

>> **AUFSÄTZE PAPERS** Dr. Lutz Michel

Strategien für ein langfristig ertragreiches Investment in Spezialimmobilien - Praxisbeispiele Hotel, hotelähnliche Immobilien und Seniorenimmobilien

Strategies for profitable investment in special real estate - examples from the practice are hotels, hotel-like real estate and senior citizens' real estate opportunities

DR. LUTZ MICHEL

Geschäftsführer, ARCADIUM-Gruppe, Aachen

email: drlutzmichel@editum.de

Zusammenfassung

Das Investment in Spezialimmobilien gleicht einer Fahrt zwischen Skylla und Charybdis: Der Chance auf eine gegenüber „klassischen“ Immobilieninvestments höhere Rendite steht das mindestens proportionale Risiko der Unterverzinsung oder gar das Risiko des wirtschaftlichen Totalschadens eines derartigen Investments gegenüber.

Die Beachtung der strategischen Notwendigkeiten eines auf Spezialimmobilien zugeschnittenen Bestandsmanagements in der Phase, in der sich durch Ausschöpfung der in der Immobilie liegenden Ertragspotentiale die mit dem Investment erstrebten Renditen einstellen sollen, ist jedoch mindestens genauso wichtig, wie die auf die jeweilige Spezialimmobilie zugeschnittene Ankaufsprüfung und Gestaltung der wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen für die Betriebsphase vor der Investition.

Am Beispiel von Hotel-, hotelähnlichen und Seniorenimmobilien als klassischen Betreiberimmobilien wird gezeigt, mit welchen strategischen Ansätzen und Instrumenten in der Investitions- und Betriebsphase die Voraussetzungen geschaffen werden können und damit sichergestellt werden kann, dass im Betriebszyklus einer solchen Immobilie die wirtschaftlich fundierte, „richtige“ Investition im Interesse von Investor wie auch Betreiber nicht failliert.

>> **AUFSÄTZE PAPERS** Dr. Lutz Michel

A. Ausgangspunkt: Die Spezifika von Hotels, hotelähnlichen Immobilien und Seniorenimmobilien

Die Beschäftigung mit dem Thema setzt die Klärung diverser Begrifflichkeiten voraus, um eine gemeinsame Sprache zu sprechen und Klarheit in der Betrachtung der aufgeworfenen Fragen zu schaffen.

I. Begriffsklärung: Spezialimmobilien - Betreiberimmobilien

Unter den Begriff "Spezialimmobilien" werden gemeinhin alle diejenigen Immobilien gefasst, die nicht "klassische" Wohn- oder Gewerbe- bzw. sog. "gemischtgenutzte" Immobilien sind. Spezialimmobilien sind demnach solche Immobilien, die von einem Investor projektiert und erbaut derart auf die Nutzungsbedürfnisse eines Pächters, (General-) Mieters oder sonstigen Nutzers zugeschnitten sind, dass sie vom Investor ohne weiteres einer anderweitigen Nutzung zugeführt werden können, ohne dass nicht unerhebliche bauliche Veränderungen erforderlich werden, um die Folgenutzung durch einen anderen Nutzer zu ermöglichen, und die in ihrer Wirtschaftlichkeit von dem Betreiben durch einen Nutzer in Gestalt des Einsatzes von personellen und sächlichen Mitteln abhängig sind.¹

Es handelt sich demnach um Immobilien angefangen von nutzerspezifisch konzipierten Hallen für gewerbliche und oder industrielle Nutzungen, Gewerbeparks, Einkaufszentren - ob innerstädtisch oder auf der „grünen Wiese“ - gleich ob konventionell oder als Factory Outlet Center oder „Designer - Outlet“², über Ärzte- und Krankenhäuser bis hin zu Hotels, Boardinghäusern, Seniorenresidenzen - ungeachtet ihrer rechtlichen Einordnung -, Pflegeheimen, Freizeitimmobilien - wie z.B. Gastronomiebetriebe, Veranstaltungshallen und „Arenen“³, Stadien und die bekannten Kombinationsprojekte, wie Urban Entertainment Center (UEC)⁴, Freizeitparks etc. Gemeinsam ist diesen Immobilientypen, dass sie so spezifisch auf bestimmte Nutzer und/ oder (deren) Nutzungszwecke zugeschnitten sind, daß die sog. „Drittverwendungsmöglichkeit“⁵ wenigstens eingeschränkt, wenn nicht sogar überhaupt nicht gegeben ist, und die Immobilie i.d.R. eines fachlich kompetenten Betreibers bedarf, um eine wirtschaftliche Nutzung zu erreichen. Daher findet man zuweilen auch die Gleichsetzung „Spezialimmobilie = Betreiberimmobilie“, was aber zu kurz

greift, wenn man z.B. Einkaufszentren betrachtet, die nicht zwangsläufig durch einen Betreiber betrieben werden müssen, um Renditen zu bringen, sondern vielmehr auch einzeln vermietet mittels anderer Instrumente gemanagt werden können.⁶

II. Servicewohnimmobilien: Hotels, Boardinghäuser, Doorman-Houses, Seniorenheime, Seniorenwohnanlagen, Servicewohnobjekte

Die hier für das Thema herangezogenen Immobilientypen decken unter funktioneller Betrachtung das gesamte Spektrum des Wohnens kurz-, mittel- und langfristig verbunden mit typspezifischen Dienstleistungen ab.

Die Hotelimmobilie umgreift alle Arten von Beherbergung in voll ausgestatteten Zimmern für kurz- und mittelfristigen Aufenthalt, verbunden mit annexen Einrichtungen wie Gastronomie-Outlets, Bankett-, Tagungs- und Seminarfasilitäten, Wellness- und Gesundheitsbereichen, Sport- und Freizeiteinrichtungen in unterschiedlicher Ausprägung je nachdem, um welcher Art „Hotel“ es sich handelt, nämlich Business-/Stadthotel, Tagungs-/Seminarhotel, Urlaubs-/Freizeithotel oder -resort, Pension, Gasthaus, um nur die Hauptgruppen zu erwähnen, und welche qualitative Ausprägung vorliegt (DEHOGA-Einstufung, Klassifizierung des Schweizerischen Hotelverbandes etc.), wobei letztere nicht ausschließlich immobilienbezogen ist (Zimmergrößen, Ausstattungen etc.), sondern wesentlich auch anhand Soft Factors beurteilt wird (Personaleinsatz, Servicequalität, Angebotsvielfalt etc.). Juristische Differenzierungen von Mischformen stellen ab auf gewerbliche Beherbergung und (nicht gewerbliche) Vermietung zu Wohnzwecken, können jedoch für die hier anstehenden Überlegungen unberücksichtigt bleiben. Ausschlaggebend für die Risikolage und zweckmäßige Managementstrategien ist weniger die rechtliche Kategorisierung als die funktionale und wirtschaftliche Einordnung der Hotelimmobilie.

Hotelähnliche Immobilien sind Boardinghäuser mit der Zielsetzung langfristigen Aufenthalts in möblierten Wohnungen, teils mit annexen Einrichtungen, teils aber auch ohne diese, jedenfalls aber mit Serviceangeboten, wie z.B. Reinigung der Wohnung, Conciergedienstleistungen u.ä., für den Kunden.⁷

>> **AUFSÄTZE PAPERS** Dr. Lutz Michel

Seniorenimmobilien umgreifen zwei relevante Kategorien, nämlich „Heime“ auf der einen und „Wohnanlagen“ auf der anderen Seite. Im Gegensatz zu den Hotelimmobilien ist hier entscheidend die juristische Trennung. Gleich ist beiden, dass es sich um Immobilien, zugeschnitten auf die Wohn- und Lebensbedürfnisse älterer Menschen handelt. Ihre unterschiedliche Ausprägung erfahren sie durch die Betriebskonzeption:⁸ Die Bandbreite reicht von Alten-(Pflege-)heimen i.S.d. § 1 HeimG über Seniorenwohnanlagen mit infrastrukturellen Einrichtungen und Angeboten bis hin zu Wohnanlagen für Senioren, die zwar bestimmte bauliche, seniorenspezifische Anforderungen erfüllen („seniorengerecht“ i.S. bodengleicher Duschen etc.), jedoch ansonsten „Mogelpackungen“ sind, als Dienstleistungen nur über eine vom Investor und Vermieter wenig qualitätskontrollte Leistungsbeziehung zu einem Erbringer von z.B. ambulanter Pflege, Mahlzeitenversorgung („Essen auf Rädern“) abrufbar sind, jedoch die Vorhaltung über eine Servicepauschale vom Mieter zu vergüten ist (Service-Rahmenvertrags-Modell). Die juristische Trennlinie läuft unter dem Titel „Heim“ oder „Nicht-Heim“ anhand des Kriteriums der obligatorischen Verpflichtung, Essen und Pflege i.w.S. vom Vermieter (=Heimbetreiber) abnehmen zu müssen oder nicht, also „Unterbringung und Versorgung“ versus „Wohnen und freiwillige Inanspruchnahme von Leistungen“.⁹

III. Polarität der Spezifika: Nutzungskonzeption - einheitlicher Betrieb der Immobilie

Zwischen den Begriffspolen „spezifische Nutzungskonzeption“ und „Notwendigkeit eines einheitlichen Betriebes“ bewegen sich auch die Spezifika der hier näher zu beleuchtenden Immobilientypen „Hotel“, „hotelähnliche Serviceimmobilien“ und „Seniorenimmobilien“. Ihre gemeinsamen Spezifika unter der oben angesprochenen funktionalen Sicht sind:

- > Nutzungs- und nutzerspezifische bauliche Konzeption
- > Hohe Abhängigkeit der Wirtschaftlichkeit von der Nachfrage von Endkunden, also den Gästen und Bewohnern
- > Hohe Sensibilität des Investments in Hinblick auf Produktzyklen
- > Hohe Influenzierung der Immobilie sowohl in der Investitions- wie auch in der Betriebsphase

durch Veränderungen rechtlicher Rahmenbedingungen mit möglichen Auswirkungen auf Investor wie Betreiber - isoliert oder konsequent

- > „Schicksalsgemeinschaft von Investor und Betreiber“ in Hinblick auf die Erfüllung der Renditeerwartungen des Investors, ungeachtet der Ausgestaltung deren rechtlichen Verhältnisses (Pacht, Management oder Mischformen)

Im Einzelnen heißt dies folgendes:

a. Nutzungs- und nutzerspezifische bauliche Konzeption

Wenn Grundsatz der Unternehmensführungslehre ist „operational management follows strategy“, so ist entscheidendes Spezifikum der hier im Fokus stehenden Immobilientypen, dass die bauliche Gestaltung des Immobilieninvestments der Betriebskonzeption des zukünftigen Nutzers folgt bzw. zu folgen hat. Anders ausgedrückt: Nicht der Bauherr ist Herr des Bauens sondern der spätere Nutzer. Er entscheidet, was wie gebaut wird, weil - auch - er mit dem Betrieb entweder in das vollständige oder zumindest partielle wirtschaftliche Risiko geht, wobei letzteres - etwa bei einem Managementvertrag - gegen Null tendieren kann und dann abhängig von der vertraglichen Gestaltung etwa „nur“ mittelbar für ihn wirtschaftlich relevante Aspekte wie Image oder Marktpositionierung tangieren kann.

Dies bedeutet für den Investor zweierlei: Erstens finanziert er ein Bauvorhaben, das individuell zugeschnitten ist auf die Betreiberanforderungen eines Dritten, der alle relevanten Renditeerfolgskriterien wie Flächenmix, Flächenfunktionalität, Design, Art und Ausgestaltung der technischen Gebäudeausrichtung etc. nach seinen Standards vorgibt, sich dies regelmäßig als Planungs- und/oder Beratungsleistung, „Technical Support“ oder wie auch immer deklariert, regelmäßig auch vergüten läßt, und geht mit diesem eine mindestens 10 generell jedoch 20 oder mehr Jahre plus Optionszeiträume während vertragliche Beziehung ein, ohne i.d.R. dem Betreiber Know-How-mäßig in Bezug auf konzeptionelle Aspekte und Brancheninsidertum ebenbürtig zu sein.

Zweitens trägt er in dieser langfristig angelegten Betriebsphase - ungeachtet des angesprochenen eigenen Risikos des Betreibers - das wirtschaftliche

>> **AUFSÄTZE PAPERS** Dr. Lutz Michel

Risiko des Scheiterns

- > wegen Fehlkonzeptionierung des Objekts von Beginn an,
- > wegen Scheiterns des Betreibers aufgrund in dessen eigener Sphäre liegender Faktoren (wie z. B. nicht markt- oder produktkonformes Pricing, unzureichende Kostensteuerung, verfehltes Marketing und Vertrieb, Bonitätsprobleme) oder ihn treffender externer Marktfaktoren (z.B. allgemeine Wirtschaftsentwicklung, politische Friktionen - z.B. Auswirkungen von Ereignissen wie dem 11. September 2001 -, Konkurrenzentwicklungen, Imagewandel, Volatilitäten im Kundenverhalten etc.) bzw. auf den Betrieb einwirkende Veränderungen rechtlicher Rahmenbedingungen (z.B. Änderungen von Konzessionsanforderungen, verschärfte ordnungsrechtliche Anforderungen, etwaige neue Preisvorschriften etc.) oder
- > auf Investment und Betrieb gleichermaßen unmittelbar einwirkende Faktoren (z.B. verschärfte auf die Immobilie unmittelbar einwirkende rechtliche Anforderungen im Bereich Brandschutz, in Hinblick auf die Zulässigkeit eingebauter Materialien - siehe Asbest-, oder PCB-Problematik, oder Umweltschutzanforderungen - z.B. Energiesparung, oder etwa Hygienestandards, wie z.B. die HCCP-Richtlinien etc.).

