

Kapitel 11: Externe Betreibermodelle für familiengeführte Tourismusbetriebe

Manuela Wiesinger

1. **Executive Summary**
2. **Grundlagen der unternehmensexternen Nachfolgeregelung**
 - 2.1. Charakteristika unternehmensexterner Nachfolgemodelle
 - 2.2. Risiko, Ertragspotenzial und zeitliche Bindung
 - 2.3. Schlüssel-Kennzahl „Gross Operating Profit“
 - 2.4. Identifikation potenzieller Betreiber, Pächter oder Käufer für Familienbetriebe
3. **Zentrale Regelungsbereiche und Klauseln für Pacht- und Managementverträge**
4. **Managementvertrag**
 - 4.1. Ausgestaltung und Konditionen
 - 4.2. Vertiefende vertragliche Regelungspunkte „Managementvertrag“
 - 4.3. Betriebliche Voraussetzungen für den Abschluss eines Managementvertrages
5. **Pachtvertrag**
 - 5.1. Ausgestaltung und Konditionen
 - 5.2. Vertiefende vertragliche Regelungspunkte „Pachtvertrag“
 - 5.3. Betriebliche Voraussetzungen für den Abschluss eines Pachtvertrages
6. **Abschluss**

1. Executive Summary

Der vorliegende Beitrag zeigt die möglichen Modelle einer unternehmensexternen Nachfolgeregelung in familiengeführten Hotelbetrieben auf. Dabei ist zwischen den zwei grundsätzlichen Handlungsoptionen

- befristete, unternehmensexterne Nachfolgeregelung in Form eines Management- oder Pachtvertrages sowie
- langfristige bzw. endgültige unternehmensexterne Nachfolgeregelung in Form eines Unternehmensverkaufs

zu unterscheiden.

Der Beitrag fokussiert die Risiken und Chancen bei der Ausgestaltung von Management- und Pachtverträgen und enthält eine Darstellung der vertraglichen Schlüsselkonditionen sowie der wesentlichsten Regelungsbereiche, die bei derartigen Verträgen zwischen Eigentümer und künftigem Betreiberpartner auszugestalten sind.

2. Grundlagen der unternehmensexternen Nachfolgeregelung

Nachfolgeregelungen innerhalb der Familie stellen nach wie vor die häufigste Lösung bei touristischen Betriebsübergaben im Alpenraum dar. Gleichzeitig wächst der Anteil jener Hotels, die innerhalb der Familie zum Beispiel mangels Nachfolger oder aufgrund einer anderen beruflichen Orientierung der Kinder keine Betriebsnachfolge sicherstellen können. Alternativen und Varianten der familienexternen Nachfolgeregelung rücken somit im Tourismus zunehmend in den Fokus. Der Entscheidungsraum hierzu umfasst folgende vier Grundscenarien:

- Bestellung einer familienexternen Hoteldirektion
- Abschluss eines Hotel-Managementvertrags
- Abschluss eines Pachtvertrages
- Unternehmensverkauf

Obwohl somit unterschiedliche Handlungsoptionen für familienexterne Nachfolgeregelungen vorliegen, wird von den österreichischen Hotelbetrieben bei fehlender innerfamiliärer Nachfolge oft als erste Variante der Verkauf der Betriebe in Betracht gezogen.¹

Dieser Beitrag greift daher insb die Gestaltungsgrundlagen von Management- und Pachtverträgen als temporäre Alternative oder Überbrückungslösung heraus. Diese bedürfen einer detaillierten vertraglichen Regelung zu den Rechten und Pflichten der Eigentümer und Betreiber.

2.1. Charakteristika unternehmensexterner Nachfolgemodelle

Die oben dargestellten Modellzugänge unterscheiden sich wesentlich in Bezug auf deren Eigentümerstruktur sowie die ökonomische Verantwortung für den Hotelbetrieb. Im Falle von Management- oder Pachtverträgen kommt es zu einer verrechnungsmäßigen bzw bei Pachtverträgen jedenfalls auch gesellschaftsrechtlichen Trennung von Hotelimmobilie und Hotelbetrieb. Die zentralen Unterschiede werden nachfolgend im Überblick dargestellt.

