

# Succesvolle verkoop van een familiehotel in 8 stappen

In een reeks van acht artikelen beschrijft Bastiaan Driessen van Invast Hotels ([www.invasthotels.nl](http://www.invasthotels.nl)) hoe een verkoopproces van een familiehotel met een succesvolle afloop voor zowel koper als verkoper tot stand komt.

## 1. De juiste strategie

*Voordat een hotel daadwerkelijk verkocht wordt, zal de eigenaar de keuze moeten maken om te gaan verkopen. Dit artikel gaat dan ook over de beste manier waarop deze keuze kan worden gemaakt.*

### Zeer grote beslissing

Om de juiste strategie te bepalen voor het verdere proces van verkoop dan wel verhuur of pacht, is het allereerst belangrijk vast te stellen wat de reden is voor verkoop. Deze reden is namelijk essentieel in het totale vervolgproces. Vooral bij verkoop van familiehotels is de persoonlijke geschiedenis van de eigenaar vaak erg verbonden met de geschiedenis van het hotel. Wanneer een hotel van generatie op generatie is overgedragen, is verkoop een zeer grote beslissing.

### Is verkopen de enige optie?

Het is dan ook goed om als hoteleigenaar een duidelijk inzicht te krijgen in alle mogelijkheden, alvorens deze beslissing te nemen. Want waarom verkopen wanneer het hotel ook verhuurd of verpacht zou kunnen worden? Of waarom geen functieverandering van het object? De meest voorkomende reden voor de verkoop van een familiehotel is de leeftijd van de eigenaar, of beter gezegd: het aantal jaren dat de eigenaar het hotel al exploiteert, vaak in combinatie met een gebrek aan opvolging binnen de familie.

### Verhuur is soms beste oplossing

Een eigenaar kan, voordat er een adviseur/bemiddelaar ingeschakeld wordt, besluiten hebben dat verkoop de beste oplossing is. Dit is echter niet altijd het geval. Waar het relatief kleine familiehotels betreft, kunnen een functieverandering van het vastgoed of het verhuren van het hotel betere oplossingen zijn. Dat komt omdat een potentiële koper niet alleen moet beschikken over het financiële vermogen om het hotel over te nemen, maar daarnaast ook het vermogen om zich vaak zeven dagen per week volledig te richten op de exploitatie. Gebleken is dat kopers die deze twee eigenschappen bezitten zeldzaam zijn. In deze gevallen kan verhuren de juiste oplossing zijn, waardoor een volgende exploitant de mogelijkheid krijgt om het hotel te exploiteren. Ook kan verhuren een prima oplossing zijn wanneer dit leidt tot een goede beleggingsmogelijkheid voor de eigenaar.

### Inzicht in vergunningen

In de voorbereiding op de hoteloverdracht is het voor de eigenaar belangrijk om duidelijk inzicht te hebben in de afgegeven vergunningen. De vraag hierbij is of vergunningen afgegeven zijn aan de gebruiker/eigenaar van de hotelonderneming of dat deze rusten op de locatie. Dit kan uiteindelijk invloed hebben op de keuze voor verkoop, verhuur of verpachting.

### Weloverwogen besluit

Voordat daadwerkelijk het verkoopproces gestart wordt, zijn er dus tal van zaken waarmee een eigenaar rekening dient te houden. Wanneer er uiteindelijk een weloverwogen besluit wordt genomen, waarbij er een duidelijk inzicht is in de huidige situatie, zal dit in zeer hoge mate een positieve invloed hebben op het verdere verkoopproces.

## **2. Wat is een hotel eigenlijk waard?**

*Dit deel gaat in op het vaststellen van de waarde van een hotelonderneming en het vastgoed.*

### **Wat telt mee bij de waardebeoordeling?**

De waardebeoordeling van hotels is van veel factoren afhankelijk. Veel commercieel vastgoed zoals kantoren worden gewaardeerd op basis van een bestaande of mogelijke huurwaarde. Bij hotels hebben echter ook de resultaten van de hotelonderneming grote invloed op de totale waarde: niet alleen van de onderneming, maar zeker ook van het vastgoed. Om de totale waarde van een hotel te bepalen, moet er een duidelijk inzicht zijn in de resultaten van de onderneming in de afgelopen jaren, met daarnaast een fundeerde prognose van mogelijke toekomstige resultaten.

