

Andreas Deuber / Walter Reichard

Hotelinsolvenzen

Allgemeine Anforderungen an Sanierungskonzepte und besondere Sicht der SGH als Hotelförderinstrument des Bundes

Die hohe Verschuldung der schweizerischen Hotellerie im Verhältnis zu ihrer Ertragskraft deutet darauf hin, dass der Bereinigungsprozess in dieser Branche noch nicht ausgestanden ist und wir auch in Zukunft mit Sanierungsfällen konfrontiert sein werden. Aus diesem Grund lohnt es den Aufwand, sich mit der Thematik aus hotelleriespezifischem Blickwinkel auseinanderzusetzen. Der vorliegende Artikel verfolgt den Zweck darzustellen, wie die Banken Hotelproblemfälle heute beurteilen und welche Kriterien bei Sanierungen massgebend sind (wobei natürlich jedes Institut im Rahmen seiner Geschäfts- und Kreditpolitik individuelle Schwerpunkte setzt und teilweise spürbar unterschiedliche Positionen vertreten werden). Ferner geht es auch darum, die Politik der SGH bei Sanierungsfällen darzustellen. Nicht Gegenstand dieses Artikels bildet die Diskussion über verschiedene (gesetzliche oder vertragliche) Sanierungsverfahren.

Problemstellung

«Pacta sunt servanda», Verträge muss man einhalten! Die gewaltigen Kreditabschreibungen, welche das Schweizer Bankensystem in den 90-er Jahren zu verkraften hatte, weisen unmissverständlich darauf hin, dass der erwähnte Rechtsgrundsatz offenbar nicht immer das Mass aller Dinge war. Auch in der Hotellerie sind Verluste angefallen und tun es noch, was durch den gestiegenen Rückstellungsbedarf der letzten Jahre bei der Schweizerischen Gesellschaft für Hotelkredit dokumentiert wird.¹

Nicht immer ist der Kreditverlust das Resultat eines Konkurses oder eines anderen Zwangsliquidationsverfahrens, sondern oftmals nehmen Gläubiger Abschreiber ausserhalb der Zwangsverwertung in Kauf. Freiwillig sind sie deshalb noch lange nicht, aber die vertragliche Vereinbarung zum teilweisen Forderungsverzicht ist häufig der bessere sprich verlustminimierende Weg. Sich auf «pacta sunt servanda» zu berufen, wäre zwar – eindeutige vertragliche Verhältnisse vorausgesetzt – in der Regel problemlos möglich, ist

aber oft nicht klug, weil der Verlust für den Kreditgeber dadurch nicht kleiner wird sondern grösser. Erstens dauert der Weg bis zur Bezahlung der Verwertungsdividende lange und ist mit etlichem Aufwand verbunden und zweitens werden durch Zwangsliquidationen zusätzlich Werte vernichtet, die bei Fortführung der Unternehmung vielleicht in einem bestimmten Ausmass erhalten werden könn-

ten. Dann tritt die Unternehmens-Sanierung an die Stelle der Zwangsliquidation.

¹ Die Engagements der SGH sind besonders verlustgefährdet, weil ihre Bürgschaften und Direktarlehen von Gesetzes wegen (massgebend ist das Bundesgesetz über die Förderung des Hotel- und Kurortkredites vom 1. Juli 1966, hiernach HKG) im Nachgang zu anderen Darlehen stehen (die SGH belehnt bis zu 100 % des sog. SGH-Ertragswertes).

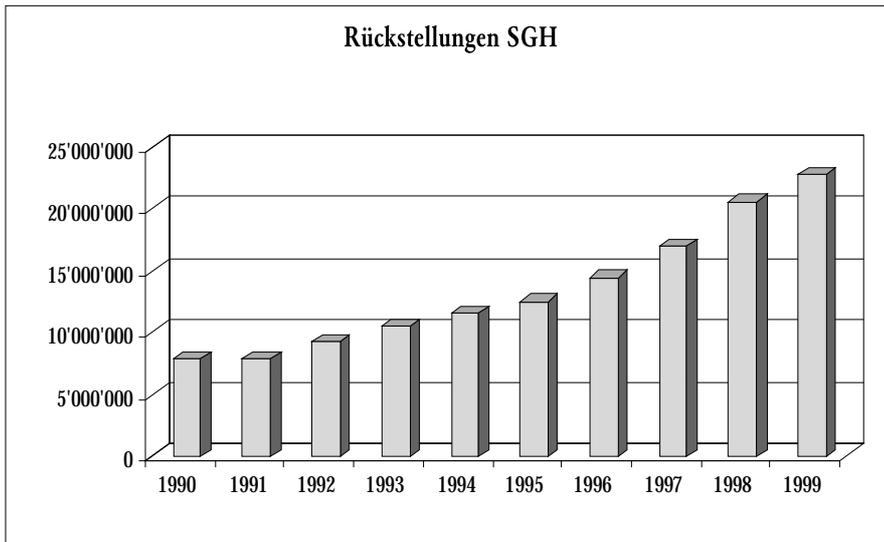


Andreas Deuber, Dr. iur. HSG,
Geschäftsleitungsvorsitzender
Schweizerische Gesellschaft
für Hotelkredit