¹ Vgl *Pikkemaat* (2011).

	Managementvertrag	Pachtvertrag	Unternehmensverkauf
Eigentum	Hotelimmobilie verbleibt im Eigentum der Familie	Hotelimmobilie verbleibt im Eigentum der Familie	Das Eigentum an der Hotelimmobilie geht von der Familie auf einen neuen Eigentümer über
Bewirtschaftung	Externe(r) Manager/Hotel-Managementgesellschaft bewirtschaftet das Hotel im Namen und auf Rechnung des Eigentümers	Pächter bewirtschaftet das Hotel auf eigene Rechnung und somit als eigenständiges Unternehmen	Bewirtschaftungsmodell der Hotelimmobilie obliegt der Ausgestaltung des neuen Eigentümers (Eigenbetrieb vs externer Betreiber)
Ökonomische Auswirkung	Der Familienbetrieb als wirtschaftlicher Eigentümer der Immobilie bzw einer allfälligen zusätzlichen Betreibergesellschaft muss über die vereinbarte Laufzeit für die externe Managementleistung eine Management Fee aufwandserhöhend und damit gewinnmindernd ansetzen	Die Eigentümerfamilie erhält über die vereinbarte Laufzeit vom Pächter eine Pachtzahlung, die der Eigentümer-Gesellschaft erlös- und gewinnerhöhend zugeführt wird	Der Familienbetrieb bzw Verkäufer erhält als Einmalzahlung den definierten Verkaufspreis (bei Übernahme des Fremdkapitals abzüglich der Kreditverbindlichkeiten)

Tab 1: Modellzugänge der unternehmensexternen Nachfolgeregelung

2.2. Risiko, Ertragspotenzial und zeitliche Bindung

Alle Handlungsszenarien gehen aus Eigentümersicht mit einer Neuverteilung von Risiko, Ertragspotenzial und langfristiger Bindung einher. Um zu evaluieren, welche Form der familienexternen Nachfolgeregelungen für die persönlichen und betrieblichen Voraussetzungen passend erscheint, bieten diese drei Parameter eine erste Annäherung:

- Welches ökonomische **Risiko** ist man bereit, künftig weiter zu tragen, bzw wo soll dieses Risiko gedeckelt werden?
- Wie sehr möchte man am künftigen **Ertragspotenzial** des Betriebes auch weiterhin noch partizipieren?
- Welche **zeitliche Bindung** geht mit dem gewählten Nachfolgemodell einher?

	Managementvertrag	Pachtvertrag	Unternehmensverkauf
Risiko	Sowohl das Risiko des Hoteleigentums als auch jenes des wirtschaftlichen Erfolgs aus der Hotelbewirtschaftung verbleibt bei der Familie	Das Risiko des Hoteleigentums verbleibt bei der Familie, der als Gegenzug für die Immobilienüberlassung eine (regelmäßige) Pachtzahlung zufließt. Das Risiko des wirtschaftlichen Erfolgs geht auf den Pächter über	Sowohl das Risiko des Hoteleigentums als auch jenes des wirtschaftlichen Erfolgs aus der Hotelbewirtschaftung geht auf den Käufer über
Ertragspotenzial	Die Eigentümerfamilie partizipiert vollumfänglich am Ertragspotenzial des Hotelbetriebes (abzüglich Management Fee)	Das Ertragspotenzial der Eigentümerfamilie ist auf die Höhe der vereinbarten Pacht limitiert	Kein regelmäßiges Ertragspotenzial, sondern einmalige Feststellung des Unternehmenswertes bzw. Bezahlung des Kaufpreises
Zeitliche Bindung	Zeitlich befristete Vereinbarung mit Regelung zur gegenseitigen Kündigungsmöglichkeit	Zeitlich befristete Vereinbarung mit Regelung zur gegenseitigen Kündigungsmöglichkeit	Die Entscheidung zum Unternehmensverkauf wird einmalig getroffen und in der Regel nicht rückabgewickelt

Tab 2: Risiko, Ertragspotenzial und zeitliche Bindung der unternehmensexternen Nachfolgeregelung

Dieser Überblick verdeutlicht, dass bei **Management- und Pachtverträgen** lediglich **zeitlich befristete Lösungen** einer unternehmensexternen Nachfolge begründet werden. Diese Modelle kommen daher insbesondere dann zum Einsatz, wenn die Übergeber die operative Verantwortung zurücklegen möchten, die potenziellen Übernehmer für einen Eintritt in das Unternehmen jedoch zu jung sind oder ihre Entscheidung noch offenhalten möchten.

