

hottelling

ZEITSCHRIFT FÜR HOTELLERIE GASTRONOMIE UND GEMEINSCHAFTSVERPFLEGEUNG



Giancarlo Bethke

Steckt ein Gastronomieunternehmen in der Krise, rückt dessen Bewertung in den Fokus der Beteiligten

o Seite 4 bis 5



René Amman

Mit einem Augenzwinkern präsentiert der Dozent und Kinderbuchautor die wunderbare Welt der Hotel-Zahlen

o Seite 7



Elke Birke

Die erfahrene Journalistin und PR-Beraterin kennt beide Seiten des Schreibtischs – Vorteil Birke

o Seite 9



Rocco Forte

Die Eröffnung seiner Häuser hängt am seidenen Faden – „Alles in Deutschland ist so schwierig“

o Seite 26

IN DIESER AUSGABE

AKTUELL	1 – 13
DER PREISWÄCHTER	14
FOOD & BEVERAGES	16 – 17
FOOD SERVICE INDEX	18 – 19
THE GREEN HOTELIER	20
SPORT-MARKETING	21
MEDIEN UND MARKETING	22 – 23
GOOD LIFE	24
INNOVATIVE PRODUKTE	25
IMMOBILIENWIRTSCHAFT	26 – 27
WOW TRAVELER TOP TEN	28 – 29
INTERNATIONAL	30
ELECTRONIC DISTRIBUTION	31 – 32
TOP-JOBS	33
LESEZEIT	34
IMPRESSUM	35

Alle Welt gegen Lindner Hotels?

Teilnahme am „Exklusiv Preis“-Programm von HRS.de löst kontroverse Diskussion aus – Hotelkette gerät in Bedrängnis

Eigentlich wollte Andreas Krökel, Marketingvorstand der Lindner Hotels & Resorts, nur eines: Wachstum bei den Internetbuchungen. Das Ziel ist ein Umsatzanteil von 25 Prozent, so schnell wie möglich. Eigens dafür schloss er einen Exklusivvertrag mit HRS.de und freute sich, die erste Hotelkette im Discountratenprogramm „Exklusiv-Preise“ zu sein. Doch der Schuss scheint nach hinten loszugehen. Erst schloss ehotel.de die Hotelgruppe aus dem System aus, dann kündigte opodo.com den Empfehlungsstatus- und jetzt geben auch die großen Reisebüro-Consortia klare Warnschüsse nach Düsseldorf ab. Scheinbar ist alle Welt gegen Lindner.

„TQ3 setzt sich auf jeden Fall dafür ein, dass die Ratenparität über alle Vertriebswege gewahrt wird. Bei einer Missachtung der Ratenparität überlegen wir, welchen wir in der Zukunft einschlagen“, sagt Annette Kießling, Marketingdirektorin von TQ3 Travel Solutions. Der Wink ist klar: Entweder unterbietet man bei Lindner künftig nicht mehr alle anderen Raten – das Exklusiv-Preis“-Programm verlangt um mindestens zehn Prozent niedrigere

Raten – oder ... Oder was? Bei TQ3, einem Touristikriesen mit elf Milliarden US-Dollar Umsatz, könnte man auf eine kleine deutsche Hotelkette mit 20 Häusern durchaus verzichten. Ob man bei Lindner auch auf einen Umsatzbringer wie TQ3 verzichten kann?

Bei Lindner sieht man das Ganze gelassen. In der Zusammenarbeit mit den Consortia habe sich nichts geändert, heißt es aus Unternehmenskreisen. Und bei opodo seien die Häuser noch sichtbar – und buchbar. Mitten im allgemeinen Kräftenessen setzt Krökel noch einen oben drauf. In einer Pressemitteilung von Ende Juni kündigt er an: „Als erste Hotelgruppe in Deutschland räumt Lindner allen Buchungen auf der eigenen Homepage und am Telefon einen Preisvorteil von zehn Prozent gegenüber allen anderen Online-Buchungsportalen im Internet ein“. Einzige Ausnahme ist HRS.de; hier gilt schon das Discountprinzip.

