

HOTELIMMOBILIEN

Der Hotelpächter will weniger zahlen – was nun?

Drorit AG, Four Seasons in Berlin, InterContinental in Stuttgart: Nicht immer entsprechen die prognostizierten Belegungs- und damit Umsatzzahlen von Hotels der Realität. Die Folge: Hotelbetreiber wollen bestehende Verträge mit den Immobilieneigentümern nachverhandeln oder nach Ende von Vertragslaufzeiten eine Verlängerung zu veränderten Konditionen. Christian Schollen beschreibt die Möglichkeiten, die Verpächtern oder Investoren in diesem Fall offen stehen.

In der deutschen Hotellerie ist der klassische Pachtvertrag die dominierende Vertragsform. Einer der Gründe dafür liegt in der Finanzierung der Spezialimmobilie Hotel. Viele Banken verlangen hohe Sicherheiten, die aus ihrer Sicht eine fixe, indexierte Pachtzahlung voraussetzen. Bei einem Festpachtvertrag liegen Risiken aus Hotelbetrieb und Immobilie überwiegend beim Betreiber, und der Eigentümer sichert sich, unabhängig von der Performance des Hotels, eine garantierte Rendite über die gesamte Vertragslaufzeit hinweg. Der Eigentümer partizipiert, über die fixe Pacht hinaus, nicht an einer guten Ergebnisentwicklung des Hotelbetriebs. Entstehungsursache für den Wunsch vieler Hotelbetreiber nach Änderungen des Pachtvertrags ist regelmäßig die Kombination aus bestehendem, reinem Festpachtvertrag und wirtschaftlich schwierigen Rahmenbedingungen. Mit anderen Worten: Das Betriebsergebnis reicht nicht aus, um den Anforderungen des Pachtvertrags zu entsprechen, d.h. die Pacht ist (aus Betreibersicht) zu hoch und nicht (mehr) marktgerecht. Der Begriff „overrented“ hat sich als Beschreibung dieser Situation eingebürgert.

Ob es nun um eine Modifizierung eines laufenden Pachtvertrags oder die Verlängerung des auslaufenden Pachtvertrags geht, der Wunsch des Pächters ist immer derselbe: eine Anpassung der Pacht an die Umsatz- und Ergebnisentwicklung mit ausgeglichener Risikoverteilung sowie Risikogrenzung. Als erster Schritt wird von Seiten des Hotelpächters häufig eine zeitlich befristete oder aber dauerhafte Reduzierung der Festpacht gefordert. Nachhaltiger (aus Betreibersicht) ist der nächste Schritt, der Einbau einer umsatz- oder ergebnisbezogenen Komponente. Aus einem Festpachtvertrag wird so ein sog. Misch- oder auch Hybridvertrag, der eine feste Basis- bzw. Mindestpacht enthält, ergänzt durch eine umsatz- oder ergebnisabhängige Komponente. Je nach Vertragsspielart ist der Eigentümer in unterschiedlichem Maß an den wirtschaftlichen Chancen und Risiken beteiligt (zusätzlich erheuen sich sog. Cap-Regelungen zu Risikogrenzung zunehmender Beliebtheit, ausführlich dazu der Beitrag „Cap-Regelungen in Hotelverträgen“, IZ 21/05, Seite 28).

Wie kann nun ein Verpächter reagieren, wenn er mit der Forderung nach Modifizierungen des Pachtverhältnisses von Seiten des Pächters konfrontiert wird? Natürlich gilt der Grundsatz „Pacta sunt servanda“, Verträge sind einzuhalten. Die Durchsetzung von Pachtreduzierungen auf juristischem Wege ist nahezu ausgeschlossen. Dennoch tut der Verpächter gut daran, sich mit dem Anliegen des Pächters auseinanderzusetzen, denn eine mögliche Betreiberinsolvenz trifft letztlich auch ihn. Des Weiteren ist der Wert der Hotelimmobilie gefährdet, wenn es durch länger andauernde Einsparungen des Pächters zu Instandhaltungsrückständen kommt. Dazu kommt ein andauerndes Spannungsverhältnis wegen der als hoch empfundenen Pacht. Die Reaktion des Hotelleigentümers auf die wirtschaftlich schlechte Lage seines Pächters ist sicherlich stark einflussabhängig. Dennoch lassen sich verallgemeinernd drei übergeordnete Bereiche mit entsprechenden Fragestellungen ausmachen, die Einfluss auf das Verhalten des Verpächters nehmen und die er berücksichtigen muss.

