

Wenn der Hotelpächter nicht mehr zahlt - Fragenkatalog für Eigentümer

Betreiberwechsel? Eine Frage der Alternative

Mönchengladbach (25.5.2007). Deutsche Hotels leiden unter alten Pachtverträgen. Viele Verträge halten dem aktuellen Marktdruck nicht mehr stand. Die alte Dorint AG, das ehemalige Four Seasons Berlin oder das frühere InterContinental Stuttgart sind negative Beispiele für den Disput zwischen Eigentümern und Pächtern (Betreibern), neue oder veränderte Konditionen auszuhandeln. Ein Hotelberater gibt Verpächtern einen Fragenkatalog an die Hand, mit dem sie ausloten können, ob ein Betreiberwechsel Sinn macht.

Die ehemalige Dorint AG versuchte sich durch die Wandlung von fixer zu flexibler Pacht plus Pachtreduzierungen aus der Finanzmisere zu retten; in Berlin musste das Four Seasons am Gendarmenmarkt Platz für einen neuen Betreiber machen, weil es die Pacht nicht mehr verdienen konnte, und in Stuttgart stand das InterConti monatelang leer, weil sich die Vertragspartner nicht über neue Konditionen einigen konnten.

"Jahrzehntelang haben die Banken den klassischen Pachtvertrag als dominierende Vertragsform begrüßt," fasst Harald Mücke, Geschäftsführer der Mücke-Hotelberatung in Mönchengladbach, die Vergangenheit zusammen (www.muecke-hotelberatung.de). "Diese Vertragsform suggerierte Sicherheit." Nach den Terroranschlägen 2001 ist diese bequeme Regel aus der Balance geraten. Viele Pachtverträge, geschlossen in wirtschaftsstarken Jahren, legten bei der Pachtbestimmung zu optimistische Ergebnisprognosen zu Grunde. Das bekamen die Betreiber in den folgenden Krisenjahren schmerzlich zu spüren.

Wie kann nun der Eigentümer reagieren, wenn der Pächter von ihm fordert, den Pachtvertrag zu modifizieren? Dazu sollte der Verpächter systematisch die Vertragssituation beleuchten, seine eigene Situation und die Standort- und Objekt-Qualität. Harald Mücke hat nachfolgend Kernfragen zusammengestellt, die sich ein Verpächter/Eigentümer stellen muss, bevor er das Vertragsverhältnis mit dem Betreiber aufkündigt.

Die Vertragssituation

Besteht das Recht zur ausserordentlichen Kündigung? Pachtverträge enthalten in der Regel 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 einbeziehen.

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

Sind die Übergaberegeln bei Vertragsende (auch vorzeitig) klar und eindeutig?

Die Rückgabe des Pachtobjektes an den Verpächter kann kompliziert und teuer werden. Dies betrifft vor allem den Bereich des FF&E, denn das Hotel wird zu Vertragsbeginn meist voll inventarisiert übergeben und muss in entsprechenden Zustand bei Vertragsende auch rückübergeben werden. Klassische Streitfälle sind die Instandhaltung und die Gegenstände, die der Pächter während der Laufzeit anschaffte. ...

Die Situation des Verpächters

Welchen Status hat der Verpächter? Ist der Verpächter ein privater oder institutioneller?

Immobilienfonds z.B. müssen legal Einnahmen aus Vermietung und Verpachtung generieren und sind deshalb relativ unflexibel bei umsatz- oder ergebnisabhängigen Vertragskomponenten. Zudem wollen geschlossene Fonds eine bestimmte Rendite für ihre Anleger erwirtschaften und verfügen in der Regel über ausreichend juristische Manpower, so dass gerade institutionelle Verpächter Festpachtverträge selten anpassen wollen.

Welchen finanziellen (Verhandlungs-)Spielraum hat der Verpächter? Das richtet sich nach dessen finanzieller 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 lange die finanziellen Reserven ausreichen, um einen Mietausfall oder Leerstand durch Pächterwechsel zu überbrücken.

Wie ist das Verhältnis zwischen Verpächter und Pächter? Hier spielt die psychologische Komponente eine grosse Rolle, auch die Kommunikation in der Vergangenheit. ...

PARAMETER FÜR DIE PACHTHÖHEN

Die Angemessenheit der Pachthöhe kann durch ein Benchmarking der wichtigsten hotelspezifischen betriebswirtschaftlichen Parameter untersucht werden:

Pacht pro Zimmer: Man vergleicht die Pacht pro Zimmer und Monat des betreffenden Hotelbetriebes mit den entsprechenden Zahlen vergleichbarer Betriebe am Standort. Als groben Erfahrungswert kann man z.B. für ein 4 Sterne-Hotel (ausstattungsabhängig, ca. 50 qm Bruttogeschossfläche/BGF pro Zimmer) eine Pacht pro Zimmer von ca. 600 - 900 Euro im Monat ansetzen. ...

Um die Gesamtsituation des Hotelbetriebes für eine erste Einschätzung auszuleuchten, reicht eine Betrachtung der reinen Pachthöhe nicht aus. Es bietet sich an, die relevanten Kennzahlen des Hotelbetriebes - Zimmerdurchschnittsrate, Belegung, Logiserlös pro verfügbarem Zimmer (Rooms RevPar) und Gesamtumsatz pro verfügbarem Zimmer (Revpar) - mit denen der relevanten Wettbewerber am Standort zu vergleichen. / HM

Dieser Artikel ist ein Auszug aus einem Beitrag in [hospitalityInside.com](http://hospitalityinside.com) vom 25.5.2007.