



Die Bewertung von Thermenimmobilien - Untersuchung der wertrelevanten Faktoren

Master Thesis zur Erlangung des akademischen Grades
"Master of Science"

eingereicht bei
Dipl. Ing. Martin Roth, FRICS

Dipl. Ing. Iris Kainz

09302061

Wien, 23.04.2018

Eidesstattliche Erklärung

Ich, **DIPL. ING. IRIS KAINZ**, versichere hiermit

1. dass ich die vorliegende Master These, "DIE BEWERTUNG VON THERMENIMMOBILIEN - UNTERSUCHUNG DER WERTRELEVANTEN FAKTOREN", 158 Seiten, gebunden, selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe, und
2. dass ich diese Master These bisher weder im Inland noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Wien, 23.04.2018

Unterschrift

INHALTSVERZEICHNIS

1.	Einleitung	1
1.1	Problemstellung und Zielsetzung.....	1
1.2	Forschungsfragen.....	2
1.3	Methodik	3
1.4	Aufbau der Arbeit.....	4
2.	Grundlagen – Begriff „Therme“	6
2.1	Definition und Abgrenzung zu verwandten Betriebstypen	7
2.2	Thermenimmobilien – Begriffstypen	8
3.	Historie und Marktüberblick	10
3.1	Historie.....	10
3.2	Thermenmarkt Österreich.....	13
3.3	Wertschöpfung durch den Gesundheitstourismus.....	21
4.	Bewertungsverfahren.....	26
4.1	Wertbegriffe gemäß Liegenschaftsbewertungsgesetz.....	26
4.2	Wahl des Wertermittlungsverfahrens.....	27
4.3	Ertragswertverfahren – Varianten.....	28
4.4	Hotelimmobilienbewertung	33
4.5	Gemeinsamkeiten und Unterschiede zur Thermenimmobilienbewertung	36
5.	Untersuchung der bewertungsrelevanten Faktoren - Thermenimmobilien...39	
5.1.	Lage.....	39
5.2.	Konkurrenzsituation	42
5.3.	Standortfaktoren und Betriebsformen.....	44
5.4.	Klare Positionierung und Spezialisierung	44
5.5.	Herstellkosten - Gesamtinvestition	46
5.6.	Förderungen	49
5.7.	Instandhaltung/Instandsetzung.....	50
5.8.	Modernisierung/Sanierung.....	50
5.9.	Gesamtnutzungsdauer/Restnutzungsdauer	51
5.10	Faktoren in Zusammenhang mit der Auslastung.....	53
5.11.	Faktoren zur Erhöhung der Wertschöpfung	55
5.12.	Eigentümerstruktur	56
5.13.	Betriebskosten.....	57
5.14.	Mietausfallswagnis	57
5.15.	Verwaltungskosten	58
5.16.	Pachtwert	59

5.17.	Liegenschaftszinssatz	59
5.18.	Drittverwendungsfähigkeit und Nachnutzung	60
5.19.	Ausblick in die Zukunft.....	61
6.	Spezielle Kennzahlen für Thermenimmobilien	64
6.1.	Benchmarks ÖHTB.....	64
6.2.	GOP zu Umsatz.....	65
6.3.	Verkehrswert zu Umsatz bzw. GOP	65
6.4.	Bruttoanfangsrendite (BAR).....	66
6.5.	Case Studies	66
6.6.	Umsatzverteilung	69
6.7.	Mindestgrößen.....	70
6.8.	Kennzahlenübersicht	71
7.	Schlussfolgerungen	73
	Kurzfassung	76
	Literaturverzeichnis	77
	Anhang	79

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Thermal- und Mineralwässer in Österreich (Quelle: https://www.geologie.ac.at/forschung-entwicklung/kartierung-landesaufnahme/wasser/thermal-und-mineralwaesser/).....	12
Abbildung 2: Verteilung der Anzahl an Betrieben im Segment Gesundheitstourismus 2014 (Quelle: bmwfw 2014: 10)	14
Abbildung 3: Anzahl und Verteilung der Thermen nach Bundesländern (Quelle: bmwfw 2014: 19)	15
Abbildung 4: Entwicklung der Thermenanzahl von 2011 bis 2014 (Quelle: bmwfw 2014: 20)	15
Abbildung 5: Markttreiber im Gesundheitstourismus (Quelle: BMWi 2011: 9)	16
Abbildung 6: Verteilung der Thermen in Österreich – Punkte durch Autorin ergänzt (http://www.thermen.at/thermenente/86/geschichte-der-thermen-die-thermen-heute.htm)	17
Abbildung 7: Überblick Thermen in Österreich (http://www.thermen.at/alle-thermen/)	18
Abbildung 8 Umfrage Nutzungstrends 2017 (http://www.marktmeinungsmensch.at/studien/der-thermen-und-wellness-markt-in-oesterreich-2017/)	20
Abbildung 9 Gesamteffekt durch Nachfrage (bmwfw 2014: 37)	23
Abbildung 10 Wertschöpfungseffekte (Mrd. Euro) des Gesundheitstourismus in Österreich 2014 – Zahlen für Wien lediglich Residualgrößen (bmwfw 2014: 38).....	24
Abbildung 11 Beschäftigungseffekte des Gesundheitstourismus 2014 – Zahlen für Wien lediglich Residualgrößen (bmwfw 2014: 3)	25
Abbildung 12: Unterteilung der Zahlungsströme beim DCF Verfahren (ÖNORM B 1802-2 2008: 7)	32
Abbildung 13: Ertrags- und Kostenstrukturkennzahlen nach KEHR Ö (Kraus Winkler 2017, S. 52).....	35
Abbildung 14: Wichtige Kennzahlen nach USALI (Kraus Winkler 2017, S. 52)	36
Abbildung 15: Standortattraktivität und -eignung (Kohl & Partner o.J. zit.n. Kraus Winkler 2017, S. 30).....	40
Abbildung 16: Bruttogeschossflächen pro Zimmer (Kraus Winkler 2017, S. 54).....	46
Abbildung 17: Richtwerte Investitionskosten pro Zimmer (Kraus Winkler 2017, S. 56)	47
Abbildung 18: Einrichtungskosten pro Zimmer (Kraus Winkler 2017, S. 57).....	47

Abbildung 19: Investitionskosten für Thermen pro m ² (Kraus Winkler 2017, S. 63).	48
Abbildung 20: Technische und wirtschaftliche Nutzungsdauer (Kraus Winkler 2017, S. 13).....	53
Abbildung 21: Benchmarkkennzahlen ÖHTB (Kranewitter 2017: 261)	65
Abbildung 22 Einfache Wertansätze in der Unternehmensbewertung (Kraus Winkler 2017: 7)	65
Abbildung 23 Case 1	67
Abbildung 24 Case 2	67
Abbildung 25 Case 3	68
Abbildung 26 Case 4	68

Abkürzungsverzeichnis

ARR – Average Room Rate (durchschnittlicher Zimmerpreis)

DCF – Discounted Cash Flow (abgezinster Zahlungsstrom)

DEHOGA – Deutscher Hotel- und Gaststättenverband

EBITDA – earnings before interest, taxes, depreciation and amortization (Gewinn vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen auf Sachanlagen und Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände)

FF&E – Furniture, Fixtures and Equipment (Möbel, Einrichtungen und Ausstattung)

F&B – Food & Beverage

GOI – Gross Operating Income

GOP – Gross Operating Profit

G&V – Gewinn und Verlustrechnung

NOI – Net Operating Income

NOP Net Operating Profit

RevPAR – Revenue per available room (Erlös pro verfügbarer Zimmerkapazität)

STAHR – Standard der Abrechnung für Hotels und Restaurants

USALI – Uniform System of Accounts for the Lodging Industry

1. Einleitung

Nach Jahren des starken Wachstums scheint der Markt für Thermenimmobilien an einer Obergrenze des Wachstums angelangt, da sowohl das Zuwachs bei der Anzahl der Thermeneintritte wie auch bei den Eintrittserlösen je Gast zusehends abflacht. (Kreutzer Fischer & Partner 2017: Leseprobe Branchenradar)

Mit 39 Thermenstandorten in ganz Österreich scheint damit ein gewisser Grad an Marktsättigung erreicht zu sein, allerdings steigt mit der Anzahl der Thermenimmobilien ebenso der Bedarf nach treffsicheren und marktgerechten Bewertungen. (<http://www.thermen.at> o.J.) Unter anderem aus den eben genannten Gründen besteht daher ein wachsender Bedarf nach effizienten Parametern und Benchmarks zur Ermittlung des Werts von Thermenimmobilien vonseiten unterschiedlicher Marktteilnehmer.

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Laut Bienert (2005: VII) ist es vor allem für „Investoren, kapitalgebende Banken, Nutzer, Jahresabschlussprüfer, Versicherungen, Makler und Sachverständige der Immobilienbewertung“ von besonderer Bedeutung verlässliche und marktkonforme Bewertungen von Spezialimmobilien zu erlangen. Während bei normalen Immobilienarten sowohl Bewertungsliteratur als auch Markttransparenz verfügbar sind und sich daher Standardmethoden entwickelt haben, stellt sich die Bewertung bei Spezialimmobilien aus unterschiedlichen Gründen schwierig dar, da beispielsweise deren Drittverwertungsmöglichkeiten eingeschränkt sind, höhere Risiken bestehen oder diese nur in spezifischen Teilmärkten handelbar sind und dort nur eine begrenzte Anzahl an Marktteilnehmern vorhanden ist. (Bienert 2005: 4 ff)

Laut Holz und Jacobi (2005: 66 ff) bedarf es bei der Bewertung von Spezialimmobilien, zu denen auch die Thermenimmobilien zählen, besonderer Sorgfalt bei der Informationsbeschaffung, Analyse und Prüfung, um die spezifischen Chancen- und Risikoprofile bei dieser Art von Immobilien abzubilden. Aus diesen Gründen sind spezielle Methoden, Kennzahlen und Benchmarks der Bewertung von

„Sonder- oder Spezialimmobilien“ gefragt, die von Experten mit interdisziplinärem Fachwissen erarbeitet werden.

Die unreflektierte Anwendung der herkömmlichen Sach- und Ertragswertberechnung führt laut Bienert (2005: VII) zwangsweise zu falschen Bewertungsergebnissen. Seiner Ansicht nach ist es verwunderlich, dass sich, angesichts der hohen Relevanz von verlässlichen, marktgerechten Bewertungen für Spezialimmobilien zur Entscheidungsfindung unterschiedlicher Marktteilnehmer, die Literatur dieser Problematik bisher nur rudimentär bzw. vereinzelt gewidmet hat.

Zur Beantwortung der Frage nach dem Wert von Spezialimmobilien scheint es regelmäßig an gesichertem Wissen zu fehlen, unter anderem in Bezug auf die folgenden Punkte:

- Wie hoch sind die gewöhnlichen Bewirtschaftungskosten?
- Welche Rolle spielt die Revitalisierung?
- Wie lassen sich höhere Risiken identifizieren und quantifizieren?
- Wo sind Vergleichsdaten erhältlich?
- Ist die Objekt- oder die Betreiberperspektive ausschlaggebend?
- Welche Anpassungen sind bei den bekannten Bewertungsverfahren notwendig? (Bienert 2005: VII)

Die vorliegende Masterthese soll nun, aufbauend auf eben ausgeführten Aspekten das in der deutschsprachigen Literatur bis dato noch wenig bzw. unzureichend behandelte Thema der Bewertung von Thermenimmobilien gezielt untersuchen und in weiterer Folge deren wertrelevante Faktoren herausarbeiten.

1.2 Forschungsfragen

Aufbauend auf der oben ausgeführten Problemstellung, wurden folgende Forschungsfragen definiert:

- Welche wertbeeinflussenden Faktoren gibt es bei Thermenimmobilien?
- Welche Kennzahlen und Benchmarks lassen sich für die Bewertung von Thermenimmobilien identifizieren?
- Welche Faktoren haben in Praxis der Bewertung von Thermenimmobilien besondere Bedeutung?

Im nachfolgenden Abschnitt werden nun die Methoden näher erläutert, die zur Beantwortung der Forschungsfragen herangezogen werden.

1.3 Methodik

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde eine Kombination aus den folgenden Methoden gewählt, um den unterschiedlichen Perspektiven auf das Thema Rechnung zu tragen:

- Literaturrecherche
- Fallstudie
- Experteninterviews

Die Grundlagen für diese Masterarbeit entstammen aus einschlägiger Fachliteratur, wobei hier vor allem die theoretische Basis erarbeitet wurde sowie grundlegende Informationen zu Thermenimmobilien gesammelt wurden. Aufbauend auf der Fachliteratur, werden vier Fallstudien aus der Bewertungspraxis einer österreichischen Großbank ausgewählt, woraus konkrete wertbeeinflussende Faktoren und Benchmarks abgeleitet werden, die in aktuellen Bewertungsverfahren eingesetzt werden. Schließlich werden zur Ergänzung und Ausweitung der Daten drei Experteninterviews durchgeführt (Atteslander 2000: 150 ff), die danach transkribiert und mit den Methoden der Themenanalyse ausgewertet werden. (Froschauer/Lueger 2003: 158f)

Die folgenden Interviewpartner wurden für die Durchführung der empirischen Untersuchung gewählt: Interviewpartner 1 ist Geschäftsführer eines Consultingunternehmens, das zu den führenden Anbietern von Multi-Client-Studien im deutschsprachigen Raum zählt. Da in diesem Unternehmen jährlich eine Studie zum Thermenmarkt in Österreich erstellt wird, zählt Interviewpartner 1 zu den führenden Marktkennern in dieser Branche. Interviewpartner 2 leitet das operative Geschäft eines führenden österreichischen Betreibers von Thermen- und Gesundheitsresorts. Seine Expertise reicht von der Projektentwicklung über die Kalkulation bis hin zur Entwicklung von neuen Produkten. Weiters lehrt er an der FH Krems. Interviewpartner 3 ist geschäftsführender Gesellschafter eines Immobilienbewertungsunternehmens und im Rahmen dieser Tätigkeit als allgemein beeideter und gerichtlich zertifizierter Sachverständiger eingetragen. Weiters lehrt er an der

Liegenschaftsbewertungsakademie Graz, deren Geschäftsführer er ebenfalls ist. Er führt ebenso regelmäßig Bewertungen von Thermenimmobilien durch.

1.4 Aufbau der Arbeit

Im **Kapitel Einleitung** wurden nun die Problemstellung und Forschungsfragen erklärt sowie die Verbindung zu bereits vorliegender Literatur in diesem Fachgebiet dargestellt. Dazu wurden die Forschungsfragen präzisiert und die Methodik der Herangehensweise wurde erläutert.

Im **Kapitel Grundlagen** wird der Typus der Thermenimmobilie definiert und gegen andere Immobilienarten abgegrenzt. Dies ist vor allem in Hinblick auf verwandte Betriebstypen, wie Wellnesshotels und Kuranstalten, notwendig. Im nächsten Schritt wird die Definition von Thermenimmobilien anhand der drei Begriffstypen, Gesundheitsthermen, Erlebnisthermen und Familienthermen, weiter untergliedert. Eine Darstellung sowie Informationen zur Entwicklung des österreichischen Thermenmarktes liefert das **Kapitel Historie und Marktüberblick**.

Das **Kapitel Bewertungsverfahren** gibt einen Überblick über die aktuellen Verfahren in der Immobilienbewertung nach dem derzeitigen Stand der Wissenschaft und behandelt ihre Brauchbarkeit im Hinblick auf die Thermenimmobilienbewertung. Danach werden die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen der Thermenimmobilienbewertung und der Hotelimmobilienbewertung aufgezeigt. Dies ergibt sich daraus, dass die meisten Thermen in einer Kombination aus Therme und Hotel geführt werden.

Im **Kapitel Untersuchung der bewertungsrelevanten Faktoren von Thermenimmobilien** werden die einzelnen wertbeeinflussenden Faktoren dargestellt und erklärt. Dies erfolgt anhand der aus der Literatur herausgearbeiteten Faktoren, den durchgeführten Interviews sowie den Daten der Fallstudien.

Das Kapitel **Spezielle Kennzahlen für Thermenimmobilien** zeigt auf, welche Benchmarks und Kennzahlen aus den durchgeführten Untersuchungen im Rahmen dieser Masterthese für die Bewertung von Thermenimmobilien abgeleitet werden konnten.

Das **Kapitel Schlussfolgerungen** gibt einen Überblick zu den Ergebnissen der Untersuchung und erläutert deren Bedeutung im Kontext der behandelten Quellen. Insbesondere wird aufgezeigt, welche Aspekte der Arbeit in der Literatur noch nicht vorhanden sind und in welche Richtung weiter geforscht werden kann.

2. Grundlagen – Begriff „Therme“

Für den Thermenbegriff wurden in Österreich noch keine allgemeinen rechtsverbindlichen Kriterien festgelegt. Zwei Quellen wurden gefunden, die den Begriff Therme erwähnen:

Im Steiermärkischen Heilvorkommen- und Kurortegesetz vom 4 Juli 1962 steht im Anhang II zu § 7 Abs. 1: „Die für die Heilwirkung maßgebenden Merkmale eines Heilvorkommens sind im Sinne des § 7 Abs. 1 wie folgt zu bezeichnen: b) Quellen mit einer konstanten Mindestaustrittstemperatur von 20 Grad Celsius als **Thermen**.“ (Steiermärkisches Heilvorkommen- und Kurortegesetz, 1962, § 7 Abs. 1 Anhang II)

Der deutsche Heilbäderverband erstellt in Abstimmung mit dem deutschen Tourismusverband jährlich ein Dokument zu Begriffsbestimmungen und Qualitätsstandards. Unter Punkt 1.2.1 „Chemische Beschaffenheit, physikalische Eigenschaften und Benennung des Heilwassers“ wird dargestellt, wie natürliche Heilwasser aufgrund ihrer chemischen Zusammensetzung oder ihrer physikalischen Eigenschaften charakterisiert werden:

„c. Wässer, deren Temperaturen von Natur aus am Austrittsort mindestens 20 °C betragen, können als **Thermen oder Thermalquellen** charakterisiert werden. Kohlensäurehaltige Thermalwässer mit höherer Temperatur können als ‚Thermalsäuerlinge‘ bezeichnet werden, wenn am Austrittsort mindestens 1.000 mg/l gelöstes Kohlenstoffdioxid enthalten sind. Der Grenzwert von 20 °C für Thermen ist – wie der Grenzwert 1 g/kg – auf die Nauheimer Beschlüsse des Allgemeinen Deutschen Bäderverbandes von 1911 und das darin festgelegte Ordnungsprinzip zurückzuführen. Dieser Grenzwert ist in Deutschland nach geologischen und meteorologischen Gesichtspunkten festgelegt worden und hat sich heilquellenrechtlich bewährt.“ (Deutscher Heilbäderverband e.V., 2016, S. 96)

Eine allgemeingültige Definition des Begriffs „Therme“ lässt sich aus den gesichteten Literaturquellen soweit nicht ableiten, da die wissenschaftliche Literatur zum Thema Freizeitimmobilien im deutschsprachigen Raum diesen speziellen Bereich noch nicht im Detail behandelt hat. Infolgedessen ist es notwendig, das Marktsegment der Thermen in Bezug zu verwandten Betriebstypen genauer abzugrenzen, was im Rahmen des nachfolgenden Abschnitts erfolgen soll.