Ein **Unternehmensverkauf** stellt eine **endgültige Nachfolgeregelung** dar und wird dann verfolgt, wenn langfristig eine familieninterne Betriebsübergabe auszuschließen ist. Scheitert jedoch ein Unternehmensverkauf (mangels Käuferinteressenten oder mangels adäquat erscheinenden Kaufpreisangebots), können wiederum Management- oder Pachtverträge als Übergangslösung dienen. So kann zumindest die Verantwortung der operativen Betriebsführung ausgelagert werden.

2.3. Schlüssel-Kennzahl „Gross Operating Profit“

Für jede Form der unternehmensexternen Nachfolgeregelung stellt der „Gross Operating Profit“ (GOP) eine der zentralen betrieblichen Kennzahlen dar. Er wird herangezogen für die Konditionengestaltung eines Management- oder Pachtvertrages und kann auch als Referenzwert für die Ermittlung eines angemessenen Verkaufspreises dienen.

Für die Bildung und Berechnung dieser ausschließlich im Bereich der Hotellerie verwendeten Kennzahl wird daher hier ein Überblick gegeben.

Seinen Ursprung hat der GOP im „Uniform System of Accounts for the Lodging Industry“ (USALI), einem seit 1926 bestehenden internationalen System zur Vereinheitlichung der Hotelbetriebsabrechnung. Die Kennzahl wird insbesondere herangezogen, um die Ertragskraft eines Hotelbetriebes zu bewerten, und ist oftmals Basis für Erfolgsvergütungen an Hotelbetreiber.

Die Ermittlung erfolgt gemäß nachfolgendem Schema unter Zuhilfenahme der Netto-Beträge aus der betrieblichen Buchhaltung.

Ermittlung GOP (vereinfachte Darstellung)

Erlöse der Abteilungen	Hotelbetrieb
– Wareneinsatz	(Verantwortung
– Personalaufwand	Betreiber)
– sonstige betriebliche Aufwände (ohne Absetzung für Abnutzung [AFA])	
= GOP (Net income before other expenses)	
– Management Fees	Hotelimmobilie (Verantwortung Investor)
– Miete/Pacht/Leasing	
– Kosten für Gebäude/Liegenschaft (Versicherung, Grundsteuer, Rücklage für Furniture, Fixture & Equipment [FF&E])	
– AFA	
– Zinsen	
= adjusted GOP (Net income before taxes)	

Tab 3: Ermittlung der Schlüssel-Kennzahl „GOP“ [modifiziert nach Wood (2013) 92]

Der GOP steht im Fokus der Erfolgsmessung des **Hotelbetreibers bzw der Betreiber-gesellschaft**, da er vom Hotelmanagement unmittelbar gesteuert und beeinflusst werden kann. Positionen wie Liegenschaftskosten, Abschreibung, Zinsen (als impliziter Ausdruck der Fremdkapitalintensität) hingegen liegen im Verant-

wortungsbereich des **Immobilien Eigentümers** und werden daher vom GOP abgegrenzt. Aus **Bankensicht** drückt der GOP die Fähigkeit des Betriebes aus, den bestehenden Zins- und Tilgungsverpflichtungen fristgerecht nachzukommen. Aus **Käufersicht** können Rückschlüsse auf den ertragsbasierten Kaufpreis für das Hotel getroffen werden.