### **Verdisconteerd resultaat**

Middels het verdisconteren van het bruto bedrijfsresultaat is het mogelijk om een waarde toe te kennen aan een hotel. Hierbij wordt een inschatting gemaakt van het bruto resultaat voor belastingen over een periode van 10 jaar van waaruit de waarde tot stand komt. In het bruto resultaat zijn alle kosten en opbrengsten van een hotel verwerkt. Daarom wordt dit dan ook vaak beschouwd als een betrouwbare waarderingmethode. Wanneer de verdisconteringmethode is gebaseerd op een prognose over een lange periode, ontstaat echter een onzekerheidsmarge. Het is dan ook belangrijk om ook via andere waarderingmethoden de waarde vast te stellen.

### **Huurwaardekapitalisatie**

Zo is er de huurwaardekapitalisatiemethode. Op basis van de jaarhuur van een hotel en een daarbij gekozen rendement – afhankelijk van de locatie, het soort hotel en het merk – wordt de totale waarde bepaald. Natuurlijk wordt niet elk hotel verhuurd en zal, wanneer dit wel het geval is, een jaarhuur niet altijd marktconform zijn. De huur van een hotel zal normaal gesproken moeten worden betaald uit de omzet. Om te komen tot een gerede marktconforme huur, kan deze dan ook bepaald worden als percentage van de gemiddelde omzet die een exploitant op een bepaalde locatie zou kunnen behalen. Dit percentage zal uiteraard variëren op verschillende locaties.

Naast deze methode zou, ter vergelijking, eveneens gekeken moeten worden naar de alternatieve gebruiksmethode, waarbij de huurwaarde en het rendement worden bepaald wanneer het object een andere functie zou hebben, bijvoorbeeld een kantoorfunctie. Dit uiteraard met het gegeven dat daarbij verbouwkosten verrekend moeten worden.

### **Grove vuistregels**

Natuurlijk is het voor een hotelondernemer interessant om een inschatting te kunnen maken van de waarde van het hotel. Twee zeer grove vuistregels zijn de '1.000 x de kamerprijs'-methode en de '10.000 x het colaflesje uit de minibar'-methode. De uitkomst van de laatstgenoemde som wordt uiteraard vermenigvuldigd met het aantal kamers.

### **Vastgoed of vennootschap?**

Veelal zijn de onderneming en het vastgoed eigendom van één of meer besloten vennootschappen. Bij verkoop zal de eigenaar van de keuze moeten maken om, in geval van het vastgoed, de B.V. te verkopen of het vastgoed uit de B.V. Hierop wordt in later in deze artikelenreeks verder ingegaan.

### **3. Een hotel goed in de etalage zetten**

*In dit artikel wordt besproken hoe het hotel het beste in de markt gezet kan worden, om het verkoopproces zo effectief mogelijk te laten verlopen.*

#### **Simpele verkoop?**

Het benaderen van de markt bij de verkoop van een hotel zou natuurlijk erg simpel uitgevoerd kunnen worden. De betreffende makelaar vermeldt het hotel, al dan niet discreet, op zijn website, stuurt de gegevens misschien nog rond binnen zijn netwerk en wacht vervolgens tot de telefoon begint te rinkelen. Ook al lijkt dit ietwat amateuristisch, en is dit beeld natuurlijk enigszins gechargeerd, toch is dit een van de meest voorkomende manieren waarop een (familie)hotel verkocht wordt. Je kunt je afvragen of dit efficiënt is. Op deze manier kan een verkoopproces namelijk vele malen langer duren dan nodig, wat uiteindelijk een negatief effect op de prijs heeft. Uiteindelijk effect: geen gerede verkoopprijs, te lang verkoopproces.

#### **Volledig beeld van de situatie**

De verkoopmethode kan grote invloed hebben op het uiteindelijke resultaat voor de verkoper. Erg belangrijk bij het verkoopproces is om in het beginstadium een volledig beeld te krijgen van de huidige situatie waarin het hotel zich bevindt. Dit houdt in dat de volledige exploitatiegegevens van de laatste vier jaar zullen moeten worden geanalyseerd en dat er een duidelijke analyse moet worden gemaakt van de mogelijke toekomstige opbrengsten van de exploitatie. Hierbij is het belangrijk de lokale marktkarakteristieken te omschrijven, evenals de positie die het hotel binnen de lokale markt inneemt. Daarnaast moet het object zelf in kaart gebracht worden. Tevens wordt gekeken naar de aanwezige vergunningen, de financieringslasten (staat de huidige marktwaarde van het hotel in verhouding tot deze lasten) en het onderhoud van zowel de inventaris als het vastgoed.