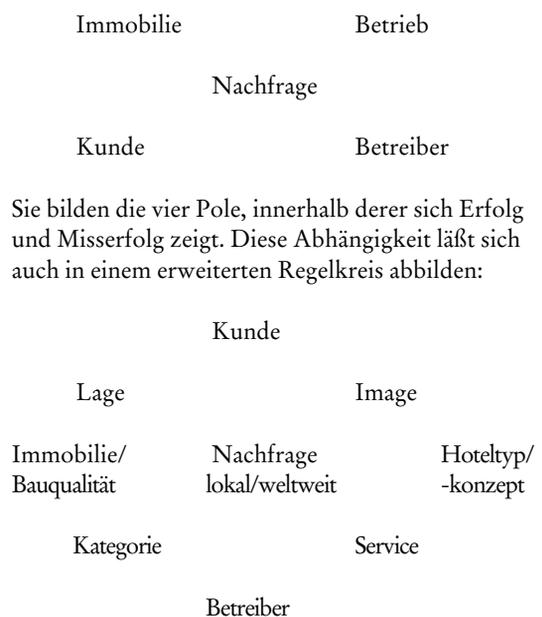
Dabei ist das Investorenrisiko - selbst bei einem sogenannten triple-net-Pachtvertrag¹⁰ - häufig höher als das Betreiberisiko, beispielsweise dann, wenn

- > der Investor dem Betreiber nicht ebenbürtig ist, sei es von der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit oder von der Branchenkenntnis oder -positionierung (Image, Bedeutung etc.) her, und er daher dem Betreiber mehr oder minder „ausgeliefert“ ist,
- > das Objekt - ungeachtet etwaiger Drittverwendungsmöglichkeiten - so stark auf den (Erst-) Betreiber zugeschnitten ist, dass selbst ein anderer Betreiber wegen der Objektspezifika den Betrieb entweder überhaupt nicht oder nicht rentabel führen kann und die mangelnde Bonität des (Erst-)Betreibers Schadensersatzansprüche ins Leere laufen lässt,
- > Baumängelrisiken investorenseitig nicht hinreichend beherrscht werden und solches vom Betreiber als Chance zum Exit aus dem Ver-

tragsverhältnis genutzt wird,
 > Nachinvestitionsnotwendigkeiten oder auch nur -begehren in konzeptioneller Hinsicht das Investment nachträglich treffen und Renditen schmelzen lässt.

b. Abhängigkeit der Wirtschaftlichkeit von der Endkunden - Nachfrage

Die „Schicksalsgemeinschaft“ von Investor und Betreiber bei den hier interessierenden Spezialimmobilien gewinnt eine weitere Brisanz angesichts der Tatsache, dass qualitativ anders als bei klassischen Wohn- und Gewerbeimmobilien, die in ihrem wirtschaftlichen Erfolg natürlich auch von der Kundengleich Mieternachfrage abhängig sind, es in extremem Umfang darauf ankommt, dass der Betreiber mit seinem Konzept und der betrieblichen Verwirklichung Erfolg beim Hotelgast bzw. Interessenten der Seniorenimmobilie hat. Sind bei klassischen Immobilien die „klassischen“ Erfolgsfaktoren, wie Lage, Ausstattung, Alter der Immobilie relativ klar auszumachen, so hat man es bei Hotels, hotelähnlichen Immobilien und Seniorenimmobilien mit einer verschränkten Matrix von Erfolgsfaktoren zu tun, die einerseits immobilienbezogen und andererseits betriebsbezogen sind, und folgende Elemente umfasst:



Bei der Hotelinvestition ist der Erfolg dann gegeben, wenn diese Kriterien derart in Einklang ste-

>> **AUFSÄTZE PAPERS** Dr. Lutz Michel

hen, dass sie aufeinander bezogen das Optimum darstellen: Konkret gesprochen: Ein 5-Sterne-Business-Hotel an einem perfekten Ressortstandort wird ein Misserfolg auch dann, wenn es von einem erstklassigen Betreiber in diesem Segment vorzüglich betrieben und vermarktet wird. Oder: Ein 4-Sterne-Komforthotel ohne Tagungsfazilitäten, aber mit extensiver Gastronomie und 300 Zimmern in einer wirtschaftsschwachen Kleinstadt in Ostdeutschland wird selbst dann nicht erfolgreich sein können, wenn die Zimmer größer sind als die Kategorie verlangt, die Küche Sterne - Qualität hat und die Mikrolage 1 A ist. Will heißen: Die unterschiedlichen Merkmale müssen so aufeinander abgestimmt und zentriert sein, so „passen“, dass optimale Marktfähigkeit des Produkts gegeben ist.¹¹

Dies kann der Investor jedoch nur zum Teil beeinflussen: Er ist in der Lage den Hoteltyp auf den Standort zuzuschneiden, eine typ- und marktgerechte Flächenauslegung zu projektieren. Er ist jedoch nicht in der Situation, im einzelnen auf die Konzeptausgestaltung des Betreibers in der Betriebsphase, die Vermarktung, die Positionierung des Betreibers etc. maßgeblichen Einfluss zu nehmen. Schon gar nicht bestehen relevante Einflussmöglichkeiten in der Betriebsphase und überhaupt nicht beeinflussbar sind die Kundennachfrage und allgemeine Marktveränderungen, die sich auf die Wirtschaftlichkeit auswirken.

c. *Abhängigkeit des Investments von Produktzyklen*

Wie bei jeder Produktart, so gibt es auch bei den hier in Rede stehenden Betreiberimmobilien Produktzyklen. Selbst wenn die Investitionsentscheidung im oben beschriebenen Zielkorridor liegt und keine betreiberinduzierten Probleme für die Wirtschaftlichkeit in der Betriebsphase auftreten, so muss sich der Investor derartiger Spezialimmobilien bewusst sein, dass der langfristig abgeschlossene Pacht- oder Managementvertrag dem Faktor Zeit insoweit unterworfen ist, als Produktzyklen, die kaum vorauszusagen sind, Nachinvestitionen aufgrund von notwendig werdenden Konzeptänderungen erforderlich werden lassen können, die in der Betriebsphase nachhaltige Auswirkungen auf die Gesamtwirtschaftlichkeit haben können. Solche Konzeptänderungen können beruhen auf

- > Verbrauch des Konzepts (Beispiel: die Nachfrage nach einem „Designer-Hotel“ kann nicht mehr generiert werden, weil Ermüdung beim Kunden bzgl. der Optik eintritt),
- > Veränderungen der Konkurrenzsituation,
- > technologischen Änderungen (Beispiel: Tagungshotels werden, durch Videokonferenzen überflüssig),
- > Veränderungen rechtlicher Rahmenbedingungen erfordern betriebliche Modifikationen (Beispiel: Notwendigkeit des Küchenumbaus wegen Verschärfung von Hygienestandards).

Selbst eine hierauf abgestellte Vertragsgestaltung - auch bei Pachtverträgen - kann hier im Endeffekt nur Spitzen abfangen.¹² Wirksam sind hier in gewissem Umfang zwei vorbeugende Strategien:

- > Einbeziehung des Produktzyklen-Effekts in die prospektive Betrachtung bei der Einschätzung der Projektwirtschaftlichkeit in der Investitionsrechnung, um nachträgliche Überraschungen zu vermeiden.
- > Flexibilisierung der Konzeption in Hinblick darauf, die bestehende Betriebskonzeption auf den nächsten Produktzyklus auszurichten (Anpassungsfähigkeit der Konzeption), um Änderungskosten möglichst gering zu halten.

Letzteres wird angesichts der oben aufgelisteten Wirkfaktoren nur in eingeschränktem Maße möglich sein; gerade der Sektor der Spezialimmobilien zeichnet sich ja wesensimmanent dadurch aus, daß die Immobilien auf „spezielle“ Nutzungs- und Nutzerzwecke zugeschnitten werden, was flexibilisierungsfeindlich ist.

d. *Hobe Influenzierung der Immobilienwirtschaftlichkeit durch Veränderungen rechtlicher Rahmenbedingungen*

Anders als „normale“ Wohn- oder Gewerbeimmobilien unterliegen Betreiberimmobilien in besonderem Maße der Dynamik sich verändernder, in der Regel: sich verschärfender rechtlicher Anforderungen. Dabei gibt es zwei „Einfallstore“:

- > Anforderungen an die Organisation und Struktur des Betriebs,
- > Anforderungen an die baulichen Voraussetzungen.

>> **AUFSÄTZE PAPERS** Dr. Lutz Michel

Beide Aspekte differenzieren sich weiter in Anforderungen, die bauliche Maßnahmen bedingen, solche, die – lediglich – aufbau- oder ablauforganisatorische, personelle oder sonstige sächliche Änderungen erfordern und solche, die beides betreffen. Quellen derartiger Anforderungen können sein

- > konzessionsrechtlicher Art (Ordnungsrecht, wie z.B. allg. Gewerberecht, Arbeitsschutzrecht, hygiene- und gesundheitspolizeiliche Vorschriften etc.),
- > baurechtlicher Art (Bauordnungsrecht i.w.S.).

Beide Kategorien sind dabei häufig derart ver-schränkt, dass konzessionsrechtliche Anforderungen und baurechtliche Anforderungen zusammengeführt werden müssen, um einen erlaubnisfähigen Betrieb darstellen zu können. Als Beispiel sei ange-führt, dass arbeitsschutzrechtlich Umkleideräume gefordert sein können, die nun wiederum bestimmten baurechtlichen Erfordernissen entsprechen müssen, um einen allen Vorschriften entsprechen-den und damit „rechtmäßigen“ Betrieb zu erhalten. Diese Änderungsgeneigntheit von Hotel- und ähnli-chen Betrieben hat weitreichende Einflüsse auf die Wirtschaftlichkeit des Betriebes und damit – je nach Gestaltung des Rechtsverhältnisses zwischen Eigen-tümer und Betreiber – auch mittelbaren (bei einem Pachtvertrag) oder unmittelbaren (bei einem Man-agementvertrag) Einfluss auf die Immobilienwirt-schaftlichkeit. So resultiert ein Gutteil der in der Seniorenbranche zu beobachtenden Problemlagen bei Senioren- und Pflegeheimen daraus, daß auf-grund rechtlicher Anforderungen, die sich ver-schärft haben, Nachinvestitionen anstehen, die Ei-gentümer oder Betreiber nicht oder nur schwer lei-sten können, was unter dem „Damoklesschwert“ der Heimaufsicht (Auflagen bis hin zum Entzug von Betriebsgenehmigungen) zu existenzbedrohen-den Schief-lagen bei Eigentümern und/oder Betrei-bern führen kann. Die Branche schätzt einen aktu-ellen Investitionsbedarf für über 20 Millionen qm,¹³ was einen Aufwand von mind. 2 Milliarden EUR bedingen soll. Zuweilen mildern Gesichtspunkte wie z.B. Bestandsschutz und Übergangsfristen die Auswirkungen derartiger Rechtsänderungen. Re-gelmäßig verhindern sie jedoch nicht die Notwen-digkeit, im Endeffekt doch den Betrieb und die Immobilie an die aktuellen Anforderungen anzu-passen. Auch hier zeigt sich erneut die Bedeutung einer ausgewogenen, zukunfts-sicheren und klaren – nämlich Risiken ansprechenden und regelnden –

Vertragsgestaltung, die wirtschaftliche Lasten ent-sprechend der Betriebsart und der ihr innewohnen-den Spezifika so verteilt, dass die Vertragsdurch-führung selbst in schwierigsten Konstellationen der Anpassung der Immobilie und des Betriebs an neue Standards gewährleistet ist, und zwar für beide Ver-tragspartner.

IV. *Résumé: „Schicksalsgemeinschaft von Investor und Betreiber“ unabhängig von der Ausgestal-tung des Nutzungsverhältnisses*

Fasst man die aufgezeigten Aspekte zusammen, so kann man resümierend festhalten, dass Investor und Betreiber eine Art „Schicksalsgemeinschaft“ eingehen, die - gleich welcher rechtlichen Art und Ausgestaltung des zwischen beiden bestehenden oder zu gestaltenden Rechtsverhältnisses¹⁴ - auf-grund

- > der Langfristigkeit der vertraglichen Bindung
- > der nutzungs- und nutzerspezifischen (bauli-chen) Konzeption der Immobilie,
- > der hohen Abhängigkeit von der Marktnach-frage,
- > der hohen Sensibilität des Produkts Hotel in Hinblick auf Produktzyklen sowie
- > der großen Abhängigkeit der Wirtschaftlich-keit der Immobilie von Veränderungen rechtli-cher Rahmenbedingungen für den Betrieb

besteht und damit dreierlei Erfolgsfaktoren in den Vordergrund rücken lässt:

- > Der Hotelprojektentwicklungsphase kann gar nicht genug Aufmerksamkeit gewidmet wer-den.
- > Die interessen-, produkt- und marktumfeldge-rechte Gestaltung des Rechtsverhältnisses zwi-schen Eigentümer/Investor und Betreiber (Pächter oder Manager) kann sowohl für die Phase der störungsfreien Zusammenarbeit wie auch im Fall des „Crash“ der Vertragsbezie-hungen - aus welchem Grund auch immer - geradezu essentiell für das wirtschaftliche Überleben sein.
- > Dem Faktor „Vertrauen, Fairness und Identität der Philosophien“ bei den Partnern ist überaus hohe Relevanz zuzumessen.

>> **AUFSÄTZE PAPERS** Dr. Lutz Michel

B. Strategien zur Sicherstellung eines ertragreichen Langfristengagements in Hotel- und ähnliche Betreiberimmobilien

Vor dem Hintergrund der soeben aufgezeigten Rahmenbedingungen eines Investments in Hotels, hotelähnliche Objekte und Seniorenimmobilien, der auf sie einwirkenden Dynamik der Märkte, der tendenziell weiter zunehmenden Regelungsintensität von Gesetzgeber und Behörden und der Verschärfung der Renditeerwartungen an Investoren wie Betreiber ist die Wahl der richtigen Strategien und Instrumente zur Beherrschung dieses sich permanent ändernden Handlungsrahmens für die Wirtschaftlichkeit des Immobilieninvestments essentiell. Dabei ist scharf zwischen der Investitionsphase und der Betriebsphase der Immobilie zu trennen.

