

REVITALISIERUNG NOTLEIDENDER HOTELS, TEIL 3

# Asset-Manager als Streitschlichter im Hotel

Ist eine Hotel-Immobilie ins Schlingern geraten, kommt es häufig auch zu Streit zwischen den beteiligten Akteuren. Um die komplexe Aufgabe der Hotel-Revitalisierung zu bewältigen, muss daher zunächst die Chemie zwischen den Beteiligten wiederhergestellt werden. Idealerweise geschieht dies durch einen externen Mediator, dessen Rolle zum Beispiel ein Asset-Manager einnehmen kann, empfehlen unsere Gastautoren Harald Mücke und Christian Schollen im abschließenden Teil ihres Beitrags zur Revitalisierung von notleidenden Hotelimmobilien. Anschließend gilt es, über hotelspezifisches Controlling die Kennzahlen des Betriebs in den Griff zu kriegen.

Rund um schwächelnde Hotels kann man es bezogen auf die Handehnden und ihre Situation mit ganz unterschiedlichen Konstellationen zu tun bekommen: Es gibt eigentümergeführte Häuser, denen die Gläubiger im Nacken sitzen. Oder den klassischen Pachtbetrieb, der den Zahlungsverpflichtungen gegenüber dem Besitzer nicht mehr nachkommen kann. Und natürlich den klassischen Fall, in dem die Hotelimmobilie nach der Insolvenz des Betreibers an ihren Eigentümer zurückfällt.

Naturngemäß sind die Interessenlagen der Beteiligten im Krisenszenario oft sehr divergierend. Ein finanzieller Engpass schafft beispielsweise völlig andere Voraussetzungen als eine bereits eingetretene Insolvenz, bei der ganz eigene Spielregeln gelten und die Belange der Gläubigerseite die des Unternehmens in den Hintergrund drängen. Liegt aber für ein Hotel in wirtschaftlichen Schwierigkeiten ein fundiertes Revitalisierungskonzept auf Basis einer qualifizierten Bestandsanalyse auf dem Tisch, haben alle mit dem Fall befassten Akteure eine belastbare Grundlage für weitere Gespräche und Entscheidungen.

### Bestehende Gräben zuschütten

Probleme ergeben sich auch aus den Besitzverhältnissen: Wenn Immobilie und Betrieb nicht in einer Hand sind, können die Zielrichtungen der Beteiligten weit auseinanderliegen. Erfahrungsgemäß gilt in vielen unterschiedlichen Konstellationen, dass die Chemie zwischen den Partnern stimmen muss, um zu tragfähigen Lösungen zu kommen. In der Praxis trifft man leider häufig auf die Situation, dass es zwischen den einzelnen Akteuren zu richtiggehendem Streit gekommen ist und eine Kommunikation nur noch über Rechtsanwälte stattfindet. Hier kann ein professioneller Asset-Manager als Mediator bestehende Gräben zuschütten oder verhindern, dass sich neue auf tun. Seine Aufgabe ist es dann, das Verhältnis wieder auf eine sachliche Basis zu bringen. Dabei gilt es, die unterschiedlichen und gemeinsamen Wünsche, Bedürfnisse, Ziele und Interessen der Parteien zu erkennen

und darauf einzugehen. Zu berücksichtigen sind dabei auch Banken und Kreditinstitute, die vordringlich den nachhaltigen wirtschaftlichen Betrieb und damit ihre Kredite gesichert sehen wollen.

Die Ziele von Eigentümern und Betreiber hingegen können jedoch schon mal sehr unterschiedlicher Natur sein. Vielleicht hat der Eigentümer bereits einen alternativen Betreiber im Blick und will sich des bestehenden Betreibers schnellstmöglich entledigen. Oder er hat sich gedanklich bereits von der Investition verabschiedet und strebt einen raschen Verkauf an, während der Betreiber vielleicht versucht, sich über Pachtreduzierungen eine bessere wirtschaftliche Ausgangsbasis zu erkämpfen. Speziell bei Kettenhotels trifft man auch auf die Situation, dass der Eigentümer mit dem Management vor Ort klarkommt, nicht aber mit den Entscheidern in den Zentralen, die den Betrieb eventuell nicht so gut kennen.