Die Vertragssituation

a) Besteht das Recht zur außerordentlichen Kündigung?
Pachtverträge enthalten i.d.R. Klauseln, die eine außerordentliche Kündigung seitens des Verpächters erlauben, wenn wesentliche Pflichten des Vertrags nicht erfüllt werden. Ist die Möglichkeit zur Kündigung gegeben, muss der Verpächter diese Option in seine Überlegungen miteinbeziehen.

b) Gab es Zuschüsse seitens des Verpächters, die teilweise zurückgefordert werden müssen?
Pre-Opening-Zuschüsse, FF&E-Pauschalen o.ä. monetäre Zuwendungen werden häufig zu Beginn des Vertragsverhältnisses durch den Verpächter an den Pächter gezahlt. Bestehen in diesem Bereich (Teil-) Rückzahlungspflichten durch den Pächter, kann dies die Vertragsauflösung verkomplizieren.

c) Sind die Übergaberegelnungen bei Vertragsgang – auch bei einem vorzeitigen – klar und eindeutig?
Die Rückgabe des Pachtobjekts an den Verpächter ist häufig ein Grund für langwierige Streitigkeiten und kann kompliziert und teuer werden. Deshalb muss sich der Verpächter die Frage stellen, wie genau und eindeutig die vereinbarten Regelungen sind. Dies betrifft vor allem den Bereich des FF&E, denn das Hotel wird zu Vertragsbeginn meist voll inventarisiert übergeben und muss in entsprechendem Zustand bei Vertragsende auch zurückgegeben werden. Klassische Streitfälle sind die Instandhaltung und die während der Laufzeit durch den Pächter angeschafften Gegenstände.

d) Welche Sicherheitsleistungen liegen vor?
Bei Pachtverträgen mit Tochtergesellschaften internationaler Hotelbetreiber ist es nicht unüblich, dass die Muttergesellschaft eine Patronatsklärung abgibt. Dabei unterscheidet man zwischen „harter“ und „weicher“ Patronatsklärung. Ob eine Patronatsklärung hart oder weich ist, ist Auslegungssache. Ein Beispiel für eine harte Patronatsklärung ist sicher: „Wir werden dafür sorgen, dass unsere Tochter X über die Mittel verfügt, die Verbindlichkeiten auszugleichen.“ Eindeutig weich sind demgegenüber Erklärungen wie: „Wir bemerken, dass es eines unserer Hauptprinzipien ist, die Bonität jeder Tochtergesellschaft und jedes Mitglieds unserer Gruppe aufrechtzuerhalten.“ Rechtlich handelt es sich bei einer harten Patronatsklärung um einen unechten Vertrag zu Gunsten Dritter.

Auch Bankbürgschaften sind eine häufig anzutreffende Form der Sicherheitsleistung. Hier kommt es aus Verpächtersicht auf die Bürgschaftshöhe an. Die Art und Höhe der Sicherheitsleistung ist ein entscheidendes Kriterium für den Verpächter.

e) Welche Vertragsbedingungen fordern alternative Hotelbetreiber?
Neben den bestehenden Vertragsbedingungen stellt sich die Frage nach den Konditionen, zu denen alternative Betreiber ein Vertragsverhältnis eingehen würden. Sind diese signifikant besser, als es mögliche Veränderungen des bestehenden Pachtvertrags wären? Es muss also ein Abgleich mit den geforderten Modifikationen des jetzigen Betreibers stattfinden und die Nachhaltigkeit der Vereinbarungen abgeklärt werden.