I. Erfolgsfaktoren, Strategien und Instrumente in der Investitionsphase

Die Investitionsphase ist gekennzeichnet durch die teils zeitlich verschränkten Phasen:

- > Entstehung und Fixierung der Projektidee,
- > Partnersuche und -findung,
- > Fixierung des Kooperationsverhältnisses zwischen Investor und Betreiber,
- > kooperative Projektentwicklung,
- > Verwirklichung des Projekts bis zur Übergabe an den Betreiber.

In diesen Phasen werden die entscheidenden Weichen für Erfolg oder Misserfolg des Projekts gestellt. Ihnen ist entscheidende Aufmerksamkeit zu widmen. Wesentlich ist dabei, dass bereits jetzt nicht nur das Projekt abschließend definiert wird in allen fünf oben aufgeführten Aspekten, sondern dass auch das Projektteam konfiguriert wird. Die Projektteams sowohl des Investors wie des Betreibers müssen dabei die Kompetenzfelder Produkt und Markt inkl. rechtliche Produkthanforderungen, Bauplanungsrecht, Planen und Bauen inkl. Kosten, Investitionswirtschaftlichkeit und Projektorganisation umfassen, also aus dem Hotel- bzw. Sozialimmobilienberater, dem Immobilienrechtsexperten, dem Architekten, dem Controller und dem Projektsteuerer/-manager bestehen. Alle müssen ausgewiesenes Know How bzgl. der Entwicklung und Realisierung derartiger Betreiberimmobilien besitzen, will man nicht das Risiko der „Premiere mit ungewissem Finale“ laufen.

a. Initialzündung Projektidee

Der Projektstartschuß ist die mehr oder weniger konkretisierte Idee entweder aus der Sphäre des Betreibers oder des Investors, eine Betreiberimmobilie verwirklichen zu wollen. Dabei fußen die Überlegungen eines Betreibers regelmäßig auf einer Expansionsplanung, die jedenfalls den Makrostandort abgestellt auf das jeweilige Hotelprodukt, häufig auch eine Kategorisierung des in Frage kommenden Mikrostandortes - zumindest dessen zwingende Merkmale¹⁵ - berücksichtigt. Bei Investoren stehen häufig eher Gesichtspunkte der Grundstücksverwertung im Vordergrund nach dem Motto: Was kann auf der vorhandenen Liegenschaft mit der günstigsten Renditeaussicht gebaut werden.

b. Wer ist der „richtige“ Betreiberpartner?

Diese potentiell diametral entgegengesetzte Sichtweise erschwert die Partnerfindung: Entweder plant und baut der Investor und sucht parallel dazu oder anschließend einen Betreiber, was regelmäßige Probleme produziert, oder der Investor (oder Betreiber) sucht sich den passenden Betreiber (oder Investor) mit dem passenden Grundstück und/oder dem passenden Projekt als Basis für ein gemeinsames Vorgehen front up. Jedenfalls muss es der „richtige“ Betreiberpartner sein. Was ist aber der „richtige“ Betreiberpartner?

Um eine erfolgreiche Entwicklungsphase mit einem rentablen, die wirtschaftlichen Ziele erreichenden Betrieb zu krönen, ist eine Partnerschaft von Nöten, bei der beide projektadäquate

- > Verlässlichkeit
- > Bonität
- > Erfahrung im spezifischen Geschäftsfeld
- > Marktpositionierung

aufweisen. Projektadäquat heißt dabei: Entsprechend der Schwierigkeit und Komplexität des Vorhabens, der finanziellen Anforderungen über die Projekt- und Betriebsphase, der gebotenen Professionalität, des benötigten Know Hows und der Marktstärke im betreffenden Produkt-Geschäftsfeld.

c. Definition der Partnerschaft

Idealerweise finden Betreiber und Investor vor oder

>> **AUFSÄTZE PAPERS** Dr. Lutz Michel

im Zuge der Fixierung der Projektidee zusammen, formen diese gemeinsam, definieren das Projekt und dessen Wirtschaftlichkeitsziele und steigen dann - nach der rechtlichen Festlegung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, sprich des Betreibervertrages - in die Projektentwicklung ein.

1. Fixierung der wirtschaftlichen Geschäftsgrundlage

Basis der vertraglichen Partnerschaft ist die Definition der wirtschaftlichen Geschäftsgrundlage. Sie stellt die Rahmenbedingungen für die i.d.R. über Jahre und Jahrzehnte dauernde Zusammenarbeit zwischen Investor und Betreiber auf. Dabei ist Ausgangspunkt, ob und gegebenenfalls in welchem Maße der Investor und spätere Eigentümer der Liegenschaft beim Betrieb der Immobilie unternehmerisch tätig werden will: Den Pol der unternehmerischen Aktivität stellt eine Managementvereinbarung dar, die dem Betreiber die Betriebsführung im Namen und für Rechnung des Immobilieneigentümers überträgt. Der Pol der Nutzungsüberlassung ist der klassische Pachtvertrag, der dem Betreiber die Immobilie zur eigenverantwortlichen unternehmerischen Nutzung zuweist. Hier erfolgt - ungeachtet der konkreten Regelung von Rechten und Pflichten der Partner in dem Betreibervertrag - die entscheidende Risiko- und Chancenzuweisung unter den Partnern.

2. Herzstück der Partnerschaft: Der Betreibervertrag mit der Fixierung der wirtschaftlichen Geschäftsgrundlage

Die Partnerschaft wird durch den Betreibervertrag definiert: Der Betreibervertrag legt die rechtlichen Verpflichtungen der Partner fest, die damit die wirtschaftlichen Prämissen aufnehmen und für beide verbindlich machen. In der Praxis finden sich zwei Grundtypen von Betreiberverträgen: Pacht- und Managementverträge. Beide Vertragstypen stehen unabhängig nebeneinander und unterscheiden sich darin, dass beim Pachtvertrag dem Betreiber der Betrieb in eigenem Namen auf eigenes Risiko im Rahmen eines Nutzungsvertrages über eine Liegenschaft eingeräumt wird, wohingegen beim Managementvertrag dem Betreiber die Betriebsführung im Namen und für Rechnung des Eigentümers der Liegenschaft oder - bei Doppelstockverhältnissen - des zur Nutzung der Liegenschaft Berechtigten eingeräumt wird. Dabei gibt es jedoch

häufig bei dem einen wie dem anderen Vertragstyp Regelungsinhalte, die dem jeweils anderen entlehnt sind; solche sind z.B. ergebnisabhängige Pachtbestandteile (z.B. Profit-Sharing-Abreden - orientiert an Umsatz, Belegung, GOP etc. - neben Festpachtvereinbarungen), Mitwirkungspflichten des Verpächters im Bereich des Up-to-date-Haltens der Immobilie oder pönalisierte Ergebnisvorgaben bei Managementverträgen. Standardisierte Normverträge finden sich in der Praxis weder im Bereich der Pacht- noch der Managementverträge: regelmäßig werden projektspezifische Vereinbarungen getroffen, weil die Besonderheiten des Projekts, der Wirtschaftlichkeit oder sonstige Notwendigkeiten beim Investor und/oder Betreiber dies erfordern.¹⁶ Diese Vereinbarungen müssen aufgrund der Tatsache, dass sie extrem langfristig ausgelegt sind, einerseits eine hohe Konkretisierung aufweisen, um Konflikte aufgrund von Unklarheiten oder Regelungslücken weitestgehend auszuschalten, andererseits aber auch hinreichende Offenheit für bei Vertragschluß noch nicht absehbare Entwicklungen in der Zukunft bieten. Beides zu vereinen, ist zuweilen im „rechtstechnischen“ nicht leicht, jedoch vom juristischen Berater zu leisten. Im folgenden werden überblicksweise die sich in den beiden Vertragstypen findenden Regelungskomplexe und -notwendigkeiten skizziert.

aa. Regelungskomplexe bei Pachtverträgen

Kern der pachtvertraglichen Regelungen über ein Hotel, eine hotelähnliche Immobilie oder eine Seniorenimmobilie ist neben der Regelung der standardmäßigen pachtrechtlichen Elemente, wie insbesondere der Definition der Pachtsache, die Regelung der Nutzungsüberlassung nebst Dauer und Beendigungsmöglichkeiten, die Festsetzung der Höhe und Zahlweise des Pachtzinses und der Nebenkostentragung sowie der Instandhaltungs- und Instandsetzungsverpflichtungen, vor allem der auf derartige Betreiberimmobilien zuzuschneidenden spezifischen Regelungen, wie insbes. Regelungen bzgl. der Betriebspflicht, der Vornahme baulicher oder sonstiger Änderungen der Immobilie zur Sicherung der Betriebsfähigkeit und/oder Marktakzeptanz sowie der diesbezüglichen Kostentragung, der Ersatzbeschaffung von Inventar (FF & E / SOE), der Objektrückgabe und der Qualitätssicherung. Hier finden sich die unterschiedlichsten Ausprägungen der Aufgaben-, Risiko- und Kostenverteilung zwischen Verpächter und Pächter,

>> **AUFSÄTZE PAPERS** Dr. Lutz Michel

wobei im folgenden nur auf einige Aspekte eingegangen werden soll:

Die Definition des Pachtgegenstandes erfolgt regelmäßig über Bau- und Projektbeschreibungen, technische und Ausstattungsbeschreibungen des Betreibers (Gruppen-Standards), Raumbücher und Inventarlisten. Soweit es sich nicht um die Anpachtung vorhandener Immobilien handelt, wird die Festlegung des Pachtgegenstandes regelmäßig „dynamisiert“ über Öffnungsklauseln, Leistungsbestimmungsabreden, Mitwirkungsrechte des Pächters etc., um so dem Gedanken der „kooperativen Projektentwicklung“¹⁷ Rechnung tragend den Realisierungszeitraum von zum Teil mehr als drei Jahren „verkräften“ zu können. Zudem werden i.d.R. Referenzobjekte für die Immobilie insgesamt oder Teilbereiche (wie z.B. Wellness) benannt.

Eine detaillierte Regelung erfahren regelmäßig Art und Umfang der Nutzungsüberlassung. Dabei wird im Interesse des Verpächters nicht nur der Nutzungszweck sondern auch der Standard der Operations in Zusammenhang mit der statuierten Betriebspflicht und deren Inhalt zu regeln sein. Aus Pächtersicht werden regelmäßig Bestimmungen verlangt, die ihm eine Anpassung des Standards an die Marktsituation erlauben, und dem Verpächter auferlegen, dass die Vermietung bzw. Verpachtung von in seinem Eigentum stehenden Flächen in demselben Objekt an Dritte den Standard und Betrieb der Liegenschaft durch den Pächter nicht negativ betreffen oder sogar die Vermietung/Verpachtung von derartigen Flächen von seiner Zustimmung abhängig gemacht werden. Insbesondere solche Regelungen engen die wirtschaftliche Disposition des Investors natürlich ein. Aus Verpächtersicht ist die Sicherstellung der Betriebsqualität essentiell: Nicht nur aus dem Gesichtspunkt der Sicherung der Pacht, sondern auch aus dem der Ermöglichung der standardidentischen Nachverpachtung bei Vertragsende werden häufig Qualitätssicherungsvereinbarungen getroffen.

Die Natur der wirtschaftlichen Partnerschaft zwischen Verpächter und Pächter führt dazu, daß in Pachtverträgen über solche Betreiberimmobilien feste Vertragslaufzeiten von 10, 15 oder 20 Jahren vereinbart werden und dem Pächter häufig Verlängerungsoptionen über ein- oder zweimal 5 Jahre eingeräumt werden. Sonderkündigungsrechte finden sich, wenn ein wichtiger Grund, wie z.B. nach-

haltige Vertragsverletzungen der anderen Seite, Insolvenz des Vertragspartners oder qualifizierter Zahlungsrückstand, gegeben ist. Z.T. wird das Recht zur außerordentlichen Kündigung zudem an Zumutbarkeitskriterien geknüpft und zuweilen findet sich auch die Regelung, dass schon ausgesprochene Kündigungen wirkungslos werden sollen, wenn die pflichtenverletzende Partei unverzüglich der Erfüllung ihrer vertraglichen Verpflichtungen wieder nachkommt. Hintergrund dieser „Heilungsregelungen“ ist, eine Balance zwischen dem Pflichtenverstoß und der intendierten Langfristigkeit der vertraglichen Beziehung zu schaffen.

Vielgestaltig sind die in Pachtverträgen über Betreiberimmobilien vorkommenden Regelungen zur Pachtbemessung. Die klassische Festpachtregelung ist dabei häufig nur die Regelung einer sog. „Sockelpacht“. Auf diesen Sockel kommen regelmäßig incentivierende Pachtbestandteile, die sich generalisierend in folgenden Ausprägungen finden: Umsatzpachten, die dem Verpächter Anteile des definierten Nettoumsatzes zuweisen, Ergebnispachten, die sich häufig am Betriebsergebnis vor Steuern der jeweiligen Pächtergesellschaft orientieren oder gem. gesonderter Festlegung ermittelt werden, sonstige variable Pachten, die sich an anderen betriebswirtschaftlichen Kenngrößen orientieren.¹⁸ Regelmäßig erfolgt eine Überwälzung aller Betriebs- und Heizkosten auf den Pächter; dies gilt auch für die Kosten der vom Verpächter geforderten (Gebäude-) Versicherungen.

