



Hotel & Gastronomie

Seite 22 / 17. Juni 2022

Prodingler-Summit

Übergabe-Slalom mit Bobos, Hipsters und realer Wertermittlung

Beim „Summit“ im „Zeichen der alpinen Ferienhotellerie“ wurden Fragen zur Hotelbewertung ebenso präsentiert wie Beispiele aus der Praxis

Wie soll eine Hotel-Übergabe an die Nachfolgeneration vorbereitet werden? In welchen Fällen hat dies gut funktioniert und wodurch kam es zu Konflikten, die durch kluges Agieren im Vorfeld zum Großteil vermieden hätten werden können? Dies war einer der Schwerpunkte, die im Rahmen des von der Prodingler Tourismusberatung organisierten „Summit“ im „Zeichen der alpinen Ferienhotellerie“ Mitte Mai im Hotel Rasmushof in Kitzbühel gesetzt wurden.

Antworten auf wichtige Fragestellungen rund um die Übergabe-Thematik lieferten gleich mehrere Teilnehmer*innen, als erster **Matthias Matzer**, Geschäftsführer der ÖHT (Österreichische Hotel- und Tourismusbank). Anhand eines plastischen Beispiels skizzierte er den 200 „Summit“-Teilnehmer*innen die Problematik der Wertfeststellung. Denn die Bewertungen klapfen dabei weit auseinander, je nachdem ob es sich um Unternehmer-, Investoren- oder Bank-Sicht handelt.

Die Ausgangslage: Ein 3-Sterne-Hotel in einer Ganzjahres-Feriendestination soll von den Eltern an einen der beiden Söhne übergeben werden (der andere zieht eine Bank-Karriere vor). Der übernehmende Sohn möchte den Betrieb auf 3-Sterne superior Niveau anheben. Vor kurzem wurde im selben Ort ein vergleichbares 3-Sterne-Hotel an einen Investor verkauft.

Die Hoteliers-Familie sitzt nun zusammen und sieht sich drei weit auseinanderklaffenden möglichen Kaufpreisen gegenüber. Die für die Übergabe kontaktierte ÖHT schätzt ihn auf 7 Mio. Euro. Matzer: „Die ÖHT schaut rein auf den Ertragswert.“ Die Formel dafür lautet für 3-Sterne-Betriebe 1,7 mal den Jahresumsatz plus 7 mal den GOP (Gross Operating Profit; = Differenz

zwischen Umsatz und betriebsbedingten Kosten), das Ganze dividiert durch 2. Die angesetzten Hebel sind je nach Kategorie unterschiedlich. Matzer: „Bei 4-Sterne-Hotels nehmen wir den Faktor 1,8, bei 5-Sterne-Betrieben sind es 2,0.“ Dasselbe gilt für den GOP: In den 3- und 4-Sterne-Hotels wird er mit 7 bzw. 8 multipliziert, im 5-Sterne-Sektor wird das 9-fache genommen.

Soweit, so gut. Doch dem von der ÖHT für besagtes 3-Sterne-Hotel ermittelten Wert von 7 Mio. Euro stehen 10 Mio. Euro gegenüber, die von einer Steuerberatung errechnet wurden (diese bezieht neben dem Ertrag- auch den Substanzwert in die Ermittlung mit ein). Und zu guter Letzt schweben jene 12 Mio. Euro im Raum, die besagter Investor für den anderen 3-Sterne-Betrieb im selben Ort auf den Tisch gelegt hatte.

Laut Matzer sind derartige Abweichungen (im beschriebenen Beispiel zwischen 43 und 71 %) nichts Ungewöhnliches, sondern die Norm: „Das sind große Probleme, die derzeit die Branche und auch die Familien beschäftigen.“ Es sei jedoch wichtig, bei der Gesamtschau unterschiedliche Positionen zu berücksichtigen. Die zu treffende Lösung könne Matzer zufolge nur durch einen externen Mediator herbeigeführt werden: „Die Familie muss ihre eigene Strategie festlegen.“

Wie vorherrschend das Übergabe-Thema tatsächlich ist, verdeutlichte Matthias Matzer anhand konkreter Zahlen der ÖHT: Diese betreut aktuell rund 900 Kund*innen, von denen rund ein Drittel (!) Nachfolgelösungen als „bearing topic“ am Tisch hätten.