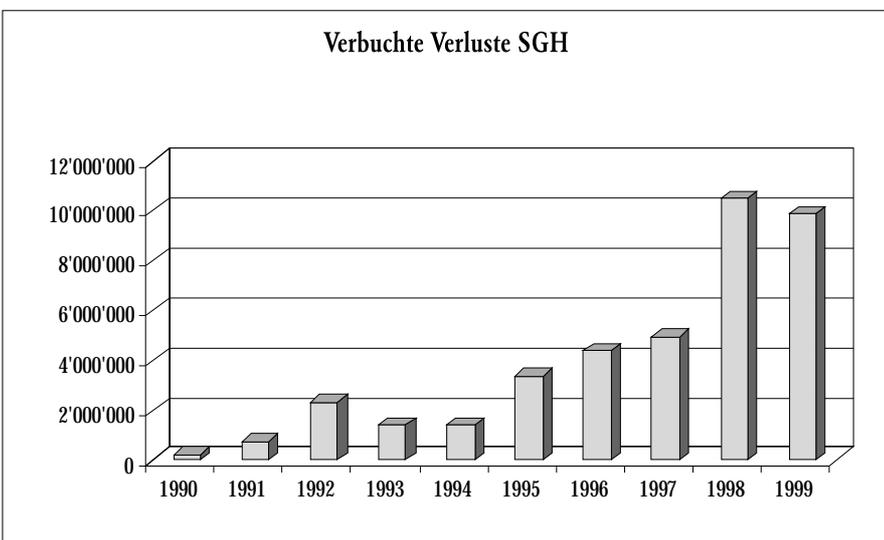


Walter Reichard,
dipl. Wirtschaftsingenieur HTL/STV,
Geschäftsleitungsmitglied
Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit,
Leiter Credit Risk Management

Rückstellungen SGH



Verbuchte Verluste SGH



1. Unternehmenskrise

1.1) Die Unternehmenskrise als Bruchstelle im normalen Lebenszyklus

Ähnlich wie für Lebewesen gelten auch für Unternehmungen sog. Lebenszyklen: Am Anfang steht die Unternehmensgründung, gefolgt von einer Wachstums- und später von einer Konsolidierungs- oder Reife-phase. Am Ende folgt die Phase der Schrumpfung oder Degeneration, die hoffentlich durch Innovationen und neue unternehmerische Initiativen wieder in eine Start- und Wachstumsphase ausmünden kann. Aber nicht immer verläuft der Lebenszyklus so linear, sondern es können in allen Phasen des beschriebenen

Zyklus kleinere oder grössere Krisen auftreten, welche Massnahmen zur Wiedergesundung erforderlich machen. Bei existenzbedrohenden Krisen sind *weitreichende* interne und externe Massnahmen erforderlich, und man spricht dann von einer Sanierung. Entweder sie gelingt, oder aber die Sanierungsmassnahmen schlagen fehl resp. werden erst gar nicht unternommen; dann kommt es zur Liquidation.