#### **Romantisch beeld van het hotelvak**

Bij de verkoop van hotels van kleinere omvang blijkt vaak een relatief grote interesse onder mensen die een romantisch beeld hebben van het exploiteren van een hotel en dit graag eens zouden willen doen. Voor de verkoper is het van belang de juiste koper te vinden die beschikt over voldoende financiële middelen. Een bemiddelaar kan de juiste potentiële kopers filteren, waardoor de verkoper zich tijdens het verkoopproces kan blijven concentreren op de onderneming. Hierdoor wordt er geen onnodig exploitatieverlies geleden.

#### **Bespreek de aanpak**

De manier waarop potentiële kopers benaderd worden is essentieel voor een verder succesvol verloop van het verkoopproces. Het is dan ook raadzaam om deze aanpak voorafgaand aan het verkoopproces met een adviseur/makelaar te bespreken.

#### **4. Wat gebeurt er bij de verkoop van een hotel?**

*In het vorige artikel is al enigszins ingegaan op de manier van verkopen. Dit artikel zal inhoudelijk verder ingaan op de inhoudelijke aspecten van het verkoopproces.*

##### **De juiste hotelinvesteerdere**

Hoe ziet een verkoopproces er nu uit? Wat gebeurt er wanneer de beslissing is genomen om het hotel actief te verkopen? Zoals in het vorige artikel is vermeld, begint het verkoopproces met het in kaart brengen van het hotel en de mogelijkheden. Vervolgens wordt gezocht naar de juiste hotelinvesteerdere (vastgoedinvesteerdere dan wel exploiterende partijen) die het best passen bij het betreffende hotel.

##### **Zeer gerichte selectie**

Het is van groot belang dat het hier een zeer gerichte selectie van potentiële partijen plaatsvindt, om zo de kans op succesvolle verkoop te vergroten. Wanneer namelijk het hotel aan diverse partijen wordt aangeboden die slecht overeenkomen met het vooraf opgestelde kopersprofiel, kan dit op termijn een lagere verkoopprijs tot gevolg hebben.

##### **Niveau van informatieverstrekking**

Aan de vooraf opgestelde groep zal de algemene informatie over een hotel worden aangeboden. Hierbij wordt niet ingegaan op bijvoorbeeld details van de exploitatie. Wel kunnen er in deze fase eventuele bezichtigingen plaatsvinden. Wanneer een geschikte koper interesse toont, kan – eventueel op basis van een geheimhoudingsovereenkomst – de volledige informatie over het hotel worden aangeboden. Dit biedt de mogelijke koper de kans om de exploitatiecijfers te onderzoeken en eventuele toekomstige mogelijkheden van het hotel af te wegen.

##### **Intentieovereenkomst**

Aan de hand van dit proces, waarbij een goede bemiddelaar in staat is om een juist en vooral volledig beeld te schetsen van de koopmogelijkheid, kan uiteindelijk worden onderhandeld over de verkoopprijs en de bijbehorende voorwaarden. Hieruit zal vervolgens een intentieovereenkomst voortkomen waarin de mogelijke koper een bod doet op het hotel met de daarbij genoemde voorwaarden.

##### **Verkoopprijs is niet alles**

De voorgestelde koopprijs die een potentiële koper in de bieding opneemt, is sterk afhankelijk van de voorwaarden waaronder deze wordt bepaald. Een hoge verkoopprijs kan in eerste instantie gunstig lijken, maar wanneer tegelijkertijd bijvoorbeeld garanties worden geëist ten aanzien van de omzet of het bruto resultaat, kan dit voor de verkoper nadelige gevolgen hebben. In geval van de verkoop van een familiehotel is het vaak zo dat de verkoper om redenen van leeftijd en emotionele betrokkenheid na de verkoop geen binding meer wil hebben met het hotel. De voorwaarden waaronder een geïnteresseerde partij wil aankopen kunnen dan ook een belangrijkere rol spelen dan de daadwerkelijke hoogte van de prijs die geboden wordt.

## **5. Juridische en fiscale splitsing?**

*Dit artikel behandelt het juridische en fiscale aspect van een hotelverkoop.*

### **Eén vennootschap of gesplitst?**

De overname van een hotel kan inhoudelijk op vele manieren plaatsvinden. Het vastgoed en de exploitatie van een hotel zullen voor de overname in een bepaalde juridische vorm gegoten zijn. Het kan zo zijn dat zowel vastgoed als exploitatie zich in één vennootschap bevinden. Het komt echter ook vaak voor dat deze juridisch gesplitst zijn. Waar de exploitatie zich vrijwel altijd in een vennootschap bevindt, kan het zijn dat het vastgoeddeel onder een andere vennootschap valt of op naam staat van de eigenaar zelf.