Vor dem Hintergrund der bereits oben angesprochenen „Relativität“ von Betreiberimmobilien in Hinblick auf die Sicherstellung der Marktfähigkeit über den langfristigen Betriebszeitraum¹⁹ gewinnen alle Regelungen zu Instandhaltung, Instandsetzung, Anpassung der Immobilie an Markterfordernisse besondere Bedeutung. Aus Sicht des Investors stellt sich hier zunächst das Petium des sog. „Triple-Net-Vertrages“, nämlich die allgemeine Zuweisung aller wirtschaftlichen Verantwortlichkeiten in die Risikosphäre des Pächters: Dieser hat in diesem Modell neben allen Nebenkosten auch die Instandhaltung und Instandsetzung des Gebäudes (inkl. Dach und Fach²⁰) inkl. Wartung sowie Anpassung an sich verändernde technische und rechtliche Standards zu tragen. Wegen der hohen Risikobehaftetheit aus der Sicht des Pächters werden zunehmend Mischmodelle vereinbart: So findet sich z.B. die Dach und Fach-Abgrenzung, Regelungen, die die

>> **AUFSÄTZE PAPERS** Dr. Lutz Michel

Instandsetzung z.B. von haustechnischen Aggregaten erst ab einem bestimmten Kostenvolumen dem Verpächter auferlegen, oder es werden bestimmte mechanische Bauteile, wie z.B. Aufzüge, Klimaanlage o.ä. aus der Instandhaltungspflicht herausgenommen. Entscheidend für die Vertragsparteien ist dabei sowohl die Klarheit der Regelung wie auch die Vermeidung von Einfallstoren für Umgehungen; zu letzterem laden z.B. „Kleinreparatur-Regelungen“ ein, die vorsehen, dass der Pächter für die grundsätzlich von ihm zu tragenden Instandhaltungen bzw. Instandsetzungen erst aufzukommen hat, wenn diese bestimmte Kostenschwellen überschreiten (Risiko der „Zerlegung“ von Maßnahmen!). Es liegt im Interesse des Verpächters, den Pächter zudem zu verpflichten, dass regelmäßig bestimmte Beträge in die laufende Instandhaltung nicht nur aber auch des FF & E aufgewandt werden. Hier bietet sich aus dem Gesichtspunkt der Abnutzung des Gebäudes die Koppelung an den Umsatz an. Die Sätze orientieren sich an dem Alter und Erhaltungszustand der Immobilie, wobei zum Teil auch konkrete Maßnahmen in den Verträgen vereinbart werden, wenn der Betrieb solches erfordert. Marktüblich sind für Neubauten 1 - 3 % des GOP,²¹ für ältere Immobilien müssen je nach Zustand bis 10 % des GOP vorgesehen werden. Solche Verpflichtungen umfassen auch die Ersatzbeschaffung von SOE und FF & E. In engem Zusammenhang mit den Instandhaltungs- und Instandsetzungsregelungen stehen die bei Betreiberimmobilien stets virulenten Problemkreise der vertraglichen Lastenteilung bzgl. Maßnahmen zur Marktanpassung. Ungeachtet der generellen Verpflichtung des Pächters, die angepachtete Immobilie betriebsfähig zu halten, finden sich vielfach neben reinen Absichtserklärungen, das Objekt bzgl. der Konzeption stets auf einem marktfähigen Standard - wie zum Zeitpunkt der Übergabe vorhanden - zu halten, auch dezidierte Regelungen zu Investitionsverpflichtungen des Eigentümers mit oder ohne Kostenbeteiligung des Pächters. Was im Einzelfall vereinbart wird, hängt nicht zuletzt auch von der Attraktivität des Objekts für potentielle Pächter, auch Nachpächter/-betreiber nach Ablauf der Pachtzeit, ab.

Klarer Regelungen in dem Pachtvertrag bedarf auch die Rückgabe des Objekts nach Ablauf der Pachtzeit, wenn diese weder über die Ausübung von Verlängerungsoptionen noch sonst verlängert wird. Die Bandbreite liegt hier zwischen der „Rückgabe

wie übergeben“ und der „Rückgabe in Ansehung der Abnutzung infolge vertragsgemäßen Gebrauchs“. Regelmäßig ist bei Rückgabe ein Erhaltungszustand gem. der Instandhaltungs- und Instandsetzungsverpflichtungen geschuldet; Ausnahmen sind dann denkbar, wenn z.B. bei einem Konzeptwechsel durch den Nachbetreiber, Instandsetzungsmaßnahmen „vergeblich“ wären, und beispielsweise der Nachbetreiber die Pächterverpflichtungen übernimmt oder der Pächter diese durch eine Entschädigungszahlung an den Verpächter ablöst. Zu regeln ist auch die Frage, ob der eingeführte Namen weiter genutzt werden kann, was i.d.R. dann nicht möglich sein wird, wenn der Firmen- oder ein Produktname des Verpächters in dem Betriebsnamen integriert war; hier zeigt sich auch das Risiko der ausschließlichen Belegung des Objekts mit dem Betreibernamen oder einem Label des Betreibers: Bei Vertragsende ist das Hotel oder die Seniorenresidenz zunächst „namenlos“, dem Objekt haftet der Betreiberwechsel - häufig negativ belastend - an, und es muß vom Betreibernachfolger mit einem neuen Corporate Design im Markt plaziert werden.

bb. Regelungskomplexe bei Managementverträgen

Anders als bei Pachtverträgen wird bei einer Managementvereinbarung der Betrieb der Immobilie in die Hand eines Dritten gelegt, der den Betrieb entgeltlich (durch)führt. Dabei basiert die Management-Konstruktion darauf, daß der Eigentümer oder - bei einem „Doppelstock-Verhältnis“ - der Zwischenpächter²² regelmäßig eine eigene Betriebsgesellschaft²³ einschaltet, deren Betrieb von dem Manager im Namen und auf Rechnung des Eigentümers geführt wird. Bei dieser Gesellschaft läuft das wirtschaftliche Risiko zusammen, sie beschäftigt die Mitarbeiter in Arbeitgeberfunktion²⁴, ist Steuersubjekt für den Betrieb, kurz: Schuldnerin aller betrieblich eingegangenen Verbindlichkeiten und Gläubigerin aller aus dem Betrieb folgenden Ansprüche. Die Steuerung und Leitung der betrieblichen Operationen wird dem Betriebsführer übergeben. Im Bereich der hier behandelten Betreiberimmobilien weisen derartige Vereinbarungen regelmäßig folgende Kernregelungskomplexe²⁵ auf:

Die Dienstleistung²⁶ des Managers wird nach Art und Inhalt in den vertraglich zu fixierenden Betriebsführungsgrundsätzen nebst Leistungskatalog definiert. Hiernach hat der Manager die generelle

>> **AUFSÄTZE PAPERS** Dr. Lutz Michel

Verpflichtung, den Betrieb der Immobilie²⁷ regelmäßig²⁸ im Namen und für Rechnung des Eigentümers im Rahmen des genehmigten Budgets nach den Grundsätzen ordentlicher kaufmännischer Geschäftsführung mit dem Ziel zu führen, ein optimales wirtschaftliches Ergebnis zu erzielen. Zweckmäßig ist es, entweder die Betriebsführungsgrundsätze in der Vereinbarung näher zu umschreiben oder durch Einbeziehung der „Operational Standards and Procedures“ des Betreibers in den Vertrag die erforderliche Konkretisierung der maßgeblichen Grundsätze der Betriebsführung zu erreichen. In dem oben angesprochenen Leistungskatalog finden sich mehr oder minder detailliert Einzelleistungen wie z.B. Vermietung (Zimmer, Bankett, sonstige gewerbliche Flächen), Verkauf aller sonstigen Hotelleistungen (Food & Beverage, Bankett, Catering etc.), Marketing und Werbung, Einkauf aller zum Betrieb erforderlichen Waren und Leistungen, Personalmanagement, Rechnungswesen, Controlling, Preisgestaltung und -politik, Facility Management.²⁹ Ist der Betreiber eine sog. „Kette“ mit einer breit aufgestellten Organisation, wie sie in der Hotellerie verbreitet, ist aber auch im Bereich der Seniorenimmobilien zunehmend vorkommt,³⁰ finden sich neben diesen klassischen Betriebsführungsleistungen regelmäßig „System-Leistungen“, wie z.B. zentrales Marketing einschl. Anschluss an das Reservierungssystem und Bonussysteme etc., Einbindung in das Qualitätssicherungssystem, Zentraleinkauf.

Der Betriebsführungsaufgabe entsprechend ist die Rechtsstellung des Managers die eines Alleinbevollmächtigten in Hinblick auf die Vertretung des Eigentümers in allen betriebsbezogenen Rechtsgeschäften. Dem korrespondiert vorbehaltlich besonderer Mitwirkungsrechte des Eigentümers das Recht des Managers zur Betriebsführung, was bedeutet, dass der Eigentümer dem Manager den Betrieb der Immobilie störungsfrei gem. der vereinbarten Rahmenbedingungen zu überlassen und zu ermöglichen hat. Der Betriebspflicht korrespondiert also ein „Recht zum Betrieb“ im Rahmen der vertraglichen Abmachungen.

Unterschiedliche Regelung erfahren auch die Mitwirkungsrechte des Eigentümers. Keine Divergenzen zwischen Betreiber und Eigentümer ergeben sich bzgl. der Genehmigungsbedürftigkeit des Jahresgesamtbudgets und i.d.R. ebenfalls nicht hinsichtlich einzelner Teilbudgets (Marketing, Perso-

nal etc.). Vielfach umstritten sind vom Eigentümer erstrebte Zustimmungsrechte im Bereich Personal, etwa zur Bestellung des General Managers oder von bedeutenden Abteilungsleiterstellen wie z.B. Wirtschaftsdirektor, F&B - Manager, Verkaufsleiter etc., wohingegen der Controller regelmäßig einvernehmlicher Bestellung bedarf. Je mehr der Eigentümer hier mitreden will, desto anfeindbarer ist er allerdings bei wirtschaftlicher Underperformance des Betriebes: nur der Erfolg hat bekanntlich viele Väter. Daher ist dem Eigentümer Zurückhaltung zu empfehlen, wenn es nicht um Direktor oder Controller geht, insbesondere in den Fällen, in denen der Manager Performance-Garantien abgegeben hat bzw. abgeben soll. Regelmäßig bedürfen langfristige Verträge, Kreditaufnahmen auf dem Betriebskonto, Anschaffungen oberhalb bestimmter Investitionsvolumina, strategische Maßnahmen der Marktpositionierung, wie z.B. Namensänderung, Veränderung des Standards bzw. der Klassifizierung, der Anschluss an Marketingkooperationen u.ä.³¹ sowie Maßnahmen mit budgetabweichender Wirkung bei Überschreiten von Limits der Zustimmung des Eigentümers. Das Zustimmungsverfahren kann dabei unterschiedlich geregelt werden; z.T. ist es einstufig, z.T. mehrstufig ausgebildet; auch gibt es Vereinbarungen, nach denen Schweigen binnen einer gewissen Frist Zustimmung bedeutet. Zuweilen werden auch Beiräte vorgesehen, die die Kompetenz der Zustimmungsetzung besitzen.

Da der Eigentümer letztlich sein betriebswirtschaftliches Schicksal in die Hand des Managers legt, bilden die Inspektionsrechte des Eigentümers und Berichtspflichten des Betreibers einen weiteren Kernregelungskomplex. Standardregelung eines jeden Managementvertrages ist, daß der Eigentümer nach Abstimmung mit dem Manager nach vorheriger Ankündigung berechtigt ist, i.d.R. in Anwesenheit eines kompetenten Vertreters des Managers die Liegenschaft und den Betrieb zu besichtigen und in Augenschein zu nehmen. Dieses Inspektionsrecht umfasst auch die Vorlage für den Betrieb und die Vertragsdurchführung relevanter Unterlagen, wie z.B. die Buchführung, Wartungs- und Instandsetzungsdokumentationen, Bestandslisten bzgl. des SOE. So wird der Eigentümer nicht zuletzt auch instand gesetzt, die Berichterstattung des Managers zu überprüfen. Die in Managementvereinbarungen vorgesehenen Berichtspflichten umfassen maßgeblich die regulär bereitzustellenden Monats-, Quar-

>> **AUFSÄTZE PAPERS** Dr. Lutz Michel

tals- und Jahresberichte mit den betriebswirtschaftlichen Daten des Betriebes aus dem Rechnungswesen und Controlling gem. der vereinbarten Standards³², die turnusgemäße Berichterstattung über Marketing- und andere Betriebsführungsmaßnahmen, den baulich-technischen Zustand der Immobilie und des Betriebsvermögens sowie punktuelle Berichte über betriebsrelevante Ereignisse. Wie weit die Berichtspflicht gehen soll, ist im Einzelnen zu vereinbaren. Zu diesem Komplex gehört auch die regelmäßige Berichterstattung des Betreibers über seine eigene Situation, seine Entwicklung und seine Strategien, die dem Eigentümer die Möglichkeit geben soll, sich selbst ein Bild über die wirtschaftliche Situation seines Managers zu machen. Auch hier ist - gerade bei nicht börsennotierten Gesellschaften - zu vereinbaren, in welchem Umfang dem Eigentümer Einblick in die wirtschaftlichen Verhältnisse des Managers gegeben werden soll.

Ein aus den Mitwirkungs- und Berichtspflichten hervorgehobener Komplex ist die von dem Betreiber durchzuführende Betriebsabrechnung mit den Elementen Budgetierung und Rechnungslegung. Das Budgetierungsverfahren als Kern des Planungsprozesses ist in den Managementvereinbarungen sowohl von den qualitativen wie terminlichen Anforderungen her detailliert zu regeln. Grund ist, dass das verabschiedete Budget den Rahmen für die Betriebsführungsaktivitäten des Managers bildet. Regelmäßig findet sich ein mehrstufiges Verfahren: Vorschlag, Einwendungen, Diskussion, Überarbeitung, Verabschiedung mit der Wirkung der Verbindlichkeit des Budgets. Ist dieses Verfahren gestört, z.B. erfolgt auf den Budgetvorschlag des Betreibers keine oder keine den vertraglichen Fristen entsprechende Reaktion des Eigentümers, so finden sich Regelungen über „budgetlose Zeiten“ von der übergangsweisen Geltung des Budgetvorschlages über die Fortgeltung des Rahmens des bisher geltenden (Vorjahres-)Budgets bis hin zu Mechanismen zur Ersetzung erforderlicher Zustimmungen.³³

Breiten Raum nehmen - allerdings vollkommen anders gelagert als bei Pachtverträgen - Regelungen über die Instandhaltung und Instandsetzung der Immobilie und der sächlichen Betriebsmittel ein. Beim Managementvertrag wird der Eigentümer verpflichtet, die Immobilie dem Standard der operations entsprechend instandzuhalten und gegebenenfalls instandzusetzen. Es entspricht nämlich vor

allem dem Imageinteresse des Betreibers, dass sich der von ihm geführte Betrieb während der Zusammenarbeit in dem vertraglich festgelegten Standard befindet. Gleiches gilt bzgl. Ersatzbeschaffungen im Bereich des FF & E und SOE. Gegenüber Pachtverträgen ist die Rollenverteilung deswegen hier häufig umgekehrt: nicht der Verpächter fordert vom Betreiber-Pächter, sondern der Betreiber vom Eigentümer.