Der Unmut über die Preisspirale, die nur nach unten führt, wird größer ...
Lesen Sie weiter auf Seite 2.



Präzedenzfall Lindner? Die Meinungen in der Branche sind geteilt

Anzeige

VON BONIN Personalberatung

Seit 1978 kompetenter Partner für die internationale Hotellerie, Gastronomie und deren Zulieferer bei der Suche und Auswahl von Führungskräften

Mehr auf o Seite 33



ZITAT DES MONATS



„Nicht das, was ich erreicht habe, interessiert mich, sondern das, was noch vor mir liegt.“

Karl Lagerfeld (*1938)
deutscher Modeschöpfer

E-PROCUREMENT

E-Procurement senkt Einkaufskosten – „hottelling“ bietet in Zusammenarbeit mit ONVENTIS die Einkaufsplattform für die Hotellerie und gehobene Gastronomie. Mehr Infos? [Klicken Sie hier!](#)

TOP-JOBS

Ausgewählte Top-Positionen sind weltweit zu besetzen. „hottelling“ fasst die besten Positionen monatlich zusammen und verlinkt zu den Stellenbörsen. Mehr auf o Seite 33.



Unternehmensbewertung im Krisenfall?

In der Bewertungstheorie werden die bestehenden Ansätze ständig weiterentwickelt – Ein aktueller Überblick

VON GIANCARLO BETHKE

Die Frage der Unternehmensbewertung im Gastgewerbe ist aktueller denn je. Neben den von Unternehmen kurz- bis mittelfristig zu schaffenden Voraussetzungen in Bezug auf „Basel II“ und einem damit verbesserten Rating, ist ein weiterer Grund hierfür der erneute Anstieg an Unternehmensinsolvenzen im Gastgewerbe. Diese beiden völlig voneinander zu trennenden Sachverhalte zeigen bereits Einsatzgebiete von „Unternehmensbewertungen“.

Auf Grund der kaum noch zu überblickenden Anzahl an Veröffentlichungen zur Unternehmensbewertung fällt es zunehmend schwerer, den Blick für das Wesentliche zu behalten. Dies ist insbesondere deshalb so schwerwiegend, da bereits kleinste Veränderungen bei den wesentlichen Einflussgrößen zu hohen Abweichungen bei der Wertermittlung eines Gastronomieunternehmens führen. Es liegt in der Natur der Sache, dass der Eigentümer eines Gastronomiebetriebes, die finanzierende Bank oder ein möglicher Käufer jeweils eine unterschiedliche Auffassung zum Unternehmenswert haben. In der Bewertungstheorie werden daher die bestehenden Ansätze der Unternehmensbewertung ständig weiterentwickelt, um Mängel in bestehenden Systemen zu beheben und neu auftretende Probleme zu berücksichtigen.

In den meisten Fällen wird der Unternehmenswert, im Gastgewerbe als „Verkehrswert“ bekannt, zur Feststellung

der Preisuntergrenze (Verkäufer) beziehungsweise Preisobergrenze (Käufer) sowie zur Schaffung einer Verhandlungsbasis erstellt. Hierbei ist von wesentlicher Bedeutung, für welche Vertragspartei die Unternehmensbewertung erstellt werden soll. In einem Krisenfall, wie zum Beispiel Liquiditätsproblemen eines Hotels, könnte dies sowohl durch die finanzierende Bank als auch durch den Eigentümer erfolgen. Bei einer Insolvenz erfolgt die Unternehmensbewertung zur Feststellung des Liquidationswerts beziehungsweise des Veräußerungspreises. Es ist nur natürlich, dass es in diesem Fall im Interesse des „ehemaligen“ Eigentümers oder Gläubigers ist, den Unternehmenswert so hoch wie möglich festzustellen.