2.1 Definition und Abgrenzung zu verwandten Betriebstypen

Mit der wachsenden Bedeutung und den vielfältigen Angeboten im Gesundheitstourismus in Österreich kam der Bedarf nach klaren Begriffsdefinitionen für diese Betriebstypen auf. Im Rahmen der Studie „Gesundheitstourismus in Österreich 2014“ im Auftrag des Bundesministeriums für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft, die von der Donau-Universität Krems durchgeführt wurde, wurde bei der Definition des Gesundheitstourismus auf die Kategorisierung in der CONOS Studie 2011 zurückgegriffen. (bmwfw 2014: S.5)

Die im Bericht zum „Gesundheitstourismus in Österreich 2014“ zitierte CONOS Studie unterscheidet grundsätzlich zwischen dem Tourismus-Sektor und dem Sozial-Sektor. Kur, Remobilisation, Rehabilitation und medizinische Klinikaufenthalte werden im Rahmen der Begriffsdefinition nicht als „touristisch“ gesehen und sind daher dem Sozial-Sektor zuzuordnen. Der Tourismussektor definiert sich unter anderem durch eine freiwillige und selbständig finanzierte mehrtägige Ortsveränderung zur Förderung, Aufrechterhaltung und gegebenenfalls Wiederherstellung des körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens unter Inanspruchnahme von Gesundheitsleistungen von Dritten. (bmwfw 2014: S.5)

Als touristisch relevant für den Gesundheitstourismus in Österreich gelten:

- **Wellnesstourismus:** Angebote, deren Schwerpunkt im Bereich des Wohlfühlens und Entspannens liegt.
- **Thermentourismus:** Thermal-Badeanlagen mit oder ohne gesundheitlichem Schwerpunkt, die als Allwetterinfrastruktur genutzt werden.
- **Alpiner Wellnesstourismus:** Betriebe mit höhenklimatischem Schwerpunkt in idyllischer Lage, Verwendung regionaler Produkte, Nähe zur Natur
- **Medical Wellness-Tourismus:** Der medizinische Aspekt steht im Fokus der Anwendungen und Behandlungen. Auch der Bereich der Privatkuren (Kuraufenthalte, die nicht durch Sozialversicherungsträger finanziert werden) ist diesem Segment zuzuordnen.
- **Ästhetischer/minimal invasiver Medizintourismus:** Umfasst Anwendungen/Eingriffe aus dem Bereich von Anti-Aging-Behandlungen, der apparativen und präparativen Kosmetik, sowie minimal invasive Eingriffe aus dem Bereich der plastischen Chirurgie. (bmwfw 2014: S.5)

Erwähnt werden soll hier auch der jährlich erscheinende Relax Guide der seit 1999 Lilien als Qualitätssiegel für Wellnesshotels in Österreich und Deutschland (seit 2001) vergibt. Dort wird das vielfältige Angebot an Aktivitäten und Behandlungen in vier Kategorien unterteilt:

- **Kur** – zumindest einwöchiger Aufenthalt, ärztliche Diagnostik und Therapie, keine Wellness-Oasen, sondern Behandlung chronisch Kranker
- **Gesundheitshotels** – Prävention, medizinische Checks, Therapie von Stressfolgen und harmloseren Gesundheitsstörungen, richtet sich an gesunde Menschen
- **Wellness** – heißt im Regelfall „ohne Arzt“
- **Beauty** – nur „echte“ Schönheitsfarmen, nehmen in der Regel keine „normalen“ Feriengäste auf, meist nur Wochenarrangements (<https://www.relax-guide.com/hotelcheck>)

2.2 Thermenimmobilien – Begriffstypen

Die in der Arbeit angewandte Definition von drei unterschiedlichen Thermentypen entspricht jener von Kreuzer Fischer & Partner Consulting, die in der jährlich erscheinenden Multi-Client-Studie „Branchenradar Thermen in Österreich“ verwendet wird. Hier werden Erlebnisthermen, Familienthermen und Gesundheitsthermen unterschieden. Nachfolgend werden diese Definitionen nun kurz erläutert. (Kreuzer Fischer & Partner 2017: 62)

Gesundheitsthermen positionieren sich mit einem stark gesundheitsorientierten Angebot. Wellness, Massagen und Beautyangebote stehen im Vordergrund bzw. in manchen Thermen auch die Heilkraft des Wassers. Es gibt im Normalfall kein spezielles Angebot für Kinder oder Jugendliche. Aktuell werden laut Branchenradar elf Anlagen in Österreich als Gesundheitsthermen geführt: Asia Therme Linsberg, Elementarium Bad Zell, Life Medicine Resort Bad Gleichenberg, St. Martins-Therme, Isla Sola, Heiltherme Bad Waltersdorf, Rogner Bad Blumau, Therme Vigaun, Bad Vöslau und Bad Fischau sowie das Narzissen Bad Aussee. (Kreuzer Fischer & Partner 2017: 62)

Familienthermen richten das Angebot auf Familien mit Kleinkindern aus. Es werden unter dieser Kategorie die Sonnentherme Lutzmannsburg, die H20Therme

in Seebersdorf, das Sole-Felsen-Bad in Gmünd und Göstling sowie die Therme Stegersbach erfasst. (Kreutzer Fischer & Partner 2017: 62)

Alle anderen Thermen werden zu den **Erlebnisthermen** gerechnet. Sie sprechen mehr oder weniger alle Zielgruppen an, bieten Wellness genauso wie Erlebnis und sind daher eine Mischung aus diesen Faktoren. (Kreutzer Fischer & Partner 2017: 62)

3. Historie und Marktüberblick

In diesem Abschnitt wird ein Überblick über den Markt für Thermenimmobilien in Österreich erstellt und ebenso deren Entwicklung anhand eines geschichtlichen Überblicks kurz erläutert.

3.1 Historie

Die Geschichte der Thermen (abgeleitet vom griechischen Wort Thermos für „Wärme“) ist durch die Faszination der Menschen für natürlich warmes Wasser bzw. für Wasser mit besonderem Geschmack geprägt und hat ihre Anfänge bei den Griechen und später den Römern. Die heilende Wirkung der Quellen war schon damals bekannt. Mit der Erfindung der beheizten Badehäuser etwa 100 v. Chr. konnte erstmals ein Warmbad abseits einer heißen Quelle genommen werden und bald hatte jede größere Zivilstadt ihre eigene Badeanlage. Für die großen Anlagen, wie die Caracalla-Therme in Rom, die mehr als 2000 Badebesucher pro Tag aufnehmen konnte, bürgerte sich der Name „thermae“ ein, während die kleinen öffentlichen Bäder „balneum“ genannt wurden. Auch in den Grenzprovinzen errichteten die Römer ihre Lager vorzugsweise in der Nähe von heißen Quellen. Baden bei Wien wurde ob seiner Schwefelquellen als „Aquae Pannoniae“ bezeichnet und auch die Thermalquellen von Villach und die Heilquellen der Ost-Steiermark waren bereits bekannt, was archäologische Funde bezeugen. Mit der einsetzenden Völkerwanderung und dem Ende des römischen Reiches ging in Europa das Wissen um die Nutzung des warmen Wassers und den Bau von Thermenanlagen jedoch für Jahrhunderte verloren.

Im Mittelalter - mit der Lehrrichtung der Askese - wurde das Nicht-Baden – ähnlich wie das Fasten – zur Tugend erhoben. Erst mit der Heimkehr der Kreuzfahrer gelangte das Wissen über die orientalischen Bäder nach Europa zurück und vielerorts wurden Badestuben eingerichtet. Der Beruf des Baders mit seinen rustikal angewandten Therapien entstand. Doch gegen Ende des 15. Jahrhundert führte die Verbreitung der Syphilis zur Schließung der meisten öffentlichen Badehäuser, das Baden geriet wieder in Verruf und es setzte eine regelrechte Wasserfeindlichkeit ein. Erst ab dem 16. Jahrhundert, gefördert durch die Habsburger, besann man sich wieder auf die Heilkraft des Wassers und die Thermenkultur. Die Aufklärung reformierte das Denken über Gesundheit und Hygiene. Im 18. Jahrhundert entstand

die Balneologie – die Lehre von der therapeutischen Anwendung von Bädern und Trinkkuren – und neue wissenschaftliche Erkenntnisse bestätigten die heilende Wirkung von Mineralstoffen und Spurenelementen. Thermen entwickelten sich zu Besuchermagneten für die europäische Hocharistokratie und man versuchte, die finanzstarken Gäste mittels aufwändigem gesellschaftlichen Rahmenprogramm zu gewinnen. Ab 1800 schufen namhafte Architekten Luxushotels, Casinos, Kurparks und Flaniermeilen und sorgten für einen mondänen Badeaufenthalt.

Im 19. Jahrhundert fanden sich die Spitzen aus Politik, Adel, Finanz und Kunst in den Bädern ein, was die Diplomatie der damaligen Zeit entscheidend beeinflusste. Der Bau von Eisenbahnlinien erleichterte zwar die verkehrsmäßige Erschließung vieler Kur- und Bäderregionen, führte jedoch auch zum Ende der Exklusivität. Es setzte der Gesundheitstourismus für ein breiteres Publikum ein – für den einfachen Bürger war der Besuch dennoch unerschwinglich. Aus diesem Grund entstanden schon ab dem 18. Jahrhundert parallel die sogenannten Bauernbäder. Diese kleinen, primitiv ausgestatteten Bäder verfügten über eine hauseigene Mineral- oder Schwefelquelle und gebadet wurde in mit Brettern abgedeckten Wannen. Für Gottesdienste gab es eine Kapelle und zur Unterhaltung ein Gasthaus mit Kegelbahn.

Der erste Weltkrieg beendete die mondäne Badekultur und die folgende Weltwirtschaftskrise tat ihr Übriges. Um dem drohenden Niedergang entgegen zu wirken, versuchten viele Gemeinden den Bekanntheitsgrad ihrer Thermalquellen durch die Verwendung des Zusatzes „Bad“ im Namen zu verstärken. Nach dem zweiten Weltkrieg fokussierte sich der Aufenthalt in Bädern auf die Heilung von Krankheiten und nicht auf das gesellschaftliche Zusammentreffen. Erst mit der Ölkrise und den Bohrungen nach Erdöl in den siebziger Jahren kam es zum Wandel in der öffentlichen Wahrnehmung, denn anstatt des Öls fand man vielerorts Thermalquellen. So entstanden die Thermalbäder in Bad Waltersdorf, Vigaun oder Geinberg letztlich aufgrund erfolgloser Ölbohrungen. Damit war der Grundstein für ein neues Segment im österreichischen Tourismus gelegt.

Seit gut zwanzig Jahren ist **Wellness** ein fixer Bestandteil im Angebot der Tourismuswirtschaft. Der Begriff wurde durch den amerikanischen Arzt Halbert L. Dunn in den frühen fünfziger Jahren des 20. Jahrhunderts bekannt. Seine Gesundheitsphilosophie „High Level Wellness“ betraf einen eigenverantwortlichen

Lebensstil, der die Gesundheit optimal fördern sollte.
(<http://www.thermen.at/content-66/geschichte-der-thermen.htm>)

Als **Therme** werden Wässer mit einer Temperatur von mehr als 20° C definiert – darunter werden sie als geothermisch beeinflusste Wässer bezeichnet. Mineralwässer definieren sich durch einen Gesamtlösungsinhalt ionischer Verbindungen und Gase von mehr als 1.000 mg/kg bzw. besitzen mindestens einen besonderen Inhaltsstoff. Mineralwässer und Thermalwässer treten entweder als Quellen hervor oder werden durch Bohrungen künstlich erschlossen.
(<https://www.geologie.ac.at/forschung-entwicklung/kartierung-landesaufnahme/wasser/thermal-und-mineralwaesser/>)

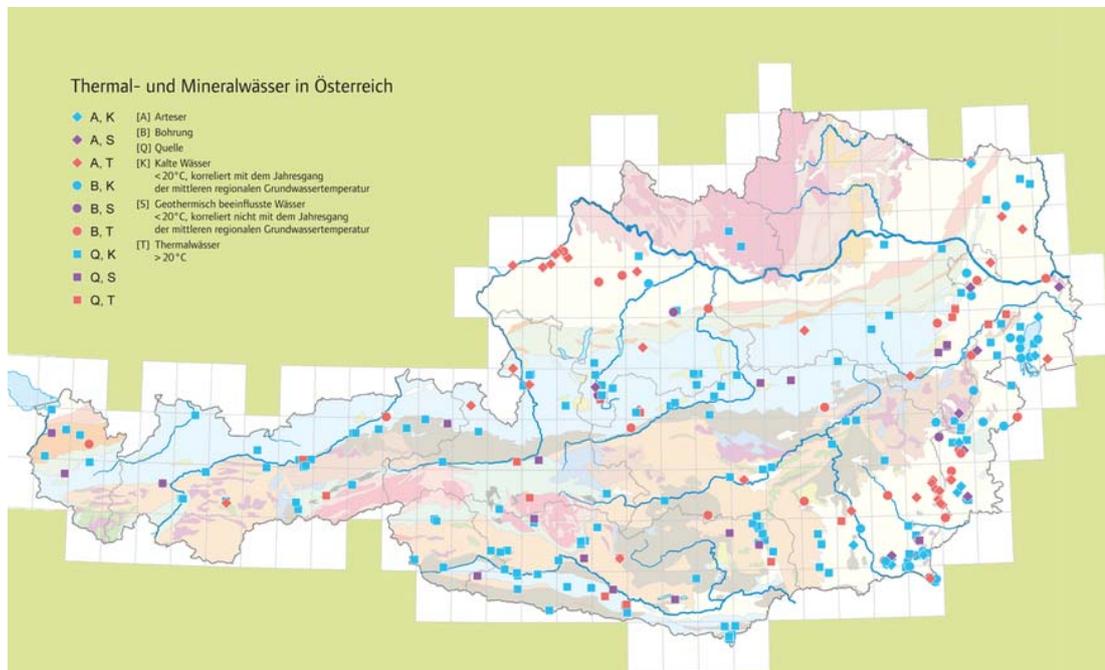


Abbildung 1: Thermal- und Mineralwässer in Österreich (Quelle: <https://www.geologie.ac.at/forschung-entwicklung/kartierung-landesaufnahme/wasser/thermal-und-mineralwaesser/>)

Das österreichische Wellness-Bewusstsein, das den Gedanken an Wasser und Entspannung mit dem Besuch eines Thermalbades verbindet, hat in Österreich inzwischen 39 Thermen, Thermalbäder und Solebäder mit den unterschiedlichsten Angeboten entstehen lassen und diese sind vom heimischen Gesundheitstourismusmarkt nicht mehr wegzudenken.

3.2 Thermenmarkt Österreich

Laut Statistik Austria gibt es 18.253 gewerbliche Betriebe im Tourismus in Österreich. Diese Zahl umfasst Hotels, Ferienwohnungen/-häuser, Jugendherbergen, Jugendgästehäuser, Kinder- und Jugenderholungsheime, Kurheime der Sozialversicherungsträger, private oder öffentliche Kurheime sowie bewirtschaftete Schutzhütten. Wenn man die Anzahl der gewerblichen Betriebe im Gesundheitstourismus betrachtet, fallen von 18.253 Betrieben nur 1.224 in die Sparte Gesundheitstourismus, was einen Anteil von 6,7 % ergibt. Wien ist hier die Ausnahme im Gesundheitstourismus, denn es verfügt mit der Therme Oberlaa nur über einen einzigen Betrieb. Von den übrigen Bundesländern bildet Kärnten das Schlusslicht. An der Spitze steht das Burgenland mit 46 von 408 gewerblichen Betrieben im Gesundheitstourismus, was einen Anteil von 11,3 % ergibt. (bmwfw, 2014: 11)

Dem Gesundheitstourismus in Österreich (Definition siehe 2.1) wird am Gesamtmarkt der gewerblichen Nächtigungen ein Bettenanteil von rund 20 % zugerechnet. Von 727.314 gewerblichen Betten (Statistik Austria) entfallen 140.575 auf das Segment des Gesundheitstourismus. Am größten ist dieser Anteil im Burgenland (33,5 %), gefolgt von der Steiermark (25,5 %). Oberösterreich hat im Vergleich am wenigsten Betten im Gesundheitstourismus (15,4 %) und wird nur noch von Wien unterboten, das kein einziges Bett in diesem Segment vorweisen kann. (bmwfw 2014: 13)

Dies zeigt, dass sich Betriebe im Gesundheitstourismus im Vergleich zu den restlichen gewerblichen Betrieben in der Tourismusbranche durch eine überdurchschnittlich hohe Anzahl an Betten pro Betrieb auszeichnen.

Verteilung der Segmente im Gesundheitstourismus 2014

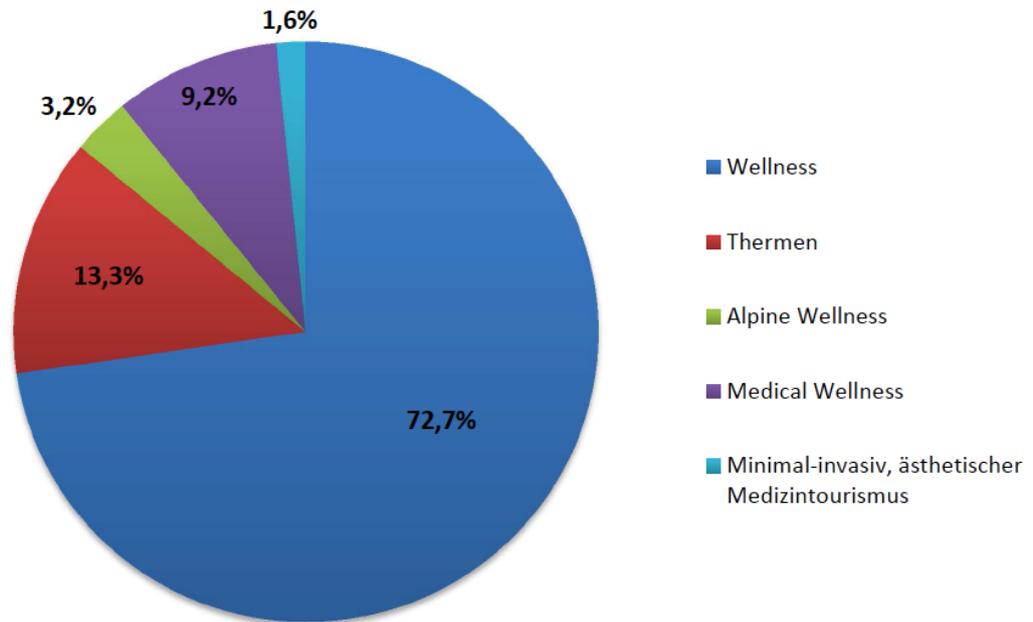


Abbildung 2: Verteilung der Anzahl an Betrieben im Segment Gesundheitstourismus 2014 (Quelle: bmwfw 2014: 10)

Mit rund 73 % der Betriebe stellt der allgemeine Wellnessbereich den größten Sektor im Gesundheitstourismus dar. Danach kommen mit rund 13 % die Thermen, gefolgt von Medical Wellness mit 9,2 %. 3,2 % entfallen auf Alpine Wellness und nur 1,6 % auf den Medizintourismus. (bmwfw 2014:10)

Zu den Thermenbetrieben werden sowohl Thermen allein (eher die Ausnahme) als auch Thermenhotels gezählt. Entgegen der Aufstellung auf der Seite www.thermen.at (<http://www.thermen.at/thermenente/86/geschichte-der-thermen-die-thermen-heute.htm>) wie auch den Darstellungen des Branchenradars von Kreuzer, Fischer & Partner (2017) werden in der Studie „Gesundheitstourismus in Österreich 2014“ (bmwfw 2014) auch Hotels berücksichtigt, die in einem Umkreis von 2 km zur Therme liegen. Aus diesem Grund wird in Niederösterreich und in Salzburg je eine zusätzliche Therme gezählt, was eine Summe von 41 statt 39 Betrieben ergibt.