1.2) Die Stadien einer Unternehmenskrise und Probleme bei deren Wahrnehmung

Was auf dem Weg zur Unternehmenskrise immer eintritt, und zwar in der Regel ganz

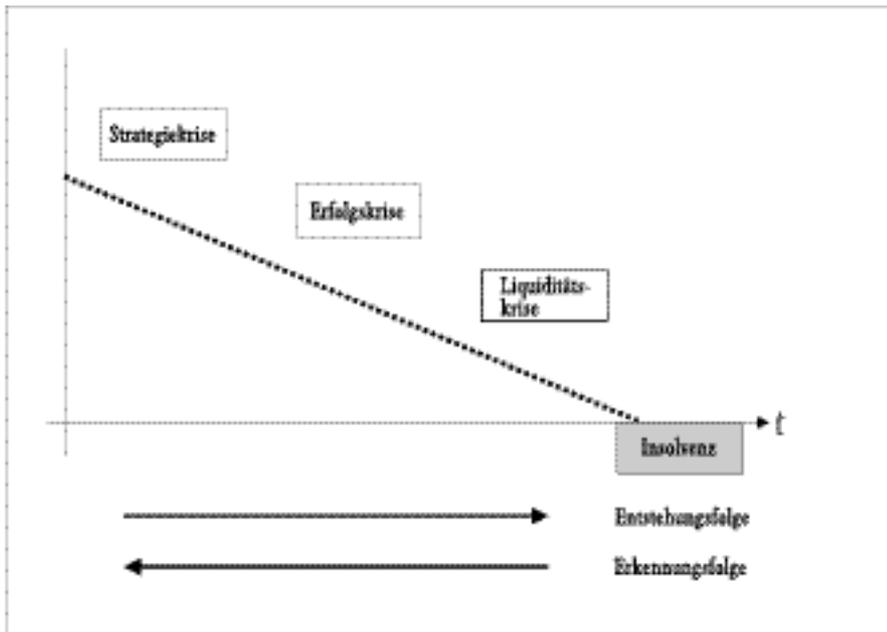
am Schluss, ist die Liquiditätskrise (Gefahr der Illiquidität und/oder Überschuldung), gefolgt von der eigentlichen Insolvenz (*tatsächlicher* Eintritt von Illiquidität und/oder Überschuldung). Aber die Zahlungsunfähigkeit ist erst das letzte Merkmal der Unternehmenskrise, die immer eine Geschichte hat und sich nach einem bekannten Krisenmuster abspielt. Unglücklicherweise verläuft die Wahrnehmung der Krise in der Regel in umgekehrter Reihenfolge zu deren Entstehung und Entwicklung.

Dass in der Regel erst bei eintretender Liquiditätskrise reagiert wird, hängt mit Wahrnehmungsfiltren und dem «Prinzip Hoffnung» zusammen. Zwar gäbe es untrügliche Indikatoren schon in der Phase der Strategiekrisis (z.B. Verlust von Marktanteilen, welcher zu Umsatzrückgängen führt), aber sie wollen nicht wahrgenommen werden, resp. man sucht nach Entschuldigungen (schlechter Winter mit geringen Schneehöhen, Lawinenwinter etc.). Diese Reaktion ist besonders in Eigentümerbetrieben verständlich, wo das Schicksal der Unternehmung mit dem eigenen persönlichen Schicksal und jenem der ganzen Familie eng verbunden ist. Obwohl verständlich ist es aber doch falsch, auf solche frühen Krisensymptome nicht zu reagieren, weil der Handlungsspielraum immer kleiner wird, je länger nichts geschieht.

Eigentlich müssten auch die Kreditinstitute in dieser Phase Aktionen auslösen, aber sie tun es oftmals nicht, sei es weil sie zufolge unzureichender Reportingsysteme erst zu spät merken, was wirklich passiert (bekanntlich sind die Informationsmöglichkeiten zufolge der in dieser Phase noch starken Stellung des Kreditnehmers limitiert) oder weil sie selber dem Prinzip Hoffnung unterliegen und das bestehende Verlustpotential nicht wahrhaben wollen. Untrügliche Indikatoren für ein solches Verhalten sind Zinszugeständnisse und wiederholte Amortisationssistierungen, die nicht von klaren Massnahmen begleitet sind.

1.3) Ursachen

Was sind denn nun aber mögliche Ursachen späterer Unternehmenskrisen?



Darstellung Bäckenfürde 21

Diese Frage interessiert, weil sie entscheidenden Einfluss auf die zu ergreifenden Massnahmen haben muss. Die Ursachen werden in zwei Gruppen eingeteilt, exogene und endogene.

Exogene Ursachen hängen zusammen mit Veränderungen der Unternehmensumwelt. Die dadurch ausgelöste Krise resultiert aus einer ungenügenden Anpassungsfähigkeit der Unternehmung an veränderte Umweltbedingungen, resp. an die (Konkurrenz-) Situation innerhalb der Branche. In diesem Zusammenhang spielt auch die Wirtschafts- und Sozialpolitik des Staates eine Rolle, aus der sich eine wesentliche Verschlechterung der Konjunktur-, Kredit- und Währungsverhältnisse ergeben kann.

Endogene Krisenursachen sind gleichbedeutend mit innerbetrieblichen Problemen. Dabei geht es meistens um Managementchwächen, sei es bei der Bewältigung der ordentlichen unternehmerischen Herausforderungen, mit denen jeder Betrieb konfrontiert ist, oder bei ausserordentlichen Sanierungssituationen resp. bei der Reaktion auf erkennbare Krisensignale.