Der im Beispiel angeführte Ertragswert der ÖHT sei dann noch durch Auf- und Abschläge zu verfeinern. So wären Eigenkapitalquote und

Entschuldungsdauer zu berücksichtigen (Abschläge sofern erstere kleiner als 8 % und letztere länger als 15 Jahre ist), ebenso Fragen, ob ein Investitionsstau vorherrscht, wie es um den Stammkundenanteil steht, wie um die langfristige Strategie, die Mitarbeiter*innen-Bindung oder die Nachhaltigkeit (70% der Hotels heizen noch mit Öl).

Bei der Ermittlung des Substanzwertes bestehe der Fokus nicht auf der Ertragskraft, dafür aber auf dem Wert der Immobilie nach Umwidmung. Beim Verkauf an Investoren (der z. B. Privatwohnungen daraus machen will) spielen noch deren Rendite-Erwartungen mit hinein.

Betriebe, in denen die Übernahmen bereits geglückt ist und die zu Trendsettern in ihren Bereichen geworden sind („Trends und neue Konzepte in den Alpen – Die neuen Hipster und Bobo Hotels“), stellten u.a. **Silvia Schösser** und **Magnus Rist** vom „Mari Pop Hotel“ im Zillertal vor. Basis dazu bildete der vor acht Jahren übernommene, aus 1971 stammende elterliche Betrieb „Zillertaler Grillhof“ von Magnus Rist. Die beiden hatten das Haus zunächst weiß angemalt, alle Zwischenwände rausgerissen und ein „Pop-Down“ Hotel (mit Ablaufdatum) daraus gemacht, um geänderte Gästewünsche auszuloten. Aus all dem wurde dann das Mari Pop Hotel: „Wir haben alle Strukturen, die gut waren, erhalten. Heute ist das Haus eine Mischung aus Vergangenheit, Tradition und Moderne.“

Josef Schwaiger (das älteste von fünf Kindern) erzählte dann, wie er über Umweg eines MCI- und Architekturstudiums am Ende doch noch den aus 1961 stammenden Gasthof in Maria Alm in die „Eder Collection“ mit Lifestyle Hotel SEPP (alpinen Boutiquehotel für Gäste ab 21 mit 40 Doppelzimmern; Auslas-



„Der Tourismus trägt nur 8 % zum BIP bei, aber macht 100 % des Lebensgefühls aus“, so Matthias Matzer

tung 85 %), Familienhotel „Tante Frida“ (95 Zimmer; Auslastung 95 % im letzten Winter), die Almhütte „Tom“ sowie die Shop-Linie „Maria & Josef“ umwandelte. „Emotion ist wichtig“, so Schwaiger, „es geht nicht mehr um das größte Haus oder den längsten Pool.“ Er habe den Umweg genommen, aber „gemerkt, dass man etwas verändern kann. Dann macht’s auch Spaß.“ Man könne nicht „Everybody’s Darling“ sein, müsse Veränderungsprozesse zulassen, Kostenstellen verschieben und auch ins Marketing investieren.

Den Schlusspunkt des „Prodingler Summit“ setzte **Florian Werner** vom 5-Sterne Hospiz Hotel in St. Christoph. Er schilderte die – aus seiner Warte blauäugig erfolgte – Übernahme des Familienbetriebes (keine „Due-Diligence“-Prüfung, große Umsatzsprünge 2005 bis 2007, dann globale Finanzkrise) samt Generationen-Konflikt und „schlechten Verträgen: Niemand hatte die Mehrheit. Seit 2010 drehte sich die Spirale ständig nach unten.“

Die Lösung regte schließlich **Stefan Rohmoser**, Seniorpartner bei Prodingler, an, der das Hereinholen eines Investors empfahl. Mit der Soravia-Gruppe ist dies geglückt, die nun 51 % hält und „das Hospiz ins nächste Jahrhundert führt“, so Florian Werner, der mit 43 % der Anteile (Rest Familie) und als Geschäftsführer bzw. „Gesicht nach außen, die lustige Seite des Jobs machen kann“. Aktuell werden in Erweiterung und Renovierung 60 bis 80 Mio. Euro investiert.

Drei Beispiele, die zeigen, welche Möglichkeiten und Chancen sich in Österreichs Ferienhotellerie für die nächste Generation eröffnen, wenn sie will. Für Matthias Matzer steht fest: „Der Tourismus trägt nur 8 % zum BIP (Wirtschaftsleistung) bei, aber 100 % zum Lebensgefühl.“