Verteilung der Thermen in Österreich		
Bundesland	Thermenanzahl	Verteilung
Burgenland	5	12,2%
Kärnten	3	7,3%
Niederösterreich	8	19,6%
Oberösterreich	4	9,8%
Salzburg	6	14,6%
Steiermark	11	26,8%
Tirol	3	7,3%
Vorarlberg	0	0,0%
Wien	1	2,4%
Gesamt	41	100,0%

Abbildung 3: Anzahl und Verteilung der Thermen nach Bundesländern (Quelle: bmwfw 2014: 19)

Die Spitzenreiter bei der Anzahl der Thermen sind die Steiermark mit insgesamt 11 Betrieben gefolgt von Niederösterreich mit 8 Häusern. Vorarlberg hat als einziges Bundesland keine Therme. Interessant ist auch, dass, trotz der bereits drohenden Marktsättigung und der Diskussionen darüber in diversen Medien, zwischen 2011 und 2014 neun zusätzliche Thermen eröffnet wurden. (bmwfw 2014: 19f)

Vergleich der Thermenanzahl von 2011 zu 2014				
Bundesland	Thermenanzahl 2011	Thermenanzahl 2014	Veränderung absolut	Veränderung prozentuell
Steiermark	10	11	+1	+10,0%
Niederösterreich	3	8	+5	+166,7%
Salzburg	4	6	+2	+50,0%
Burgenland	5	5	+/-0	+/- 0%
Oberösterreich	4	4	+/-0	+/- 0%
Kärnten	4	3	-1	-25,0%
Tirol	1	3	+2	+200,0%
Wien	1	1	+/-0	+/- 0%
Vorarlberg	0	0	+/-0	+/- 0%
Österreich	32	41	+9	+28,1%

Abbildung 4: Entwicklung der Thermenanzahl von 2011 bis 2014 (Quelle: bmwfw 2014: 20)

Somit ist die Anzahl der Thermen in diesen drei Jahren österreichweit um rund 28 % gestiegen. Nur in Kärnten wurde die Therme Bad Bleiberg geschlossen. (bmwfw 2014: 20)

Es stellt sich die Frage, wie es weitergeht im Gesundheitstourismus, welche Faktoren Einfluss auf dessen Entwicklung haben und ob die Projekte eine

nachhaltige Investition in die Zukunft darstellen. Im Leitfaden „Innovativer Gesundheitstourismus“ in Deutschland aus dem Jahr 2011 werden vier Markttreiber für die Entwicklung des Gesundheitstourismus genannt:



Abbildung 5: Markttreiber im Gesundheitstourismus (Quelle: BMWi 2011: 9)

Das steigende Gesundheitsbewusstsein zeigt sich in allen Lebensbereichen und umfasst unter anderem Themen wie Ernährung, Einrichtung und Bekleidung. Zum einen werden Aussehen und körperliche Leistungsfähigkeit immer wichtiger, zum anderen dringen stressbedingte Krankheiten zunehmend in das Bewusstsein der Menschen. Persönliches Gesundheitsmanagement und Erhalt der physischen und psychischen Leistungsfähigkeit sind Trends, die den Gesundheitstourismus antreiben. (BMWi 2011: 9)

Ein weiterer Einflussfaktor ist der demographische Wandel. Das Schlagwort „Better Aging“ steht für Primärprävention hinsichtlich Altersbeschwerden und Attraktivitätsverlust. Die Anzahl der chronischen Erkrankungen und alterstypischen Beschwerden ist auf dem Vormarsch. Menschen mit Mobilitätseinschränkungen ein urlaubstypisches Ambiente zu bieten, ist eine der großen Chancen auf diesem Markt. (BMWi 2011:10)

39 Thermen, Thermalbäder bzw. Solebäder gibt es zurzeit in Österreich, die allesamt ein umfangreiches Angebot aufzuweisen haben. (<http://www.thermen.at/thermenente/86/geschichte-der-thermen-die-thermen-heute.htm>)



STEIERMARK (11) BURGENLAND (5) NIEDERÖSTERREICH (7)
 OBERÖSTERREICH (4) SALZBURG (5) KÄRNTEN (3)
 TIROL (3) WIEN (1)

Abbildung 6: Verteilung der Thermen in Österreich – Punkte durch Autorin ergänzt (<http://www.thermen.at/thermenente/86/geschichte-der-thermen-die-thermen-heute.htm>)

Thermen in Österreich	Bundesland
1 Therme Wien	Wien
2 Therme Bad Schallerbach	Oberösterreich
3 Therme Loipersdorf	Steiermark
4 Sonnentherme Lutzmannsburg	Burgenland
5 Aqua Dome Längenfeld	Tirol
6 Alpenland Therme Gastein	Salzburg
7 St. Martins Therme	Burgenland
8 Tauern Spa Kaprun Zell am See	Salzburg
9 Therme Bad Radkersburg	Steiermark
10 Sole-Felsen-Bad Gmünd	Niederösterreich
11 Therme Laa a. d. Thaya	Niederösterreich
12 Erlebnis-Therme Amadé Altenmarkt	Salzburg
13 Therme Geinberg	Oberösterreich
14 Kärntnertherme, Warmbad Villach	Kärnten
15 Heiltherme Bad Waltersdorf	Steiermark
16 Allegria Familientherme Stegersbach	Burgenland
17 Asia Therme Linsberg	Niederösterreich
18 Salzkammergut-Therme Bad Ischl	Oberösterreich
19 Therme Mediterrana Bad Hall	Oberösterreich
20 Nova Köflach	Steiermark
21 Grimming Therme	Steiermark

22	H2O Therme Seebersdorf	Steiermark
23	Avita Therme Bad Tatzmannsdorf	Burgenland
24	Alpentherme Ehrenberg	Tirol
25	Aqualux Fohnsdorf	Steiermark
26	Therme Rogner Blumau	Steiermark
27	Narzissenbad Aussee	Steiermark
28	Therme Gleichenberg	Steiermark
29	Asia Spa Leoben	Steiermark
30	Therme Baden	Niederösterreich
31	Ybbsthaler Solebad	Niederösterreich
32	Thermalbad Vöslau	Niederösterreich
33	Fischauer Thermalbad	Niederösterreich
34	Felsenbad Bad Gastein	Salzburg
35	Heiltherme Bad Vigaun	Salzburg
36	Thermal Römerbad Bad Kleinkirchheim	Kärnten
37	Therme St. Kathrein	Kärnten
38	Erlebnistherme Zillertal	Tirol
39	Heiltherme Bad Sauerbrunn	Burgenland

Abbildung 7: Überblick Thermen in Österreich (<http://www.thermen.at/alle-thermen/>)

Die Multiclientstudie „Branchenradar Thermen“, herausgegeben von Kreuzer Fischer und Partner (2017), beobachtet den Thermenmarkt in Österreich schon seit Jahren. Mittels schriftlicher Erhebungen bei den wichtigsten Anbietern, Daten der Statistik Austria und Expertengesprächen mit Marktteilnehmern wird ein jährlicher Überblick über den österreichischen Thermenmarkt erstellt. Die wesentlichen Kennziffern sind die Anzahl der Eintritte pro Jahr, der Eintrittserlös pro Gast und die Eintrittserlöse insgesamt. Der Vergleich mit den vergangenen Jahren lässt eine Stagnation erkennen. Da in der Erhebung nicht zwischen den verschiedenen Eintrittskartenvarianten unterschieden wird und somit eine Tageskarte gleich wie eine Stundenkarte gewertet wird, gehen die Autoren der Studie davon aus, dass das ohnehin minimale Wachstum auf einen Anstieg des Anteils an Kurzzeitgästen zurückzuführen ist. (Kreuzer Fischer & Partner 2017: Leseprobe Branchenradar)

Die Thermeneintritte haben sich seit Jahren bei rund 9 Mio. Eintritten pro Jahr eingependelt. Zuletzt wurden im Jahr 2016 insgesamt 9,3 Mio. Eintritte gezählt, was eine moderate Steigerung von 0,8 % im Vergleich zum Vorjahr bedeutet. Das Konkurrenzangebot durch Wellness-Hotels und Erlebnishallenbäder ohne Thermalwasser hat dazu geführt, dass der Anteil der Tagesgäste an den

Gesamteintritten gesunken ist. Nur noch 62 % der Besucher lösen ein Tagesticket. Der Rest nutzt zeitliche beschränkte Stundenangebote. Das ist auch der Grund, warum die durchschnittlichen Tageserlöse nur um 1,1 % gegenüber dem Vorjahr gestiegen sind. In Österreich wurden im Jahr 2016 rund 145 Mio. Euro über Thermeneintritte erwirtschaftet. (Kreutzer Fischer & Partner 2017: Leseprobe Branchenradar)

Als wesentlicher Treiber dieser Entwicklung wird ein Nachlassen des Interesses an Thermenbesuchen im Allgemeinen aufgezeigt. Der Thermenbesuch hat an Prestige und Exklusivität verloren. Das Produkt ist etabliert und der Gast hat weniger das Gefühl, etwas Besonderes zu unternehmen, als früher. Noch stärker wirkt jedoch das Konkurrenzangebot durch Wellness-Hotels und Erlebnishallenbäder ohne Thermalwasser, die in ihrem Angebot teilweise besser auf die Bedürfnisse der Gäste ausgerichtet oder schneller erreichbar sind. In diesem kompetitiven Wettbewerb sind vielerorts Kannibalisierungseffekte zu beobachten. Der Fokus vieler Standorte liegt, ungeachtet der veränderten Rahmenbedingungen, auf Gästen aus der eigenen Region und den angestammten Einzugsgebieten. Ein großes Thema der Betreiber sind auch die Auslastungsspitzen am Wochenende und an Feiertagen, welchen enorme freie Kapazitäten während der Woche gegenüberstehen. Ein Konzept, um dieses Ungleichgewicht zu mindern, ist der Verkauf von Kurzzeitkarten. Die Interessenten für diese Variante verfügen idealerweise über Tagesfreizeit, sind aber regional nicht in ausreichender Menge verfügbar, um einen Ausgleich zu bewirken. Weiters konsumieren Kurzzeitgäste im Vergleich zu Tages- und Nächtigungsgästen deutlich weniger, was sich negativ auf die Wertschöpfung auswirkt. (Vgl. Interview 1 Marktforscher 2018)

Eine Aufstellung der Marktanteile der Top 25 Thermen in Österreich nach der Anzahl der Eintritte konnte nicht bereitgestellt werden. Aus Interview 1 geht jedoch hervor, dass Wien mit 750.000 Eintritten im Jahr 2016 Marktführer war. Ein weiterer Spitzenreiter ist Bad Schallerbach mit 590.000 Eintritten pro Jahr. Loipersdorf liegt mit 580.000 Eintritten pro Jahr auf Platz 3. (Vgl. Interview 1 Marktforscher 2018)

Als Anbieter ist die VAMED Vitality World mit insgesamt 8 Thermenstandorten in Österreich (und einem in Ungarn) klar Marktführer. Diese betreibt die Standorte Zell am See, Längenfeld, Geinberg, Laa an der Thaya, Wien, Bad Sauerbrunn, Kamptal und St. Martins in Frauenkirchen. (<https://vitality-world.com/de/node/1#resorts>)

Interviewpartner 1 prognostiziert für den österreichischen Thermenmarkt nachfrageseitig als auch wertmäßig weiterhin nur ein flaches Marktwachstum. Es fehlt allgemein an Wachstumsimpulsen. Die Besucheranzahl ist zwar im Jahr 2016 wieder leicht gewachsen und auch der durchschnittliche Erlös pro Thermengast hat sich etwas erhöht, aber tatsächlich spricht man davon, dass der österreichische Thermenmarkt mit ca. 9,3 Mio. Eintritten (2016) den Plafond erreicht hat. (Vgl. Interview 1 Marktforscher 2018)

Im Rahmen der Studie „Der Thermen und Wellness Markt in Österreich 2017“ zum Thema „Nutzungstrend von Thermen und Wellnessangeboten“ (500 Internetnutzer), durchgeführt im Februar 2017 von der Medienstudienplattform „marktmeinungsmensch“, wurde die Frage gestellt, wie sich die Nutzung der Angebote im Thermen- und Wellnessbereich nach Meinung der Studienteilnehmer in den kommenden Jahren entwickeln wird. Ebenso wurde gefragt, ob die Teilnehmer einen Anstieg oder ein Absinken der Nutzung von Thermen und Wellnesshotels erwarten. (<http://www.market.at/studien/details/85-kein-ende-des-wellness-booms-jeder-zweite-rechnet-zukuenftig-mit-besucherzuwaechsen/Details.html>)

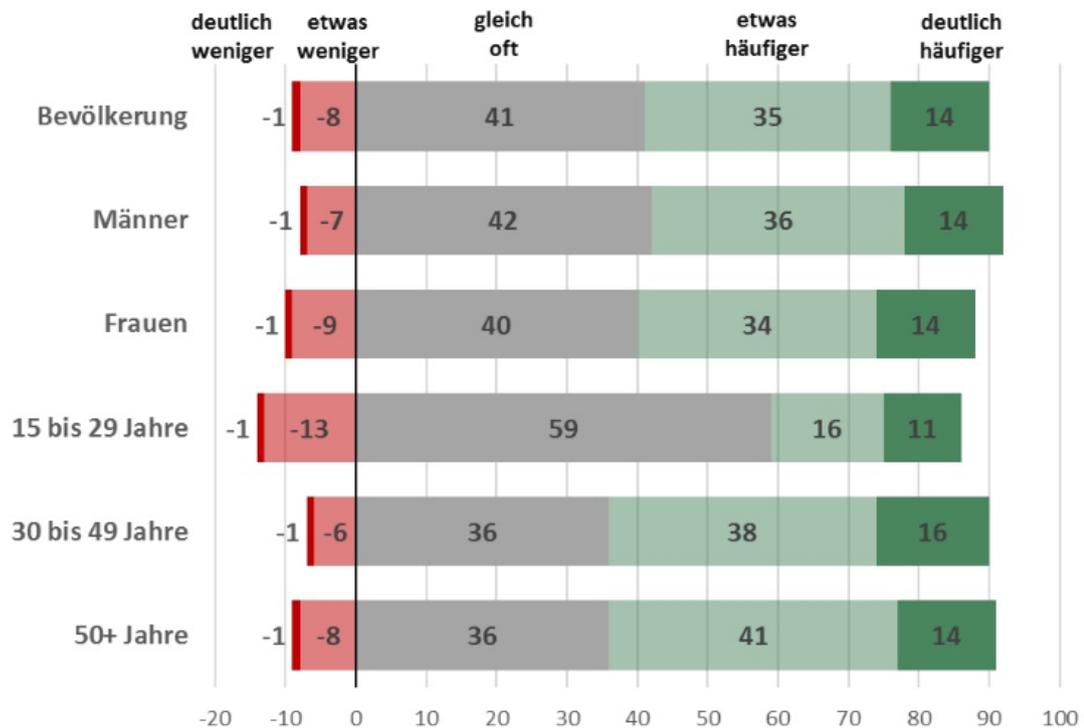


Abbildung 8 Umfrage Nutzungstrends 2017
(<http://www.marktmeinungsmensch.at/studien/der-thermen-und-wellness-markt-in-oesterreich-2017/>)

Ungefähr die Hälfte der Befragten gibt laut der Umfrage an, dass sie mit einer Steigerung der Nutzung von Wellnesshotels und Thermen in den kommenden Jahren rechnet, wobei die Altersgruppe zwischen 15 und 29 Jahren hier eine Ausnahme darstellt. Rund ein Siebentel der Teilnehmer gibt sogar an, dass es zu einem starken Anstieg der Thermennutzung kommen könnte. Weniger als 10 Prozent der Teilnehmer rechnen dem gegenüber mit einem Rückgang im Segment der Thermen und Wellnesshotels.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass der Thermenmarkt ein relativ kleines Segment im Gesundheitstourismus in Österreich darstellt. Aufgrund des steigenden Gesundheitsbewusstseins und der immer höher werdenden Lebenserwartung werden dem Gesundheitstourismus im Allgemeinen Wachstumschancen zugeschrieben. Der Thermenmarkt selbst zeigte mit 39 Standorten in ganz Österreich in den letzten Jahren allerdings eine gewisse Marktsättigung.

3.3 Wertschöpfung durch den Gesundheitstourismus

In diesem Kapitel werden die kritischen Aspekte der Wertschöpfung im Thermenmarkt in Österreich untersucht und es wird dargestellt, inwieweit der Gesundheitstourismus zur Steigerung der Wertschöpfung in einzelnen österreichischen Regionen beiträgt.