Die Situation des Verpächters

a) Welchen Status hat der Verpächter?
Ist der Verpächter privat oder institutionell? Immobilienfonds z.B. müssen schon von Gesetzes wegen Einnahmen aus Vermietung und Verpachtung generieren und sind deshalb relativ unflexibel, was eine umsatz- oder ergebnisabhängige Vertragskomponente angeht. Zudem wollen gecllossene Fonds eine bestimmte Rendite für ihre Anleger erwirtschaften und verfügen i.d.R. über ausreichend juristische Manpower, so dass gerade institutionelle Verpächter bei Pachtverträgen den Forderungen nach Pachtanpassung eher selten nachkommen.

b) Welchen finanziellen (Verhandlungs-) Spielraum hat der Verpächter?
Die Möglichkeiten des Verpächters, bei der Pachthöhe Entgegenkommen zu zeigen, sind oft begrenzt durch seine finanzielle Situation. Die garantierten Pachteinnahmen (Festpacht bzw. Mindestpacht) müssen mindestens die Höhe der Kapital- und Objektkosten decken und darüber hinaus eine annehmbare Rendite ermöglichen. Es stellt sich auch die Frage, wie die finanziellen Reserven ausreichen, um einen Mietausfall oder Leerstand durch Pächterwechsel zu überbrücken.

c) Wie ist das Verhältnis zwischen Verpächter und Pächter?
Hier spielt die psychologische Komponente eine große Rolle, die das Verhalten des Verpächters stark beeinflussen kann. In welcher Form macht der Pächter seinen Wunsch nach Pachtanpassung deutlich? Zahlt er einfach gar nicht mehr, kürzt er eigenmächtig die Pacht, oder sucht er das Gespräch bei noch regulärer Pachtzahlung? Wird der Verpächter von der Notlage des Pächters überrascht, oder war er frühzeitig über die Probleme informiert? Kommunizieren Verpächter und Pächter regelmäßig miteinander? Gab es in der Vergangenheit schon Differenzen, die das Verhältnis zwischen Verpächter und Pächter belastet haben? All dies sind Umstände, die das Miteinander der beiden Parteien stark prägen. Die Art der Beziehung ist oft stark vom Status des

Verpächters (privat, Gesellschaft, Fonds) abhängig. Gerade private Investoren pflegen oft ein enges Verhältnis zu „ihren“ Hotels, und es besteht eine ausgeprägte kommunikative Ebene, während bei institutionellen i.d.R. so gut wie kein Kontakt zum Pächter besteht bzw. der Kontakt erst bei Unstimmigkeiten gesucht wird.

Standort- und Objektqualität

a) Bestehen Möglichkeiten der Drittverwendung?
Läuft ein Vertrag aus und besteht Uneinigkeit über die Bedingungen zur Verlängerung, oder droht ein vorzeitiges Vertragsende, muss sich ein Verpächter auch mit einer möglichen Drittverwendung seines Objekts auseinandersetzen, für den Fall, dass eine Hotelnutzung scheitert. Gerade bei Hotelbetriebs sind die Drittverwendungsmöglichkeiten sehr eingeschränkt.

b) Wie ist die Qualität des Standorts für alternative Betreiber?
Auf Grund der gerade erwähnten mangelnden Nutzungsalternativen für eine Hotelimmobilie ist die Attraktivität des Standorts als Hotelstandort ein weiteres entscheidendes Kriterium, das es für den Verpächter zu berücksichtigen gilt. Hat der Standort Qualität, steigert dies die Erfolgsaussichten bei der Suche nach einem alternativen Hotelbetreiber und stärkt die Position des Verpächters.

c) In welchem Zustand befindet sich die Hotelimmobilie?
Kann das Hotel sofort an einen neuen Pächter übergeben werden, oder ist es modernisierungsbedürftig? Modernisierungsbedarf erschwert die Suche nach einem neuen Betreiber, bedeutet i.d.R. bei vorzeitigem Vertragsende einen zusätzlichen Kostenaufwand und hat im schlechtesten Fall Leerstandszeiten zur Folge.

Angemessenheit der Pachthöhe

Die dargestellten Faktoren beeinflussen sich gegenseitig und sind, je nach Einzelfall, mehr oder weniger entscheidend für den Verpächter. In der Gesamtschau der möglichen Faktoren ist im Regelfall von einem Interesse seitens des Verpächters auszugehen, das Pachtverhältnis, zumindest vorerst, weiterzuführen. Dies liegt vor allem an der Scheu vor möglichen langwierigen und kostspieligen juristischen Auseinandersetzungen mit dem Pächter und der Tatsache, dass die wenigsten Hotelstandorte so attraktiv sind, dass alternative Betreiber Schlange stehen, die auch noch einen Vertrag zu annähernd gleichen Konditionen schließen würden. Das heißt, man muss als Verpächter im Falle eines Betreiberwechsels meist finanzielle Abschläge in Kauf nehmen. Entsprechend wird, wenn nicht elementare Gründe dagegen sprechen, das Gespräch gesucht.