Die im Anlagevermögen der Bilanz ausgewiesenen (Rest-) Buchwerte sind häufig nicht aussagefähig, da hier lediglich der buchhalterische Wert des Unternehmens erfasst ist. Bei zum Beispiel steuerbegünstigten Investitionen, bei denen „teuer gekauft beziehungsweise errichtet“ wurde, liegt der tatsächliche Wert eines Unternehmens unter dem Buchwert. Im umgekehrten Fall ist bei länger bestehenden Betrieben der Unternehmenswert häufig schon abgeschrieben. Demnach liegt der Wert des Unternehmens über dem Buchwert. Die Bewertungspraxis für Immobilien im Gastgewerbe kennt für die Ermittlung des Verkehrswertes drei verschiedene Verfahren: Das Subs-

tanzwertverfahren, das Ertragswertverfahren und das Vergleichswertverfahren, von denen das Substanzwert- und das Ertragswertverfahren im Gastgewerbe die größte Bedeutung besitzen.

Beim Substanzwert orientiert sich die Bewertung an den Herstellungskosten und der Substanz des Objektes. Die Differenz zwischen Substanz- und Ertragswert ist bei Hotelobjekten oft besonders groß. Bei gastgewerblichen Betrieben liegt das insbesondere an dem ungleichen Verhältnis zwischen Investition (Grundstück, Gebäude, Inventar und sonstige Einrichtungsgegenstände) und den Erträgen. Hohe Gebäudenormalherstellungskosten täuschen oft einen ebenso hohen Verkehrswert vor, der nicht am Markt erzielt werden kann. Für einen potenziellen Investor ist jedoch von Bedeutung, welche nachhaltigen Erträge mit einem Objekt erzielbar sind. Ein Objekt mit hoher Kostenstruktur und einer niedrigen Auslastung ist ertragsschwach und umgekehrt.

Das Ertragswertverfahren nach WertV (Wertermittlungsverordnung) orientiert sich ausschließlich an der wirtschaftlichen Nutzung eines Grundstückes. Entscheidend ist der nachhaltig erzielbare Ertrag beziehungsweise die zu erwartende Rendite aus den jeweiligen Nutzungsentgelten (Miete, Pacht et cetera). Der Ertrag wird durch den Standort, die Strategie, die Positionierung am Markt, der Objektqualität sowie der ... *Lesen Sie weiter auf Seite 5.*

Fortsetzung „Unternehmensbewertung im Krisenfall?“

... bestehenden Konkurrenzsituation beeinflusst. Neben der Prüfung der aktuellen Kostenstrukturen im operativen Geschäft ist die Objektsubstanz von wesentlicher Bedeutung. Durch veraltete Energiesysteme, fehlende Funktionalität, ausgedehnte Servicewege sowie Modernisierungs-/Reparaturstau wird zukünftig das Ergebnis des Objektes finanziell belastet.

Im Rahmen einer laufenden Insolvenz ist die Feststellung dieser beiden dargestellten Punkte genau das Problem. Auf Grund von unprofessionellem Management, Kostenersparnis oder sonstigen Beweggründen sind die Verkaufsbemühungen eines Objektes im Vorwege einer Insolvenz meistens unzureichend und/oder ausgeblieben. Eine genaue Planung der zukünftigen Ertragsituation ist daher nur erschwerend möglich. Die genaue Kostenstruktur beziehungsweise Kostenentwicklung ist auf Grund fehlender oder fehlerhafter Dokumentation ebenfalls häufig nicht aussagefähig. Häufig finden sich zudem „nichtoperative“ Kostenpositionen in der Dokumentation wieder.

Ein, unter welchen Umständen auch immer ermittelter Überschuss wird über eine voraussichtliche Restnutzungsdauer des Objektes hochgerechnet und auf einen Gegenwartswert abgezinst. Der jetzt errechnete Ertragswert sollte die Preisobergrenze des Käufers darstellen. Dies sollte man denken ... Tatsächlich zeigt sich jedoch, dass der realisierte Verkaufs-/Kaufpreis in vielen Fällen erheblich vom ermittelten Ertragswert abweicht. Ausprägungen sind sowohl oberhalb als auch unterhalb des ermittelten Ertragswertes festzustellen, und zum einen mit der häufigen Disharmonie zwischen Angebot und Nachfrage sowie Zufällen und Stimmungen begründet.