Seit Jahren wird darüber spekuliert, ob der Thermenmarkt in Österreich bereits gesättigt sei. Bereits im Jahr 2010 veröffentlichte „Die Zeit“ einen kritischen Artikel mit dem Titel „Das Ende des Wasserrauschs“ (<http://www.zeit.de/2010/25/A-Thermen>). Darin wird der Beginn des Booms Mitte der neunziger Jahre beschrieben, als man mit der Errichtung von Thermen versuchte, den regionalen Arbeitsmarkt zu beleben und dabei Millionen an Fördermitteln aus der EU und den Bundesländern aufwand. „Alle heimischen Thermen sind mit Mitteln der öffentlichen Hand entstanden“ (<http://www.zeit.de/2010/25/A-Thermen>) wird dort Wolfgang Kleemann, Direktor der Österreichischen Hotel- und Tourismusbank zitiert. Vor allem in Ostösterreich wird die Thermenlandschaft als hochsubventionierter Wildwuchs beschrieben, der ohne Masterplan ein Prestigeprojekt nach dem anderen entstehen ließ. (<http://www.zeit.de/2010/25/A-Thermen>)

Es stellt sich die Frage, ob diese Investitionen im Sinne einer tatsächlichen Belebung des regionalen Arbeitsmarktes und einer gesteigerten Wertschöpfung gerechtfertigt sind? Österreich erlebt sich selbst als Tourismusland und die hochpositive Bilanz des Reiseverkehrs spricht vordergründig dafür. Wie die Zahlen in Hinblick auf den Einnahmen- und Ertragseffekt zeigen, wird die Bedeutung des Tourismus für die heimische Wirtschaftslage jedoch deutlich überschätzt. Selbst in Tirol liegt die Bruttowertschöpfung im produzierenden Bereich doppelt so hoch wie im Tourismus. In Niederösterreich sind die Zahlen naturgemäß noch viel deutlicher. Im Jahr 2015 standen 31,08 % der Bruttowertschöpfung des produzierenden Bereichs gerade einmal 2,83 % aus dem Bereich Beherbergung und Gastronomie gegenüber. Sogar in Bad Erlach – dem Standort des hochsubventionierten Asia Resort Linsberg – übertrifft der Flugzeugzulieferer List mit seinen Wertschöpfungsbeiträgen und Kommunalsteuern jene der Therme bei Weitem. Die Zahlen für ganz Österreich sprechen eine deutliche Sprache. Der produzierende Bereich lag 2015 bei 28,47 % der Bruttowertschöpfung (davon Industrie 18,66 %), während Beherbergung und Gastronomie nur 4,92 % zur Wertschöpfung beitrugen. (<https://www.nzz.ch/tourismus-trotz-132-millionen-naechtigungen-ist-und-bleibt-oesterreich-ein-industrieland-ld.1297703>)

In Anbetracht dieser Ausgangslage erscheint es wenig verwunderlich, dass die politischen Entscheidungsträger unter Druck stehen, die Förderungen durch eine signifikante Steigerung der Wertschöpfung zu belegen. Das im Herbst 2016 als Erweiterung der Therme Laa konzipierte Silent Spa veröffentlichte wohl auch aus diesem Grund in der Presseinformation zum Projekt zusätzlich Zahlen zur regionalen Wertschöpfung. Allein rund um Laa an der Thaya seien durch die Therme 500 neue Arbeitsplätze entstanden. Von den Gesamtinvestitionskosten von rund EUR 21,0 Mio. für die Errichtung des Silent Spa und die Renovierung von Teilbereichen der Therme seien 76 % der Wertschöpfung in Niederösterreich verblieben. (VAMED Pressemitteilung, 2016, S. 1 ff)

Auch die Studie des Bundesministeriums für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft erörtert diese Frage im Endbericht zum Gesundheitstourismus in Österreich 2014. Die Wertschöpfungs- und Beschäftigungseffekte des Gesundheitstourismus in Österreich teilen sich in den Einfluss auf die regionale Wertschöpfung (Produktion) und die Beschäftigung (Anzahl der Arbeitsplätze). Diese regional- sowie gesamtwirtschaftlichen Effekte gilt es zu quantifizieren. Untersucht werden sogenannte Multiplikatoreneffekte, die eine Erhöhung der

Nachfrage nach wirtschaftlichen Gütern in Effekte auf Wertschöpfung und Beschäftigung übersetzen. Die Basis dafür ist die Input-Output Tabelle einer Volkswirtschaft, die Liefer- und Leistungsverflechtungen darstellt und das zentrale Rechenwerk für alle wirtschaftlichen Analysen ist. Anpassungen wurden mithilfe der Daten des Tourismussatellitenkontos vorgenommen. (bmwfw 2014: 36)

In der Interpretation betrachtet man zunächst den **Primäreffekt**, der zwischen direkten und indirekten Effekten auf die Wertschöpfung und Beschäftigung unterscheidet. Unternehmen welche die Endnachfrage **direkt** befriedigen, profitieren von einer erhöhten Nachfrage nach den entsprechenden Gütern. Deren Zulieferbetriebe erleben mit der Produktion von Vorprodukten einen **indirekten** Effekt. Dadurch dass die Mitarbeiter in diesen Unternehmen ihr Einkommen beziehen, das unter anderem für Konsumgüter ausgegeben wird, entsteht der sogenannte **Sekundäreffekt** – auch Kaufkrafteffekt genannt. Alle gemeinsam bilden den gesamten „ökonomischen Impact“. (bmwfw 2014: 37)

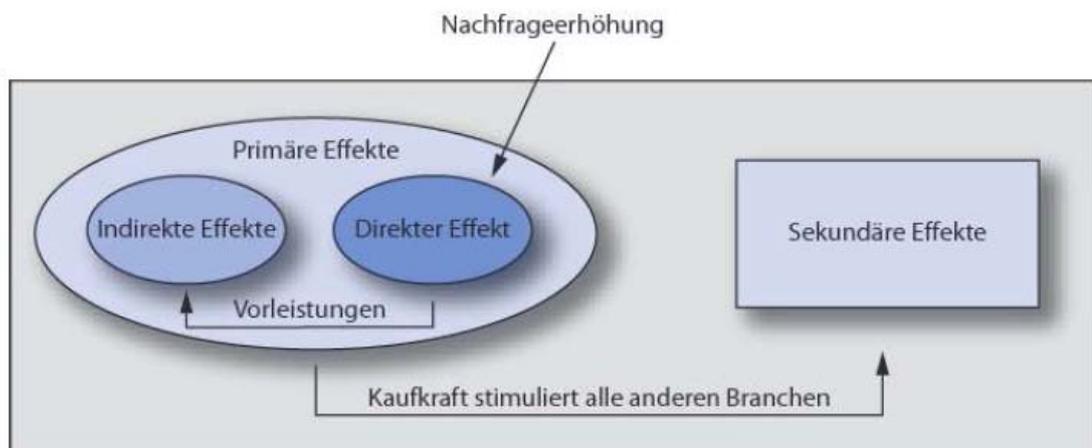


Abbildung 9 Gesamteffekt durch Nachfrage (bmwfw 2014: 37)

Der ökonomische Impact des Gesundheitstourismus auf Basis von Daten aus 2013 mit einer Hochrechnung für 2014 stellt sich folgendermaßen dar:

	Wertschöpfung direkt (1A)	Wertschöpfung indirekt (2A)	Wertschöpfung sekundär (3A)	Wertschöpfung gesamt (1A+2A+3A)
Tirol	1 381,5	406,3	1 142,8	2 930,6
Salzburg	603,8	177,6	499,5	1 281,0
Steiermark	442,3	130,1	365,9	938,3
Kärnten	317,5	93,4	262,7	673,6
Vorarlberg	261,1	76,8	216,0	553,8
Burgenland	128,3	37,7	106,1	272,1
Niederösterreich	171,5	50,4	141,9	363,8
Oberösterreich	166,8	49,1	138,0	353,8
Wien*	20,5	6,0	17,0	43,5
Österreich	3 493,3	1 027,5	2 889,7	7 410,5

Abbildung 10 Wertschöpfungseffekte (Mrd. Euro) des Gesundheitstourismus in Österreich 2014 – Zahlen für Wien lediglich Residualgrößen (bmwfw 2014: 38)

Mit rund 2,9 Mrd. Euro weist Tirol die größte Gesamtwertschöpfung im Bundesländervergleich aus. In Folge erzielen Salzburg, Tirol, Steiermark und Kärnten ebenfalls einen beachtlichen Beitrag an Wertschöpfung aus dem Gesundheitstourismus. Das Burgenland generiert in Bezug auf die Einwohnerzahl und die Gesamtwertschöpfung als Bundesland ebenfalls einen erheblichen Wertschöpfungsbeitrag aus dieser Sparte. In ganz Österreich wurden durch die Betriebe im Jahr 2014 rund 3,5 Mrd. Euro in Form von direkter Wertschöpfung und über 1,0 Mrd. Euro durch indirekte Wertschöpfung erzielt. Auf die Kaufkraft hat sich dies in der Höhe von ca. 2,9 Mrd. Euro ausgewirkt. Der Impact des Gesundheitstourismus in Österreich inklusive aller Folgeeffekte betrug somit im Jahr 2014 rund 7,4 Mrd. Euro. (bmwfw 2014: 38)

In der folgenden Grafik werden die Beschäftigten im Gesundheitstourismus pro Bundesland aufgeschlüsselt:

	Beschäftigung direkt (1B)	Beschäftigung indirekt (2B)	Beschäftigung sekundär (3B)	Beschäftigung gesamt (1B+2B+3B)
Tirol	26 240	11 331	16 102	53 672
Salzburg	11 469	4 953	7 038	23 460
Steiermark	8 401	3 628	5 155	17 184
Kärnten	6 032	2 605	3 701	12 337
Vorarlberg	4 959	2 141	3 043	10 143
Burgenland	2 436	1 052	1 495	4 983
Niederösterreich	3 257	1 407	1 999	6 663
Oberösterreich	3 168	1 368	1 944	6 480
Wien*	389	168	239	797
Österreich	66 351	28 652	40 716	135 719

Abbildung 11 Beschäftigungseffekte des Gesundheitstourismus 2014 – Zahlen für Wien lediglich Residualgrößen (bmwfw 2014: 3)

Laut den Untersuchungen arbeiten rund 136.000 Personen in Österreich im Gesundheitstourismus. Dies umfasst 66.400 direkt Beschäftigte und 28.700 indirekt Beschäftigte. Weiters geht man von Kaufkrafteffekten in einem Äquivalent von rund 40.700 Beschäftigten aus. (bmwfw 2014: 39)

4. Bewertungsverfahren

Für die Ermittlung des Verkehrswerts von Liegenschaften werden in der Regel (sowohl nach der ÖNORM B 1802 als auch nach dem Liegenschaftsbewertungsgesetz) drei Wertermittlungsverfahren verwendet. Das Vergleichswertverfahren, das Ertragswertverfahren und das Sachwertverfahren können als gleichrangig angesehen werden und üblicherweise wird der Verkehrswert aus einem der drei Verfahren abgeleitet. Neben den erwähnten Verfahren können aber auch andere Verfahren angewandt werden, welche dem aktuellen Stand der Wissenschaft entsprechen (z.B.: Discounted-Cash-Flow-Verfahren, Residualwertverfahren). (Kranewitter 2017: 17 ff)

4.1 Wertbegriffe gemäß Liegenschaftsbewertungsgesetz

Die gesetzlichen Vorschriften zur Bewertung von Liegenschaften in Österreich sind im Liegenschaftsbewertungsgesetz vereinigt, das die wichtigsten Begrifflichkeiten, Prozesse und rechtlichen Regelungen umfasst, die regelmäßig in der Wertermittlung eingesetzt werden.

„§ 2 (2): Verkehrswert: Verkehrswert ist der Preis, der bei einer Veräußerung der Sache üblicherweise im redlichen Geschäftsverkehr für sie erzielt werden kann. Die besondere Vorliebe und andere ideelle Wertzumessungen einzelner Personen haben bei der Ermittlung des Verkehrswertes außer Betracht zu bleiben.

§ 4 (1): Vergleichswert: Im Vergleichswertverfahren ist der Wert der Sache durch den Vergleich mit tatsächlich erzielten Kaufpreisen vergleichbarer Sachen zu ermitteln (Vergleichswert).

§ 5 (1): Ertragswert: Im Ertragswertverfahren ist der Wert der Sache durch Kapitalisierung des für die Zeit nach dem Bewertungsstichtag zu erwartenden oder erzielten Reinertrags zum angemessenen Zinssatz und entsprechend der zu erwartenden Nutzungsdauer der Sache zu ermitteln (Ertragswert).

(2) Hierbei ist von jenen Erträgen auszugehen, die aus der Bewirtschaftung der Sache tatsächlich erzielt wurden (Rohertrag). Durch Abzug des tatsächlichen Aufwands für Betrieb, Instandhaltung und Verwaltung der Sache (Bewirtschaftungsaufwands) und der Abschreibung vom Rohertrag errechnet sich der Reinertrag; die Abschreibung ist nur abzuziehen, soweit sie nicht bereits bei der

Kapitalisierung berücksichtigt wurde. Bei der Ermittlung des Reinertrags ist überdies auf das Ausfallwagnis und auf allfällige Liquidationserlöse und Liquidationskosten Bedacht zu nehmen.

(3) Sind die tatsächlich erzielten Erträge in Ermangelung von Aufzeichnungen nicht erfassbar oder weichen sie von den bei ordnungsgemäßer Bewirtschaftung der Sache erzielbaren Erträgen ab, so ist von jenen Erträgen, die bei ordnungsgemäßer Bewirtschaftung der Sache nachhaltig hätten erzielt werden können, und dem bei einer solchen Bewirtschaftung entstehenden Aufwand auszugehen; dafür können insbesondere Erträge vergleichbarer Sachen oder allgemein anerkannte statistische Daten herangezogen werden.

(4) Der Zinssatz zur Ermittlung des Ertragswertes richtet sich nach der bei Sachen dieser Art üblicherweise erzielbaren Kapitalverzinsung.

§ 6 (1): Sachwert: Im Sachwertverfahren ist der Wert der Sache durch Zusammenzählung des Bodenwertes, des Bauwertes und des Wertes sonstiger Bestandteile sowie gegebenenfalls des Zubehörs der Sache zu ermitteln.“ (LBG 1992, <https://www.ris.bka.gv.at>)

4.2 Wahl des Wertermittlungsverfahrens

Nach welcher Methode der Verkehrswert ermittelt wird, richtet sich nach der Charakteristik der zu bewertenden Liegenschaft und den Kriterien, nach denen die Marktteilnehmer diese beurteilen. Die Entscheidung, welches Verfahren in der Bewertung zur Anwendung kommt, trifft der Gutachter und begründet die Wahl im Befundteil der Liegenschaftsbewertung.

Das **Vergleichswertverfahren** ist die marktgerechteste Methode zur Ermittlung des Verkehrswertes. Sie basiert auf den Kaufpreisen vergleichbarer Liegenschaften. Voraussetzung ist allerdings eine ausreichende Anzahl von Vergleichspreisen und Liegenschaften, die auch tatsächlich vergleichbar sind. Als Basis dient der Vergleich der Preise pro Einheit – zum Beispiel Euro pro Quadratmeter der Grundstücksfläche. (Kranewitter 2017: 17)

Das **Sachwertverfahren** wird in erster Linie bei eigengenutzten Liegenschaften wie Ein- und Zweifamilienhäusern angewandt. Es findet auch dann Verwendung, wenn

der Ertragswert nicht sinnvoll dargestellt werden kann, weil keine Vergleichsmieten oder Vergleichspachtentgelte verfügbar sind. Der Sachwert ist die Summe aus dem Bodenwert und dem aktuellen Bauwert des Gebäudes. (Kranewitter 2017: 17 ff)

Das **Ertragswertverfahren** wird üblicherweise für bebaute Liegenschaften angewandt, mit denen über Vermietung oder Verpachtung ein Ertrag erzielt werden kann. Beim klassischen Ertragswertverfahren setzt sich der Ertragswert aus den Ertragskomponenten Grund und Gebäude zusammen. Für die Ermittlung des Bodenwerts wird das Vergleichswertverfahren herangezogen. Der Wert der baulichen Anlagen wird als Barwert einer Zeitrente (Rentenbarwert) betrachtet und so errechnet, dass der Liegenschaftsreinertrag um den Verzinsungsbetrag des Bodenwerts vermindert wird und der auf die baulichen Anlagen entfallende Jahresreinertrag mit einem marktgerechten Zinssatz, entsprechend der angenommenen Restnutzungsdauer, kapitalisiert wird. (Kranewitter 2017: 18)

4.3 Ertragswertverfahren – Varianten

In diesem Abschnitt wird gezielt auf das Ertragswertverfahren eingegangen, das laut den Interviewpartnern 1 und 2 die gängige Methode für die Bewertung von Thermenimmobilien darstellt. Dabei werden unterschiedliche Verfahren der Ertragswertberechnung nochmals gezielt aufgegriffen, die für die Bewertung relevant sein können.

Pachtwertverfahren

Das Pachtwertverfahren ist ein spezielles Ertragswertverfahren und wird sowohl für die Wertermittlung von verpachteten als auch von eigengenutzten Gastronomie- und Hotelliegenschaften herangezogen. Hier wird für die Ermittlung der nachhaltig erzielbaren umsatzabhängigen Pacht (=prozentualer Anteil des Nettoumsatzes) die betriebswirtschaftliche Entwicklung des Hotels in der näheren Zukunft prognostiziert. Für Bestandsimmobilien basiert diese Einschätzung in aller Regel auf den für die Bewertung zur Verfügung gestellten Gewinn- und Verlustrechnungen (GuV) bzw. den USALI Auswertungen der vorangegangenen drei bis fünf Jahre. USALI ist die Abkürzung für „Uniform System of Accounts for Lodging Industry“ – einer vereinfachten Kostenrechnung, die sich sowohl für mittelständische Privathotels als auch für Kettenhotels eignet und vergleichbare Zahlen liefert. Die Ergebnisauswertungen der GuV/USALI werden um mögliche interne (z.B.

notwendige Modernisierungsaufwendungen) oder externe (z.B. veränderte Konkurrenzsituation im Umfeld) Änderungen der Rahmenbedingungen bereinigt und anschließend der Ermittlung der erzielbaren Pacht zu Grunde gelegt. Reduziert man den Nettoumsatz um die entstehenden Kosten, wird über den Gross Operating Profit (GOP) die aus dem Betrieb resultierende Pacht ermittelt. Dabei dürfen in der Regel für eine Betreibergesellschaft anfallende Margen (Betreibergewinne) nicht vernachlässigt werden. Die Annahme, der GOP entspräche der wirtschaftlich tragbaren Pacht, führt aber regelmäßig zu überhöhten Pachtansätzen. (HypZert 2012: 32 ff)

Laut Interviewpartner 3 ist die Pachtwertmethode geeignet zur Bewertung, da eine Thermenimmobilie eine sogenannte Betreiberimmobilie ist und in der Liegenschaftsbewertung somit eine wirtschaftliche Bewertung des operativen Betriebes vollzogen wird. Es sind die Bilanzen der letzten drei Jahre auszuwerten und eine Prognoserechnung für das kommende Jahr ist zu berücksichtigen. Das Ergebnis – die realisierbare Pacht für die Liegenschaft – ist auf die Restnutzungsdauer zu kapitalisieren. Für die Höhe der Pachtsätze selbst gibt es keine Literatur und damit auch keine Benchmarks. Während man bei Hotelimmobilien von Pachtsätzen zwischen 20 % und 25 % des Umsatzes spricht, ist bei Thermenimmobilien ein wesentlich geringerer Wert anzusetzen. Der Interviewpartner begründet dies mit dem höheren Risiko in Bezug auf die Auslastung von Thermenimmobilien. Ein pauschaler Ansatz eines Pachtsatzes ohne Analyse der Bilanzzahlen ist unzulässig. Es muss geprüft werden, ob die Pacht auch tatsächlich erwirtschaftet werden kann. Das Pachtwertverfahren ist generell dann anwendbar, wenn es sich um einen Betrieb mit konstanten Ergebnissen handelt. Handelt es sich jedoch um eine Immobilie im Umbau bzw. werden größere Investitionen getätigt, ist das DCF Verfahren besser geeignet, um die wechselnden Erträge und Ausgaben anzusetzen. Unabhängig vom Verfahren, sollte das Ergebnis immer gleich sein. Das Sachwertverfahren spielt zwar eine untergeordnete Rolle, aber üblicherweise werden die Instandhaltungskosten in Relation zu den Errichtungskosten abgeleitet. (Vgl. Interview 3 Bewerter 2018)

Welche Pachtsätze für Thermenimmobilien realistisch sind, kann Interviewpartner 2 nicht beantworten. In seinem Unternehmen gibt es keine Pachtmodelle. Er sagt auch, dass er nie einen Pachtvertrag abschließen würde, weil es ihm höchst unrealistisch erscheint, seinem Vertragspartner für die nächsten 20 Jahre jährlich

eine gewisse Summe vertraglich zuzusichern. Die Bewertung über die Cash-Flows mittels DCF Verfahren erscheint ihm transparenter. Auf diese Weise werden auch intern die Vergleichszahlen aufbereitet und insbesondere die Kosten der notwendigen Attraktivierungsmaßnahmen angesetzt. (Vgl. Interview 2 Betreiber 2018)

Exkurs: GOP Ermittlung (Gross Operating Profit)

Der Gross Operating Profit gilt als Standardkennzahl am Hotelleriemarkt. Er ist eine Möglichkeit für Kontrollen auf zwischenbetrieblicher Ebene unabhängig von der Art und Fristigkeit der Finanzierung. Es gibt keine geltende einheitliche GOP Definition in der Fachliteratur. Die unten dargestellte Aufstellung zur Ermittlung des Betriebsergebnisses entspricht den „Uniform System of Accounts for Lodging Industry – USALI“ und auch dem österreichischen Standard STAHR (Standard der Abrechnung für Hotels und Restaurants). (Kranewitter 2017: 263)