Managementfehler stellen die Hauptursache für Unternehmenskrisen dar, was gleichzeitig auch die Lösungsmöglichkeiten einschränkt, weil ein fähiges Manage-

ment die hauptsächliche Erfolgsvoraussetzung für eine unternehmerische Neuausrichtung bildet. Gerade in Familienbetrieben kann das Management aber nicht einfach ausgewechselt werden, wie dies etwa bei Industriebetrieben der Fall ist.

1.4) Ungenügende Eigenkapitalausstattung

Neben den Managementfehlern stellt die mangelnde Eigenkapitalausstattung der schweizerischen Hotellerie eine Hauptursache für die fehlende Krisenresistenz dar. Bei genügender Eigenkapitalquote, welche den hohen inhärenten Risiken dieser Unternehmenstätigkeit entspräche, könnten Risiken wesentlich besser aufgefangen werden. Die Gründe für die Unterkapitalisierung liegen einerseits in der geringen steuerlichen Attraktivität des Eigenkapitals, hauptsächlich aber im fehlenden Vorhandensein der entsprechenden Mittel bei den oft kleingewerblich organisierten Eigentümern, resp. in der ungenügenden Selbstfinanzierungskraft. Die Voraussetzungen für die Finanzierung am Markt für Eigenkapital fehlen in aller Regel (zu geringe Grösse, fehlende Transparenz, ungenügendes Rendite-Risiko Verhältnis). Die SGH als Restfinanzierungsinstitut verstärkt diese Problematik und setzt Akzente in die falsche Richtung, weil sie mit nor-

malem Fremdkapital arbeitet, obwohl sie sich im Bereich erhöhter Risiken bewegt, der durch Eigenkapital oder Mischformen zwischen Eigenkapital und Fremdkapital abgedeckt werden sollte.

1.5) Banken als Krisenursache?

Als Reaktion auf die eingangs erwähnten horrenden Kreditverluste haben die Banken in den letzten Jahren ihre Kreditpolitik angepasst. Während sie in den Achtziger-Jahren geprägt gewesen war von einem grosszügigen Kreditvergabeverhalten, einer Vernachlässigung der Risikokosten, einer einzelfallbezogenen Betrachtungsweise sowie tiefen Kreditmargen, hat im Zuge der Shareholder-Diskussion eine Neuausrichtung stattgefunden, welche auf den folgenden Hauptelementen basiert²:

1. Rückbesinnung auf die in der Immobilien-Euphorie der späten Achtziger-Jahre etwas in den Hintergrund getretenen alten Beurteilungskriterien von Kreditfähigkeit und Kreditwürdigkeit;
2. Einführung eines Kreditportfoliomanagements, welches auf Diversifizierung ausgerichtet ist und dazu führen soll, dass nicht zu viele Kredite in dieselbe Branche mit dem gleichen Konjunkturzyklus fließen. Das führt dazu, dass bei Banken mit bereits hohen Tourismusanteilen ein Rückbau des übergewichteten Branchenanteils erforderlich wird, resp. Neuengagements kaum mehr eingegangen werden;
3. Einführung des sog. «risk adjusted pricing», welches auf einer risikogewichteten Festlegung des Zinssatzes basiert. Es gilt der Versicherungsgrundsatz, wonach höhere Risiken eine höhere Prämie voraussetzen.

Die grundsätzlichen Schwierigkeiten der Hotellerie in unserem Lande, die heute nicht mehr durch boomende Immobilienmärkte oder Inflation kaschiert werden, fallen in unglücklicher Weise mit der neuen Kreditpolitik der Banken zusammen, welche nicht mehr bereit sind, Li-

² Dazu vgl. CREDIT SUISSE, BULLETIN 4/00, S. 14 ff.

quiditätslöcher unkritisch zu stopfen. Es wäre aber ein grundsätzliches Verkennen der Situation, wollte man den Banken die Schuld an der aktuellen Hotelmisere zuschreiben. Tatsache ist, dass sich die finanzierungsbezogenen Rahmenbedingungen geändert haben, weshalb es nun darum geht, «dass auch Tourismusinstitutionen in zunehmendem Masse Finanzierungsmodelle zu entwickeln beginnen, welche den veränderten Risikoperzeptionen der Kapitalgeber Rechnung zu tragen vermögen und zu für beide Seiten vorteilhaften Finanzierungsverträgen führen»³.

