

Presseartikel, 04.03.2014

## Hotelverträge

### Immer komplexere Konstrukte

Mag. FH Martin Schaffer, Managing Partner MRP hotels

In den vergangenen Jahren haben sich immer komplexere Konstrukte für Management- und Pachtverträge etabliert. Den klassischen reinen Managementvertrag gibt es heute kaum noch, außer in weniger entwickelten Märkten mit hohen Marktunsicherheiten (zB CEE- und CIS-Länder). Auch ausländische Investoren (zB aus China etc.) akzeptieren solche Verträge bei Investments in Westeuropa, da in ihren Herkunftsländern keine Pacht- oder Mietverträge bekannt sind. In Westeuropa, vor allem aber in der D/A/CH-Region, entwickeln sich immer komplexere Vertragsmodelle, die für Investoren, Banken etc. immer schwieriger zu verstehen und zu handhaben sind.

Diese Verträge werden mittlerweile häufig als „Pachtvertrag“ bezeichnet, bei denen das gesamte wirtschaftliche Risiko – abgesehen einiger weniger Garantien – jedoch beim Verpächter liegt. Auf der anderen Seite sehen wir in der täglichen Arbeit immer wieder Managementverträge mit hohen Garantiezusagen des Betreibers. Daher wird die Forderung der Investoren und Banken nach Pachtverträgen immer weniger verständlich – in diesen ist häufig auch eine Risikoteilung vorgesehen, welche im Krisenfall gleichfalls wenig werthaltig wirkt. Nichtsdestotrotz sind in entwickelten Märkten (wie zB Wien, München, Berlin, Zürich etc.) immer noch Pachtverträge mit hoher fixer und kleiner variabler Komponente zu bekommen.

Ziel der Vertragsverhandlungen muss ein Vertrag sein, der den Wert der Immobilie langfristig steigert (vor allem bei einem geplanten Exit), der aber auch dem Betreiber/Pächter Freude an der Arbeit macht und ihn durch erfolgsorientierte Zielsetzungen fordert.

Beispielhaft aufgeführte Themen sind in „modernen“ Hotelverträgen zu berücksichtigen:

- Performance-Test: Die Kündigung des Betreibers bei Nicht-Performance sollte fixer Bestandteil eines Vertrages sein, wenn es keine hohe Fix-Komponente im Vertrag gibt. Dazu eignen sich als Bewertungskriterien zB die Budget-Erreichung (GOP oder Revenue) oder der RevPar Index (im Vergleich zum Mitbewerber).
- Budgetverhandlungen: In der Regel werden im Oktober oder November den Eigentümern – häufig wenig ambitionierte – Budgets für das darauffolgende Betriebsjahr übermittelt und in Form einer „Verkaufsveranstaltung“ präsentiert. In Verträgen ist häufig festgehalten, dass der Betreiber die Empfehlungen des Eigentümers „berücksichtigen“ wird. Effektivere Mitsprachen in Form von Expertenregelungen o.ä. sollten in den Verträgen festgeschrieben werden.
- Garantien und Incentive Fees: In Pacht- oder Managementverträgen werden vielfach Garantiezahlungen vereinbart, sollten im laufenden Hotelbetrieb definierte wirtschaftliche Ziele nicht erreicht werden. In vielen Fällen wird allerdings übersehen, dass sich der Pächter/Betreiber trotz allem eine Incentive Fee auszahlen kann. Das führt dazu, dass der Pächter/Betreiber die Garantiezahlung zu einem wesentlichen Teil aus der Incentive Fee generieren kann. Ein entsprechender Passus im Vertrag muss dies ausschließen.

Diese Liste ließe sich beliebig lang fortsetzen. Trotz allem ist eines sicherzustellen: Der Hotelvertrag muss administrierbar sein und vor allem auch einen Exit ermöglichen.

MRP hotels berät Developer und Eigentümer von Hotelimmobilien bei der richtigen Vertragsgestaltung.



MRP hotels

Getreidemarkt 14/29 | A-1010 Wien  
Tel: +43 (0)1 890 6661  
Fax: +43 (0)1 890 6661 110  
office@mrp-hotels.com  
www.mrp-hotels.com

Zu den renommierten Kunden von MRP hotels zählen unter anderen Unternehmen wie Immofinanz, Strauss & Partner, Signa Holding und Morgan Stanley Real Estate Funds. Weitere Informationen finden Sie im Internet unter [www.mrp-hotels.com](http://www.mrp-hotels.com).

Das Team von MRP hotels verfügt über umfassende und internationale Erfahrung in den Bereichen Hotelentwicklung und Betriebsberatung. MRP hotels unterstützt Banken, Eigentümer, Investoren und Hotelbetreiber während des kompletten Lebenszyklus einer Hotelimmobilie. Das Leistungsspektrum reicht vom Hoteldevelopment über das Projektmanagement bis zur Transaktionsbegleitung.

Gerne beantworten wir alle Ihre Fragen unter +43 (0) 1 890 6661 oder [martin.schaffer@mrp-hotels.com](mailto:martin.schaffer@mrp-hotels.com). Besuchen Sie auch unsere Website unter [www.mrp-hotels.com](http://www.mrp-hotels.com)



Mag. FH Martin Schaffer  
Managing Partner MRP hotels

Nach dem Abschluss des Fachhochschulstudiengangs für Tourismus Management MODUL in Wien war Martin Schaffer für zwei Jahre bei den Austrian Airlines tätig. Darauf folgten zwei Jahre als Senior Consultant bei der SynGroup Unternehmensberatung GmbH. Zwischen 2005 und 2012 war Martin Schaffer Managing Partner des Wiener Büros der Hotel- und Tourismusberatung Kohl & Partner, davon in den Jahren 2008 bis 2011 Managing Partner der Kohl & Partner Niederlassungen Bukarest und Budapest.

Sein durch langjährige Erfahrung im Consulting- und Hotelimmobilienbereich erworbenes Know-how stellt Martin Schaffer regelmäßig an Fachhochschulen und bei Kongressen zur Verfügung.



MRP hotels

Getreidemarkt 14/29 | A-1010 Wien  
Tel: +43 (0)1 890 6661  
Fax: +43 (0)1 890 6661 110  
[office@mrp-hotels.com](mailto:office@mrp-hotels.com)  
[www.mrp-hotels.com](http://www.mrp-hotels.com)