Bevor der Verpächter in konkrete Gespräche mit dem Pächter eintritt, sollte er sich die Gewissheit verschaffen, inwieweit die Forderungen des Pächters nach Pachtreduzierung bzw. -flexibilisierung gerechtfertigt sind. Es gilt also zu klären, ob hauptsächlich die Pachthöhe die Wirtschaftlichkeit des Hotelbetriebs einschränkt oder ob auch Ursachen zum Tragen kommen, die in Verantwortungsbereich des Hotelbetriebs selbst liegen.

Die Angemessenheit der Pachthöhe kann durch ein Benchmarking der wichtigsten hotelbetriebspezifischen betriebswirtschaftlichen Parameter untersucht werden. Diese sind:

- Pacht pro Zimmer
- Dieses Vergleichskriterium berücksichtigt die Tatsache, dass in der Hotellerie wesentliche Kennzahlen häufig auf den zentralen Umsatzträger Zimmer bezogen werden. Man vergleicht die Pacht pro Zimmer und Monat des betreffenden Hotelbetriebs mit den entsprechenden Zahlen vergleichbarer Betriebe am Standort. Als groben Erfahrungswert kann man z.B. für ein 4-Sterne-Hotel (ausstattungsabhängig, ca. 50 m² BGF pro Zimmer) eine Pacht pro Zimmer von ca. 600 bis 900 Euro im Monat ansetzen.
- Pacht pro m² BGF
- Dieses Vergleichskriterium spiegelt die Investoren-/Eigentümersicht wider. Auch hier stellt man nach Möglichkeit den Vergleich zu Wettbewerbern am Standort an, fehlen entsprechende Daten, vernachlässigt man den Standortbezug oder greift auf Erfahrungswerte zurück. So liegt z.B. die Pacht pro m² BGF im Vier-Sterne-Bereich bei ungefähr 12 bis 16 Euro, bei durchschnittlichen 50 m² BGF pro Zimmer und einem Investitionsvolumen von ca. 2.200 bis 2.700 Euro pro m² BGF.
- Pachtanteil am (Gesamt-)Umsatz
- Dieses Vergleichskriterium bezieht die Betriebsergebnisse des Hotelbetriebs mit in die Betrachtung ein. Bewertet wird der Pachtanteil am Gesamtumsatz und in Relation zum GOP (Gross Operating Profit), dem Betriebsergebnis vor anlagebedingten Kosten. Eine grobe Faustformel für die Großhotellerie besagt, dass der Anteil der Pacht an den Gesamtumsätzen zwischen 23% und 26% liegen sollte und in der gehobenen Großhotellerie ein GOP zwischen 28% und 35% üblich ist. Je mehr sich diese beiden Werte annähern, desto schwieriger wird die betriebswirtschaftliche Situation des Hotelbetriebs.

Um die Gesamtsituation des Hotelbetriebs für eine erste Einschätzung auszuleuchten, reicht eine Betrachtung der reinen Pachthöhe nicht aus. Es bietet sich an, die relevanten Kennzahlen des Hotelbetriebs – Zimmerdurchschnittsrate, Belegung, Logiserlös pro verfügbarem Zimmer (Rooms Revpar) und Gesamtumsatz pro verfügbarem Zimmer (Revpar) – mit denen der relevanten Wettbewerber am Standort zu vergleichen und so die Einschätzung der Marktposition zu erleichtern. Die Erhebung der entsprechenden Daten ist in den Top-Hoteldestinationen verhältnismäßig unproblematisch, für Standorte in Klein- und Mittelstädten bedarf es für eine belastbare Einschätzung oft persönlicher Kontakte.

Auf Grundlage der ersten Erkenntnisse lässt sich abschätzen, ob die Performance des Hotelbetriebs, vor dem Hintergrund der herrschenden Marktbedingungen, zufriedenstellend ist, oder ob noch Steigerungspotenziale vorhanden sind. Identifiziert man negative Abweichungen, gilt es diese Defizite (und damit Steigerungspotenziale) auf ggf. neu auszuhandelnden Pachtbedingungen zu berücksichtigen.