In Zeiten der Rezession ist naturgemäß die Stimmungslage am Immobilienmarkt eher negativ, was Auswir-

kungen auf den Kaufpreis hat. Objekte, die aus steuerlichen Beweggründen an B- beziehungsweise C-Lagen errichtet wurden, können teilweise keinen Käufer finden, auch wenn ein Ertragswert ermittelt wurde. Andererseits werden für Objekte in A-Lage Kaufpreise bezahlt, die über einem errechneten Ertragswert liegen (erfolgt zum Beispiel dann, wenn eine strategische Standortbesetzung im Vordergrund steht). Der Ertragswert ist als betriebswirtschaftliche Grundlage für die Wertermittlung eines Unternehmens daher wichtig, jedoch zwingend um die so genannten „weichen Faktoren“ zu ergänzen.

Der Geschäftswert bezeichnet den immateriellen Wert eines Unternehmens. Neben den steuerlichen Definitionen, wie „Vermögen, das sich gegenwärtig nicht in Euro und Cent“ fassen lässt (insbesondere Patente, Urheberrechte an künstlerischen Werken der Bild-, Ton- oder Sprachkunst) sind hierzu beispielsweise die vorhandenen Kundenkontakte oder der Ruf eines Betriebes zu zählen. Der Geschäftswert, auch „Good will“ genannt, ist bei der dargestellten Ertragswertermittlung immer Bestandteil, da hierdurch der zu Grunde gelegte Ertrag, wie dargestellt beeinflusst werden kann.

Bei der Bewertung von kleinen beziehungsweise inhabergeführten Objekten zeigt sich in diesem Zusammenhang ein weiteres Problem. Häufig geht ein Teil der Ertragskraft bereits deshalb verloren, weil bestimmte individuelle Fähigkeiten, das eigene Betriebskonzept oder die Persönlichkeit des Verkäufers/Übergebers nicht übertragbar sind. In diesem Fall muss ein Sachverständiger die Ertragskraft betreiberunabhängig (der so genannte durchschnittlich befähigte Betreiber) bewerten, was häufig zu Lasten des Verkäufers geht. Bei einem gut geführten Hotel könnte dieser Mangel jedoch durch den guten Ruf kompensiert werden, da dieser erst mit Zeitversatz „verspielt“ werden könnte.

Im Rahmen einer Insolvenz ist zu prüfen, ob die beschriebenen harten und weichen Faktoren lediglich zu Beginn oder langfristig eine negative Auswirkung auf das Objekt und damit auf den Verkehrswert haben. Es ist nachvollziehbar, dass eine Verkehrswertermittlung nach Insolvenzbeginn einen geringeren Wert ausweist als nach erfolgter Sanierung und Reorganisation, etwa durch eine temporäre Managementgesellschaft. Durch die temporäre professionelle Betreuung für einen Insolvenzverwalter, kann ein gastgewerbliches Objekt verkaufsmäßig neu positioniert, ein aussagefähiges Berichtswesen aufgebaut, neue interne Strukturen geschaffen und die Mitarbeiter geschult werden. Die Folge hieraus ist ein höherer Verkehrswert und schlussendlich ein höherer Verkaufspreis.

Die Ausführungen zeigen, dass die Ermittlung des Unternehmenswertes eines Gastgewerbes umfangreiches Fach- und Branchen-Know-how erfordert, das lediglich durch spezialisierte Sachverständige gewährleistet werden kann. ◻

Über den Autor: Giancarlo Bethke

ist Geschäftsführender Gesellschafter der Gesellschaft für Sachverständigentätigkeit und Unternehmensberatung mbH, Berlin. An der IHK Berlin wird er als öffentlich bestellter und vereidigter Sachverständiger für Wirtschaftlichkeitsberechnungen von Hotel- und Gaststättenbetrieben geführt. Der ausgebildete Hotelfachmann und Diplom-Betriebswirt war unter anderem als Leiter Strategie & Entwicklung bei Albeck & Zehden Hotels tätig.

Kontakt: Telefon (030) 85 73 17 20, Fax 85 07 50 82.

E-Mail: info@gcb-gutachten.de, www.gcb-gutachten.de