Dezidiert ist regelmäßig die Gewährleistung, Haftung und Freistellung des Managers für seine Betriebsführungstätigkeit geregelt. Für das Erreichen von bestimmten wirtschaftlichen Ergebnissen wird vom Betreiber regelmäßig keinerlei Gewährleistung übernommen; dies entspricht dem Charakter des Managementvertrages als Dienstvertrag. Eine Haftung für Vermögens-, Sach- und Personenschäden im Rahmen einer vertrags- und/oder deliktsrechtlichen Haftung versucht der Manager aus der Sicht der Risikominimierung gegenüber dem Eigentümer stets sowohl dem Grunde wie der Höhe nach - soweit rechtlich zulässig - zu beschränken. Dies wird durch Versicherungsdeckungen für die eigenen Betriebsrisiken des Betreibers ergänzt.³⁴

Wie Pachtverträge sind auch Managementverträge langfristig angelegt. Die Regelungen bzgl. der Vertragslaufzeit umfassen daher i.d.R.³⁵ mindestens 10, häufig 15 oder 20 Jahre. Derartige lange Laufzeiten sind rechtlich mit Bindungswirkung für die Parteien zweifelsfrei zulässig. Diese Grundvertragslaufzeiten sind ausgestattet mit Verlängerungsklauseln oder Optionen für den Betreiber, den Vertrag i.d.R. über weitere 5 Jahre zu verlängern; zuweilen werden auch mehrfache Optionen vorgesehen. Die ordentliche Kündigung ist regelmäßig ausgeschlossen. Außerordentliche Kündigungsmöglichkeiten werden aus wichtigem Grund vorgesehen, wobei die relevanten wichtigen Gründe denen bei Pachtverträgen grundsätzlich entsprechen, soweit nicht pachtspezifische Kriterien maßgeblich sind³⁶. Besonderheiten für außerordentliche Kündigungen bestehen in den Fällen, in denen sich der Manager zu Performance-garantien verpflichtet hat und diese nicht erfüllt.³⁷ Bei Vertragsbeendigung hat der Manager dem Eigentümer den Betrieb wieder „zurückzugeben“, weswegen in Managementvereinbarungen zunächst Rückgabemodalitäten nicht nur des Gebäudes sondern auch des Inventars (FF & E, SOE) zu regeln sind. Ferner bedarf der klaren Regelung der Komplex der weiteren

>> **AUFSÄTZE PAPERS** Dr. Lutz Michel

Namensführung und der Verwendung von Logos etc. des Betreibers. Hier ergeben sich stark unterschiedliche Interessenlagen: Es trifft das Interesse des Eigentümers auf nahtlose und mit wenig Zusatzaufwand verbundene Fortführung des Betriebes - häufig durch einen neuen Manager - auf das Interesse des Managers, sowohl mit der Zukunft des Hauses nicht mehr zu identifiziert zu werden als auch keine Kosten für „neutrale“ Ersatzbeschaffungen bei Vertragsende aufbringen zu müssen. Eindeutig liegt die Situation bei der Weiterverwendung des Hotelnamens: betreiberneutrale Namensbestandteile dürfen weiterverwandt werden, betreiberspezifische dagegen nicht.³⁸ Problematisch für den Eigentümer ist, wenn das Objekt nur den Betreibernamen trägt (z.B. „Holiday Inn Köln-West“). Hier steht bei Betreiberwechsel ein komplettes neues Branding mit dem damit verbundenen Initialaufwand einerseits und den i.d.R. negativen wirtschaftlichen Auswirkungen durch Irritationen beim Kunden bzw. in der Öffentlichkeit andererseits an. Daher sollte - wenn möglich - der Eigentümer auf einen eigenständigen Namen Wert legen, der gegebenenfalls um den „Kettennamen“ ergänzt wird,³⁹ was jedoch von der Philosophie des Betreibers abhängt.⁴⁰

cc. Pachtvertrag vs. Managementvertrag:
Vorteile - Nachteile

Resümierend kann also festgehalten werden, daß einerseits erhebliche rechtliche Unterschiede zwischen beiden Vertragstypen bestehen, andererseits jedoch in hohem Umfang Parallelitäten in wirtschaftlicher Hinsicht zu konstatieren sind. So wie der Eigentümer beim Pachtvertrag nicht 20 Jahre ruhig schlafen kann, muß sein Adrenalinspiegel bei einem Managementvertrag nicht permanent auf höchstem Niveau sein. Entscheidend ist der Partner und die Konstellation und Organisation der Partnerschaft. Vor- und Nachteile der einen wie der anderen Vertragsform können durch interessengerechte Gestaltung ausgewogen und damit für die Parteien abgemildert werden. Entscheidend ist bei der „Auswahl“ der Vertragstypen dabei auch, ob der Wunschpartner überhaupt in der Lage ist, z.B. Pachtverträge abzuschließen, was amerikanischen Betreibern aus Bilanzierungsgesichtspunkten regelmäßig kaum möglich ist.⁴¹

3 Begleitende vertragliche Regelungen

Die Einbringung des konzeptionellen Know Hows des Betreibers geschieht häufig nicht über den Betreibervertrag selbst, sondern auf der Basis von Planungs- und Beratungsverträgen, über die der Betreiber sein produktspezifisches Know How oder anders formuliert: seine Anforderungen an die zu errichtende Immobilie, die in seinen Augen die Realisierung der Wirtschaftlichkeitsziele erst ermöglicht, in die Projektentwicklung einbringt. Diese regelmäßig vom Investor zu vergütenden Projektierungsleistungen schaffen den „Maßanzug“ für den Betreiber, wobei in dieser Phase das Ringen um Details beginnt, der erste Kampf um „Betreiberwünsche“ aus der Sicht der Investoren und „absolute Notwendigkeiten“ aus der Sicht der Betreiber, die im Falle unzureichender Produktfestlegungen im Betreibervertrag das erste Einfallstor für Renditeminderungen sein können. Dabei gilt aber schon hier: Ist der Investor nicht vom Fach oder nicht gut beraten, wird er auch nicht unterscheiden können zwischen renditemindernden, renditeneutralen oder renditeerhöhenden „Wünschen“.

Die vertragliche Ausgestaltung findet sich dabei in folgenden Vertragstypen, die sich in der Praxis mit den folgenden verwendeten Bezeichnungen herausgebildet haben:

- > Planungs- und Beratungsvereinbarungen,
- > Vereinbarungen über technische Unterstützungsleistungen („technical support“ oder „technical services agreement“),
- > Preopeningmanagement-Verträge,
- > Einrichtungs-/Erstausstattungsverträge, Beschaffungsvereinbarungen (i.d.R. bzgl. FF&E, SOE⁴²),
- > Projektmanagement-Vereinbarungen (sofern nicht in den oben angesprochenen Planungs- und Beratungsvereinbarungen enthalten).

Die Leistungsbeschreibungen in diesen Hauptgruppen können dabei variieren und ineinander übergehen, da es sich nicht um rechtlich eindeutig klassifizierte Verträge handelt. Im Folgenden können daher nur die Kernelemente dargestellt werden.

aa. Planungs- und Beratungsvereinbarungen

Die Planungs- und Beratungsvereinbarungen betreffen i.d.R. die Erbringung von projektspezifi-

>> **AUFSÄTZE PAPERS** Dr. Lutz Michel

schen Consultingleistungen durch den Betreiber in der Projektentwicklungs- und auch Verwirklichungsphase. Der Betreiber lässt sich hier die Einbringung seines betreiberspezifischen Know Hows vergüten. Die Betreiberleistungen umfassen dabei je nach der einzelvertraglichen Regelung entweder nur Beratungs- oder Planungsleistungen oder beides, wobei die Übergänge fließend sind. Nicht erbracht werden Architektenleistungen i.e.S., da Hintergrund dieser Vereinbarungen ist, dass der Betreiber durch seine Mitwirkung sicherstellen will, dass das von ihm später vermittels eines Pacht- oder Managementvertrages zu betreibende Objekt seinen Vorstellungen entspricht. Dem korrespondiert das Interesse des Investors, bereits front up sicherzustellen, dass der Betreiber seine Anforderungen artikuliert, bei der Ausführungsplanung vornehmlich der haustechnischen und operationsrelevanten Bereiche mitwirkt und die unter seiner Mitwirkung entstandene Architekten- bzw. technische Fachplanung auch freigibt. Dabei können die Planungs- und Beratungskomponenten auch die Sicherstellung der Einhaltung gesetzlicher, behördlicher und sonstiger Standards beinhalten; zu denken ist hier z.B. an die bauliche Erfüllung von Anforderungen für Personalaufenthaltsräume oder -speziell im Bereich von Seniorenimmobilien - die Einhaltung der DIN 18025⁴³. Diese Vereinbarungen tauchen mit den unterschiedlichsten Leistungsinhalten auf und sind jeweils projektspezifisch zu fassen.

bb. Vereinbarungen über technische Unterstützungsleistungen

Verbreitet sind auch Vereinbarungen zwischen Betreiber und Investor, in denen sich der Betreiber oder eine von diesem beauftragte Firma verpflichtet, technische Beratungs- und Unterstützungsleistungen sowohl vor wie auch später nach Inbetriebnahme der Immobilie zu erbringen. Zum Teil überschneiden sich die Leistungsinhalte dieser Vereinbarungen mit denjenigen der oben dargestellten Planungs- und Beratungsverträge. Wie der Name schon sagt, geht es hier um technische Dienstleistungen, also Haustechnik, Daten- und Telefonnetze im Gebäude, Energieoptimierung, Küchentechnik etc.

cc. Preopeningmanagement-Verträge

Die Inbetriebnahme jeder Betreiberimmobilie be-

darf der Betriebsaufnahme vorausgehender Aktivitäten im Bereich der Konzeptionierung und des Aufbaus der Aufbau- und Ablauforganisation, der Personalakquisition inkl. Training, des Marketing und Vertriebs, also all' der Aktivitäten, die ermöglichen, das Objekt nach Fertigstellung zu eröffnen. Diese Aktivitäten in der Vor-Eröffnungs-Phase (daher: preopening) übernimmt der Betreiber, dem insoweit Vorlaufaufwand entsteht. Diesen lässt er sich durch entsprechende Honorare vergüten. I.d.R. werden dabei projektspezifische Leistungs- und Maßnahmenkataloge nebst häufig pauschalierter Preopeningmanagementbudgets vereinbart; teilweise sind (Teil-)Budgets abzurechnen. Ziel der Betreiberaktivitäten soll dabei sein, die Immobilie nach der Übergabe in das Management produktiv werden zu lassen.

dd. Einrichtungs-/Erstausrüstungs (beschaffungs)verträge

Regelmäßig hat der Betreiber konkrete Vorstellungen über die Ausstattung der Immobilie, angefangen von der Möblierung bis hin zum Geschirr etc., um seine Konzeption im Betrieb erfolgreich verwirklichen zu können. Um Abläufe zu vereinfachen, aber auch von Betreiber zu generierende Einkaufsvorteile realisieren zu können, überträgt der Investor entweder die gesamte Beschaffung oder wenigstens das Beschaffungsmanagement dem Betreiber. Dies wird in den erwähnten Einrichtungs-/Erstausrüstungs-(beschaffungs)verträgen geregelt. Erfolgt die Beschaffung - nur bei Pachtverträgen denkbar - im eigenen Namen des Betreibers, so wird die Mittelbereitstellung über den Pachtvertrag regelmäßig in Darlehensform geregelt, übernimmt der Betreiber das Management, so erfolgt die Bereitstellung von Budgets, über die er - z.T. im Namen und auf Rechnung des Investors - verfügt. Die Honorierung dieser Leistungen erfolgt über Fees, wobei häufig auch erfolgsabhängige Elemente vereinbart werden wie z.B. Sondervergütungen bei unterschreiten der Budgets bei sollgemäßer Beschaffung.

ee. Projektmanagement-Vereinbarungen

Zuweilen werden zwischen Betreiber und Investor auch Projektmanagement-Vereinbarungen abgeschlossen. Diese umfassen weder die Projektsteuerung i.e.S., die die Organisation, Koordination und Zielkontrolle des Gesamtbauvorhabens und der an

>> **AUFSÄTZE PAPERS** Dr. Lutz Michel

ihm Beteiligten meint,⁴⁴ noch das Projektmanagement, nämlich die im Auftrag des Bauherren agierende Bauherrenvertretung mit der Aufgabe der Organisation, Strukturierung und Kontrolle der Strukturen und Verfahren im Gesamtbauprojekt.⁴⁵ Sofern Betreiber mit Projektsteuerungsaufgaben betraut werden, so betrifft dies eher die Organisation und Koordination der unmittelbar die Betreiberbelange gestaltenden Baubeteiligten, wie z.B. Innenarchitekten, Interior Designer, Gastronomie-konzeptentwickler bzw. -planer. Es handelt sich dann um eine Teilprojektsteuerung.