Eine Plausibilitätsprüfung der Pachthöhe unter Einbeziehung der möglichen Ertragskraft des Hotelbetriebs, wie sie hier dargestellt wurde, gibt dem Verpächter ein Instrument an die Hand, die Gespräche mit dem Pächter/Betreiber vernünftig und effektiv zu gestalten. Er kann so die Forderungen und Argumente des Pächters besser einschätzen und seine eigene Position stärken.

Die Handlungsmöglichkeiten

Im Ergebnis hat ein Verpächter im Wesentlichen die folgenden Handlungsmöglichkeiten:

- Er leitet jegliche Änderungen ab und besteht auf der vertraglich fixierten Pachthöhe.
- Er bietet dem Pächter eine vorzeitige Vertragsauflösung gegen Abfindung an.
- Er strebt, unabhängig von weiteren Entscheidungen, einen Betreiberwechsel an.
- Er leitet aus den gewonnenen Informationen sowie den einzelfallbezogenen Rahmenbedingungen die Sinnhaftigkeit einer Pachtanpassung ab.
- Vollzieht der Eigentümer des Hotels den Schritt der Pachtanpassung oder lässt er sich gar auf eine umsatz- oder ergebnisbezogene Komponente ein, gilt es, sich im Gegenzug

Definitionen

BGF (Brutto-Grundfläche)
Mit Brutto-Grundfläche bezeichnet man diejenige Fläche, welche sich aus der Summe aller Grundflächen aller Grundrissebenen eines Bauwerks errechnet. Somit umfasst die Brutto-Grundfläche sämtliche Vollgeschosse eines Bauwerks plus unterirdische Flächen (Kellerräume etc.). Bei der hotelspezifischen Verwendung werden i.d.R. Tiefgaragenflächen nicht miteingerechnet.

GOP (Gross Operating Profit)
Ergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen, Amortisation, Pacht.

ARR (Average Room Rate)
Die Zimmerdurchschnittsrate bezeichnet den Logisumsatz ohne Frühstück und ohne MwSt, dividiert durch die Anzahl der belegten Zimmer.

Rooms Revpar (Rooms Revenue per Available Room)
Logisumsatz pro verfügbarem Zimmer = Belegungsrate multipliziert mit dem durchschnittlichen Zimmerpreis dividiert durch die Anzahl der verfügbaren Zimmer.

FF&E (Furniture, Fixtures & Equipment)
FF&E umfasst Innenausstattung, Equipment, Küchentechnik und EDV-Technik.

© Immobilien Zeitung, Quelle: Schollen

zumindest für die Zukunft, stärkeren Einfluss auf die Ergebnisentwicklung des Hotelbetriebs zu sichern und Steuerungsmöglichkeiten wahrzunehmen. Dazu kann, aufbauend auf den Ergebnissen der hier dargestellten Untersuchungen, eine vertiefende Analyse von Standort und Wirtschaftlichkeit erfolgen. Darüber hinaus hilft eine laufende Kontrolle und Justierung des Investments durch ein professionelles Hotel-Asset-Management, Schiefagen in der Ertragsituation des Hotelbetriebs frühzeitig zu erkennen bzw. erst gar nicht entstehen zu lassen.

Ein Hotelinvestment, auch mit Festpachtvertrag, ist keine Festgeldanlage, sondern als unternehmerische Beteiligung zu verstehen, mit der es sich laufend auseinanderzusetzen gilt. Beide Vertragsparteien sollten aus den Beispielen der Vergangenheit lernen und sich als Vertragspartner und nicht als Gegner verstehen, getreu dem Motto „Vertrag kommt von Vertrauen“. Entsprechend gilt es, schon zu Beginn eine angemessene, nachhaltige Pachtregelung zu treffen, die auch Schwankungen der Ertragslage berücksichtigt. (tp)

Der Autor: Christian Schollen ist Berater im Hotel-, Tourismus- und Freizeitsektor u.a. für die Schollen & Mäcke Hotel-Asset-Management (www.hotel-asset-management.de).