

Wenn aus Schieflage Insolvenz wird

Wenn die Zahlen eines **Hotels unter Druck** geraten, entscheidet die Ursache über den nächsten Schritt. Wer vorschnell neues Geld ins Spiel bringt, löst das eigentliche Problem womöglich nicht.

Nora Devenish

Gerät ein Hotel wirtschaftlich unter Druck, ist die Ursache nicht immer sofort erkennbar. Die Zahlen werden schlechter, Verpflichtungen lassen sich zunehmend schwieriger erfüllen. Und trotzdem ist noch nicht klar, wie ernst die Lage tatsächlich ist. Für Hotels in Schieflage ist dies heikel. Eine vorübergehende Liquiditätslücke verlangt andere Massnahmen als ein Betrieb, der dauerhaft zu wenig verdient. Für Giles Zollinger, Leiter Finanzierung bei der SGH, ist zunächst die Diagnose entscheidend: «Haben wir ein Liquiditätsproblem? Dann findet man in der Regel mit Partnern eine Überbrückungslösung. Oder gibt es ein Ertrags- oder ein Strukturproblem?» Wie Hotels in solchen Situationen saniert werden können, thematisierte der Swiss Hospitality Investment Club in Zürich.

«Idealerweise spricht man nicht erst in der Krise mit Stakeholdern, sondern lange vorher.»

Bettina Heinzmann, Asset Manager, UBS Fund Management

Nicht jedes Minus verlangt neues Geld
Fehlt es vorübergehend an Liquidität, lässt sich mit der Bank und weiteren Finanzierungspartnern unter Umständen eine Überbrückung finden. Auch die SGH kann in einem Sanierungsfall nochmals Kapital zur Verfügung stellen – allerdings nur,

wenn der Betrieb nachhaltig eine Chance am Markt hat. Denn, so Zollinger: «Gutes Geld wirft man nie Schlechtem nach.» Ob weiteres Kapital sinnvoll ist, hängt vom Betrieb selbst ab. Bleibt ein Haus hinter den Erwartungen zurück, muss zunächst geklärt werden, was die Zahlen drückt. Jochen Weishaupt, Managing Director bei Tristar, nennt etwa Produkt und Pricing, aber auch vorübergehende Einflüsse wie eine Baustelle. Bei Tristar prüfen Operations, Controlling, Sales und Revenue Management gemeinsam, wo angesetzt werden kann. Dabei geht es auch um die Frage, ob die schwache Performance vorübergehend ist oder auf ein dauerhaftes Problem hindeutet. Reichen operative Korrekturen nicht aus, liegt das Problem tiefer. «Wichtig ist, dass man rechtzeitig mit allen Parteien zusammenarbeitet, wenn absehbar ist, dass es sich um ein strukturelles Problem handelt», sagt Weishaupt. Dann könne auch zur Disposition stehen, was zuvor vertraglich vereinbart worden sei: Miete, Franchisegebühren, Marke oder sogar das Produkt selbst. Eine Mietreduktion allein löst ein strukturelles Problem nicht. Liegt die Ursache beim Produkt, hilft eine tiefere Miete nur begrenzt. Sind dagegen die vertraglichen Belastungen dauerhaft zu hoch, stossen operative Einsparungen irgendwann an ihre Grenzen.

Die Krise beginnt vor der Krise
Dass solche Fragen erst aufkommen, wenn Rechnungen nicht mehr bezahlt werden können, soll möglichst verhindert werden. Bettina Heinzmann, Asset Manager bei UBS Fund Management, arbeitet deshalb mit Frühwarnsystemen. «Idealerweise spricht man nicht in der Krise zum ersten Mal miteinander, sondern bereits

Warnsignale früh erkennen

Wiederholte Abweichungen vom Budget, sinkende Erträge oder eine über längere Zeit schwache Performance deuten darauf hin, dass ein Betrieb genauer hinschauen muss. Kritisch wird es, wenn Zinsen oder Amortisationen schwieriger zu bedienen sind. Auch wenn geplante Rücklagen nicht mehr gebildet oder notwendige Investitionen aufgeschoben werden, ist das ein Hinweis auf zunehmenden finanziellen Druck.

Der Blick sollte über einzelne Monatszahlen hinausgehen. Liegt die Schwäche am Pricing, am Produkt oder an vorübergehenden Einflüssen? Wie stark belasten Miete, Franchisegebühren und andere vertragliche Verpflichtungen das Ergebnis? Und reichen operative Verbesserungen noch aus, um gegenzusteuern? Abweichungen sollten nicht isoliert betrachtet werden: Treten sie wiederholt auf, werden sie grösser oder häufen sich mehrere Probleme?

Eine kurzfristige Liquiditätslücke verlangt andere Massnahmen als dauerhaft zu tiefe Erträge oder ein strukturelles Problem. Für Eigentümer, Betreiber und Finanzierungspartner ist vor allem die Entwicklung über die Zeit relevant. Je früher sich ein Muster erkennen lässt, desto eher kann geprüft werden, wo tatsächlich Handlungsbedarf besteht.

lange vorher.» Im Fokus stünden Entwicklungen, die darauf hindeuteten, dass sich die wirtschaftliche Lage eines Betriebs verschlechtere. Auffälligkeiten würden mit den beteiligten Partnern besprochen, bevor sich die Probleme zuspitzen. Noch früher setzt Thiemo Willms, Vice President Development DACH bei Accor, an: beim Vertrag. «Natürlich sollten wir nicht nur die Topline-Zahlen irgendwo in einem Vertrag festhalten», sagt er. Auch Ergebnis, Rücklagen und weitere Verpflichtungen gehörten in die Betrachtung. Mögliche Hürden und Lösungen liessen sich so bereits vertraglich mitdenken, bevor sie zum Sanierungsfall würden.

Wer wartet, verliert Optionen
Ist die Schieflage da, wird neben der Liquidität vor allem die Zeit knapp. «Der Faktor Zeit ist in einer Reorganisation extrem wichtig und wird immer wieder unterschätzt», warnt Zollinger. Wer Schwierigkeiten bekomme, Zinsen oder Amortisationen zu bezahlen, sollte deshalb nicht auf Besserung hoffen, sondern seine Finanzierungspartner kontaktieren. Je früher sie eingebunden seien, desto grösser bleibe der Handlungsspielraum für eine Sanierung. Wie wertvoll dieser Spielraum sein kann, zeigt die Erfahrung von Bettina Heinzmann. In einzelnen Fällen wurde zunächst eine Zwischenlösung gewählt, um ein Hotel offen zu halten. So blieb Zeit, weitere Massnahmen vorzubereiten und notwendige Bewilligungen einzuholen. Eine solche Zwischennutzung löst das eigentliche Problem nicht, kann aber Zeit schaffen, die für eine tragfähige Neuordnung nötig ist. Eine Schieflage lässt sich nicht in jedem Fall auffangen. Doch je früher klar ist, ob ein Liquiditäts-, ein Ertrags- oder ein strukturelles Problem vorliegt, desto mehr Optionen bleiben für eine Sanierung.

Anzeige

von gratis bis unlimitiert:
unsere bankpakete
für unternehmen.

valiant.ch/business-sets

Neue
Business
Sets

wir sind einfach bank.

valiant