### **Invloed op de opbrengst**

Deze verschillende vormen hebben invloed op het uiteindelijke verkoopresultaat. De overname van een vennootschap brengt andere fiscale aspecten met zich mee dan een vastgoedtransactie. Zo kan er binnen een vennootschap bijvoorbeeld sprake zijn van onder meer belastinglatentie. Dit houdt in dat er in de vennootschap nog een deel aan belastingen verrekend kan worden met toekomstige winsten. Afhankelijk van de grootte van deze latentie kan dit uiteindelijk meewegen bij het bepalen van de verkoopprijs voor de vennootschap.

### **Scheiden bij verhuur**

Wanneer de exploitatie van het hotel wordt verkocht en het vastgoed wordt verhuurd aan de nieuwe exploitant, dan zal de verkoper vastgoed en exploitatie juridisch duidelijk moeten scheiden. Wanneer vastgoed en exploitatie zich ieder in een aparte vennootschap bevinden, is deze splitsing relatief simpel. Als dit niet het geval is, moet de verkoper beide zaken vóór verkoop splitsen. In dat geval moet de exploitatiebalans uit de vennootschap worden gehaald.

### **Risico's beperken**

Bij verhuur van het hotelvastgoed is het raadzaam om een vennootschap op te richten als die bedrijfsvorm nog niet bestaat. Een besloten vennootschap maakt dat de eigenaar van het vastgoed niet meer hoofdelijk aansprakelijk is. Hierdoor worden de risico's voor de eigenaar beperkt. Daarnaast kan deze constructie fiscale voordelen hebben.

Er blijken op juridisch en fiscaal gebied een behoorlijk aantal mogelijkheden te bestaan. Voor hoteleigenaren kan het zeker de moeite lonen om deze te onderzoeken, ook wanneer ze niet van plan zijn hun hotel te verkopen of te verhuren.

## **6. Het beste contract**

*Dit artikel bespreekt de diverse contracten. Wat zijn de mogelijkheden en aandachtspunten van huur- en verkoopcontracten?*

### **Hotelverhuur = winkelruimteverhuur**

De verhuur van een hotel valt in het wetboek onder de verhuur van winkelruimte. Wanneer de voorkeur wordt gegeven aan een vast huurcontract, wordt dan ook vaak gebruik gemaakt van een standaard verhuurovereenkomst voor winkelruimte. Bij hotels is het echter van groot belang om duidelijke afspraken te maken tussen huurder en verhuurder voor wat betreft de onderhoud van het object. Voor een gezonde bedrijfsvoering is het immers belangrijk dat een hotel in optimale conditie verkeert. Dit geldt voor zowel het vastgoed als de inventaris. Het onderhoud van het vastgoed van een hotel is dan ook intensiever dan dat van bijvoorbeeld een winkelpand of een kantoor.

### **Wie onderhoudt de badkamers?**

De inventaris wordt veelal gezien als onderdeel van de exploitatie. Bij het sluiten van een vaste huurovereenkomst is het onderhoud van de inventaris dan ook voor rekening van de huurder. Het onderhoud van de 'schil' (het gebouw) en de installaties komen veelal voor rekening van de verhuurder. Maar hoe zit het met bijvoorbeeld met de badkamers van een hotel? Dit moet in een contract uiteraard goed geregeld worden.

### **Langdurige contracten**

De huurperiode van een overeenkomst voor hotels wijkt af van die van een winkelruimte of kantoor. Waar winkels en kantoren veelal worden verhuurd voor een periode van 5 + 5 jaar, geldt voor hotels gemiddeld een huurtermijn van rond de 15 jaar. Maar zelfs huurtermijnen van 40 tot 50 jaar komen in de hotelbranche voor.

### **Meer invloed met het managementcontract**

Ook is het mogelijk om contracten af te sluiten waarbij door de eigenaar enkel het hotelmanagement wordt ingehuurd, veelal in combinatie met een bepaalde merknaam. Bij deze zogeheten managementcontracten is de gehele hotelexploitatie in handen van de eigenaar en wordt het management betaald uit een percentage van de omzet. Het voordeel van deze contracten is dat de eigenaar veel meer invloed heeft op de hotelexploitatie.