Damit ist nichts gesagt über die Art und Weise, wie die neue Kreditpolitik durch die Banken umgesetzt wird. Gerade bei bestehenden Kreditengagements lassen sich Härtefälle nicht immer vermeiden und es ist daher zu fordern, dass für die kreditpolitische Neuausrichtung ein nicht zu knapp bemessener Zeitrahmen definiert wird, welcher dem Umstand Rechnung trägt, dass in den Boomjahren zum Teil eine sehr aggressive Wachstumspolitik verfolgt worden ist.

2. Sanierungskriterien

2.1) Nachhaltigkeit

Existenzbedrohende Unternehmenskrisen können in aller Regel nicht selber bewältigt werden, sondern setzen externe Unterstützung voraus, die im Rahmen von Sanierungen geleistet wird. Eine einheitliche Definition für den Begriff «Sanierung» (lateinisch: Heilung, Gesundung) konnte in der Betriebswirtschaftslehre bis heute nicht gefunden werden. Konsens herrscht jedoch bezüglich den Voraussetzungen für Sanierungen: Erstens braucht es bei allen beteiligten Parteien den Willen zur Fortsetzung der Unternehmung und zweitens muss durch die Sanierungsmassnahmen die Rentabilität wieder erreicht werden können.⁴ Dies gelingt nur dann, wenn mit der Sanierung die Ursachen aufgedeckt und beseitigt werden, die zur Unternehmenskrise geführt haben.

Einen Teil der Sanierung bilden immer finanzwirtschaftliche Massnahmen, die zur Gesundung der Unternehmung ergriffen werden. Diese lassen sich wie folgt gliedern⁵:

Finanzwirtschaftliche Sanierung			
ohne Zufluss neuer Mittel		mit Zufluss neuer Mittel	
Innenfinanzierung	Aussenfinanzierung	Innenfinanzierung	Aussenfinanzierung
Auflösung von > stillen Rücklagen > offenen Rücklagen	> Eigenkapitalverminderung > Forderungsverzicht > Fremdkapital- -stundung -erlass -umwandlung in EK	Verkauf von Vermögensbestandteilen	> Eigenkapital -Einlagen einfordern -neue EK-Geber finden > Neuaufnahme FK

Sanierungen, die sich auf finanzwirtschaftliche Massnahmen beschränken, sind kaum je nachhaltig, weil die Finanzen selten die eigentliche Ursache der Krisensituation sind. Eine Ausnahme bildet beispielsweise der Fall, wo ein Hotel gut geführt wird und auf Stufe GOP (gross operating profit) oder EBIT (earnings before interest and taxes) ansprechende Resultate erwirtschaftet, aber sehr hohe Kapitallasten trägt, die etwa durch einen zu hohen Kaufpreis entstanden sind. Eine nachhaltige Sanierung umfasst in aller Regel «die Summe aller, aus ganzheitlicher strategische Perspektive entstammender, führungsorientierter, finanz-, leistungs- und sozialwirtschaftlicher Massnahmen, die einerseits zur Beseitigung einer zeitraumbezogenen Illiquidität und der entstandenen Kapitalverluste ergriffen werden und andererseits die Wiederherstellung existenzhaltender Rentabilität, Innovationskraft oder Produktivität zur Folge haben, so dass mittel- bis langfristig die Leistungsfähigkeit bzw. die Überlebensfähigkeit des Unternehmens gegeben ist».⁶

Dieses umfassende Sanierungsverständnis fehlt heute sehr häufig. Den Banken werden durch Treuhänder oder andere Experten im Solde des Schuldners schematisch ausgearbeitete Sanierungskonzepte unterbreitet, welche die eigentlichen Krisenursachen völlig ausser Acht lassen und ausschliesslich finanzwirtschaftliche Massnahmen – oft dazu noch einseitig zu Lasten der Banken – umfassen. Solche Sanierungskonzepte sind fraglich, weil sie bloss zu einer kurzen Linderung der Liquiditätsverknappung führen, ohne dass die Quelle des Übels behoben wäre. Bei Hotels kommt die Stunde der Wahrheit i.d.R. bald, dann nämlich, wenn Investitionen nicht mehr länger aufge-

schohen werden können (z.B. weil feuer- oder gesundheitspolizeiliche Auflagen zu erfüllen sind oder schlicht die Konkurrenzfähigkeit zufolge Demodierung und Abnutzung nicht mehr gegeben ist) und deren Finanzierung wieder nicht sichergestellt ist. Einseitige Entschuldungsaktionen bringen nichts, ja sie haben sogar schädliche Auswirkungen, weil sie zu einer Verzerrung der Markt- und Konkurrenzsituation führen und die Erfolgsaussichten der guten Betriebe schmälern. Banken oder öffentliche Einrichtungen, die ohne hinreichende Analyse der Krisenursachen und ohne ausreichende Massnahmen zu deren Behebung neue Mittel in Problembetriebe investieren, verhalten sich gegenüber ihren Kapitalgebern und der Gesamtbranche unverantwortlich und müssen sich den Vorwurf der Strukturerehaltung gefallen lassen.