### Das Signal: „Es geht weiter!“

Psychologie ist übrigens nicht nur gefragt, wenn es darum geht, bei den Entscheidern Akzeptanz für ein Revitalisierungskonzept zu schaffen. Auch bei der Umsetzung konkreter Maßnahmen braucht man Fingerspitzengefühl, zumal wenn oft unvermeidliche Personalanpassungen anstehen. Das gilt für den Austausch des Managements oder des Betreibers genauso wie für Kündigungen im Hinblick auf Kostenoptimierungen. Der Asset-Manager kann hier als Vermittler zwischen altem und neuem Personal fungieren und helfen, dass die Mitarbeiter sich für neue Strategien und Ideen des Managements öffnen. Soll der Revitalisierungsprozess ohne personelle Veränderungen

der Führungsriege ablaufen, ist es notwendig, bestehende interne Konflikte auf der Mitarbeiterebene aufzudecken, nach Lösungsmöglichkeiten zu suchen und Blockadehaltungen entgegenzuwirken.

Wichtig ist, möglichst schnell Ruhe in die Betriebsabläufe zu bringen und nach innen und außen zu kommunizieren: „Es geht weiter!“ Sehr hilfreich kann dabei ein neues Unternehmensbild sein, das den gesamten Restrukturierungsprozess durchdringt, eine klare Handlungsperspektive bietet und die Belegschaft zur konstruktiven Mitwirkung motiviert.

### Hilfreiches Mystery Guesting

Die theoretisch entwickelten Maßnahmen zur Revitalisierung müssen letztlich bei ihrer Umsetzung der Wirklichkeit auch standhalten. Und zwar sowohl, was ihre korrekte Durchführung als auch ihren Erfolg angeht. Das Konzept ist in diesem Sinne kein starres Gebilde, sondern eine dem Betrieb stetig anzupassende Methodik. Gerade deshalb bleibt ein gut organisierter Controllingprozess, in den interne Kräfte und externes Asset-Management eingebunden sind, während der gesamten Umsetzungsphase unverzichtbar.

Kernpunkte des Controllings sind natürlich die Überwachung des Liquiditätsplans und der Soll/Ist-Vergleich bezogen auf wesentliche Kennzahlen der Hotellerie und die Budgets. Dazu kommen aber auch die qualitative Evaluation und das Monitoring im Hinblick auf die Wirkung des Leitbildes: Werden dessen Aussagen tatsächlich als Handlungsrahmen akzeptiert? Hat sich das Verhalten – insbesondere bei nicht ausgetauschten Führungskräften – tatsächlich ver-

ändert? Und wie konsequent ist die Umsetzung des Leitbildes im gesamten Haus? Dabei hilft auch die Betrachtung aus der Kundenperspektive. Anerkanntes Instrument ist dabei in der Hotellerie das Mystery Guesting, bei dem professionelle Testkunden verdeckt hunderte Aspekte von der telefonischen Reservierungsanfrage über den Check-in, die Zimmerqualität, Restaurantleistung und Housekeeping bis zur Rezeption auswerten.

### Instrument Balanced Scorecard

In der Hotellerie gewinnt in jüngster Zeit auch die in dieser Branche bisher kaum genutzte Balanced Scorecard als Steuerungsinstrument im Hotelmanagement, aber auch als Kontrollinstrument für den Eigentümer an Bedeutung. Mit ihrer Hilfe lassen sich Unternehmensziele und -strategien gemeinsam mit den Kennzahlen aus wichtigen betrieblichen Bereichen zentral planen und darstellen – genau dieses Erfordernis stellt auch die Hotelrevitalisierung an ihre Macher. Die Balanced Scorecard eröffnet dem Management den Blick über die reinen Finanzdaten hinaus auf die weiteren Dimensionen des Betriebs und macht die Wechselwirkungen zwischen diesen Bereichen vor dem Hintergrund des auch hier zentralen Unternehmens-Leitbildes deutlich und steuerbar.

### Kennzahlen als Jahreszielvorgaben

Zu den Dimensionen bezogen auf ein Beispielhotel gehören neben den Finanzen (mit Eckwerten wie Umsatz- und Gesamtkapitalrentabilität und Liquidität) etwa die Bereiche Kunden (mit Größen wie Kun-

denzufriedenheit, Stammkundenanteil, Reklamationsquote), Prozesse (Auslastungsgrad, Erreichbarkeit, Bearbeitungszeit) und Mitarbeiter (Zufriedenheit, Motivation, Qualifikation, Personalaufwand). Es gilt, für jede dieser Dimensionen geeignete Kennzahlen zu finden, welche für die Steuerung des Hotels von zentraler Bedeutung sind.