### **Koopcontract: beperk de aansprakelijkheid**

Bij het opstellen van een koopcontract is het van belang dat de verkoper na het tekenen van de overeenkomst en de daaropvolgende transactie ook daadwerkelijk de transactie heeft afgerond. Wanneer verschillende zaken ten aanzien van garanties, ouderdomsclausules en mogelijke andere beperkingen niet goed zijn onderzocht en niet zijn opgenomen in een contract, kan dit voor de verkoper vervelende consequenties met zich meebrengen. Het is daarom van belang deze zaken grondig te onderzoeken, waardoor de eventuele aansprakelijkheid van de verkoper na de transacties tot een minimum beperkt blijft.

## **7. Hoe verloopt een hoteloverdracht?**

*Dit voorlaatste artikel gaat over de daadwerkelijke overdracht van het hotel. Waarop moet gelet worden bij de overdracht van het bedrijf en het vastgoed?*

### **Duidelijk en volledig omschreven**

In geval van verkoop van een hotel volgt er na het tekenen van de koopovereenkomst logischerwijze de overdracht. Bij volledige verkoop zullen in deze fase zowel de exploitatie als het vastgoed worden overgedragen aan de nieuwe eigenaar. De overdracht van de exploitatie houdt in de overdracht van de inventaris, de administratie en het personeel. Voor zowel koper als verkoper is het van groot belang dat dit duidelijk en volledig omschreven is. In het geval van huur en/of pacht zal er duidelijk inzicht moeten zijn in wat wordt overgedragen en de staat waarin dit verkeert.

### **Wie is verantwoordelijk?**

Wanneer bij verhuur afgesproken is welke partij verantwoordelijk is voor bijvoorbeeld vervanging van de inventaris, badkamers of installaties, moet duidelijk zijn welke maatregelen hiervoor worden getroffen in de toekomst. Het kan zo zijn dat huurder en verhuurder een andere visie hebben ten aanzien van onderhoud. Dit kan leiden tot een verslechterende situatie tussen huurder en verhuurder, met zelfs een verslechterende omzet als gevolg.

### **Vergeet de onderhoudscontracten niet**

Bij de overdracht van het vastgoed zullen zowel koper als verkoper alert moeten zijn op de controle van het geleverde. Bij deze overdracht zullen ook de garanties ten aanzien van de aanwezige installaties en de diverse onderhoudscontracten die daarbij horen, moeten worden overgeschreven op naam van de koper.



## **8. Hoteloverdracht afgerond: hotelier af**

*Een aspect waar gedurende het verkoopproces niet veel bij wordt stilgestaan, maar juist daarna aan de orde komt: wat te doen als oud-hotelier na de overdracht?*

### **Een sterke band**

Bij familiehotels heeft de eigenaar in veel gevallen een sterke band met het hotel. Jarenlang heeft hij/zij dit geëxploiteerd en voor hem of haar hebben vaak ook ouders en zelfs grootouders hetzelfde gedaan. Wanneer een (familie)hotel eenmaal succesvol verkocht is, houdt dit bestaan als hotelier op. Hiermee verandert dus de rol die de oud-eigenaar jarenlang heeft gehad. Hoewel de hotelier voorafgaand aan het verkoopproces hierover heeft nagedacht – een familiehotel wordt meestal niet zomaar verkocht – blijkt die veranderde rol in de praktijk toch vaak moeilijker dan aanvankelijk gedacht.

### **Afstand nemen van identiteit**

In plaats van het leiden van een hotel en vaak jaar in jaar uit, zeven dagen per week zorg dragen voor een onderneming, kan de hotelier nu gaan 'genieten' van zijn of haar vrijheid. Deze overgang blijkt vaak moeilijk. Waar de hotelier eerst een functie vervulde binnen de onderneming waarbij er behoefte was aan de kennis en de contacten die de hotelier bezat, blijkt deze behoefte na verkoop of verhuur veelal te zijn verdwenen. Het afstand doen van de onderneming kan het gevoel geven dat er ook afstand wordt gedaan van de identiteit van de ondernemer. Onderneming en identiteit zijn immers, zeker bij familiebedrijven, vaak nauw verbonden.

### **Nadenken over de toekomst**

Wanneer enkel de exploitatie is verkocht, krijgt de hotelier na verkoop de nieuwe rol van verhuurder en/of verpachter, en blijft een zekere mate van betrokkenheid bestaan. Bij verkoop van het geheel is de verandering gewoonlijk veel groter. Het is dan ook verstandig om voorafgaand aan een verkoopproces na te denken over de toekomst als ex-hotelier.