Bekanntlich sind viele Hotels in der Schweiz sogenannte *Eigentümergebetriebe*, das heisst, dass der oder die Eigentümerin das Hotel selber führen. Bei diesen Betrieben besteht eine besonders enge Verbindung zwischen dem Schicksal des Hotels und jenem des Eigentümers, besonders wenn sie in der Form der Einzelunternehmung (und nicht über eine juristische Person) betrieben werden. Zufolge der heutigen schlechten Verkäuflichkeit von Hotels (gerade wenn diese bestimmte Mängel wie beispielsweise eine unzuweckmässige Bauweise oder eine schlechte Lage etc. haben), die zu einer massiven Preiskorrektur geführt hat, sind bei einer Veräusserung oft die Hypotheken nicht gedeckt und die ganzen (in den

³ BERNET/BIEGER, S. 14

⁴ BECKER, S. 62

⁵ FINSTERER, S. 11

⁶ BÖCKENFÖRDE, S. 7

Betrieb investierten) Ersparnisse, resp. die Altersvorsorge sind verloren. Auch wenn diese Fälle oft tragisch sind, so lassen sich Betriebsweiterführungen aus sozialen Gründen doch nicht rechtfertigen. Das Schicksal der betroffenen Menschen ist mit Hilfe der vorhandenen sozialstaatlichen Institutionen zu lindern.

2.2) Sanierung oder Liquidation

Sanierungen können immer nur dann zustande kommen, wenn sie von den involvierten Banken mitgetragen werden. Wann zieht nun aber eine Bank den «freiwilligen» Forderungsverzicht einer Zwangsliquidation vor? Massgebend sind die Sanierungsfähigkeit und die Sanierungswürdigkeit.

Bei der *Sanierungsfähigkeit* geht es um die Frage, ob ein Betrieb überleben kann, d.h. ob mit zweckmässigen Sanierungsmassnahmen die Zahlungsschwierigkeiten beseitigt und eine angemessene Rentabilität erreicht werden können.⁷ Zur Beantwortung dieser Frage bedarf es einer Analyse der Krisenursachen (Anamnese), eine Bestimmung der Liquiditätslücke und einer Abschätzung des möglichen Zukunftserfolges.⁸ Im Bezug auf die Wiedererlangung einer angemessenen Rentabilität ist die sog. «Turnaroundfähigkeit» wichtig. Nur wenn es gelingt, dass eine Unternehmung den Turnaround schafft, ist ihre Zukunft gesichert. Der Turnaround umfasst eine drastische Kursänderung des Unternehmens als Reaktion auf eine operative oder strategische Unternehmenskrise.⁹ In der ersten Phase geht es i.d.R. darum, die Kosten zu senken, um den Cash-loss zu stoppen und dadurch die Liquiditätssituation zu entspannen. Gerade in der Hotellerie muss man sich aber bewusst sein, dass Kostensenkungen sehr schnell tödlich sind, weil sie zu einer für den Kunden bald wahrnehmbaren Verschlechterung der Leistungsqualität führen (zu wenig oder schlechtes Personal, ungenügender Unterhalt der Anlagen etc.). Deshalb ist die zweite Phase sehr wichtig, bei der es darum geht, neue Potentiale (sog. strategische Erfolgspositionen) aufzubauen oder bestehende besser zu nutzen, was nur bei Vorhandensein eines fachlich kompetenten, ideenreichen

und engagierten Managements gelingen wird.

Die *Sanierungswürdigkeit*¹⁰ zielt auf die Frage, ob die Sanierung auch aus der persönlichen Optik und Interessenlage der Betroffenen gerechtfertigt ist.¹¹ Es kommt also ein Beurteilungskriterium ins Spiel, das für jeden Beteiligten individuell zu betrachten ist. Die Bank muss beurteilen, ob sie – unter Berücksichtigung sämtlicher Chancen und Risiken – an die Sanierung glaubt und davon überzeugt ist, dass ihr Verlustpotential minimiert wird. Das ist besonders dann eine heikle Frage, wenn Neugeld erforderlich wird.¹² Die Beschaffung von Neugeld ist bei Sanierungen denn heute auch der absolut kritische Punkt, während Forderungsverzichte – i.d.R. verbunden mit der Auflage nach Ablösung des Restengagements – viel einfacher zu erhalten sind. Dadurch kommt zum Ausdruck, dass die Zukunftspotentiale von Hotelbetrieben doch häufig sehr zurückhaltend beurteilt werden.