Gross Operating Profit Berechnung
Umsatzerlöse
- Wareneinsatz
- Personalaufwand
- Energieaufwand
- Instandhaltung
- Steuern und Abgabe
- Betriebs- und Verwaltungskosten
= GOP Gross Operating Profit / Brutto-Betriebsergebnis / Betriebsergebnis I
- Abschreibungen
- Miete und Pacht
- Leasing
- Zinsen
= NOP Net Operating Profit / Netto-Betriebsergebnis / Betriebsergebnis II

Abbildung 12 Berechnung GOP (Kranewitter 2017: 262)

Exkurs USALI Kostenstellenrechnung

Bei dem „Uniform System of Accounts for Lodging Industry“ (USALI) handelt es sich um eine bereits 1926 entwickelte Kostenstellenrechnung. Jenen Bereichen, die Umsätze erzielen (Übernachtungen, Speisen und Getränke, sonstige Abteilungen mit eigenen Umsätzen), werden die Kosten (Wareneinsatz, Personalaufwand, ...) zugeordnet. Auf diese Weise wird die Wirtschaftlichkeit der als eigene Kostenstellen

geführten Abteilungen transparent. Die Summe der einzelnen Abteilungsergebnisse wird als Gross Operating Income (GOI) bezeichnet. Zieht man davon noch die allgemeinen Aufwendungen (Verwaltung, Marketing, Haustechnik, Energiekosten) ab, erhält man den Gross Operating Profit (GOP). Um den Ertrag zu ermitteln, sind die Kosten für Mieten und Pacht (Immobilie), Management Fee, Versicherung und Rücklagen (Fixkosten) abzuziehen. Dies führt zum Betriebsergebnis vor Zinsen, Abschreibungen und Steuern (EBITDA – earnings before interest, taxes, depreciation and amortization). Zieht man vom GOP sämtliche Fixkosten ab, erhält man den Net Operating Profit (NOI). Der Unterschied zwischen dem SKR 70 (Sonderkontenrahmen, der vom deutschen Hotelketten und Gaststättenverband DEHOGA für das Gastgewerbe als Instrument der Gewinn- und Verlustrechnung entwickelt wurde) in Hinblick auf das Betriebsergebnis I und den GOP ist, dass die Auswertung nach USALI bereits den Abzug der Instandhaltungskosten im GOP berücksichtigt. Da die nationalen und internationalen Hotelketten größtenteils auf USALI arbeiten, sind die Benchmarks über dieses System verfügbar. (HypZert 2012: 35 ff)

Die Planrechnungen werden vom Interviewpartner 2 in einer sehr detaillierten USALI Struktur durchgeführt. Die Umsätze werden unterteilt in Logis, Gastronomie, Therme, Spa, Treatment & Beauty, Fitness und Medizin. Die Kosten werden aufgeteilt in direkte Kosten und indirekten Kosten. Direkte Kosten wären im Logisbereich zum Beispiel die Leintücher, die Stubenmädchen, der Front Office Manager usw. Die indirekten Kosten – auch Overhead genannt – setzen sich zusammen aus Direktion und Verwaltung, Marketing, Vertrieb, Versorgung, Technik und Instandhaltung. In Summe ergeben diese Positionen die totalen Kosten und führen nach Abzug vom Umsatz zum GOP. Danach werden noch die Fees, die Versicherungen und die Abschreibungen – also alle nicht operativen Kosten – in Abzug gebracht. Diese Berechnung wird zu jedem Profit Center vorgenommen und mit den Benchmarks verglichen. (Vgl. Interview 2 Betreiber 2018)

DCF Verfahren

Beim DCF Verfahren wird der gesamte Beobachtungszeitraum der erfassten Zahlungsströme der Immobilie in zwei Phasen unterteilt, wie in der folgenden Abbildung dargestellt. Die erste Phase wird als Detailprognose-Zeitraum bezeichnet und stellt durch die zur Anwendung kommende Blockbetrachtung den wesentlichen finanzmathematischen Unterschied zur Ertragswertmethode nach ÖNORM B 1802-

2 dar. Von den hergeleiteten Einzahlungen – im wesentlichen Mieten – werden die Auszahlungen – im wesentlichen Bewirtschaftungskosten – in Abzug gebracht und so wird im Detailprognose-Zeitraum auf Jahresbasis ein positives oder negatives Ergebnis errechnet. Dieses wird jeweils auf den Bewertungsstichtag abgezinst. Die zweite Phase schließt sich dem Detailprognose-Zeitraum an und repräsentiert die verbleibende Restnutzungsdauer der Immobilie. Für die Berechnung des Wertbeitrags dieser Phase wird am Ende des Detailprognose-Zeitraumes ein fiktiver Veräußerungswert der Immobilie durch Kapitalisierung errechnet, der ebenfalls auf den Bewertungsstichtag abgezinst wird. Insofern erfolgt eine pauschale Betrachtung der zweiten Phase auf Basis eines repräsentativen Jahres. (ÖNORM B 1802-2 2008: 6)

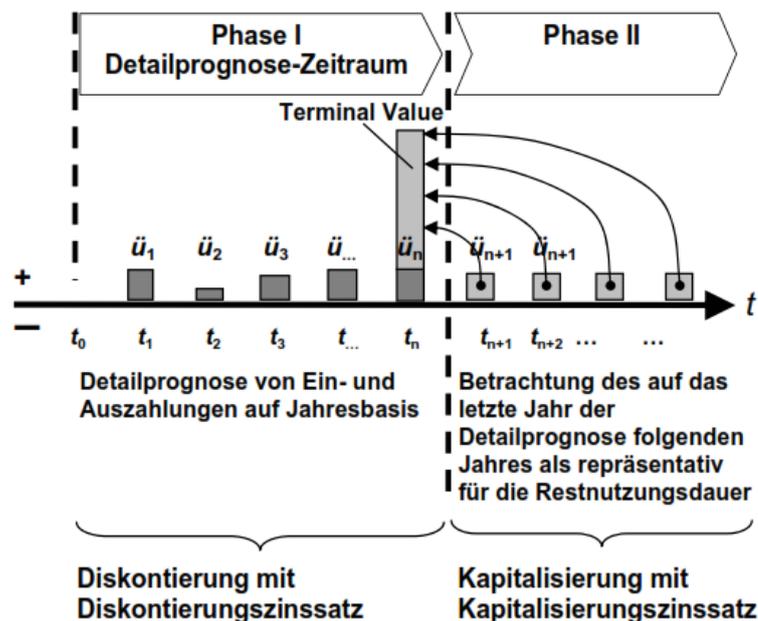


Abbildung 12: Unterteilung der Zahlungsströme beim DCF Verfahren (ÖNORM B 1802-2 2008: 7)

- Ü Ein-/Auszahlungsüberschuss
- t Periode auf Jahresbasis
- t_0 Bewertungsstichtag
- n Anzahl der Perioden des Detailprognose-Zeitraumes

Der Marktwert ergibt sich als Summe der zwei vorgenannten Barwerte:

- Barwert des Detailprognose-Zeitraumes (Phase I);
- Barwert des fiktiven Veräußerungserlöses (Phase II).

(ÖNORM B 1802-2 2008: 7)

Durch die Aufstellung der Ein- und Auszahlungen in jeder Periode des Betrachtungszeitraumes können Reinvestitionen zwecks Modernisierung und Instandhaltung genau kalkuliert und in der Bewertung berücksichtigt werden. Thermenimmobilien haben im Allgemeinen ein relativ hohes Modernisierungsrisiko und eine kurze wirtschaftliche Gesamtnutzungsdauer. (Vgl. Interview 2 Betreiber 2018)

4.4 Hotelimmobilienbewertung

In der Hotelimmobilienbewertung ist das **Wertschöpfungspotential des Betriebs** maßgeblich für den Wert der Immobilie. Während bei der Bewertung, beispielsweise von Büroimmobilien, die bewertungsrelevanten Mietpreise, unabhängig vom wirtschaftlichen Erfolg des Mieters, gestaltet sind, wird das Hotel als immobilier Betrieb angesehen und bewertet. Daher ist auch eine sinnvolle Aufteilung des Erfolgs in einen Bodenwertanteil und Gebäudewertanteil nicht möglich. (Bobka 2007: 292)

Am Hotelmarkt gelten folgende Indikatoren für den betrieblichen Erfolg eines Hotels:

- Erzielte durchschnittliche Zimmerbelegung
- Durchschnittlich erzielter Netto-Zimmerpreis
- Logisertrag pro verfügbarem Zimmer als Produkt der beiden Zahlen (Revenue per available room – Revpar) (Bobka 2007: 285)

Während früher Hoteleigentum und Hotelbetrieb meist in einer Hand lagen, werden heute die Funktionen Eigentum, Betrieb, Management und Markennutzung häufig auf unterschiedliche juristische Personen aufgeteilt. Am häufigsten finden sich die Vertragsformen Pachtvertrag und Managementvertrag. Der **Pachtvertrag** ist ein dinglicher Vertrag und somit an das Grundstück und nicht an den Eigentümer gebunden. Der Pachtzins kann als Festpacht, umsatzabhängige Pacht, betriebsergebnisabhängige Pacht oder als eine Mischform vereinbart werden. Beim **Managementvertrag** überträgt der Eigentümer die Betriebsführung einem Manager. Das Risiko bleibt hier beim Eigentümer, da der Manager das Hotel in seinem Auftrag führt. In der Praxis werden jedoch meist Managementverträge mit eingeschränkten Garantien der Betreibergesellschaften abgeschlossen und somit wird das Betriebsrisiko aufgeteilt. Der Managementvertrag ist ein Unternehmensvertrag und hat keinen dinglichen Charakter. Bei einem

Eigentümerwechsel des Hotels entfällt die Geschäftsgrundlage des Managementvertrags. Um sich davor zu schützen, bestehen die Managementgesellschaften häufig darauf, sich den Vertrag als Dienstbarkeit im Grundbuch eintragen zu lassen. Das Entgelt setzt sich üblicherweise aus der Management Fee (2,5% bis 3% vom Umsatz) und einer Incentive Fee (8% bis 10% vom Betriebsergebnis) zusammen. Für die Hotelimmobilienbewertung ist der Hotelvertrag maßgeblich. (Bobka 2007: 285)

Begriffe und Kennzahlen

- Zimmerbelegung (=Occupancy): Belegte Zimmer geteilt durch Anzahl der verfügbaren Zimmer pro Periode
- Mehrfachbelegungsfaktor (Multiple Occupancy Factor): Anzahl der Gäste dividiert durch Anzahl der belegten Zimmer pro Periode
- Bruttozimmerpreis (Published Room Rate – Rack Rate): veröffentlichter Zimmerpreis inkl. Mehrwertsteuer und gegebenenfalls Frühstück
- Netto-Zimmerpreis (Net Room Rate): Erträge Logis (nach Abzug des Frühstücksanteils, der Mehrwertsteuer sowie gewährter Preisnachlässe) dividiert durch belegte Zimmer pro Periode
- Erträge Logis pro vorhandenem Zimmer (Revenue per Available Room/Revpar = Room Yield): Zimmerbelegung multipliziert mit durchschnittlichem Netto-Zimmerpreis bzw. Erträge Logis (ohne Mehrwertsteuer, Frühstück und gewährten Preisnachlässen) dividiert durch vorhandene Zimmer pro Periode. (Bobka 2007: 291)

Laut einem Vortrag zur Bewertung von Hotel- und Freizeitimmobilien von KR Mag. Susanne Kraus Winkler MRICS stellen sich die Benchmarks für die verschiedenen Hoteltypen wie folgt dar:

Profilierte Resorthotels Österreich									
Kostenstruktur	Gesundheitshotel **** kleines Restaurant			Familienspezialist familiengeführt ohne Restaurant			Seminar- und Tagungshotel ohne Restaurant		
	Richtwerte		best practice	Richtwerte		best practice	Richtwerte		best practice
	von	bis		von	bis		von	bis	
* Wareneinsatz	12,5%	14,7%	13,0%	17,0%	20,0%	14,1%	19,2%	22,4%	17,2%
(Küchen-WES zu Kü-Erl.)	29,0%	33,0%	29,0%	30,0%	34,0%	0,0%	28,0%	31,0%	25,0%
(Keller-WES zu Kellererl.)	21,0%	24,0%	19,0%	21,0%	24,0%	0,0%	19,0%	23,0%	18,0%
* Mitarbeiterkosten	30,5%	34,1%	29,0%	28,0%	32,0%	24,7%	33,9%	37,1%	33,1%
(davon Geschäftsführung)	2,5%	3,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,2%	4,4%	3,1%
* Betriebskosten	12,5%	14,5%	13,2%	11,8%	14,3%	12,3%	11,9%	14,4%	12,6%
(Energie)	4,8%	5,5%	4,8%	4,7%	5,1%	4,2%	4,2%	5,3%	4,1%
(Instandhaltungen)	2,5%	3,5%	2,5%	2,0%	4,0%	2,1%	2,1%	2,8%	2,2%
(Kfz-Kosten)	0,6%	1,3%	1,3%	1,0%	1,5%	0,5%	0,6%	1,1%	0,9%
(GWG)	1,0%	1,5%	1,3%	1,0%	1,5%	1,4%	0,8%	1,2%	1,9%
(Sonstige Betr.-Kosten)	3,0%	3,5%	3,3%	2,5%	3,0%	4,1%	3,6%	4,8%	3,5%
* Steuern und Abgaben	1,8%	2,8%	2,2%	2,8%	3,4%	3,3%	1,6%	2,5%	2,2%
* Verwaltung und Versicherung	4,4%	5,7%	4,0%	3,5%	4,5%	4,8%	2,8%	3,4%	2,6%
* Werbung	3,2%	4,2%	3,2%	4,8%	5,9%	5,8%	3,5%	4,8%	3,2%
* Sonstige Kosten (inkl. Leasing)	1,9%	2,8%	1,2%	2,2%	2,6%	1,4%	0,0%	0,0%	1,8%
G. O. P.	24%	28%	34%	20%	25%	34%	18%	23%	27%

Abbildung 13: Ertrags- und Kostenstrukturkennzahlen nach KEHR Ö (Kraus Winkler 2017, S. 52)

Interviewpartner 3 vergleicht eine konkrete Thermenimmobilienbewertung mit einer Hotelbewertung. Der ausgewiesene Personalaufwand in der Höhe von 45 % des Erlöses ist wesentlich größer als bei einem Stadthotel, das mit einem Wert zwischen 30 % und 35 % auskommt. Den Materialaufwand mit 13,5 % schätzt er als normal ein. Die Betriebskosten, die beim Thermenbetrieb wesentlich von den Energiekosten bestimmt werden, liegen mit 23,5 % ebenfalls deutlich über denen eines Hotels. (Vgl. Interviewpartner 3 Bewerter 2018)

Wichtige Kennzahlen in der Hotellerie nach USALI	Berechnungsformel	Stadthotellerie generell (regional)	Stadthotellerie Bestwerte
Room Occupancy (Zimmerauslastung)	$\frac{\text{Verkaufte Zimmer}}{\text{verfügbare Zimmer} \times \text{Öffnungstage}}$	60-73% (53-56 %)	alles über 70% (je nach Kategorie unterschiedlich)
Average Room Rate (ARR) od. Average Daily Rate (ADR) (Durchschnittliche Zimmerrate)	$\frac{\text{Logisumsatz netto}}{\text{verkaufte Zimmer}}$	€ 60-90 (€ 55-60)	€ 110-250 (je nach Kategorie unterschiedlich)
RevPAR (Revenue per available room) (Erlöse Logis / Zimmer verfügbar)	$\frac{\text{ARR} \times \text{Zimmerauslastung} \text{ ODER } \text{Logisumsatz}}{\text{verfügbare Zimmer} \times \text{Öffnungstage}}$	stellt das Marktpotential des Hotels dar	
GOPPar (Gross operating profit per available room) (GOP / Zimmer verfügbar)	$\frac{\text{GOP}}{\text{verfügbare Zimmer} \times \text{Öffnungstage}}$	stellt das wirtschaftliches Potential des Hotels dar	
DOF (Double occupancy factor) (Doppelbelegungsfaktor / Zimmer)	$\frac{\text{Verkaufte Betten}}{\text{verkaufte Zimmer}}$	1,3	1,6
Berechnungsbeispiel DBF: 50 DZ und 70 EZ verkauft = 170 Betten verkauft	$\frac{170 \text{ verkaufte Betten}}{120 \text{ verkaufte Zimmer}}$	1,42	oder 42 % DZ
Berechnungsbeispiel Vollbelegstage: 18400 Zi verkauft bei Hotel mit 105 Zimmern	$\frac{18.400 \text{ verkaufte Zimmer}}{105 \text{ Zimmer verfügbar}}$	175,24	oder 48 % Zimmerauslastung

Abbildung 14: Wichtige Kennzahlen nach USALI (Kraus Winkler 2017, S. 52)

In der Hotelimmobilienbewertung beobachtet Interviewpartner 3, dass die in der Literatur veröffentlichten Kennzahlen zur Bruttoanfangsrendite nicht mit seinen Marktbeobachtungen übereinstimmen. Die Bruttoanfangsrenditen sinken und haben in Wien bereits 4,25 % erreicht und werden in Graz auch bald die 5 % Marke unterschreiten. In Ferienregionen in Skigebieten, wie zum Beispiel an der Achse Saalbach-Kitzbühel, liegen die Renditen nachweislich unter 6 %. Auch in guten Tourismusgegenden ist das Risiko für Ferienhotels ein wenig höher einzustufen als in der Stadthotellerie. (Vgl. Interview 3 Bewerter 2018)

4.5 Gemeinsamkeiten und Unterschiede zur Thermenimmobilienbewertung

Thermen werden heute fast ausschließlich in direkter Anbindung an ein Hotel der gehobenen Klasse (meist 4-Stern) geführt. Während die ersten Thermen noch ohne Hotel und somit rein für Tagesgäste errichtet wurden, ist dies inzwischen die Ausnahme (Therme Wien und Thermen in alpinen Tourismusregionen). Der Druck, eine Kombination aus Therme und Hotel anzubieten, entstand insbesondere durch die sogenannten Wellnesshotels, die ab den 2000er-Jahren ihr Angebot massiv ausgebaut haben. Im Unterschied zu den Thermen war zwar das Becken meist

nicht so groß, aber der Gast fand dort Ruhe und Entspannung. (Vgl. Interview 1 Marktforscher 2018)

Laut Interviewpartner 3 ist die Therme – auch wenn sie in Kombination mit einem Hotel geführt wird – eine selbständige Einheit, die eigenes Wissen erfordert. Das ist der wesentliche Unterschied zu einem Hotel mit Wellnessbereich. Aus seiner Sicht gibt es Spezialisten für Hotels und Spezialisten für Thermen und nach dieser Prämisse sollte auch das Organigramm aufgebaut sein. Dies zählt neben dem Marketing, der Werbung und den darin angesprochenen Kundengruppen zu den Softfacts in der Bewertung. Die wirtschaftlichen Informationen zu Personalaufwand, Materialaufwand, Energieaufwand und den sonstigen Aufwänden werden der G&V entnommen, die die Zahlen für den Gesamtbetrieb ausweist. Um die Benchmarks aus dem Hotelimmobilienbereich verwenden zu können, versucht man in der Bewertung, die G&V zwischen Hotel und Therme zu trennen. Für den Thermenbereich gibt es keine veröffentlichten Benchmarks. Interviewpartner 3 vergleicht aus diesem Grund das Verhältnis des GOP zu den betriebswirtschaftlichen Zahlen mit jenem bei anderen Thermenimmobilien. Zusätzlich wird das Ergebnis durch Fachgespräche mit Kollegen plausibilisiert. Die Trennung von Hotel und Therme in der Bewertung erfolgt nur in Hinblick auf eine getrennte Verwertung. Bei dieser Form der Betriebsführung müssten die Hotelgäste als Thermenbesucher intern verrechnet werden. Für dieses Bewertungsszenario müssen jedoch immer beide Betriebe – Therme und Hotel – aufrecht sein. (Vgl. Interview 3 Bewerter 2018)

