelbetreiber reagieren nach unseren Erfahrungen oft viel zu spät auf Krisensymptome, obwohl mit Hilfe von außen gegenzusteuern wäre. Meistens kommen Revitalisierungsprozesse erst in Gang, wenn die Immobilie an ihren Eigentümer oder die Gläubiger zurückfällt. Das ist der Moment, in dem endgültig externer Branchen-Sachverstand gefragt ist.

### In drei Schritten ans rettende Ufer

Ein notleidendes Hotel zurück in die nachhaltig wirtschaftliche Stabilität zu führen, ist ein aufwändiger Prozess. Am Anfang steht die Ist-Analyse, auf deren Ergebnissen das eigentliche Revitalisierungskonzept fußt, das im dritten Schritt umgesetzt und durch ein längerfristiges Controlling gesichert wird. Zur gründlichen Analyse der Ausgangssituation gehören Markt- und Standortfaktoren, wie

zum Beispiel Lage, Erreichbarkeit, Sichtbarkeit, Infrastruktur, ökonomisches Umfeld, Nachfrage-Generatoren im Einzugsgebiet, Freizeitwert, lokale und regionale Entwicklungen. Weiterhin spielen die Gebäudesubstanz, der Zustand des Inventars und der technischen Anlagen sowie die Ausstattung eine wichtige Rolle. Durchleuchtet werden aber auch die Betriebsabläufe und Personalausstattung in Bereichen wie Housekeeping, Empfang und Backoffice. Dazu kommt eine Analyse klassischer Abteilungen wie Logis, Gastronomie und Wellness. Wesentlich ist darüber hinaus ein genauer Blick auf die Strukturen und Aktivitäten im Verkauf und Marketing sowie die betriebswirtschaftliche Lage. Besonders Daten wie Zimmerpreise, Belegung und Wareneinsatz geben Experten Hinweise auf neuralgische Punkte beziehungsweise auf das Potenzial des Hotels. Bei Pachtbetrieben steht zudem die Vertragsgestaltung im Fokus, die wesentlichen Einfluss auf die Revitalisierungschancen hat.

### Die größten Fehler

Die gewonnenen Erkenntnisse und Daten münden in eine so genannte SWOT-Analyse, in der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des Hotelbetriebs gegenübergestellt und bewertet werden. In der Praxis haben wir festgestellt, dass man auf der Suche nach den Krisenursachen immer wieder auf dieselben Problemfelder stößt. Dazu gehören die mangelnde Beobachtung von Markt und Wettbewerb, das „Verschlafen“ von Trends sowie die fehlende Bildung von Rücklagen und ein daraus resultierender Investitions- und Renovierungsstau. Oft werden auch wirtschaftliche Kennzahlen ignoriert oder gar nicht erst erhoben – bis Liquiditätsschwierigkeiten offenbaren, wie schlecht es um den Betrieb bereits gestellt ist. Vielfach resultieren Probleme aber auch aus ungünstigen Vertragskonstellationen, bei denen zu hohe und unflexible Pachten vereinbart wurden und – im Fall von Triple-Net-Verträgen – auch noch »

## RESTRUKTURIERUNG

alle Kosten (inkl. Dach & Fach) der Immobilie zu Lasten des Pächters gehen.

### Liquidität hat oberste Priorität

Wo es brennt, weiß man also nach abgeschlossener Ist-Analyse ganz genau. Nur: wie löschen und wo zuerst? Um diese Aufgabe zu strukturieren, sollte

Ergebnisvorschau für die kommenden fünf Jahre, die alle im Zuge der Maßnahmen zu erwartenden Kennzahlen in der Regel mit dem international gebräuchlichsten Hotellerie-Kostenrechnungssystem USALI (Uniform System of Accounts for the Lodging Industry) abbildet. Alternativ kommt auch der Spezialkontenrahmen SKR 70 für Hotels und Gaststätten zum Einsatz.



man zwischen Maßnahmen auf der wirtschaftlichen, der strategischen und der organisatorischen Ebene unterscheiden. Oberste Priorität hat die Sicherung der Zahlungsfähigkeit. Wesentlich dafür ist eine auf sechs bis zwölf Monate ausgelegte Liquiditätsplanung, die auch Gläubiger, Lieferanten und Banken überzeugen kann, sich an der Sanierung zu beteiligen. Auf einen wesentlich längeren Zeitraum zielt die

Deren Werte verzahnen sich mit dem Investitions- und Kapitalbedarfsplan, der festschreibt, welche Mittel für das Ausmerzen der bei der Ist-Analyse ermittelten Schwächen in den Bereichen Gebäude, Ausstattung und Marketing erforderlich sind. Um diesen Kapitalbedarf decken zu können, gehört es auch auf die Agenda, Möglichkeiten der Umschuldung, Neufinanzierung oder der Akquisition öffentlicher Fördergelder zu prüfen. »

## RESTRUKTURIERUNG

### Ein Leitbild zur Orientierung

Für den Neuanfang bedarf es außerdem eines Leitbilds, das als übergeordnete Zielvorgabe dient. Es soll als Vision des zukünftigen Hotelbetriebs Unternehmenskultur und -philosophie genauso durchdringen wie die Öffentlichkeitsarbeit und das Erscheinungsbild. Auf dieser strategischen Ebene werden auch die Neupositionierung des Hotels im Markt und der dafür erforderliche Marketingplan definiert.

### Was taugt das Management?

Auf der organisatorischen Ebene geht es vor allem um Personalfragen, besonders um die Führungspositionen. Die Kernfrage lautet: Haben der Direktor und sein Stab die nötige Kompetenz, um die Sanierung zu unterstützen? Und trauen ihnen das auch eventuelle Gläubiger zu? Grundsätzlich lassen sich Veränderungen unserer Erfahrung nach mit einem neuen Management meist leichter umsetzen. Geht es um einen inhabergeführten Betrieb, sind solche Personalentscheidungen naturgemäß besonders heikel.

### Umsetzung braucht Fingerspitzengefühl

Psychologie spielt aber auch bei der konkreten Umsetzung des Revitalisierungskonzepts – also der dritten Phase – eine wesentliche Rolle. Das gilt natürlich zunächst intern für die betroffenen Mitarbeiter, ohne deren konstruktive Mitwirkung ein Sanierungsprozess nicht gelingen kann. Dass mit Blick auf die Liquiditätssicherung personelle Korrekturen oft schon parallel zur Bestandsaufnahme vorgenommen werden müssen, macht bei den weiteren Schritten viel Fingerspitzengefühl notwendig.

Wichtig ist, schnellstmöglich Ruhe in die Betriebsabläufe zu bringen und das deutliche Signal auszusenden: „Es geht weiter!“ Diese Botschaft sollte auch bei Kunden und Kreditoren ankommen, die man von einem Revitalisierungskonzept überzeugen will. Ein Ziel, das mit Hilfe externer Asset Manager und entsprechend professionellem Auftreten deutlich leichter zu erreichen ist.

### Controlling über den Tag hinaus

Das Sanierungskonzept ist in sich natürlich kein starres Gebilde und muss den sich weiter verändernden Gegebenheiten stetig angepasst werden. Gerade deshalb bleibt ein gut organisiertes Controlling in der Umsetzungsphase unverzichtbar. Es sollte mit dem Turn-around nicht enden. ■



*Christian Schollen  
Geschäftsführer  
Schollen Hotelentwicklungs GmbH  
Gesellschafter  
Schollen und Mücke  
Hotel-Asset-Management GmbH*