

Leider meist zu spät gestartet – zum Schaden der Eigentümerfamilie ...

Verkäufe von Hotels- und Gastgewerbebetrieben

Noch nie in der Nachkriegszeit standen so viele Hotel- und Gastronomiebetriebe zum Verkauf wie derzeit. Es sind in den meisten Fällen fehlende Nachfolger die dazu zwingen.

Viele Familien setzen diesen letzten Schritt zu spät, sie versäumen die beste Zeit für einen Verkauf. Folgeschäden gehen in die Millionen.

Zögern ist das falsche Rezept

Ein jeder Betrieb macht eine bestimmte Entwicklung durch – die junge Unternehmerfamilie zieht einen ebenso jungen Betrieb erfolgreich auf, der Einführungszeit folgt eine stetige Wachstumsperiode, es geht aufwärts. Der Betrieb wird vom Schaffensdrang der Unternehmerfamilie vorangetrieben. Doch der Betrieb wird älter, die Gäste werden älter und langsam weniger, die Gründerfamilie verliert an Kraft und Mut, an Investitions- und Erneuerungselan – sowohl im finanziellen wie im persönlichen Bereich. Ein geeigneter Jungunternehmer wäre die Lösung, ist aber –häufig – an der Übernahme nicht interessiert.

Als Folge wird der Betrieb über Jahre ohne besondere Lust und Liebe geführt, er rutscht langsam von seiner Wachstumsphase in eine Niedergangsphase.

Und damit sinkt auch ein möglicher Veräußerungserlös. Die Eigentümerfamilie, die ja verständlicherweise am aufgebauten Betrieb mit Leib und Seele hängt, ringt jahrelang mit der Entscheidung: verpachten oder verkaufen, ja oder nein. Optimismus und pessimistische Phasen folgen wie ein Wechselbad aufeinander. Nichts wird dadurch besser, jahreslanges frustriertes Arbeiten gefährdet die Gesundheit, reduziert die Lebenserwartung und schmälert letztlich den erzielbaren Verkaufserlös.

In den Jahren vor dem Ausstieg wird in der Realität nichts mehr erwirtschaftet – die (schwindenden) Gewinne, die mit viel Leid gemacht werden, werden durch den in diesem Zeitraum sinkenden Verkaufserlös des Betriebes mehr als wettgemacht. Für einen Betrieb, der vor 5 Jahren noch € 2,0 Mio. gebracht hätte, werden nach einer Niedergangszeit von 3-5 Jahren oft nur mehr € 1,5 Mio. erreicht – also ein Verlust von € 100.000,-- pro Jahr. Trotz harter Arbeit.

Wann soll man verkaufen

Wer zu sich selbst hart genug sein kann, um eine derartige Entscheidung zu treffen, soll auf zwei Zeitpunkte achten:

- a) Wann erreicht der Betrieb seine höchsten Umsätze und Erträge, ab wann ist der Betrieb voraussichtlich nicht mehr steigerungsfähig – dies ist der Zeitpunkt, an dem in der Regel der höchste Verkaufspreis erzielt wird – also bevor die Zeit des Ertragsrückganges einsetzt.
- b) Wann ist der Betrieb „ausgemolken“, ab wann sind ohne wesentliche Neuinvestitionen keine weiteren Erträge mehr herauszuholen bzw. die Arbeitsbedingungen nicht mehr tragbar; zu diesem Zeitpunkt wird zwar nur mehr ein niedriger Verkaufserlös erzielt, aber die Eigentümerfamilie hatte ja in den Jahren vor dem Ausstieg die Chance ein Optimum an Gewinn herauszuholen und beiseite zu legen.

Häufig versuchen Unternehmerfamilien ihre rückläufigen Betriebe mit halbherzigen Investitionen noch zu sanieren – oft sind diese zu spät investierten letzten Endes Millionen verloren, da sie beim Verkauf eines rückläufigen Betriebes vom Käufer nicht honoriert werden.

Niemals riskieren unter Zwang verkaufen zu müssen

In den letzten Jahren sind für gewisse Betriebe die Saisonen nicht besser geworden vor allem die erzielten Nächtigungserlöse. Diese Unternehmerfamilien befinden sich trotz aktuell niedriger Zinsen in finanziellen Engpässen; der Kontokorrentrahmen ist überzogen, Banken und Lieferanten drängen auf Zahlung, Finanzamt und Krankenkasse stehen an, für die Tilgungsraten reicht es nicht mehr.

Das Totschweigen dieser Situation nützt nichts – letzten Endes drohen Insolvenz bzw. eine Versteigerung. Das ist der „worst case“ der dringlichst zu vermeiden ist. Besser ist es wenn die Eigentümerfamilie – die sowieso das „Aussteigen“ sucht – sich rechtzeitig mit der Bank bzw. den Gläubigern arrangiert. Ein von beiden Parteien vereinbarter „einvernehmlicher freihändiger Verkauf“ bringt der Familie und den Gläubigern meist das bessere Ergebnis.

Keine Bank ist deshalb an Versteigerungen interessiert, im Gegenteil, Banken tun fast alles, um derartige Beteiligungen zu vermeiden. Also gilt die Empfehlung für die betroffenen Betriebe: auf keinen Fall zögern, zaudern und unrealistische Aufschiebeversuche fortsetzen – sondern in einem offenen Gespräch mit den Banken bzw. Gläubigern den rechtzeitigen Sanierungsweg bzw. Ausstieg suchen.