Die daraus resultierenden Kennzahlen lassen sich nun in Form von Monats- und Jahreszielvorgaben unter Berücksichtigung der gegenseitigen Abhängigkeiten fortschreiben und zur Steuerung nutzen. Investitionen in Mitarbeiterschulungen oder eine neue Telekommunikationsanlage müssten hier beispielsweise mit entsprechender Verzögerung in verbesserten Werten für Gästezufriedenheit und Erreichbarkeit ablesbar sein. Umgekehrt kann man kurzfristig mit geeigneten Maßnahmen auf Soll/Ist-Abweichungen reagieren, wenn etwa die Zahl der Geschäftskunden sinkt oder sich das Personalaufwandsverhältnis ungünstig entwickelt.

Weiterer Vorteil der Balanced Scorecard: Sie lässt sich in der Hotellerie sehr schnell einführen und nutzen, ist also auch im Rahmen von Revitalisierungsprozessen ein geeignetes Steuerungsinstrument und liefert eine Fülle aussagekräftiger Daten gerade für die vielen Betriebe, die nicht zuletzt wegen der fehlenden Auseinandersetzung mit wirtschaftlichen Kennzahlen in Bedrängnis geraten sind.

### Potenzial des Objekts offenlegen

Wie das Instrument der Balanced Scorecard ist auch die Hotelrevitalisierung insgesamt ein langfristig angelegter Prozess, der auf den wirtschaftlichen Turnaround abzielt, aber mit dessen Erreichen noch nicht enden sollte. Die Gründe liegen auf der Hand: Ein einziger Hotelneubau in der Nachbarschaft kann die Marktbedingungen genauso dramatisch verändern wie andere unvorhersehbare Entwicklungen am Mikro- und Makrostandort, auf die konzeptionell reagiert werden muss. Hält man sich außerdem vor Augen, dass Hotels in einem besonders kurzen Renovierungszyklus von acht bis zehn Jahren aktuellen Design- und Kunden-Ansprüchen anzupassen sind, um wettbewerbsfähig zu bleiben, dann ist es einleuchtend, dass externe Beratung durch Branchenexperten von Betreibern und Eigentümern über den Tag hinaus ins Kalkül gezogen werden sollte.

Es bleibt festzuhalten: Der professionelle Blick auf Hotelimmobilien in der Krise kann ihrem Besitzer und allen anderen Betroffenen konkrete Antworten darauf geben, welches Potenzial das Objekt hat und wie mit ihm umgegangen werden könnte. Wobei immer gilt: Je früher sich Asset-Manager mit einem Hotel im Abwärtstrend beschäftigen, desto größer sind die Chancen und Spielräume für eine langfristige erfolgreiche Revitalisierung. (pm)

Die Autoren: Christian Schollen ist Gesellschafter und Harald Mücke geschäftsführender Gesellschafter der Schollen & Mücke Hotel-Asset-Management. Sie haben bundesweit zahlreiche Hotel-Revitalisierungen begleitet.

ANZEIGEN

Jetzt buchen!

## IZ-PRODUKTE ZUR EXPO REAL 2010:

**1 MESSEPLANER**  
Anzeigenschluss: 01. September 2010  
Erscheinungstermin: 23. September 2010 (liegt in IZ-Ausgabe 38/2010 bei)

**2 IMMOBILIEN ZEITUNG AUSGABE 39-40/2010 SCHWERPUNKTAUSGABE ZUR EXPO REAL**  
Anzeigenschluss: 15. September 2010  
Erscheinungstermin: 30. September 2010

**3 DIE TÄGLICHE MESSEZEITUNG**  
Anzeigenschluss: 15. September 2010  
Erscheinungstermin: 04./05./06. Oktober 2010

→ Mit diesen Produkten in bewährter Qualität wird die IZ auf der EXPO REAL 2010 vertreten sein. Präsentieren Sie Ihr Unternehmen, Ihre Leistungen mit einer Anzeige - ob als Aussteller mit Hinweis auf Ihren Stand oder (und gerade) als Nicht-Aussteller.

IHR PERSÖNLICHES EXEMPLAR LIEGT IN HALLE B2, STAND 121 FÜR SIE BEREIT.

**IHRE ANSPRECHPARTNER:**

Sabine Krewel	0611/ 973 26 13	mkrewel@iz.de
Isabell Andre	0611/ 973 26 43	andre@iz.de
Uta Schuster	0611/ 973 26 26	schuster@iz.de
Karsten Franke	0611/ 973 26 21	franke@iz.de

IZ Immobilien Zeitung Verlagsgesellschaft mbH - Postfach 3420, 65034 Wiesbaden - Tel.: 0611 / 973 26-0 - Fax: 0611 / 973 26-31  
Luisenstraße 24, 65185 Wiesbaden - info@iz.de - www.iz.de - www.immobilien-zeitung.de

**IMMOBILIEN ZEITUNG**  
SACHZEITUNG FÜR DIE IMMOBILIENWIRTSCHAFT