Laut Interviewpartner 3 (Bewerter) hat der Thermenbetrieb im Vergleich zum Hotel hinsichtlich der Benchmarks höhere Personalkosten. Dies ist davon abhängig, wie sich die Therme positioniert. Bei einem Schwerpunkt im Beauty und Spa Bereich ist entsprechendes Personal vorzusehen. Davon unabhängig, sind laut Interviewpartner 3 die Energiekosten und Instandhaltungskosten in der Bewertung für Thermen höher anzusetzen als bei Hotels. (Vgl. Interview 3 Bewerter 2018)

Die Due Diligence einer Thermenimmobilie sieht Interviewpartner 2 vergleichbar zu einer reinen Hotelimmobilie, auch wenn zusätzliche Parameter geprüft werden. Der Gesamtbetrieb wird in einzelne Profitcenter aufgeteilt, von denen jedes für sich positiv wirtschaften muss. (Vgl. Interview 2 Betreiber 2018)

Im Vergleich zur Due Diligence für ein Hotel ist bei der Therme die Abhängigkeit vom Tagesgeschäft ein entscheidender Punkt. Der Betreiber weiß nicht, ob an einem Tag 200 oder 800 Personen vor der Tür stehen, dennoch muss er die Anlage mit voller Infrastruktur bereithalten. Der Hotelier arbeitet fast ausschließlich über Reservierungen und kann damit auch seine Kapazitäten planen. (Vgl. Interview 2 Betreiber 2018)

Bei einem Hotel ist weiters die Positionierung auf den relevanten Märkten entscheidend. Bei der Therme muss das direktere Umfeld weit mehr berücksichtigt werden. (Vgl. Interview 2 Betreiber 2018)

Im Vergleich zum Hotel ist ein Thermenbetrieb, was die wirtschaftlichen Zahlen betrifft, sehr personalintensiv. Wenn Nebenprodukte im Haus integriert sind, bedarf es eigenen Personals. Ein weiterer Punkt sind die Instandhaltungskosten und die Energieversorgungskosten, welche beim Hotel vergleichsweise niedriger sind. (Vgl. Interview 3 Bewerter 2018)

In der Bewertung sind Thermen hinsichtlich der Bruttoanfangsrendite standortunabhängig als risikoreicher einzustufen als Hotelbetriebe. (Vgl. Interview 3 Bewerter 2018)

5. Untersuchung der bewertungsrelevanten Faktoren von Thermenimmobilien

In diesem Abschnitt wird ein Überblick über die wichtigsten bewertungsrelevanten Faktoren für Thermenimmobilien gegeben. Dabei werden die Ergebnisse aus der Literaturrecherche mit den Analysen aus den Case Studies und den Erkenntnissen aus den Experteninterviews in Verbindung zueinander gebracht.

5.1. Lage

Die Lage wird durch Makrolage und Mikrolage definiert. In Zusammenhang mit der **Makrolage** werden die Eigenschaften der weiteren Umgebung analysiert. Diese umfassen die Stadt, den Stadtteil, die Straße, die überregionale Verkehrsanbindung, Kultur und Dienstleistungsangebote und die Konkurrenzsituation. Bei der Betrachtung der **Mikrolage** geht es um den Charakter der unmittelbaren Umgebung, die Anbindung an den öffentlichen Verkehr und den Individualverkehr, die Lage zu Versorgungseinrichtungen, mögliche Belastungen durch Lärm, Gerüche oder Elektrosmog und die Ausrichtung des Grundstücks. (Ross-Brachmann 2012: 95)

Anbei ein Beispiel für eine Standortbewertung nach Kohl & Partner (Scoring Modell Hotelprojekt), bei der die wichtigsten Fragen im Rahmen einer solchen Untersuchung behandelt werden.

Standortattraktivität und -eignung	Gewichtung	Bewertung
Eignung aus der Sicht der Gäste		85%
↳ Erreichbarkeit mit individuellen Verkehrsmitteln (Autobahnanbindung, Zufahrtsstraße,...)	3	5
↳ Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln (U-Bahn, Bus, Bim, Taxi)	3	4
↳ Parkmöglichkeiten (Platz, Übersichtlichkeit, Entfernung)	2	5
↳ Anbindung an freizeit-touristische Infrastruktur (Shopping, Sehenswürdigkeiten, Events..)	3	4
↳ Anbindung an hotelrelevante Umsatzgeneratoren (Büros, Veranstaltungszentrum,...)	3	4
↳ Ambiente / Attraktivität des unmittelbaren Hotelumfelds (Grünflächen, Geschäftsmix,..)	2	4
↳ Immissionen (Lärm, Schmutz, Abgase)	1	3
Eignung aus der Sicht des Bezirks / Stadt / Gemeinde		86%
↳ Konformität mit den räumlichen Entwicklungsleitlinien (Art der Nutzung, Architektur,...)	2	5
↳ Verfügbarkeit der Liegenschaft / Grundstücke	3	5
↳ Bebaubarkeit des Grundstückes (Bauordnungen, Höhe,...)	2	4
↳ Synergien mit lokaler / regionaler Wirtschaft (Einzelhandel, Gastronomie,...)	3	3
↳ Anbindung an die kommunale Infrastruktur (Ver- und Entsorgung, Abfall, Kanal,...)	3	5
↳ Eignung hinsichtlich d. bestehenden/geplanten Verkehrssystem (Zufahrt, Anlieferung)	3	4
↳ Beeinträchtigungen für Anrainer (Lärm, Geruch, Licht,...)	2	4
Eignung aus der Sicht des Investors / Betreibers		79%
↳ Mögliche Hotelkapazität (Grundstücksgröße, Baudichte, Gesamt BGF,...)	2	4
↳ Topographische Eignung (Bodenbeschaffenheit, Kontamination,...)	2	5
↳ Eignung aus betriebsablauforganisatorischer Sicht (Gäste, Mitarbeiter, Lieferanten)	2	4
↳ Expansionsmöglichkeiten	1	1
↳ Bebaubarkeit (Widmung, Raumordnung, Bauauflagen...)	3	4
↳ Standort und Lage (Nähe zum Stadtzentrum, Attraktionen, touristische Infrastruktur, etc.)	2	4
↳ Investitionsintensität (Grundstückskosten, Abbruchkosten, Aufschließung....)	3	4
Gesamteignung in %		83%

Abbildung 15: Standortattraktivität und -eignung (Kohl & Partner o.J. zit.n. Kraus Winkler 2017, S. 30)

Aus Interview 2 geht hervor, dass das Einzugsgebiet für Tagesgäste enorme Bedeutung hat. Bei einer Standortanalyse werden typischerweise drei Kreise – 30, 60 und 90 Minuten des Radius der Erreichbarkeit – gezogen. 1,0 bis 1,5 Mio. Menschen sollten innerhalb dieses Radius leben. Touristische Gäste werden auch berücksichtigt. Danach wird anhand von Erfahrungswerten abgeschätzt, wie viel Prozent der vorhandenen Bewohner wie oft im Jahr die Therme aufsuchen werden. Die Entfernung zur Therme hat eine große Auswirkung auf die Intensität und Häufigkeit, mit der Thermenbesuche stattfinden. Auf Basis dieser Zahlen wird entschieden, ob der Standort geeignet ist. Überregionale und internationale Gäste werden hier noch nicht einkalkuliert. Die ermittelten Zahlen werden in Folge detaillierter ausgewertet und heruntergebrochen in Tageskarten, Halbtageskarten, Karten für Familien, Karten mit Sauna, Dreistundenkarten und so weiter. Auf dieser Basis wird die Planrechnung gemacht. (Vgl. Interview 2 Betreiber 2018)

Laut Interviewpartner 3 (Bewerter) stellt das unmittelbare Einzugsgebiet einen der wichtigsten Faktoren in Bezug auf den Standort dar. Dabei kann die Entfernung zu einer Landes- bzw. der Bundeshauptstadt eine bedeutende Komponente bilden. Hierbei kann unmittelbar auch ein größerer Markt erschlossen werden, wobei laut

Interviewpartner 3 zwei bis drei Stunden Fahrzeit eine kritische Grenze für mögliche Kunden und deren Anreise darstellen. Entlegene Lagen können daher für Thermen und deren Betreiber ein Problem darstellen. (Vgl. Interview 3 Bewerter 2018)

Die Bedeutung der Lage ist abhängig vom Konzept der Therme. Besonders wichtig ist die Lage bei einem regionalen Konzept, wobei dies nicht für jeden Standort funktioniert. Ein Beispiel dafür ist die Therme Loipersdorf, die mit Ausnahme der Therme Baden lange Zeit die einzige Therme auf der Südstrecke war und somit von der Nähe zu Wien profitieren konnte. Inzwischen gibt es jedoch mehrere Standorte, die vom Einzugsgebiet Wien/Niederösterreich leben und sich den Markt teilen. Die Stadt Graz kann diesen Wettbewerbszuwachs nicht ausgleichen. Selbst die Therme Köflach, in unmittelbarer Nähe zu Graz, weist laut Branchenradar 2017 nur 200.000 Thermeneintritte pro Jahr auf. Die Lagequalität wird auch durch die Verkehrsanbindung bestimmt. Loipersdorf ist relativ schwer erreichbar. Laut Interview 1 ist Österreich zwar international als Skiland etabliert, aber es gibt keine Thermen, die genug Anziehungskraft haben, um internationales Publikum ins Land zu holen. Ein Grund dafür ist, dass die Thermenmanager, im Gegensatz zu den alpinen Tourismusmanagern, wenig bis gar keine Unterstützung für ihr Konzept von der lokalen Bevölkerung erfahren haben. Diese hat oft wenig Verbindung und Bezug zu den wirtschaftlichen Überlebensbedingungen der Thermen. Lutzmannsburg ist ein gutes Beispiel dafür. Da gibt es eine Kindertherme, wo bei 430.000 Jahreseintritten 2/3 der Gäste Kinder sind – einzigartig in ganz Westeuropa. Doch den Gästen wird nichts außerhalb der Therme geboten. Es gab Ideen für eine Shoppingmall speziell für Babys und Kinder, aber diese wurde von den Bewohnern des Ortes nicht unterstützt. Dies beschreibt die Situation der Thermen in strukturarmen Gegenden. Interessanterweise wurde das von der Bevölkerung in den Bergen anders gemacht, als die Dörfer zu Skidestinationen wurden und sich der Wintertourismus zu entwickeln begann. (Vgl. Interview 1 Marktforscher 2018)

Trotz der geringen durchschnittlichen Aufenthaltsdauer in den Thermen von im Schnitt 3,3 Nächten österreichweit sind Attraktionen außerhalb der Therme als Lagefaktor wichtig. Sie beeinflussen, ob ein Gast eine Nacht dranhängt oder regelmäßig wiederkommt. Die von Reiter betriebene Therme Stegersbach hat zum Beispiel Golfplätze angeschlossen. Aufgrund des gestiegenen Angebots sind die Gäste anspruchsvoller geworden. Die Entscheidung, in welcher Destination man

seinen Thermenurlaub verbringt, wird auch vom Angebot an Zusatzaktivitäten bestimmt. (Vgl. Interview 1 Marktforscher 2018)

Ein Beispiel dafür, dass die Location nicht ganz so wichtig ist, wenn ein gutes Konzept vorhanden ist, erkennt Interviewpartner 2 beim Silent Spa in Laa an der Thaya. Trotz der Lage an der tschechischen Grenze, eine Stunde Autofahrt von Wien entfernt, wird das Tagesprodukt im zweiten Vollbetriebsjahr sehr gut angenommen. Der Interviewpartner gibt jedoch zu, wäre das Silent Spa in Schladming, könnte man statt 100 EUR Tageseintritt wohl 150 Euro verlangen. Die Bau- und Erhaltungskosten, das Personal, der Strom wären gleich teuer und man hätte automatisch 50 Euro mehr Wertschöpfung pro Gast. (Vgl. Interview 2 Betreiber 2018)

Laut Interviewpartner 3 ist die Therme an das nähere Einzugsgebiet gebunden. Vorzugsweise sollte der Standort von einer größeren Landeshauptstadt oder der Bundeshauptstadt in einem Radius von 2 bis 3 Stunden erreichbar sein. (Vgl. Interview 3 Bewerter 2018)

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Lage von allen drei Interviewpartnern, speziell im Hinblick auf die Tagesgäste, als sehr wichtig eingestuft wurde. Beim Radius für das Einzugsgebiet ist man unterschiedlicher Ansicht. Während ein Interviewpartner die Begrenzung mit 90 Minuten Anreisezeit legt, ist für den anderen Interviewpartner eine Anreise von bis zu 3 Stunden zumutbar. Eine mittelmäßige Lage kann durch ein gutes Konzept ausgeglichen werden. Zur Lage zählen auch die Attraktionen außerhalb der Therme und das Angebot an Zusatzaktivitäten.

5.2. Konkurrenzsituation

In Regionen mit einer hohen Thermendichte profitieren die einzelnen Anbieter nicht unbedingt voneinander. Anders wäre es, wenn man auf 30 Hektar verschiedene Thermenkomplexe hätte, die baulich miteinander verbunden sind, und man zum Beispiel mit Transportbändern, wie am Flughafen, bequem von einer zur anderen käme. Das wäre dann wie in Las Vegas, wo alle Hotels unterirdisch verbunden sind. Jede Therme müsste ein leicht differenziertes Angebot haben. Aber dazu wird – im Gegensatz zum alpinen Tourismus – der Thementourismus, laut dem

Interviewpartner Kreuzer, zu semiprofessionell betrieben. (Vgl. Interview 1 Marktforscher 2018)

Nach den Thermen begannen die Wellnesshotels am Markt Einzug zu halten. Diese sind inzwischen etabliert und bilden ein eigenes Segment. In den letzten zwei bis drei Jahren entstanden die sogenannten Erlebnisbäder ohne Thermalwasser – und diese werden zunehmend zur Konkurrenz – besonders im Familienbereich. Von der Ausrichtung gestalten sich diese wie große Hallenbäder und sind weniger auf Wellness ausgelegt. Sie sind ein wenig günstiger und füllen jene „weiße Flecken“ auf der Landkarte aus, wo Thermen keinen Sinn machen würden. Im Gegensatz zu Thermen, wo keine Neuentwicklungen geplant sind, werden Erlebnisbäder aktuell noch neu errichtet. (Vgl. Interview 1 Marktforscher 2018)

Interviewpartner 2 sieht das Thermen- und Hotelprodukt bis zu einem gewissen Grad als austauschbar. Jeder Anbieter hat warmes Wasser, Innen- und Außenbecken, eine Saunalandschaft und ein Hotel samt Restaurant. Ist die Entscheidung, einen Thermenurlaub zu machen einmal gefallen, wird die Destination aufgrund des Zusatzangebotes einer Region ausgewählt. In den Pinzgau etwa fährt man, weil man dort im Sommer wie im Winter viele Outdoor-Aktivitäten nutzen kann. Die St. Martins Therme bietet neben Natur auch das Shopingerlebnis in Parndorf. In den alpinen Tourismusdestinationen, wo fast jedes Hotel über einen Wellnessbereich verfügt, müssen die Eigenschaften der Therme hervorgestrichen werden, die ein Wellnesshotel nicht bieten kann. Das Thermalwasser mit dem Gesundheitsfaktor und die Großzügigkeit der Sauna- und Poollandschaften sind da wichtige Punkte. (Vgl. Interview 2 Betreiber 2018)

In den Interviews wird festgehalten, dass Thermen allgemein in Konkurrenz zu Wellnesshotels und Erlebnishallenbädern stehen. Im Vergleich zu Wellnesshotels erwartet sich der Gast aber wesentlich größere Wasserflächen und Saunalandschaften. Das heilsame Thermalwasser grenzt die Thermen von den beiden Konkurrenzbetriebsformen ab. Im Thermensegment selbst halten die Interviewpartner vor allem ein differenziertes Angebot der einzelnen Thermen und das Zusatzangebot in der jeweiligen Region für entscheidend.

5.3. Standortfaktoren und Betriebsformen

Baulich kann man zwischen zwei Thermenkonzepten unterscheiden, nämlich Häuser mit direkt angeschlossenen Hotelkomplex und Häuser ohne Hotel. **Thermen in alpinen Tourismusregionen** sind einerseits umgeben von Hotels (z.B. Bad Hofgastein, Bad Gastein), andererseits wurden diese Thermen schon immer anders genutzt als jene in der Steiermark und in Niederösterreich. Die Thermen im alpinen Raum waren immer schon Thermen, die man nicht den ganzen Tag besuchte, sondern für ein paar Stunden am Abend nach dem Skifahren im Winter oder nach dem Wandern im Sommer. Parallel dazu gibt es die **klassischen Thermen** in Ostösterreich, in der Steiermark sowie in Ober- und Niederösterreich, die ein anderes Geschäftsmodell haben, das die Übernachtung im direkt angebundenen Hotelkomplex und den ganztägigen oder mehrtägigen Aufenthalt beinhaltet. Thermen in Ballungszentren, wie die Therme Wien, brauchen ebenfalls keinen direkt angebundenen Hotelkomplex, da die Stadt selbst genug Übernachtungsmöglichkeiten bietet und der Besuch der Therme hier eher eine Randattraktion ist. (Vgl. Interview 1 Marktforscher 2018)

Im Unterschied zum kombinierten Thermen-Hotelbetrieb sind Thermen ohne Hotel rein auf Tagesgäste abgestellt. Das wichtigste Beispiel ist die Therme Oberlaa in Wien. In der Bewertung wird hier nur mit den Bilanzzahlen bzw. der G&V gearbeitet und Personalkosten, Wareneinsatz und Betriebsaufwendungen ähnlich einer Unternehmensbewertung analysiert. In der Folge werden die Gründe für eventuelle Umsatzenschwankungen untersucht. (Vgl. Interview 3 Bewerter 2018)

Es zeigt sich, dass die zwei Betriebsformen von Thermenimmobilien – Therme mit oder ohne direkt angeschlossenen Hotel – lageabhängig sind. Ist das Objekt in einem Ballungszentrum oder in einer alpinen Tourismusgegend, kann sie auch ohne Hotel betrieben werden. Thermen ohne Hotels sind allein auf Tagesgäste angewiesen.