Wie findet man einen Käufer

Der erste Gedanke geht in Richtung „Makler“. Dabei stellen sich jedoch in der Regel Probleme – die Kosten des Maklers werden gescheut und die meisten Makler verlangen ein exklusives Verkaufsrecht für eine gewisse Zeit.

In diesem Fall ist der Unternehmer an den Makler gebunden, eigene Aktivitäten sind ihm nicht möglich. Zu oft geht die vereinbarte Zeit vorüber, ohne dass sich ein Erfolg einstellt. In der Zwischenzeit steigt jedoch wieder die Verschuldung, der Druck wächst. Auch beim Umgang mit Maklern müssen ein paar Spielregeln beachtet werden, um Fallgruben zu vermeiden.

Andere Wege sind ebenso schwierig – gibt man eigene Annoncen in Zeitungen auf, so hat man wiederum die Wahl zwischen einer verdeckten und einer offenen Annonce. Die Erfahrung zeigt, dass auf verdeckte Annoncen sehr wenig Antworten eingehen; offene Annoncen in denen der Name des Betriebes genannt wird, sollen vermieden werden, um den Betrieb nicht ins Gerede zu bringen.

Weitere hilfreiche Quellen für das Finden von Interessenten können die Hausbank, der eigene Steuerberater oder Rechtsberater oder Fachleute der Tourismusbranche, die über ein großes Netzwerk verfügen, sein.

Worauf aufzupassen ist:

Eines der größten Probleme bei einem anzustrebenden Verkauf liegt in der Frage, welcher Preis „richtig“ ist. Vielfach wird dabei der Fehler gemacht, dass von Anfang an ein unrealistisch hoher Preis verlangt wird. Dies hat zur Folge, dass über lange Zeit kein echter Interessent gefunden werden kann und am Ende doch – unter Druck – der Preis erheblich herabgesetzt muss. Als vernünftiger hat sich erwiesen, von Anfang an einen Mittelpreis anzusetzen, einen kleinen Verhandlungsspielraum einzubauen, um so aufgrund des günstigen Preises zu einem schnellen Abschluss kommen zu können. Kann tatsächlich ein zahlungskräftiger Interessent gefunden werden, so sind vor dem Abschluss unbedingt noch der eigene Steuerberater bezüglich der steuerlichen Konsequenzen aus dem Verkauf und der eigene Rechtsberater in Bezug auf juristische Probleme zu befragen.

Lassen Sie den Kaufvertrag nicht von der gegnerischen Seite erstellen, beauftragen Sie Ihren eigenen Anwalt oder Notar damit.

Ausgangssituation:

- In den letzten 20 Jahren erfolgten fast nur Notverkäufe – seit 2010 sind mehr und mehr „freiwillige Betriebsaufgaben“ zu beobachten
- Häufung der Fälle an „reifen“ Orten: Bad Gastein, Velden, Seefeld, Zell am See, ...

Gründe:

- Gesundheit, Stress, Alter
- Fehlende Nachfolger
- Notwendige Investitionen können nicht weiter aufgeschoben werden
- Kredite können nicht mehr bedient werden

Häufige Fehler der „Aussteiger“:

- Warten jahrelang und schieben die Entscheidung ständig vor sich her
- Fangen den Verkauf des Betriebes „unrealistisch“ an
- Machen juristische und steuertechnische Fehler bzw. sind schlecht vorbereitet
- Gehen falsche Wege und können die notwendige Diskretion nicht sichern
- Schließen falsche Verträge ab

Bewertungsregeln für die österreichische Ferienhotellerie (Stand 2013):

Ferienhotels im Alpenraum (älter als 10 Jahre)	Kategorien		
	3*	4*	5*
<ul style="list-style-type: none"> • Kaufpreis pro Zimmer (je nach Zustand) • nach den Umsätzen (4) • nach den Betriebsergebnissen (= BE II vor Zinsen, nach Afa) 	€ 30.000,-- - € 40.000,- - U x Faktor 2,0 BE II x Faktor 8-10	€ 60.000,-- - € 80.000,- - U x Faktor 2,0 – 2,5 BE II x Faktor 8-10	€ 200.000,-- bis ... U x Faktor 3,0 (bis 4,0) BE II x Faktor 12-16
Mittelwert	<u>1x Substanzwert + 2 x Ertragswert</u> 3		

Die entscheidenden Fragen für Käufer und Verkäufer sind:

1. Nicht der Substanzwert zählt, nicht was in den letzten Jahren investiert wurde – im Wesentlichen zählt – was kann zukünftig mit dem Hotel erwirtschaftet werden – die „Gewinnchancen in der Zukunft“ werden gekauft!
2. Hat der Betrieb Zukunft – hat der Standort Chancen – ist eine vernünftige Betriebsgröße erreichbar – ist ein genügend großes Grundstück da? Was ist das Entwicklungspotential?
3. Damit ein Käufer gefunden wird – wem passt der Betrieb dazu – welche Synergien sind möglich – welche anderen Nutzungen sind möglich?
4. Wieviel zahlt z.B. ein Bauunternehmer – bei einer Umsetzung des Hotels für Geschäftsflächen, Büros bzw. Wohnungen? Was ist der tatsächliche Grundstückswert minus Abbruchkosten (also der Mindestwert)?

Innsbruck, 22.07.2013

Jakob Edinger