d. Erfolgsfaktor „kooperative Projektentwicklung“

Die aus den aufgezeigten Faktoren folgende Komplexität der Entwicklung einer Hotel- oder hotelähnlichen Spezialimmobilie zwingt den Investor nicht nur zur Herstellung von Waffengleichheit, ohne die er dem Betreiber und seiner Kompetenz ausgeliefert wäre, sondern auch zu Disziplin: Je mehr Sterne das Projekt hat, desto größer ist die Gefahr, Renditemaßstäbe zu missachten, insbesondere dann, wenn in der Entwicklungsphase die Idee der Aufwertung des Standards aufkommt. Daher müssen sich beide Partner zu „kooperativer“ Projektentwicklung committen. Dies betrifft zunächst die klassische Projektentwicklung. Das Produkt ist gemeinsam verbindlich zu definieren: Änderungen in der Erstellungsphase führen regelmäßig zu Renditeverlusten und sei es nur wegen erhöhten Zwischenfinanzierungsaufwandes infolge von Bauzeitverzögerungen. Zwar kann hier mit Anpassungsregelungen in dem Betreibervertrag vorgebeugt werden, jedoch sollten sich beide Partner zwingen, das verabschiedete Konzept durchzuhalten, sofern nicht krasse Änderungen der Rahmenbedingungen aus „höherer Gewalt“ - seien es Markt- oder andere die Projektkonfiguration betreffende Einflüsse - oder erkannte Fehler aus der Entwicklungsphase bei Abwägung aller Umstände zu einer anderen Entscheidung führen. Diese sollte dann aber fixiert in eine Änderung der vertraglichen Regelungen über die Zusammenarbeit münden.

e. Erfolgsfaktor „kooperative Projektrealisierung“

Mindestens gleich wichtig, wenn nicht sogar noch bedeutsamer, ist die „kooperative Projektrealisierung“: Im Anschluß an die Projektentwicklung ist

die zielgerichtete Kooperation der Beteiligten in die Realisierungs- gleich: Bauphase zu überführen. Auch hier können die soeben skizzierten „Dynamiken“ der Ideen und Außeneinflüsse etc. auf das Projekt einwirken. Trotz allen Bemühens, mittels vom Betreiber freizuzeichnender Ausführungspläne front up Sicherheit zu erlangen, wird es sich aus diesen Gründen nicht gänzlich vermeiden lassen, auch in der Realisierungsphase Änderungen zu akzeptieren und auch umzusetzen. Dabei mag es sich um die oben erwähnten „Fehler“ oder „Versäumnisse“ handeln oder um klare „Betreiberwünsche“, jedenfalls sind diese in ein wirtschaftliches „Änderungsmanagement“ einzubeziehen, das Kosten transparent werden lässt, die Auslöser für Änderungen klar bezeichnet und auch Qualitäts- und Terminauswirkungen aufzeigt mit dem Ziel, Kostenverantwortlichkeit zu schaffen und die in dem Vertragswerk liegende wirtschaftliche Balance auch in diesem Fall der - untechnisch gesprochen - „Änderung der Geschäftsgrundlage“ zu erhalten. Zuständig und verantwortlich hierfür ist das Projektmanagement, das auch die entsprechenden Verfahren einzurichten und deren Wahrung mittels geeigneter Instrumentarien auf der Basis des abgeschlossenen Betreibervertrages sicherzustellen hat.

f. Résumé - Leitgrundsätze für die Investitionsphase: Klarheit der Geschäftsgrundlage und Partnerschaftlichkeit in der Realisierung des Vorhabens

Die Investitionsprüfung nach den bewährten Prüfungsrastern⁴⁶ vor der Investitionsentscheidung bei Hotels und den hier behandelten hotelähnlichen Betreiberimmobilien ist also zunächst geprägt durch die „Schicksalsgemeinschaft von Investor und Betreiber“ aufgrund

- > der Langfristigkeit der vertraglichen Bindung,
- > der nutzungs- und nutzerspezifischen (baulichen) Konzeption der Immobilie,
- > der hohen Abhängigkeit von der Marktnachfrage,
- > der hohen Sensibilität des Produkts in Hinblick auf Produktzyklen sowie
- > der großen Abhängigkeit der Wirtschaftlichkeit der Immobilie von Veränderungen rechtlicher Rahmenbedingungen für den Betrieb.

Dies führt zur Notwendigkeit der Beachtung folgender Kerngesichtspunkte bei der Festlegung der

>> **AUFSÄTZE PAPERS** Dr. Lutz Michel

Strategien der Projektentwicklung und -durchführung:

- > Auswahl des projektadäquaten Betreiberpartners,
- > detaillierte Fixierung der wirtschaftlichen Geschäftsgrundlage der Partnerschaft in Gestalt der Wirtschaftlichkeitsziele,⁴⁷
- > klare, vollständige und ausgewogene vertragliche Abmachungen in Gestalt des Betreibervertrages,
- > kooperative Projektentwicklung,
- > kooperative Projektrealisierung,

Werden diese Leitgrundsätze in ihrer oben aufgezeigten Ausprägung beachtet, so ist das Risiko von Investor wie Betreiber, schon vor Inbetriebnahme der Immobilie gravierend zu konfliktieren, minimiert und ein optimaler Ausgangspunkt für das auf Jahrzehnte angelegte gemeinsame Engagement geschaffen.

II. Erfolgsfaktoren, Strategien und Instrumente in der Betriebsphase

An die Übergabe der Immobilie an den Betreiber und die Abwicklung der letzten Gewährleistungsarbeiten (im Verhältnis zum Betreiber) schließen sich regelmäßig die Phasen

- > Marktpositionierung und regulärer Betrieb,
- > Bewahrung von Immobilie und Betriebskonzept,
- > Optimierung von Immobilie und Betriebskonzept,
- > „(Über-)Alterung des Objekts“ mit der Notwendigkeit von Faceliftings bis hin zu gravierenden Änderungen des Konzepts und/oder der baulichen Substanz

an. Dabei bergen die Phasen der ersten Optimierung nach der überstandenen Feuertaufe des Objekts und die nach Jahren - i.d.R. bei erfolgreicher Projektverwirklichung - sogar erst Jahrzehnten beginnende Phase der grundlegenden Erneuerung des Produkts die größten Risiken für Betreiber und Eigentümer. In allen Phasen läuft der Eigentümer davon abgesehen das Risiko des Faillierens des Betreibers. Ob qua Pacht- oder qua Managementvertrag: Der Eigentümer übergibt stets die Immobilie dem Betreiber, lässt ihn „wirtschaften“ und ist damit dessen unternehmerischen Fähigkeiten, wenn nicht

ausgeliefert, so doch von dessen branchenbezogenem Können und wirtschaftlicher Stabilität wesentlich abhängig. Hieraus ergibt sich für den Eigentümer die Notwendigkeit, sich in der Betriebsphase strategisch zu positionieren und geeignete Instrumentarien zur Wahrung seiner wirtschaftlichen Interessenlage zu implementieren.

a. Positionierung des Eigentümers in der Betriebsphase als Verpächter

Die wirtschaftliche Position des Verpächters einer Betreiberimmobilie in der Betriebsphase ist geprägt dadurch, dass er zwar zivilrechtlich dinglich Berechtigter der Immobilie nach wie vor ist, jedoch seine wirtschaftliche Einflussposition durch die langfristige Einräumung des Besitzes an den Pächter und Ermöglichung der „Fruchtziehung“⁴⁸ erheblich gemindert ist. Der Pächter ist Herr im Haus und geriert sich nicht selten als Eigentümer. Solange dies die Integrität der Immobilie, also einerseits der Eigentümerposition in rechtlicher Hinsicht, wie andererseits die Verpächtersituation in wirtschaftlicher Hinsicht nicht beeinträchtigt, vielmehr die Vertragserfüllung durch den Pächter ermöglicht und fördert, gibt es keinerlei Interessendivergenz. Solche tritt erst dann auf, wenn der Pächter durch sein unternehmerisches Verhalten die wirtschaftlichen Eigentümerinteressen gefährdet. Dies kann eintreten durch z.B. folgende Faktoren: Missmanagement, Herausdrängen des Eigentümers durch Einnahme einer wirtschaftlichen „Machtposition“, die den Eigentümer vom Pächter abhängig werden lässt, Vernachlässigung von vermarktungsirrelevanten Pächterpflichten (z.B. im Bereich Instandhaltung und Instandsetzung). Dabei kann zuweilen auch ein eigentümerinterner Interessenwiderstreit entstehen: So wird z.B. bei wirtschaftlich schwieriger Lage des Betriebes die Möglichkeit zur Pachtzahlung etwa mit der Vernachlässigung von Instandhaltungsverpflichtungen „erkauft“ oder es wird von der Bildung von pachtvertraglich vorgesehenen Reserven - zeitlich begrenzt - einverständlich abgesehen. Unausweichliche Konsequenz ist stets das Risiko der Wertminderung der Immobilie.

1. Implementierung pachtvertraglicher Instrumentarien

Dieses Geflecht von Wirkfaktoren zwingt den Verpächter einer Serviceimmobilie sich sowohl gegenü-

>> **AUFSÄTZE PAPERS** Dr. Lutz Michel

ber dem Pächter wie aber auch den Geschäftspartnern des Pächters und der Öffentlichkeit als Eigentümer so zu positionieren, dass klar ist, dass der Pächter eine nur abgeleitete Nutzungsposition hat. Dies wird initial sinnvollerweise dadurch geschehen, daß der Pachtvertrag, wie oben angesprochen, Rechte des Verpächters vorsieht, die ihm ermöglichen, sich um die Immobilie und den Betrieb zu kümmern, und auch nach außen als Eigentümer in Erscheinung zu treten. Entscheidend ist jedoch, daß die pachtvertraglichen Instrumentarien auch in der Kooperation implementiert, d.h. wirksam gemacht werden: Die pachtvertraglichen Rechte sind insbesondere in der Anfangsphase auszuüben; die Strukturen, die nicht zu Beginn der partnerschaftlichen Zusammenarbeit beschaffen und eingeübt werden, sind später, wenn sich andere Verfahrens- und Verhaltensweisen eingeschliffen haben, kaum oder nur noch mit einem überproportionalen Aufwand einzurichten. Dazu gehört u.a. folgendes:

- > Etwa zu bildende Beiräte etc. sind zu bilden und zwar nicht „en passant“, sondern aufgrund sorgfältiger Auswahl der zu bestellenden Personen.
- > Für das operative doing ist in personeller Hinsicht die Etablierung von status- und kompetenzmäßig richtig aufgestellten Gesprächspartnern auf der Verpächterseite essentiell; dies kann sowohl entsprechendes eigenes Führungspersonal, wie auch die Einbindung externen Know Hows in Gestalt eines spezialisierten Beraters sein; bei letzterer Variante muss sich der Verpächter nur über die in der Hotel- aber auch Seniorenbranche bestehenden Verquickungen bewusst sein, die die klare, eindeutig eigentümerorientierte Interessenwahrung beeinträchtigen kann.⁴⁹
- > Vereinbarte Berichtswesenstrukturen sind einzuführen und Berichterstattung ist einzufordern; Inspektionsrechte sind wahrzunehmen.
- > Effiziente Binnenstrukturen beim Verpächter sind einzurichten, wo noch nicht vorhanden; dies sind nicht Hausverwaltungs- oder Corporate Real Management - Funktionen, sondern Controlling- und Steuerungsstrukturen mit ausgeprägtem Branchen- und Managementbezug und der dazu erforderlichen Fachkompetenz.

Diese strukturellen Voraussetzungen sind die notwendige Bedingungen für ein effizientes materielles

Controlling.

2. Vertragscontrolling bei Pachtverhältnissen

Die hier dargestellte Implementierung von Instrumentarien, die der Pachtvertrag vorsieht, schafft die Voraussetzungen für ein effizientes, an den Eigentümerzielen orientiertes Controlling, das hier bewusst als „Vertragscontrolling“ bezeichnet wird, da Gegenstand die Sicherung der pachtvertraglichen Rechte des Eigentümers ist. Es wäre auch im Lichte der obigen Ausführungen allerdings deutlich zu kurz gegriffen, dies nur auf die Buchstaben des Vertrages zu beziehen: Gemäß obigem sind „Controllingstrukturen mit Branchen- und Managementbezug“ zu schaffen, die den Zweck haben, folgende Controllingfunktionen wahrzunehmen:

- > Finanzcontrolling mit den Aspekten: Ergebnisse, Ergebnisvorausschau, Soll-Ist-Vergleiche,
- > Beobachtung des wirtschaftlichen Status des Pächters: Jahresabschlüsse, gegebenenfalls Zwischenabschlüsse, Liquiditätslage,
- > Verfolgung der allgemeinen Marktentwicklung (Branchenentwicklung),
- > Beobachtung der immobilienpezifischen Marktsituation (Konkurrenz tc.),
- > Einflüsse auf die Branchenentwicklungen (Recht, Steuern, geopolitische Entwicklungen etc.),
- > Qualitätssicherung bei der Immobilie (Einhaltung von Instandsetzungsverpflichtungen etc.),
- > Qualitätsüberwachung bzgl. des Betriebs (Quality - Checks, Bewertungen, Verfolgung von Rankings etc.),
- > Verfolgung der Selbsteinschätzungen des Pächters (Ist-Soll / Zukunft / Maßnahmen).

Dieses weitgespannte Immobilien- und Betriebscontrolling darf keinesfalls vernachlässigt werden und auch Widerstände des Pächters mit der Argumentation, dass bei Pacht keine „Mitunternehmerschaft“ des Verpächters vorliege, sollten daran nicht hindern; Widerstände sind insoweit eher Anstoß dafür, in Controllingaktivitäten zu intensivieren. Das richtige Instrumentarium ist in Gestalt eines auf den Betrieb zugeschnittenen Controllingkonzeptes zu fassen und die Prozesse sind zu definieren und zu implementieren. Nur so kann der Investor auch seinen internen Risiko-Controlling-

>> **AUFSÄTZE PAPERS** Dr. Lutz Michel

Anforderungen aus dem unternehmensinternen Risk-Management-Konzept⁵⁰ nachkommen.

b. Positionierung des Eigentümers in der Betriebsphase bei einem Managementverhältnis

Geht das Postulat bei einem Pachtverhältnis, wie soeben aufgezeigt, in Richtung auf ein effizientes Vertragscontrolling, so geht es bei einem Managementvertrag nicht nur um Controlling, sondern in weiten Bereichen um ein - gewisses - „Co-Management“. Dabei gilt zunächst das soeben grundsätzlich aufgezeigte. Weitergehend muss sich der Eigentümer jedoch als Mitwirkender positionieren: Dies betrifft alle jene Bereiche, in denen seine Mitwirkung - gleich in welcher konkreten Ausprägung - im Managementvertrag vorgesehen ist. Dies erfordert noch stärker als bei einem Pachtvertrag Aufbau und Einbringen eigenen Know Hows: Die betriebswirtschaftliche falsche Zustimmung selbst zu einem vom Manager grob fahrlässig entwickelten Budget mit unwirksamen Maßnahmen führt regelmäßig weder zu einer Haftung des Managers noch zu Kündigungsrechten; die wirtschaftlichen Folgen hat der Investor sowieso zu tragen, der eventuelle Wegfall von Incentive-Fees ist nur wenig schmerzstillend und eine Kürzung von Base Fees kommt i.d.R. nicht in Betracht.