5.4. Klare Positionierung und Spezialisierung

Thermen müssen eine klare Zielgruppe ansprechen und sich in ihrem Angebot unterscheiden. Interviewpartner 1 sieht im Versuch ein möglichst breites Publikum anzusprechen, ein Problem am aktuellen Thermenmarkt. Die Positionierung kann

die Spezialisierung auf eine Kindertherme sein oder auch die medizinische Versorgung und das Begleitprogramm dazu. (Vgl. Interview 1 Marktforscher 2018)

Um nationales und internationales Publikum in ein Haus zu locken, ist Spezialisierung notwendig. Spezielle Angebote im Fitness-, Gesundheits- oder Kulinarik-Bereich sind denkbar. Eine Neupositionierung erfordert Umbauten und Investitionen und deshalb traut man sich das kaum. Die Therme Laa mit dem Silent Spa ist ein positives Beispiel und auch mit dem Schaffelbad in Loipersdorf hat man probiert, spezielle Konzepte umzusetzen. Das Problem hierbei ist, dass diese Bereiche der Exklusivität meist sehr klein sind und so besteht dann eine gewisse Konkurrenz zum Wellnesshotel, wo der Gast absolute Exklusivität garantiert bekommt. Wenn jemand wirklich Exklusivität sucht, geht er laut Interviewpartner 1 nicht in eine Therme. (Vgl. Interview 1 Marktforscher 2018)

Laut Interview 2 besteht in den von Interviewpartner 2 betriebenen Häusern das Ziel, jedem Gast, unabhängig von seinen finanziellen Mitteln, den Zugang zur Therme und somit zu gesundheitlicher Prävention und dem damit verbundenen Wohlbefinden zu ermöglichen. Die Abgrenzung zwischen den einzelnen Gästesegmenten erfolgt dann über Spezialprodukte und exklusive Bereiche, die auch preislich höher eingestuft sind. Als Beispiel dafür wird der „Relax-Tagesurlaub“ genannt, der unter anderem einen digitalen Check-in, einen separaten Zugang ohne Wartezeit, reservierte Liegen und andere Annehmlichkeiten beinhaltet. Diese zusätzliche Preiskategorie zwischen einfachem Tagesgast und Hotelgast wird als Marketinginstrument genutzt. Der Gast hat die Möglichkeit, sich etwas Besonderes zu gönnen, ohne deshalb gleich eine Übernachtung zahlen zu müssen. Abgeschaut habe man sich das Konzept von Fluglinien und Fußballstadien, wo auch unterschiedliche Packages angeboten werden. Der Hotelgast, der ja ein Vielfaches eines Tagesgastes für seinen Aufenthalt in der Therme bezahlt, bekommt mit seiner Buchung besondere Exklusivität. Diese wird in den Häusern mit privaten Hotelpabereichen oder eigenen reservierten Liegen in der öffentlichen Therme gewährleistet. (Vgl. Interview 2 Betreiber 2018)

Das Angebot muss laut Interviewpartner 3 mehr umfassen als die Verfügbarkeit von Thermalwasser und Betten. Das Zusatzangebot kann eine Spezialisierung auf Kinder oder eine medizinische Versorgung sein. Die Unterscheidung zwischen Tagesgästen und Hotelgästen durch den zusätzlichen und exklusiven

Hotelspabereich ist aus seiner Erfahrung sehr wichtig. Weiters hilft es Betrieben, wenn zusätzliche Freizeitangebote, wie Golf, Reiten oder ein Wintersportangebot, in der Umgebung sind. Wichtig für die Positionierung der Therme ist auch die Größe und Ausgestaltung des Außenbereichs. Innenbereich zu Außenbereich sollten in einem Verhältnis von eins zu zwei stehen. Speziell für den Sommerbetrieb spielt das eine wesentliche Rolle, wobei dieser natürlich standort- und wetterabhängig ist. (Vgl. Interview 3 Bewerber 2018)

Alle drei Interviewpartner sind sich einig, dass sich Thermen spezialisieren müssen, um am Markt zu bestehen. Dies kann durch die Ausrichtung der Therme insgesamt oder durch das Schaffen von exklusiven Bereichen mit limitiertem Zugang und das Anbieten von Packages mit Zusatzleistungen erfolgen.

5.5. Herstellkosten - Gesamtinvestition

Zur Ermittlung des Sachwerts der baulichen Anlagen ist von den Herstellkosten auszugehen. Mit den Herstellkosten sind nicht die Rekonstruktionskosten gemeint, sondern die unter Beachtung wirtschaftlicher Gesichtspunkte für die Errichtung eines dem Wertermittlungsobjektes in vergleichbarer Weise nutzbaren Neubaus zu erwartenden Aufwände. Zugrunde gelegt wird eine neuzeitliche, wirtschaftliche Bauweise. (Ross-Brachmann 2012: 190)

Im Gegensatz zur Therme selbst gibt es für den Hotelbereich einer Therme Richtwerte für Herstellkosten in der Literatur. Die aktuellsten Zahlen fanden sich im Vortrag von Kraus Winkler (2017). Die folgende Abbildung stellt Richtwerte für den Flächenbedarf in der Ferienhotellerie dar.

Hoteltyp	von	bis
Luxus- bzw. Premium-Kategorie	100 m ²	110 m ² ++
Profiliertes 4-Sterne-Superior Hotel	85 m ²	100 m ² ++
Standard 4 Sterne Hotel	60 m ²	85 m ² ++
Standard 3 Sterne Hotel	45 m ²	60 m ² ++
Budget Hotel	25 m ²	35 m ² ++

Abbildung 16: Bruttogeschossflächen pro Zimmer (Kraus Winkler 2017, S. 54)

Als Faustformel für den Gesamtflächenbedarf für ein mittelgroßes Standardhotel ohne große Infrastruktur gilt: Netto-Zimmerfläche x 2 = minimaler Gesamtflächenbedarf. (Kraus Winkler 2017, S. 54)

Nachfolgend werden die Richtwerte für Investitionskosten pro Zimmer (exkl. Ust) dargestellt.

Hoteltyp	von	bis	
Luxus- bzw. Premium Kategorie	€ 200.000		
Profiliertes 4-Sterne Superior Hotel	€ 150.000	€ 200.000	++
Standard 4-Sterne Hotel	€ 100.000	€ 150.000	++
Standard 3-Sterne Hotel	€ 70.000	€ 90.000	++
Budget Hotel	€ 40.000	€ 60.000	++

Abbildung 17: Richtwerte Investitionskosten pro Zimmer (Kraus Winkler 2017, S. 56)

Die oben angeführten Investitionskosten beziehen sich auf einen betriebsfertigen Hotelbau, abhängig von der Produktbreite und der Produktkomplexität. Die Kosten für den Grund, die Tiefgarage und das Pre-Opening sind hier nicht enthalten. In der anschließenden Darstellung folgen die Einrichtungskosten pro Zimmer (exkl. Ust).

Hoteltyp	von	bis	
Luxus- bzw. Premium Kategorie	ab € 25.000		
Profiliertes 4-Sterne Superior Hotel	€ 15.000	€ 25.000	++
Standard 4-Sterne Hotel	€ 9.000	€ 15.000	++
Standard 3-Sterne Hotel	€ 7.500	€ 10.000	++
Budget Hotel	€ 5.000	€ 6.500	++

Abbildung 18: Einrichtungskosten pro Zimmer (Kraus Winkler 2017, S. 57)

Die Werte beinhalten die gesamte Zimmereinrichtung, einschließlich Badezimmer, mit losen und fest eingebauten Möbeln, Teppichen, Leuchten, Dekoration, Matratzen und TV (ohne Anschlüsse, Fliesen, Steinboden, usw.). Die Einrichtungskosten sind in den Gesamterrichtungskosten pro Zimmer enthalten.

Die folgende Graphik zeigt den Richtwert der Investitionskosten für sonstige touristische Immobilien.

Bandbreiten:	
» Thermen	€ 2.400 – 2.600
» Wasserfläche € 2.800 – 3.500 (inkl. anteiliger Technik)	
» Sauna-Wellness € 1.800 – 2.100 inkl. anteiliger Technik)	
» zzgl. Nebenkosten: u.a. Planung (ca. 14-18%), Pre-Opening (3-5%)	

Abbildung 19: Investitionskosten für Thermen pro m² (Kraus Winkler 2017, S. 63)

Da für Thermen, bis auf die oben gezeigten Bandbreiten keine Kennwerte für Investitionskosten in der Literatur gefunden wurden, werden hier vergleichsweise die recherchierten Ziffern für Freizeitbäder angegeben. Bei Freizeitbädern mit einer Wasserfläche von mindestens 800 m² spricht man, abhängig von Ausstattung und Größe, von einem Investitionsvolumen ab 10,0 Mio. Euro. Neben den beträchtlichen Erstinvestitionskosten sind, je nach Anlagenkonzept und Lebenszyklus, Attraktivierungsmaßnahmen zu leisten, um einem Nachfragerückgang entgegen zu wirken. (Bienert & Funk 2014: 333)

Die reinen Baukosten einer Schwimmhalle ohne Einrichtung beschreibt der BKI Baukostenindex aus Deutschland (Stand 1. Quartal 2015) mit Durchschnittswerten von 485 Euro pro Kubikmeter bzw. 2.370 Euro pro Quadratmeter Bruttogeschossfläche. (BKI 2015: 252)

Laut Interviewpartner 1 wurden die ersten Thermen in den 2000er-Jahren mit Investitionskosten zwischen 20 Mio. und 30 Mio. Euro errichtet. Die Anforderungen sind seither enorm gestiegen. Würde man heute ein Projekt realisieren, wäre dies unter 60 Mio. Euro nicht möglich. (Vgl. Interview 1 Marktforscher 2018)

Wenn man ein klassisches Thermenresort – Therme, Hotel, Private Spa, Restaurant, Küche, Garage – voll ausgestattet bauen möchte, liegt der durchschnittliche Benchmarkpreis zwischen 3.000 Euro und 5.000 Euro pro Kubikmeter. Es gibt billige Kubikmeter wie die Garage und teure Kubikmeter wie die Küche. Pauschal kann man sagen, dass Anlagen, wie sie jetzt in Österreich bestehen, unter 100 Mio. Euro Gesamtinvestitionskosten nicht realisierbar sind. Bei den Gesamtinvestitionskosten wird oft auf die Kosten des Pre-Openings vergessen. Die Personalschulung muss mindestens einen Monat vor Eröffnung beginnen und

der Eröffnungsevent verursacht auch Kosten, so dass hier mit circa einer Million Euro zu rechnen ist. (Vgl. Interviewpartner 2 Betreiber 2018)

Interviewpartner 3 kalkuliert die Herstellungskosten über die vorhandenen Quadratmeter, wobei er das Gebäude und die Außenanlagen extra betrachtet. In der Bewertung erhält er üblicherweise die Gesamtkostenaufstellung vom Betreiber. Daraus ist ersichtlich, dass von den Gewerken her die Positionen Baumeister und Haustechnik am größten sind. (Vgl. Interview 3 Bewerter 2018)

Während es bei Hotelimmobilien Benchmarks in der Literatur gibt, sind für Thermen bzw. die Kombination aus Hotel und Therme keine Werte verfügbar. In der Bewertung wird man daher auf die tatsächlichen Investitionskosten der jeweiligen Therme zurückgreifen und diese plausibilisieren bzw. mittels Index aktualisieren müssen.

5.6. Förderungen

Die Frage, ob man eine Therme ohne irgendeine Form von Förderung durch Gemeinde, Land oder EU errichten kann, ist schwer zu beantworten. Der Regelfall ist in Österreich eher, dass der Grund und die Erschließung, etwa die Bohrungen, von der Gemeinde beigesteuert werden. Wirklich viele Förderungen erhielten allerdings die Thermen im Burgenland, da es zwischen 1995 und 2006 als Ziel-Fördergebiet der EU eingestuft war. (Vgl. Interview 1 Marktforscher 2018)

Aus Sicht von Interviewpartner 2 ist im Businessplan einer Therme ein Förderanteil (EU-Förderungen oder andere) von 15 % bis 20 % notwendig, sonst sei es sehr schwer, Gesamtinvestitionskosten in der Höhe von 100 Mio. Euro innerhalb von 20 Jahren zu erwirtschaften. (Vgl. Interview 2 Betreiber 2018)

Die Höhe des Förderanteils an den Errichtungskosten einer Therme und die Förderstelle sind deshalb im Rahmen einer Bewertung zu untersuchen, weil mit den Förderungen oft auch Bedingungen verbunden sind, die einen Eingriff in die Betriebsführung darstellen können. Weiters kann es sein, dass diese Aufwände in der vom Investor gemachten Aufstellung der Gesamtinvestitionskosten fehlen.

5.7. Instandhaltung/Instandsetzung

Als Instandhaltung bezeichnet man Maßnahmen zur **Erhaltung** des bestimmungsgemäßen Gebrauchs der baulichen Anlagen während ihrer Nutzungsdauer in Folge von Abnutzung, Alterung und Witterung. Unter Instandsetzung versteht man Maßnahmen zur **Wiederherstellung** des zum bestimmungsgemäßen Gebrauch geeigneten Zustands, worunter auch die Behebung von Baumängeln und Bauschäden fällt. Laufende Instandhaltung und regelmäßige Instandsetzung sind von Maßnahmen der Modernisierung zu unterscheiden. Die Vernachlässigung der ordnungsgemäßen Instandhaltung führt zu verstärktem Verschleiß und in der Folge zu einer Häufung von Bauschäden. Ein solcher **Instandhaltungsstau** kann eine Verminderung der Gesamtnutzungsdauer erzeugen. (Bobka 2007, S. 13)

In der Bewertung werden die Instandhaltungskosten laut Interviewpartner 3 in Relation zu den Errichtungskosten gesetzt. Weiters werden die Bilanzen analysiert und festgestellt, ob die angesetzten Instandhaltungs- und Instandsetzungsaufwände angemessen sind. So wird, gemeinsam mit dem persönlichen Eindruck bei der Befundaufnahme, abgeleitet, ob es einen Instandhaltungsrückstau gibt. Interviewpartner 3 sieht die Benchmark für den Ansatz von Instandhaltungskosten in der Bewertung nicht unter 1,5 % der Errichtungskosten, was in der Immobilienbewertung für herkömmliche Immobilien bereits die Obergrenze darstellt. (Vgl. Interview 3 Bewerter 2018)

5.8. Modernisierung/Sanierung

Modernisierungen sind Veränderungen am Bauwerk zur Steigerung der Funktionsqualität und der Gebrauchseigenschaften. Wenn sie umfassend sind, können sie eine Verlängerung der wirtschaftlichen Nutzungsdauer bewirken. Besteht ein erkennbares Defizit zwischen aktuellen funktionellen Standards eines Bauwerks und dem gesetzlich verlangten bzw. marktüblichen Standard, spricht man von **Modernisierungsstau**. Bei bestimmten Objektarten wird bei einer langfristigen Wertbetrachtung ein **Modernisierungsrisiko** als quantifizierbare Größe in Abzug gebracht. Notwendige Anpassungen zur Aufrechterhaltung der Marktgängigkeit und Ertragsfähigkeit werden zusätzlich zu den Instandhaltungsmaßnahmen berücksichtigt. Als **Sanierung** bezeichnet man eine durchgreifende

Modernisierungsmaßnahme zur Schaffung zeitgemäßer Gebäudedefunktionen. In der Praxis werden damit Instandhaltungsstau und Modernisierungsstau behoben und die Restnutzungsdauer wird merkbar verlängert. (Bobka 2007: 13 ff)

Die Kosten für notwendige Anpassungsmaßnahmen, die zusätzlich zu den Instandhaltungskosten aufzuwenden sind, dienen der Aufrechterhaltung der Marktgängigkeit. Laut Beleihungswertverordnung (BelWertV) sind sie als prozentueller Anteil an den Neubaukosten darzustellen. Es wird, je nach Lage und Ausstattungstyp, eine Spanne von 0,5% bis 2,0 % bzw. 0,75% bis 3,0% der Herstellungskosten (ohne Baunebenkosten und Außenanlagen) vorgeschlagen. Auch wenn der konkrete Abzug für diese kalkulatorische Rücklage derzeit nur bei Beleihungswertermittlungen vorgegeben ist, wird er auch bei der Marktwertermittlung empfohlen, weil die normalerweise angesetzte Gesamtnutzungsdauer (und daraus resultierende Restnutzungsdauer) dies bedingen. Das Modernisierungsrisiko kann direkt bei der Bewirtschaftungskostenkalkulation oder indirekt über den Liegenschaftszinssatz angesetzt werden (HypZert 2012: 42)

Interviewpartner 3 setzt in der Bewertung von Thermenimmobilien zwischen 0,3 % und 0,5 % der Neuherstellungskosten für den Modernisierungsaufwand an. Die Abbildung in der Berechnung erfolgt manchmal gemeinsam mit den Instandhaltungskosten. (Vgl. Interview 3 Bewerter 2018)

Das Modernisierungsrisiko ist zwar ein Begriff, der vorrangig in der deutschen Beleihungswertverordnung vorkommt, aber aus Bewerter-sicht auch bei der Verkehrswertermittlung von Thermenimmobilien – aufgrund ihrer spezifischen Eigenschaften – zu berücksichtigen ist. Das Modernisierungsrisiko wird als Prozentsatz der Neuherstellkosten in der Berechnung angesetzt.

5.9. Gesamtnutzungsdauer/Restnutzungsdauer

Als **Gesamtnutzungsdauer** wird üblicherweise jene Zeitspanne verstanden, in der eine bauliche Anlage bei ordnungsgemäßer Instandhaltung und Bewirtschaftung benutzt werden kann. Unterschieden wird zwischen der technischen und der wirtschaftlichen Gesamtnutzungsdauer. Die **technische Gesamtnutzungsdauer** hängt in erster Linie vom physischen Bestand der Rohbauteile (Fundamente,

Außenwände, Decken, Treppen, etc.) und der Qualität der Bauausführung sowie der Nutzungs- und Instandhaltungsintensität ab. Durch bautechnische Eingriffe lässt sich die technische Nutzungsdauer fast unbegrenzt verlängern – siehe etwa bei Gebäuden unter Denkmalschutz. Die **wirtschaftliche Gesamtnutzungsdauer** ist im Wesentlichen durch die Zweckbestimmung des Gebäudes vorgegeben. Wie lange ein Gebäude wirtschaftlich nutzungsfähig ist, hängt von unterschiedlichen Faktoren ab und wie sich deren Relevanz im Laufe der Zeit verändert. Bei gewerblich genutzten Gebäuden bestimmen die technische und wirtschaftliche Entwicklung sowie die Trends der jeweiligen Branche die wirtschaftliche Gesamtnutzungsdauer. Die in der Bewertung angesetzte wirtschaftliche Gesamtnutzungsdauer hat sich in den letzten Jahrzehnten aufgrund gesteigerter Ansprüche zunehmend verringert. Da eine exakte Ermittlung nicht möglich ist, werden Erfahrungswerte in gewissen Bandbreiten – je nach Nutzungsart und Ausführung – dargestellt. Für Hotels wird eine wirtschaftliche Gesamtnutzungsdauer von 40 bis 80 Jahren angegeben. Unter Sport und Freizeitanlagen findet sich für Hallenbäder eine Bandbreite von 30 bis 40 Jahren. (Bienert & Funk 2014: 299 ff)

Die **Restnutzungsdauer** eines Gebäudes bestimmt sich nach Betrachtung des Zustandes, nach der Art der Nutzung und unter der Voraussetzung der ordnungsgemäßen Erhaltung und Bewirtschaftung. Es handelt sich um jene Anzahl an Jahren, die das Gebäude bei gleicher Verwendung voraussichtlich noch wirtschaftlich nutzbar ist. Die Restnutzungsdauer kann nicht einfach aus der Differenz zwischen Gesamtnutzungsdauer und dem Alter des Bauwerks errechnet werden, sondern ist individuell für jedes Gebäude bzw. jeden Bauteil zu prüfen. Durch umfassende Modernisierungen kann die Restnutzungsdauer eines Gebäudes verlängert werden. Durch unbehebbar Baumängel oder Bauschäden kann sie sich auch verkürzen. (Bienert & Funk 2014: 302 ff)

Die folgende Graphik zeigt Richtwert-Lebenszyklen in der Hotellerie und Gastronomie.