Ein in der obigen Aufstellung angeführter, bei Management- und Pachtverträgen zentraler Regelungskreis betrifft die **FF&E-Reserve**; In der Regel wird in den jeweiligen Betriebsführungsverträgen definiert, dass jener Vertragspartner, der die FF&E-Erstausrüstung finanziert, auch eine jährliche Reserve für künftige Reinvestitionen in die Einrichtung des Betriebes bildet. Bei einer Neuerrichtung entfallen etwa 12 bis 16 % des Investments auf die Positionen „Furniture, Fixture & Equipment“ (mit steigender Tendenz), der die beweglichen Teile, aber auch Einbauten des Hotels beschreibt und je nach Abgrenzung folgende Betriebsausrüstung umfasst:

- Möblierung, Beleuchtung, Textilien und Dekoration der Gästezimmer
- Inventar der öffentlichen Infrastrukturbereiche (Korridore, WC-Anlagen, Lifte)
- Einrichtung von Restaurant, Bar, Küche, Konferenz- und Spa-Bereich sowie der Verwaltungs- und Mitarbeiteräume
- EDV- und Technikausrüstung
- Klein-Equipment (OS&E)

Bei Operating Supplies and Equipment (OS&E) handelt es sich um Kleininventar wie Geschirr, Wäsche oder Werkzeug.

Üblich ist, dass diese Reserve auf einem separaten Konto in einer Höhe zwischen 2 % und 5 % vom Umsatz angespart wird. Während bei Managementverträgen diese Ansparung jedenfalls durch den Eigentümer erfolgt, wird bei Pachtverträgen in der Regel der Pächter verpflichtet, derartige Rücklagen zu bilden.² Bei der Neuerrichtung von Hotelimmobilien und deren Vermietung oder Verpachtung an einen Hotelbetreiber ist es üblich, dass Letzterer für die Erstinvestition und spätere Rücklagenbildung für FF&E verantwortlich ist. Für die Verwendung der Rücklage ist vertraglich eine Abstimmung zwischen Betreiber und Eigentümer sowie eine Zweckbindung vorzusehen.

2.4. Identifikation potenzieller Betreiber, Pächter oder Käufer für Familienbetriebe

Für die Identifikation des zukünftigen Betreibers, Pächters oder auch Käufers des Hotelbetriebes können unterschiedliche Zugänge verfolgt werden. Erster Schritt ist ein Suchlauf im örtlichen und regionalen Kontakt Netzwerk der Familie im Hinblick auf ein Betriebsführungsinteresse. Bleibt dies ohne Erfolg, so folgt ein erweiterter Suchprozess zur Ansprache von Neukontakten.

² Vgl. *Fidlschuster* (2007) 10 ff.

Kontakte aus dem Naheverhältnis der Hoteliersfamilie

Erste Überlegungen für eine familienexterne Nachfolgeregelung können folgende Personenkreise umfassen:

- **Kader-Mitarbeiter** aus dem Hotelbetrieb: Mitarbeiter aus dem Betrieb verfügen bereits über eine fundierte Kenntnis des Bestandsbetriebes. Der Übergabeprozess (des Unternehmens oder der Betriebsführungs-Verantwortung für das Hotel) kann ähnlich zu jenem einer familieninternen Betriebsübergabe gestaltet werden.
- **Familienmitglieder** aus der erweiterten Verwandtschaft: Gelingt eine Betriebsübergabe nicht direkt von Eltern auf Kinder, empfiehlt es sich, in der erweiterten Verwandtschaft eine Sondierung nach tourismusaffinen Interessenten vorzunehmen. Diese sind allenfalls auch für eine „bloße“ Betriebsführungslösung in Betracht zu ziehen.
- **Regionale Mitbewerber:** Der Abschluss einer externen Nachfolgeregelung mit einem regionalen Mitbewerber soll ebenfalls als Lösungsmöglichkeit in Betracht gezogen werden. Dieser „Übernehmer-Typ“ profitiert neben der fundierten Standort- und Destinationskenntnis auch von Synergieeffekten und damit Kostenvorteilen bei Einkauf, Marketing und Vertrieb oder Personaleinsatzplanung.