1. Implementierung vertraglicher Mitwirkungsrechte, Standards und Verfahren sowie betriebswirtschaftlicher Controllinginstrumentarien

Vor diesem Hintergrund muss der Eigentümer in seiner Funktion als Partner eines Managementvertrages schärfstes Augenmerk auf die Implementierung vertraglicher Mitwirkungsrechte, Standards und Verfahren sowie Controllinginstrumentarien legen. Es gilt im Verhältnis zum Manager, das, was vertraglich geregelt ist, zu institutionalisieren und vorgesehene Verfahren einzuführen, sowie intern beim Eigentümer die notwendigen strukturellen und verfahrensmäßigen Voraussetzungen zu schaffen. Insoweit gilt vergleichbares wie oben⁵¹ bereits zu Pachtverhältnissen dargestellt.

2. „Co-Management“ und Controlling bei Managementverträgen

Entscheidend aus dem Blickwinkel des Eigentümers ist also „Co-Management“ und Control-

ling. „Co-Management“ ist dabei die aktive unternehmerische Mitwirkung des Eigentümers bei den vertraglich vorgesehenen Prozessen und Entscheidungen, die eine Mitwirkung des Eigentümers verlangen oder ermöglichen. Der Controllingprozess umfasst hingegen die - retrospektive - Beurteilung der betriebswirtschaftlichen Ergebnisse und die aktive, zukunftsorientierte Begleitung von betrieblichen Entscheidungsprozessen.

Das „Co-Management“ wird dabei - abhängig von der vertraglichen Gestaltung im Einzelfall - maßgeblich aus folgendem bestehen:

- > Wahrnehmung von Gremienmitgliedschaften
- > Ausübung von Mitwirkungs- vornehmlich Zustimmungswerten
- > Ausübung von Initiativrechten

Das Controlling basiert auf dem installierten Berichtswesen und hat die Aufgabe, betriebliche Ergebnisse zu verfolgen, eingeleitete Maßnahmen zu überwachen, ein eigenes Monitoring der bereits zum Pachtvertrag aufgezeigten Aspekte⁵² durchzuführen und so Entscheidungs- und Mitwirkungsprozesse vorzubereiten und zu unterstützen. Es ist intensiver und weitergehend als bei Pachtverhältnissen wahrzunehmen, da der Eigentümer unmittelbar am Erfolg oder Misserfolg des Betriebes partizipiert. Trotz allem sollte sich der Eigentümer jedoch hüten, die wirtschaftliche Verantwortung des Managers faktisch durch zu intensiver Mitwirkung zu mindern, insbesondere dann, wenn der Manager Performance-Garantien abgegeben hat oder maßgeblich über Incentive-Fees gesteuert wird.

Zusammenfassend gilt also, dass die Intensität der vom Charakter des Managementvertrages vom Eigentümer abgeforderten Mitwirkung sehr viel umfangreicher als bei einem Pachtvertrag ist. Die ermöglichte Mitwirkung hat sich - geschäftspolitisch ausgerichtet - an der nicht zu überschreitenden Grenze zur „Mitunternehmenschaft“ zu orientieren, die durch die vertraglichen Vereinbarungen einerseits und das wirtschaftliche Verhalten des Managers andererseits gezogen wird. Jedenfalls hat sich der Eigentümer jedoch strukturell und von der gebotenen Sachkompetenz her auf das oben beschriebene „Co-Management“ einzustellen. Bloßes Controlling - ähnlich wie beim Pachtverhältnis - würde die ureigensten wirtschaftlichen Interessen des Eigentümers verkennen und verletzen.

>> **AUFSÄTZE PAPERS** Dr. Lutz Michel

c. *Résumé - Leitgrundsätze für die Betriebsphase: Controlling und „Co-Management“*

Die Zusammenschau der Mitwirkungsnotwendigkeiten bei Pacht- wie Managementverträgen über die hier in Rede stehenden Betreiberimmobilien zeigt also zweierlei: Geboten ist bei beiden vertraglichen Konstellationen die aktive Wahrnehmung der jeweiligen Eigentümerrolle durch die Implementierung geeigneter Strukturen, Verfahren und vor allem Personen auf der Eigentümerseite. Dies ist in der Betriebsphase der entscheidende Unterschied zwischen dem Management derartiger Spezialimmobilien im Vergleich zur klassischen Gewerbeimmobilie. Bei einem Managementvertrag geht dieses aktive Mitwirken bis zu einem den jeweiligen vertraglichen und wirtschaftlichen Verhältnissen angemessenen „Co-Management“ des Eigentümers.

C. Folgerungen für die Ausgestaltung von Investitionsentscheidungen und Ausblick

Im Blickwinkel der hier aufgezeigten beiden Aspekte

- > optimierte Strukturen und Prozesse in der Investitionsphase
- > optimierte Rahmenbedingungen und Strukturen für die Betriebsphase

werden Investitionsentscheidungen zukünftig nicht länger - wie bisher allzu häufig anzutreffen - „immobilienlastig“ sein dürfen. Vielmehr ist der Rahmensetzung für die Betriebsphase zunehmend größeres Gewicht beizumessen. Für den Investor ist eben nicht allein der erfolgreiche Abschluss des Bauvorhabens entscheidend, sondern die Phase des Rückflusses der Investition, also der wirtschaftliche Erfolg in der Betriebsphase. Dies gilt sowohl, wenn die Immobilie gehalten wird, als auch - wegen der abzugebenden Garantien und Gewährleistungen - bei einer Veräußerung nach Erstellung. Investitionsentscheidungen über derartige Betreiberimmobilienprojekte werden daher in Zukunft nicht einfacher. Denn die gegenwärtige Entwicklung an den Märkten für Investitionen zeigt eben zweierlei: die hohe Volatilität „virtueller“ Anlagen auf der einen Seite und die Unsicherheit der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung auf der anderen Seite. Führt ersteres zu Tendenzen der Renaissance der

Immobilie, so erschwert letzteres das Investment in Immobilien: die Ressourcen der Endkunden - private Verbraucher wie auch Unternehmen - werden knapper. Sparen ist angesagt. Dies betrifft auch die wirtschaftlichen Erfolgchancen der hier im Mittelpunkt stehenden Immobilienkategorien: die Luft wird dünner; die Trennlinie zwischen Erfolg und Misserfolg wird schmaler. Dies unterstreicht erstens, wie wichtig die richtige Vorbereitung und Umsetzung der Investitionsentscheidung durch die vom Projekt geforderte angemessene Rahmensetzung ist, und macht zweitens deutlich, wie bedeutsam die wirtschaftlich optimale Organisation und partnerschaftliche Zusammenarbeit in der Betriebsphase der Immobilie ist. Gelingt es den Partnern die hier aufgezeigten Maximen und Leitlinien in ihre Kooperation zu integrieren und sich diesen Grundsätzen entsprechend zu verhalten, so wird selbst in wirtschaftlich schwierigen und womöglich noch schwieriger werdenden Zeiten das Investment in Betreiberimmobilien, wie Hotels, Boardinghäuser, Seniorenwohnanlagen, Senioren- und Service-residenzen, die Erwartungen der Partner erfüllen können.

>> **AUFSÄTZE PAPERS** Dr. Lutz Michel

Anmerkungen

- 1 Siehe z.B. zur Definition und Reichweite der Begriffe „Betreiberimmobilie/ Spezialimmobilie“ bei Bulwien, H., *Gewerbeimmobilien*, 2001, S. 241 ff.
- 2 Zu aktuellen Entwicklungen dieses aus den USA nach Europa kommenden Typs von Einzelhandelsimmobilie z.B. IZ Aktuell vom 14.10.2002 und zu aktuellen juristischen Aspekten BVerwG – 4 C 5/01 - U. vom 01.08.2002 Seite <http://www.bundesverwaltungsgericht.de>, dazu u.a. Alberts/Franz, FOC, 2002, S. 30.
- 3 Hierzu z.B. Koschny, F. / Franck, J., *Spezialimmobilie Arena*, 2001, S. 15
- 4 Siehe zu den Spezifika der sog. UECs z.B. Meyer, C., UEC, 1998, S. 7, Frechen, J. / Frank, J., UEC, 1998, S. 2 und zu einer neuen (?) Ausprägung als „Science Center“ Bischoff, T., *Science Center*, 2002, S. 11.
- 5 Drittverwendungsmöglichkeit heißt, dass die Immobilie grds. anderen als der Nutzung, für die sie projektiert und errichtet worden ist, zugeführt werden kann, ggfls nach gewissen - nach Art, Umfang und notwendigen Investitionen - angemessenen baulichen Modifikationen .
- 6 Eingehend zu Einkaufszentren siehe Bastian, A., *Einkaufszentren*, 1999.
- 7 Boardinghäuser führen ein verschwiegenes Dasein; sie gewinnen unter dem neuen Begriff „Serviced Apartments“ fachliches Interesse, wie die – gescheiterte - IHA - Erfa - Gruppe, die unter „neuer Flagge“ weitergeführt werden soll, zeigt; zur „Historie“ - Boardinghäuser als „Umnutzungsprodukte“ - z.B. Baurmann, J., *Umnutzung - 1*, 1996, S. 8 und *Umnutzung - 2*, 1996, S. 8.
- 8 Zum Spektrum der Betriebskonzeptionen von Seniorenimmobilien siehe z.B. LBS/Empirica, *Wohnen mit Service*, 1998, S. 21 ff., 35 ff.
- 9 Zur juristischen Differenzierung von Heimen und anderen Seniorenimmobilien grds. z.B. LBS/Empirica, *Wohnen mit Service*, 1998, S. 199 ff.; ferner unter Einbeziehung der Novellierung des HeimG zum 01.01.2002 siehe Großmann, G., *Heimgesetz*, 2002, Anm. zu § 1 HeimG (S. 48).
- 10 Zu der Gestaltung vertraglicher Beziehungen zwischen Investor und Betreiber, auch zu den sog. triple - net - Verträgen eingehend weiter unten unter Abschnitt B.I.c.2.a.a.
- 11 Es wird verwiesen auf das Optimierungskonzept „ToPoS™“ des Verfassers als Investitionsprüfungsraster sowie die Arbeiten des Arbeitskreises „Serviceimmobilien“ der gif - Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung e.V. zu einem Kriterienkatalog zur Beurteilung von Service- Wohnimmobilien.
- 12 Hierzu unter Abschnitt E. dieses Beitrages .
- 13 Vgl. z.B. Brinkmann, C., *Zur Sache*, 2002, S. 55.
- 14 Dazu eingehend im folgenden Abschnitt C. dieses Beitrages.
- 15 Das Hotelprodukt bestimmt den Typ der Mikrolage wie z.B. im Falle von Ibis: verkehrsgünstige Innenstadt- oder Stadtteillage mit ÖPNV-Anbindung, oder Holiday Inn Express: verkehrsgünstige Lage an Hauptverkehrsadern (Ausfallstraße) etc.
- 16 Siehe hierzu Einzelheiten in einem demnächst erscheinenden Anschlußbeitrag des Verfassers .
- 17 Dazu unten Abschnitt B.I.d.
- 18 Ohne Anspruch auf Vollständigkeit z.B. Roomyield, Mietumsätze, Belegungsquoten, Instandhaltungs-/Instandsetzungsaufwand etc., wobei auch die Kombination verschiedener Meßgrößen nicht unüblich ist; hier gibt es eine Nähe zu den Vergütungsregelungen bei Managementverträgen, siehe näher unten Ziff. B.I.c.2.a.a.
- 19 Siehe oben Abschn. A.III.c. und A.III.d.
- 20 Ohne dass es eine allgemeinverbindliche Definition gibt umfasst „Dach und Fach“ einerseits die Dachkonstruktion mit Eindeckung einschl. dazugehörigen Klempnerarbeiten sowie Neben- und Vordächer und ferner Dachterrassen ohne etwaige Oberböden sowie andererseits die Baukonstruktion, Hauptversorgungsleitungen etc., nicht mechanische Teile von Aufzügen, Klimaanlagen etc., die technische Grundausstattung, Fenster und Türen inkl. Rahmen, Fassade, Außenputz.
- 21 Gross Operating Profit = Betriebsergebnis 1 vor Pacht, regelmäßig ermittelt nach den Einheitlichen Rechnungslegungsmethoden für das Hotelgewerbe Uniform Systems of Account for the Lodging Industry (USALI 1996)), ggfls. gemäß etwaiger Betreiberstandards modifiziert.
- 22 Zur terminologischen Vereinfachung wird im folgenden stets vom „Eigentümer“ gesprochen.
- 23 Objekt-Betriebsgesellschaft, überwiegend in der Rechtsform der GmbH organisiert, die entweder selbst Grundstückseigentümerin ist oder vom Eigentümer die Liegenschaft angepachtet hat.
- 24 Ausnahmen: bei Ketten ist der Direktor oder General Manager regelmäßig Angestellter der Kette und bleibt dies auch; gleiches kann für weiteres Führungspersonal gelten.
- 25 Eingehender zu Managementverträgen aus betriebswirtschaftlicher Sicht z.B. Baurmann, J., *Vertragsmodelle*, 2000, S. 98ff., sowie der Verfasser in einem demnächst erscheinenden Folgebeitrag.
- 26 Managementverträge sind juristisch als Betriebsführungsverträge und damit Dienstleistungsverträge zu klassifizieren, auch wenn sich der Manager zuweilen orientiert an bestimmten betriebswirtschaftlichen Ergebnissen erfolgsbezogen vergüten läßt .
- 27 Juristisch handelt es sich weniger um den Betrieb der Immobilie, sondern vielmehr um die Führung des Betriebes „Hotel“, „Boardinghaus“, „Seniorenresidenz“, „Wohnstift“ etc.
- 28 Entsprechend dem Charakter eines Dienstleistungsvertrages erfolgt die Betriebsführungsleistung i.d.R. im Namen und für Rechnung des Eigentümers; ausnahmsweise finden sich auch Gestaltungen, in denen der Manager im eigenen Namen, aber jedenfalls für Rechnung des Eigentümers handelt: in wirtschaftlicher Hinsicht ist damit kein Unterschied verbunden; die vertragstechnische