Auch aus der Sicht des Eigentümers des sanierungsbedürftigen Betriebes muss das Kriterium der Sanierungswürdigkeit erfüllt sein, was beispielsweise dann nicht der Fall ist, wenn die künftigen Überschüsse des Unternehmens für die Bedienung der (verbleibenden) Bankkredite ausreichen, aber nicht für eine angemessene Gewinnausschüttung.¹³ Gesucht sind somit ausgewogene Lösungen nach dem win-win Muster, weil der Turnaround mit einem demotivierten Hotelier ohnehin nicht zu schaffen ist.

3. Sanierungskriterien der SGH

In den vorangehenden Abschnitten sind allgemeine Sanierungskriterien abgehandelt worden, wie sie für Banken gemeinhin gelten. Es stellt sich nun die Frage, ob die SGH andere Kriterien anwenden soll, wenn es um die Beurteilung von Sanierungskonzepten geht.

3.1) Grundlagen

Die SGH ist eine Genossenschaft des öffentlichen Rechts im Sinne von Art. 829 des Schweizerischen Obligationenrechts. Sie ist verantwortlich für die Hotelförde-

rung des Bundes, welche durch die Gewährung von Bürgschaften an Banken resp. durch Direktdarlehen zur Erneuerung bestehender Hotels, Erstellung von Neubauten oder Erwerb von Hotels umgesetzt wird.¹⁴ Die Mittel der SGH stehen nur dann zur Verfügung, wenn die Finanzierung sonst nicht zustande kommen kann.¹⁵ Darin, d.h. in der Gewährung von sonst nicht erhältlichem Fremdkapital, besteht – nebst den eingeschränkten Möglichkeiten zur Gewährung von Zinskostenbeiträgen – die Förderung der Hotellerie nach dem Schweizer Modell. Die Bürgschaften der SGH sind kostenpflichtig und ihre Direktdarlehen sind verzinslich und rückzahlbar¹⁶. Der Zinssatz ist gleich hoch wie derjenige der Banken für erste Hypotheken auf gewerblichen Liegenschaften. Das praktizierte Fördermodell enthält somit keine Subventionselemente, sondern beruht auf der Gewährung von Krediten, welche durch die Banken aus Risikoüberlegungen nicht übernommen werden können, wodurch ansonsten blockierte Investitionen möglich werden.

Die Kreditzusagen der SGH stellen Verfügungen dar und beinhalten den Entscheid, dass die SGH einen Bürgschafts- oder Darlehensvertrag abschliessen will. Dieser Entscheid untersteht den Grundsätzen des öffentlichen Rechts. Auf der Basis dieser Verfügung wird dann ein *privatrechtlicher* Vertrag abgeschlossen, sei es ein Bürgschaftsvertrag mit einer Bank

⁷ MANN, S. 241

⁸ BECKER, S. 53

⁹ BÖCKENFÖRDE, S. 8

¹⁰ Der Begriff der Sanierungswürdigkeit wird heute oft unzutreffend gebraucht und mit dem Kriterium in Verbindung gebracht, ob der Schuldner in persönlicher und charakterlicher Hinsicht würdig sei, in den Genuss einer Sanierung zu kommen. Diese Definition ist wenig hilfreich, denn eine Sanierung ist keine karitative Aktion, sondern der Versuch zur Verlustminimierung.

¹¹ GROSS, S. 20

¹² Ein alter Sanierergrundsatz lautet, dass man schlechtem Geld nicht noch gutes hinterherwerfen sollte.

¹³ BECKER, S. 59

¹⁴ HKG Art. 3 f.