Suchprozess für Neukontakte

Führt das Screening von Bestandskontakten zu keinem Lösungsansatz für die Betriebsnachfolge, müssen Neukontakte identifiziert werden. Die inhaltlich-formale Grundlage eines solchen strukturierten Suchprozesses ist ein Unternehmensdossier. Es dient dazu, den Familienbetrieb mit seinen Eckdaten übersichtlich zu präsentieren und damit Erstinteresse bei angesprochenen Personen und Unternehmen zu wecken. Wesentliche Inhalte dieses Dossiers sind eine Darstellung der Voraussetzungen des Makro- und Mikrostandortes, eine Konzept- und Infrastrukturbeschreibung der Immobilie sowie eine Fragenliste zu ersten wirtschaftlichen Kernparametern, die ein Interessent der Eigentümerfamilie bieten möchte. Ein derartiger Suchprozess wird zumeist durch Beratungsunternehmen oder spezialisierte Immobilienfirmen ausgeführt, die Betreiber- und Investorenservice für Tourismusbetriebe bieten. Entscheidend für den Suchlauf sind die dort gebündelten Kontakte für eine Betreiber- oder Käufersuche. Ebenso wird deren Expertise bei der kriteriengestützten Interessentenauswahl sowie der Verhandlung der Vertragskonditionen beigezogen.

Kernfrage eines solchen Suchlaufs ist, welcher Interessentenkreis mit dem Bestandsobjekt überhaupt sinnvoll angesprochen werden kann. Je nach Betriebsgröße, Standort (zB städtische Lage versus Feriendestination) und Hotelkonzept sind geeignete Adressaten zu identifizieren. Daneben ist auch das angestrebte Nachfolgemodell (Managementvertrag, Pachtvertrag, Unternehmensverkauf) ein wichtiges Selektionskriterium.

Nach der Erstellung der Ausschreibungsunterlage sowie Übermittlung an die relevanten Kontakte folgt in der Regel ein zweistufiges Auswahlverfahren:

- Die Erstinteressenten werden nach ihrer Relevanz und Erfüllung der (wirtschaftlichen) Ausschreibungserwartungen selektiert.
- Mit den verbleibenden Interessenten werden vertiefende Gespräche zu den Schlüsselkonditionen geführt.

Für die daran anknüpfende Abstimmung der vertraglichen Details ist insb bei Management- und Pachtverträgen ein mehrstufiger Prozess sinnvoll, der es ermöglicht, alle nachführend aufgezeigten Regelungsbereiche zu klären.

3. Zentrale Regelungsbereiche und Klauseln für Pacht- und Managementverträge

Pacht- und Managementverträge regeln den Interessensausgleich zwischen Hotel-eigentümer/der Eigentümerfamilie und Hotelbetreiber. Die nachfolgend dargestellten zentralen Regelungsbereiche und Klauseln können in beiden Vertragsformen zur Anwendung kommen, denn neben „reinen“ Pacht- oder Managementverträgen werden zunehmend Hybridverträge abgeschlossen. Dabei werden klassische Elemente der beiden Grundvertragsformen kombiniert (zB Fixpacht und GOP-basierte Incentive Fee). Die Regelungsbereiche nehmen direkt oder indirekt Einfluss auf die Risiko- und Ertragsverteilung zwischen den Vertragsparteien.³

Generelle Regelungsbereiche und Klauseln

Vertragslaufzeit: Vertragslaufzeiten betragen bei Pacht- und Managementverträgen in der Regel 15 bis 20 Jahre. Damit entsteht eine relativ lange Bindung für den Familienbetrieb – soll ein externes Betreibermodell nur eine temporäre Lösung sein, sollte eine kürzere Bindungsdauer angestrebt werden. Die vereinbarte Vertragslaufzeit wird weiters mit Verlängerungsoptionen um weitere beispielsweise fünf bis zehn Jahre kombiniert. Dabei ist es jedoch möglich, die Verlängerungsoption nur dem Eigentümer einzuräumen.

Mitspracherechte des Eigentümers: Vor allem bei Managementverträgen werden den Eigentümern unterschiedliche Zustimmungs- und Mitspracherechte eingeräumt. Da beim Managementvertrag der Eigentümer auch die wirtschaftliche Verantwortung für den Hotelbetrieb trägt, ist beispielsweise die Budgetplanung samt Marketing- und Investitionsbudget oder die Besetzung von Kaderkräften im Einvernehmen zu entscheiden. Es kann jedoch auch bei Pachtverträgen eine Möglichkeit zur Einsichtnahme in Budget- und Wirtschaftlichkeitszahlen des operativen Hotelbetriebes der Pächterin vereinbart werden.

³ Vgl. *Baurmann* (2007).