>> AUFSÄTZE PAPERS Dr. Lutz Michel

- Ausgestaltung hat diese Besonderheit entsprechend zu berücksichtigen in Gestalt z.B. von Freistellungen u.ä.
- ²⁹ FM - Dienstleistungen - außer Koordinations- und Controllingleistungen („Objektregie“) - werden vom Hotelbetreiber i.d.R. nicht oder nur als Teilleistungen aufgrund gesonderter Vereinbarung, z.B. als besondere Leistungskomponente in den sog. Technical Support Agreements (dazu unten Abschn. B.I.c.3.cc.) erbracht .
- ³⁰ Z.B. ACCOR, SAS Radisson, Carlson Hospitality mit ihren diversen Brands, Hilton etc. im Bereich der Hotellerie und CURA-NUM, Refugium, CARITAS etc. im Bereich Senioreneimmobilien.
- ³¹ Diese Zustimmungspflicht resultiert weniger aus den mit dem Beitritt einzugehenden langfristigen Verpflichtungen (Fees, Reservierungsgebühren, marketing contributions, z.T. Beteiligung durch Erwerb einer „symbolischen“ Aktie), sondern aus dem damit verbundenen Auftritt im Markt mit z.T. gravierenden Auswirkungen nicht nur auf die Marktpositionierung sondern auch den Betrieb aufgrund einzuhaltender Standards (Qualitätssicherung) und die damit verbundenen Wirtschaftlichkeitsauswirkungen.
- ³² Umfaßt sind hier neben Unterlagen der internen und externen Rechnungslegung auch Bankauszüge bzgl. des Betriebskontos, Liquiditätsdarstellungen zur Beurteilung des Ausreichens des working capital etc.
- ³³ Z.B. „Schweigen nach Fristablauf als Zustimmung“, Beiratsentscheid, Sachverständigenverfahren etc.
- ³⁴ Das Instrument ist die Betriebshaftpflichtversicherung des Betreibers regelmäßig verbunden mit einer Vertrauensschadensversicherung
- ³⁵ Ausnahmen bilden praktisch nur Verträge über Interims-Management oder Krisenmanagement, häufig bei notleidenden Objekten, die teils kurze Laufzeiten oder teils sogar überhaupt keine Festlaufzeiten vorsehen, dafür aber modifizierte Kündigungsfristen, höhere Fees als ansonsten marktüblich, und Abfindungsregelungen vorsehen.
- ³⁶ wie z.B. Verzug mit Pachtzinszahlungen.
- ³⁷ Zu den Gestaltungen in derartigen Fälle siehe demnächst veröffentlichten Folgebeitrag des Verfassers.
- ²⁸ Beispiel aus jüngster Zeit: das Ritz Carlton Schloßhotel Berlin wird nach der Beendigung der Betreiberschaft von Ritz Carlton zum „Regent Schloßhotel Berlin“.
- ³⁹ Z.B. „Kempinski Hotel Atlantic“ oder „Steigenberger Parkhotel“, „RENTACO Residenz am Dom“ etc. statt „Hyatt Köln“ oder „Hilton Frankfurt“.
- ⁴⁰ Unmöglich z.B. bei Hyatt, Hilton etc. und Business- bzw. Low Price – Hotelprodukten wie z.B. Holiday Inn, Formule 1, Astron (jetzt : NH) etc.
- ⁴¹ Nach US-GAAP bzw. IAS besteht grds. eine Passivierungspflicht bzgl. Pachtzahlungsverpflichtungen auf die Vertragslaufzeit.
- ⁴² FF&E: Furniture, Fixtures and Equipment - also die Möblierung, Oberflächen, Dekorationen, technische und sonstige Ausrüstungsgegenstände für den Betrieb; SOE: Small Operating Equipment, wie z.B. Besteck, Geschirr, Kleiderbügel etc., das z.T. auch unter FF&E gefaßt wird.
- ⁴³ Die baulichen Anforderungen an Senioren- speziell Heimmobilien sind in der DIN 18025 festgelegt, wobei in Teil 1 die Anforderungen an Heimmobilien und in Teil 2 die - schwächeren - Anforderungen an barrierefreie Wohnungen enthalten sind; beide Normen werden derzeit in die neue Norm DIN 18030:2002 – Barrierefreies Bauen zusammengefaßt, die bereits im Entwurf vorliegt .
- ⁴⁴ Projektsteuerung umfaßt im Bereich des Bauens i.w. die Organisation, Koordination und Überwachung der am Bau beteiligten Architekten, Fachplaner, Sonderfachleute und Bauleitungen und der Strukturen und Verfahren, in die sie eingebunden sind, mit der Zielsetzung, die Kosten-, Qualitäts- und Terminziele des Bauherren zu erreichen; siehe dazu § 31 HOAI und das Leistungsbild des DVP sowie eingehend z.B. Minuth, K., Projektsteuerung, 1999, S. 565 ff (574); ferner Kyrein, R., Immobilien – Projektmanagement, 2002, S. 91.
- ⁴⁵ Projektmanagement ist umfassender als die Projektsteuerung, die eher umsetzungsorientiert als strukturenorientiert ist, siehe z.B. zum Bauprojektmanagement jüngst prägnant Brand, M., Projektsteuerung, 2002, S. 141 ff., insbes. S. 150 ff.; zur Abgrenzung zur Projektentwicklung siehe auch Schulte, K. - W. / Bone - Winkel, S., Projektentwicklung 2002, S. 27 ff.; ferner Kyrein, R., Immobilien – Projektmanagement, 2002, S. 93 und speziell zur Hotelprojektentwicklung eingehend Niemeyer, M., Hotel – Projektentwicklung, 2002, S. 795 ff.
- ⁴⁶ Speziell zu „Service – Wohnimmobilien“ siehe die demnächst veröffentlichten Ergebnisse des Arbeitskreises Serviceimmobilien der gif – Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung e.V.
- ⁴⁷ Siehe zusammenfassend Baumann, J., Vertragsmodelle, 2000, S. 98.
- ⁴⁸ Zur Reichweite des Rechts der wirtschaftlichen Ausbeutung des Pächters im Pachtrecht z.B. Teichmann, A., BGB, 2003, Anm. 2 zu § 581 BGB m.N.
- ⁴⁹ Alle Berater sind regelmäßig in verschiedenen Projekten auf beiden Seiten tätig, beraten regelmäßig auch Konkurrenzunternehmen und agieren zuweilen auch noch als Betreiber in denselben Marktsegmenten; empfehlenswert sind z.B. Berater aus WP-Gesellschaften.
- ⁵⁰ Dies gilt nicht etwa nur für Aktiengesellschaften gem. KontraG, sondern auch für Eigentümer in anderen Rechtsformen, selbst Einzelpersonen, wenn man z.B. die mittelbaren Anforderungen an Risk - Management-Systeme aus den sog. „Basel II - Richtlinien“ betrachtet.
- ⁵¹ Oben Abschn. B.II.a.1.
- ⁵² Oben Abschn. B.II.a.2.

>> **AUFSÄTZE PAPERS** Dr. Lutz Michel

Literatur

- Alberts, Michael / Franz, Holger (FOC 2002): Genehmigung von Factory Outlet Centern, in: Immobilien Zeitung, 24.10.2002, S. 30.
- American Hotel and Motel Association of New York Inc. (USALI 1996): Uniform Systems of Account for the Lodging Industry, hrsgg. von: American Hotel and Motel Association of New York Inc., New York: AHLA, 9. Aufl., 1996.
- Bastian, Antje (Einkaufszentren 1999): Erfolgsfaktoren von Einkaufszentren, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 1999.
- Baurmann, Jürgen (Umnutzung 1996 - 1): Wege aus der Krise: Umnutzung von Bürogebäuden zu Hotels – Boardinghouses und Aparthotels als lukrative Nutzungsalternativen, Teil 1, Immobilienzeitung, 08.02.1996, S. 8.
- Baurmann, Jürgen (Umnutzung 1996 - 2): Wege aus der Krise: Umnutzung von Bürogebäuden zu Hotels – Boardinghouses und Aparthotels als lukrative Nutzungsalternativen, Teil 2, Immobilienzeitung, 22.02.1996, S. 8.
- Baurmann, Jürgen (Vertragsmodelle 2000): Vertragsmodelle der Hotellerie – Teil 3, in: Top Hotel, H. 7, 2000, S. 96 ff.
- Bischoff, Thorsten (Science Center 2002): Bildungsimmobilie Science Center, Teil 2, Immobilienzeitung, 25.04.2002, S. 11.
- Brand, Michael (Projektsteuerung 2002): Projektsteuerung in der Immobilienwirtschaft, in: Braschel, Reinhold (Hrsg.): Bauen in Netzwerken, Weimar: Bauhaus-Universität Weimar Universitätsverlag, 2002, S. 141 ff.
- Brinkmann, Carsten (Zur Sache 2002): Zur Sache, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 26.04.2002, S. 55.
- Bulwien, Hartmut (Gewerbeimmobilien 2001): Gewerbeimmobilien, in: Gondring, Hanspeter / Lammel, Eckhard (Hrsg.): Handbuch Immobilienwirtschaft, Wiesbaden: Gabler, 2001, S. 221 ff.
- Frechen, Joseph / Franck, Jochen (UEC 1998): Begriffsdefinition „UEC“ ist dringend nötig – Projekte entstehen vor allem in peripheren Lagen, Immobilienzeitung, 03.12.1998, S. 2.
- Großmann, Günter / Iffland, Sascha / Mangels, Rainer (Heimgesetz 2002): Heimgesetz, Taschenkommentar, 5. Aufl., Hannover: Vincentz, 2002.
- Kammermeier, Elisabeth / Weikamp, Karin (Fallstudie UEC) in: Schulte, Karl – Werner / Bone – Winkel, Stephan (Hrsg.): Handbuch Immobilienprojektentwicklung, 2. Aufl., Köln: Müller, 2002.
- Kyrein, Rolf (Immobilien – Projektmanagement 2002), Immobilien – Projektmanagement, Projektentwicklung und –steuerung, 2. Aufl., Köln: Müller, 2002.
- LBS/Empirica (Wohnen mit Service 1998) (Hrsg.): Handbuch für Investoren – Wohnen mit Service, Köln: LBS / Empirica, 1998.
- Meyer, Christoph (UEC 1998): UEC: Das Immobilienprodukt der Zukunft?, Immobilienzeitung, 03.12.1998, S. 7.
- Minuth, Klaus, Projektsteuerung (Projektsteuerung 1999) in: Usinger, Wolfgang (Hrsg.): Immobilien, Recht und Steuern. Handbuch für die Immobilienwirtschaft, 2. Aufl., Köln: Müller, 1999, S. 565 ff.
- Niemeyer, Mathias (Hotel – Projektentwicklung 2002): Hotel – Projektentwicklung in: Schulte, Karl – Werner / Bone – Winkel, Stephan (Hrsg.): Handbuch Immobilien Projektentwicklung, 2. Aufl., Köln: Müller, 2002, S. 27 ff.
- Schulte, Karl – Werner / Bone – Winkel, Stephan / Rottke, Nico (Projektentwicklung 2002): Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht, in: Schulte, Karl – Werner / Bone – Winkel, Stephan (Hrsg.): Handbuch Immobilien Projektentwicklung, 2. Aufl., Köln: Müller, 2002, S. 27 ff.
- Teichmann, Arndt: Kommentierung zu § 581 BGB (BGB 2003) in: Jauernig, Othmar (Hrsg.): BGB – Kommentar, 10. Aufl., München: Beck, 2003.

>> **AUFSÄTZE PAPERS** Dr. Lutz Michel

Abstract

The Investment in so-called „Spezialimmobilien“ – special purpose real estate projects – equals a cruise between Skylla and Charybdis: In opposite to the chance of a better return of investment than in investing in conventional real estate projects as commercial or residential buildings there stands at least the proportional risk of underperforming or negative yields or complete economic failure of such an investment.

Therefore the implementation and consideration of the strategic necessities of a real estate management, that fit for such management projects during the period, in which the planned and expected return on investment shall realize, is as important as the due diligence process and the design of the juridical frames for the management period before doing the investment itself. Because of that investors and managers of hotels, boarding houses or residences for senior citizens as well as nursing homes have to realize the main factors for being successful: clear propositions for the project and definite agreements. But these elements must be completed by economic partnership in the main areas of management during the period of operation. Therefore the investor and the lender or manager have to cooperate during one or two decades without any foreseeable possibility to end their partnership unless serious violations of contract happen. Reliability, economic strength and the spirit of cooperation are essential. In case of management agreements the investor and owner and the manager as well have to “co-manage” to get the best results they can obtain from the real estate project.

The example of hotels as well as projects similar to them as boarding houses or doorman houses and homes for senior citizens shows the strategic issues, instruments and impacts, which are able to create the propositions for the phases of investment and the whole life cycle of such a management property, in order to avoid the failure of an economically based and realistically based investment, that is appropriate to the aims of both the investor and the manager.