¹⁵ HKG Art. 6, Abs. 1, lit. d

¹⁶ Gem. Art. 8 Abs. 3 HKG gilt eine maximale Amortisationsdauer von 20 Jahren

oder direkt ein Darlehensvertrag mit einem Kreditnehmer.¹⁷

3.2) Sanierungspolitik der SGH

Auf der Basis der vorangehenden Ausführungen (die Hotel-Förderung nach dem Modell SGH hat keinen Subventionierungscharakter sondern ist ein normales Kreditgeschäft mit etwas höheren Risiken, der Kreditvertrag ist ein privatrechtlicher Vertrag wie bei einer Bank) wird klar, dass der Schuldner aus dem Hotelförderauftrag keinen Anspruch auf Sonderbehandlung im Sanierungsfall ableiten kann. Das erhellt auch aus HKG Art. 15, Abs. 3, wonach die SGH im Zusammenhang mit der ihr zustehenden Bundesgarantie für Bürgerschaftsverluste¹⁸ «alle nach den Umständen zweckmässigen Vorkehren zu treffen» hat, «um den Forderungsbetrag wieder einzubringen». Beim Kriterium der Sanierungsfähigkeit setzen wir ein Schwergewicht auf der Turnaroundfähigkeit, d.h. dass besonders bezüglich Management die Voraussetzungen für eine positive Entwicklung gegeben sein müssen. Bezüglich der Frage der Sanierungswürdigkeit ist die SGH als Institut mit hoheitlichen Aufgaben verpflichtet, ihr Verhalten am volkswirtschaftlichen Gesamtnutzen zu orientieren. Das setzt eine «exakte Erfassung aller Wirkungen voraus, die von der Erhaltung der Unternehmung als produktives System auf die Volkswirtschaft ausgehen»¹⁹ Die Ver-

lustminimierung ist dabei das zentrale Element; einen hohen Stellenwert hat aber auch die Anforderung, dass ein Betrieb nach der Sanierung nachhaltig lebensfähig sein muss. Dabei steht die Fähigkeit zur Leistung der erforderlichen Ersatzinvestitionen im Zentrum. Wenn ein Hotel dieses Kriterium nicht erfüllen kann, wenn m.a.W. die betriebswirtschaftlich notwendigen Abschreibungen an Gebäuden, technischen Installationen und Ausstattung auch nachher nicht gewährleistet sind, dann ist die Sanierung nicht nachhaltig und der Betrieb lebt weiterhin zu Lasten der Substanz. Solche einseitige Entschuldungen kann die SGH nicht unterstützen, denn sie liegen nicht im volkswirtschaftlichen Interesse. Das Resultat wären demodierte unattraktive und nicht mehr konkurrenzfähige Betriebe, die dem Tourismusstandort Schweiz einen unermesslichen Schaden zufügen.

Zur Sanierungswürdigkeit zählt für uns auch, dass sämtliche finanziellen Möglichkeiten unseres Schuldners und allenfalls dessen Bürgen ausgeschöpft sein müssen, bevor ein Forderungsverzicht durch uns in Frage kommen kann. Was die Höhe der tragbaren Fremdkapitalbelastung angeht, d.h. die Frage, wie viele Schulden ein Betrieb nach der Sanierung zu tragen in der Lage sein muss, so setzen wir hohe aber realistische Anforderungen.

Literaturverzeichnis

- BECKER, REIMUND, Die Sanierungsfähigkeit der Unternehmung, Eul D 1986
 BERNET, BEAT / BIEGER, THOMAS, Finanzierung im Tourismus, Herausforderungen und Lösungsansätze im Lichte der neuen Finanzbedingungen, St. Gallen/Bern 1999
 BÖCKENFÖRDE, BJÖRN, Unternehmenssanierung, Stuttgart 1991
 FINSTERER, HANS, Unternehmenssanierung durch Kreditinstitute, Eine Untersuchung unter Beachtung der Insolvenzordnung, Wiesbaden 1999
 FLEINER-GERSTER, THOMAS, Grundzüge des allgemeinen und schweizerischen Verwaltungsrechts, Zürich 1980
 GROSS, P.J., Sanierung durch Fortführungsgesellschaften, Köln 1982
 MANN, G., Grundprobleme der externen Sanierungsprüfung, in: Dienstleistungen in Theorie und Praxis, Festschrift für Otto Hintner, Stuttgart 1970

¹⁷ Zur Thematik Privatrecht-Öffentlichrecht vgl. FLEINER-GERSTER, S. 151 f.

¹⁸ Gemäss dieser Bestimmung besteht für sog. Bürgerschaftsverluste der SGH eine Garantie des Bundes. Wenn die Gesellschaft gegenüber einer Bank ihre Bürgschaft honorieren muss, so ist der Bund verpflichtet, 75 % der geleisteten Bürgschaftssumme zu ersetzen. Die SGH erwirbt durch Subrogation die zugrunde liegende Darlehensforderung der Bank, tritt also in deren Rechtsstellung ein.

¹⁹ BECKER, S. 60