Gebäude	30 - 70 Jahre
Gebäudetechnik	20-25 Jahre
Badezimmer	10-15 Jahre
Einrichtung/ Ausstattung	7 - 20 Jahre, Teilbereiche wie Küchen bis zu 25 Jahre
Lifestyle/Budget Konzepte	3 - 7 Jahre, je nach Konzept auch wesentlich länger

Abbildung 20: Technische und wirtschaftliche Nutzungsdauer (Kraus Winkler 2017, S. 13)

Die gesetzliche Abschreibungsdauer auf Abnutzung entspricht bei vielen Investitionen in der Hotellerie nicht der realen Nutzungsdauer. (Kraus Winkler 2017, S. 13)

Die wirtschaftliche Gesamtnutzungsdauer einer Therme wird bei Interviewpartner 2 mit dem Begriff der Life-Cycles beschrieben. Es werden in regelmäßigen Abständen Attraktivierungsmaßnahmen gesetzt mit dem Ziel, jedes Objekt an eine Gesamtnutzungsdauer von 30 Jahren heranzuführen. Manche Thermen sind rechnerisch schon darüber, aber bei anderen weiß man, dass man sie nie an diesen Wert heranführen kann, wenn man nicht das Geschäftsmodell ändert. (Vgl. Interview 2 Betreiber 2018)

Interviewpartner 3 setzt in der Bewertung des Kombinationsbetriebes Therme und Hotel eine Gesamtnutzungsdauer von 50 Jahren an. Wird die Therme allein betrachtet, sieht er die Nutzungsdauer bei maximal 40 Jahren. (Vgl. Interview 3 Bewerter 2018)

Aus den Interviews gehen zur Gesamtnutzungsdauer einer Therme unterschiedliche Standpunkte hervor. Während Interviewpartner 2 unter Berücksichtigung von regelmäßigen Attraktivierungsmaßnahmen von einer maximalen Gesamtnutzungsdauer von 30 Jahren spricht, setzt Interviewpartner 3 in der Bewertung 50 Jahre an.

5.10. Faktoren in Zusammenhang mit der Auslastung

Die Anzahl der Thermeneintritte insgesamt lag 2016 bei rund 9,3 Mio. pro Jahr. Es ist festzustellen, dass sich in dieser Gesamtsumme die Anzahl der Ganztagesgäste

verringert und die Anzahl der Stundengäste steigt. (Vgl. Interview 1 Marktforscher 2018)

Der durchschnittliche Umsatz pro Thermengast liegt in Häusern mit einem hohen Anteil an Tagesgästen (z.B.: Geinberg) höher, als wenn die Anzahl der Stundengäste überwiegt. In Skiregionen, wo die Besucher meist mit Abendkarte schwimmen gehen, liegt der Durchschnittserlös pro Gast bei rund 20,0 EUR. An den neuralgischen Tagen wie an Wochenenden und Feiertagen sind die Thermen voll ausgelastet. Die Hauptbeschwerde der Gäste ist hier die lange Wartezeit beim Thermeneintritt. In den Winterregionen kommt es täglich zwischen 16:00 Uhr und 16:30 Uhr, wenn die Lifte schließen, zu diesen Spitzen. Insgesamt liegt die Thermerauslastung zwischen 70 % und 75 %, wobei hier zwecks Vergleichbarkeit geklärt sein muss, wie die Liegen gezählt werden. Im Sommer müssen auch die zusätzlichen Liegen im Außenbereich gezählt und zur Gesamtliegenkapazität hinzugerechnet werden. Im Hotelbereich wird in den Häusern eine durchschnittliche Zimmerauslastung von rund 80 % mit einem Belegungsfaktor von 1,4 bis 1,6 festgestellt. Die auslastungsschwachen Wochentage Montag bis Donnerstag werden durch das MICE-Geschäft (Meetings, Incentives, Conferences and Events) genutzt und tragen zwischen 20 % und 30 % zum Gesamtumsatz bei. (Vgl. Interview 2 Betreiber 2018)

Mit einer Zimmerauslastung von 60 % bis 70 % sind die Betriebe laut Interviewpartner 3 bereits in einem guten Auslastungsbereich für eine Thermenimmobilie. Betriebe mit einer Auslastung von 90 % haben meist einen Anteil an Kurgästen. (Vgl. Interview 3 Bewerter 2018)

Die Auslastungszahlen miteinander zu vergleichen, erscheint aufgrund der unterschiedlichen Parameter in der Erhebung schwierig. In den Aufstellungen der Thermeneintritte wird in den Case-Studies nur zwischen externen Gästen und Hotelgästen unterschieden. In der Multiclientstudie „Branchenradar Thermenimmobilien in Österreich“ wird jede Eintrittsvariante gleichwertig gezählt – egal ob es sich um eine Stundenkarte, eine Tageskarte oder einen Hotelgast handelt. Hinzu kommt noch die unterschiedliche Betrachtungsweise hinsichtlich der maximalen Tageskapazität in den Sommermonaten. Manche Betriebe erhöhen die maximale Tageskapazität durch zusätzliche Liegen im Außenbereich während des

Sommerbetriebes. Es ist fraglich, ob man hier von einer einheitlichen Darstellung ausgehen kann.

5.11. Faktoren zur Erhöhung der Wertschöpfung

Vor 10 oder 15 Jahren noch wurden Thermen meist ohne Hotel gebaut. Einzig in Loipersdorf gab es Anschlussgänge an die Therme von den Hotels in der unmittelbaren Nähe. Seither haben die Thermen aufgerüstet. Man hat zunehmend verstanden, dass man **Übernachtungsmöglichkeiten** bauen muss. Damit bietet man dem Gast mehr Komfort und kann die Wertschöpfung der Übernachtung selbst im eigenen Bereich lukrieren. Gastronomie und Unterhaltungsangebote folgten. Der Druck kam insbesondere von den Wellnesshotels, die ab den 2000er-Jahren ihr Angebot ausgebaut haben. Der Umfang und die Qualität der Übernachtungsmöglichkeiten sind ein Faktor in der Erhöhung der Wertschöpfung. Wenn die Übernachtung geboten wird, bedarf es auch der entsprechenden Gastronomie, der Bars und der Unterhaltung. Diese Punkte führen zu einer zusätzlichen Erhöhung der Wertschöpfung im eigenen Bereich. (Vgl. Interview 1 Marktforscher 2018)

Laut Interviewpartner 1 sollten Thermen die Wertschöpfung im eigenen Haus behalten und zu Thermenresorts werden. Beispiele für erfolgreiche Resorts gibt es weltweit, wie zum Beispiel abgelegene Golf-Resorts in Spanien, in denen die Gäste ihre gesamte Zeit in der Anlage verbringen. Es gibt eine einzige Therme, die dies anbietet, und das ist die Rogner Therme in Blumau. Diese hat ihr Konzept schon seit Jahren umgestellt und die Preise für Tagestickets so erhöht, dass lokales Publikum praktisch nicht hinkommt und die Therme somit fast exklusiv den Hotelgästen zur Verfügung steht. Tagesgäste und Stundengäste von außen werden mit vergleichsweise extrem hohen Eintrittspreisen „bestraft“. Thermen sollten laut Interviewpartner 1 in Zukunft ihre Strategie umstellen und sich als Resort verstehen, das alles anbietet, von der Übernachtung über Gastronomie bis hin zur Freizeitgestaltung außerhalb der Therme. Die Therme St. Martins macht das zum Beispiel schon mit ihren Safaritouren, wo die Gäste mit dem hauseigenen Jeep und einem Guide durch die lange Lacke fahren. Dieses Konzept gilt vor allem auch für Thermen in strukturschwachen Regionen. Die Standorte in alpinen Tourismusregionen haben hingegen ein anderes Geschäftsmodell. (Vgl. Interview 1 Marktforscher 2018)

Ein weiterer Faktor zur Erhöhung der Wertschöpfung ist der sogenannte Skalierungseffekt. Dies bedeutet, dass man verschiedene Fixkosten, wie die Position eines General Managers, eines Marketingdirektors oder eines HR-Managers, ins Verhältnis zur maximalen Anzahl an Eintritten bzw. Anzahl an Betten eines Betriebes setzt. Umso größer der Betrieb, umso höher der **Skalierungseffekt**. Dieser Effekt verstärkt sich, wenn man ihn nicht nur für ein Haus, sondern für eine ganze Gruppe von Häusern nutzen kann. Im Falle des Betreibers, Interviewpartner 2, wurde aus diesem Zweck ein Clubsystem eingeführt, über das der Gutscheinverkauf für alle Häuser abgewickelt wird. Weiters wird dieser Club auch für Marketingzwecke genutzt. Durch diese Auslagerung ersparen sich die einzelnen Häuser jeweils eigene Marketingressourcen. Der Skalierungseffekt wird typischerweise auch von internationalen Hotelketten, wie dem Hilton oder dem Intercontinental, genutzt. Die Bettenauslastung bzw. der Doppelbelegungsfaktor ist auch ein Indikator für die Wertschöpfung. In den vergangenen Jahren wurde jedoch ein Rückgang von Werten von 1,8 bis 1,9 auf 1,4 bis 1,6 verzeichnet. Begründet wird dies einerseits mit der Steigerung des Konferenzgeschäfts, andererseits mit einem Anstieg an Singlereisenden (Vgl. Interview 2 Betreiber 2018)

Während Interviewpartner 1 eine Steigerung der Wertschöpfung durch das direkte Anbieten von Zusatzleistungen – ähnlich eines Resorts oder Clubs – als wichtig anerkennt, steht für Interviewpartner 2 der Skalierungseffekt, der durch höhere Kapazitäten entsteht, im Vordergrund.

5.12. Eigentümerstruktur

Praktisch jede Therme hat einen öffentlichen Träger in der Eigentümerstruktur – entweder in der Errichtungs- oder in der Betreibergesellschaft. Meistens ist es die Gemeinde oder das Land. Die Gemeinde sieht die Therme als eine Art Freizeiteinrichtung für die lokale Bevölkerung, inklusive Pensionisten- und Kinderschwimmen. Da würde, laut dem Interviewpartner 1, ein Hallenbad allerdings auch reichen und sogar billiger kommen. (Vgl. Interview 1 Marktforscher 2018)

Den Begehrlichkeiten der Gemeinde begegnet Interviewpartner 2 damit, dass er den Bürgermeister in den Gesellschafterausschuss aufnimmt – auch dann, wenn er eigentlich kein Mandat hätte. Dort ist er in Hinblick auf seine Wünsche mit allen Ansprechpartnern konfrontiert. Insbesondere die geldgebenden Institutionen werden wenig Verständnis haben für Forderungen, die zusätzlich zu den ohnehin hohen

Abgaben vorgebracht werden, die an die Gemeinde zu leisten wären. (Vgl. Interview 2 Betreiber 2018)

Die verschiedenen Interessen in einer gemischten Eigentümerstruktur können die Betriebsführung in ihrer Wertschöpfungsstrategie beeinflussen oder behindern. Ob dies im Einzelfall ein wertrelevanter Faktor ist, bleibt zu untersuchen.

5.13. Betriebskosten

Die Betriebskosten sind jene Kosten, die durch den laufenden Gebrauch der Liegenschaft entstehen – wie Versicherung, Wasser, Abwasser, öffentliche Abgaben, usw. – und die in der Regel vom Mieter oder Pächter getragen werden. (Kranewitter 2017: 92)

Der Großteil der Energiekosten fällt – zum Beispiel auch in Lutzmannsburg – nicht für das (zusätzliche) Erwärmen des Wassers an, sondern für Strom in Form von Beleuchtung. (Vgl. Interview 1 Marktforscher 2018)

Die Energiekosten betragen zwischen 9 % und 11 % vom Umsatz. In dieser Betrachtung wird auch die Energie für die Wasseraufbereitung hineingerechnet. Die natürliche Wassertemperatur ist hierbei ebenso ein Faktor. An manchen Standorten, wie in Geinberg, ist das Wasser so heiß, dass der ganze Ort mitbeheizt wird. An anderen Standorten muss das Wasser geheizt werden. (Vgl. Interview 2 Betreiber 2018)

In den Case-Studies liegen die Betriebskosten in Form von Energie in einem Bereich zwischen 7 % und 10 % und somit weit über den Benchmarks aus der Hotellerie von 4 %. Dies ist in der Analyse der betriebswirtschaftlichen Zahlen bei der Bewertung zu berücksichtigen.

5.14. Mietausfallswagnis

Das Mietausfallswagnis ist das Wagnis einer Ertragsminderung, das durch uneinbringliche Rückstände aus Miete und Pachten sowie durch das Leerstehen von zur Vermietung bestimmten Räumlichkeiten zwischen zwei Mietverträgen entsteht. (Kranewitter 2017: 94)

Die Ansätze für das Mietausfallwagnis sind verfahrenstypisch rein kalkulatorisch auszuwählen und auf die Marktgängigkeit des Objektes abzustimmen. (HypZert 2012: 41)

Interviewpartner 3 setzt in der Bewertung von Thermenimmobilien kein Mietausfallswagnis an. Er begründet dies damit, dass ihm die Auslastungszahlen vorliegen und die tatsächliche Auslastung in die Bewertung einfließt. Ein nochmaliger Ansatz einer Leerstandsrate ist daher nicht notwendig. Darüber hinaus kann aufgrund des Standorts oder der Ausrichtung der Therme der langfristige Auslastungsverlauf mit einem Risiko verbunden sein. Dies wird jedoch im Liegenschaftszins abgebildet. (Vgl. Interview 3 Bewerter 2018)

Für die von Interviewpartner 3 gewählte Vorgehensweise, das Mietausfallswagnis in der Berechnung nicht anzusetzen, konnten in der Literatur keine Hinweise gefunden werden. Tatsächlich wird auch in der Pachtwertmethode – die vom Interviewpartner 3 in der Bewertung verwendet wird – ein Pachtausfallswagnis angesetzt und explizit mit dem Mietausfallswagnis verglichen. (Kranewitter 2017: 268)

5.15. Verwaltungskosten

In den Verwaltungskosten sind die Kosten für Personal und Einrichtung enthalten, die zur ordnungsgemäßen Verwaltung und Bewirtschaftung der Liegenschaft notwendig sind. (Kranewitter 2017: 91)

In der Regel hat es der Eigentümer bei einer Beherbergungsimmobilie mit nur einem Betreiber zu tun. Der Verwaltungskostenaufwand ist daher – im Verhältnis zum Gesamtjahresrohertrag – eher gering. (HypZert 2012: 40)

Die Verwaltungskosten setzt Interviewpartner 3 in der Bewertung an, auch wenn sie bereits in der G&V abgebildet sind und somit bei der Ermittlung des Rohertrags schon abgezogen wurden. Er begründet diesen zusätzlichen Abschlag damit, dass zwar in der Realität der Betreiber und der Verpächter oft ident sind, er jedoch speziell bei Gutachten im Auftrag einer Bank im Falle einer Übernahme, die Verwaltungskosten durch die Bestellung eines externen Betreibers einrechnen muss. (Vgl. Interview 3 Bewerter: 2018)

Die Verwaltungskosten im Rahmen der Pachtwertmethode werden in der Literatur relativ gering angesetzt, da die Liegenschaft nur einen Nutzer hat. Der Wert wird mit 1 % vom Jahresrohertrag angesetzt. (Kranewitter 2017: 267)

5.16. Pachtwert

Als Pachtwert bezeichnet man jenen Betrag, den ein ordentlicher Betreiber aus dem Geschäftsbetrieb als Pacht oder Miete erwirtschaften kann. Wichtig ist, dass es sich um einen nachhaltigen Wert handelt. Der Pachtwert wird üblicherweise als Prozentzahl vom Umsatz ausgedrückt. (Ross-Brachmann 2012: 51)

Interviewpartner 3 streicht in diesem Zusammenhang die Wichtigkeit der Analyse der betriebswirtschaftlichen Zahlen im Rahmen der Bewertung heraus. Es ist sicherzustellen, dass der angesetzte Pachtsatz auch tatsächlich erwirtschaftet wird.

5.17. Liegenschaftszinssatz

„Der Zinssatz zur Ermittlung des Ertragswertes richtet sich nach der bei Investitionen in vergleichbare Objekte üblicherweise erzielbaren Kapitalverzinsung.“ (Seiser/Kainz 2014: 581)

Im Ertragswertverfahren ist der Liegenschaftszinssatz für die Berechnung von besonderer Bedeutung. Die Höhe des Liegenschaftszinssatzes hat denselben Einfluss wie in der Rentenrechnung. Je höher die Verzinsung, umso niedriger der Multiplikator und damit der Wert der baulichen Anlagen und umgekehrt. Der Einfluss des Zinssatzes auf das Ergebnis nimmt mit sinkender Restnutzungsdauer ab. Das Risiko für das eingesetzte Kapital bestimmt im Wesentlichen die Höhe des Liegenschaftszinssatzes. Es gilt, je geringer das Risiko, umso niedriger die Verzinsung. (Kranewitter 2017: 97)

Der Liegenschaftszinssatz ist grundsätzlich keine Kenngröße am Immobilienmarkt. Die am Markt wahrgenommen Kennzahl ist die Bruttoanfangsrendite. Diese ist in den Köpfen der Immobilienleute und Investoren verankert. Die Liegenschaftszinssätze werden jährlich als Bandbreiten pro Liegenschaftsart vom Sachverständigenverband veröffentlicht. Die Kategorie Hotel gibt es hier nicht. Interviewpartner 3 würde das Hotel in der Auswahl des Sachverständigenverbandes

nicht bei den gewerblichen Immobilien einstufen. Von der Risikoeinstufung sieht er die Hotelimmobilie, abhängig von der Lage, eher im Bereich der Büroimmobilie. Entscheidend in der Bewertung ist, dass die Relation der Bruttorendite in Bezug auf die Immobilienart passt und dass das Verhältnis GOP zu Umsatz sowie das Verhältnis Verkehrswert zu Umsatz in einer Bandbreite liegen, wie es auch in den Kennzahlen veröffentlicht ist. So können die Rechenergebnisse plausibilisiert werden. (Vgl. Interview 3 Bewerter 2018)

Die Bruttoanfangsrendite ($= \text{Jahresrohertrag} / \text{Verkehrswert} \times 100$ in Prozent) steht in einem Zusammenhang mit dem Liegenschaftszinssatz, ist aber nicht der selbe Prozentsatz. Der Liegenschaftszinssatz ist geringer als die Bruttoanfangsrendite da bei der Ertragswertberechnung der Jahresreinertrag (und nicht der Jahresrohertrag) "vervielfältigt" wird und in den Vervielfältiger noch die Restnutzungsdauer einfließt. Zum Liegenschaftszinssatz für die Bewertung von Thermenimmobilien gibt es keine Richtwerte in der Literatur. Man kann sich in der Bewertungspraxis nur über die Kennzahlen der Bruttorendite, das Verhältnis GOP zu Umsatz bzw. Verkehrswert zu Umsatz, herantasten.

5.18. Drittverwendungsfähigkeit und Nachnutzung

Bei Spezialimmobilien/Managementimmobilien handelt es sich um zweckorientierte Bauten mit spezieller Nutzungsorientierung. Die Nachnutzungsmöglichkeiten und die Drittverwendungsfähigkeit sind dementsprechend eingeschränkt. (Ross-Brachmann 2012: 367)

Wenn eine Therme 40 oder 45 Jahre alt ist und ihren Zenit erreicht hat, wäre bei guter Infrastruktur das Konzept betreuten Wohnens mit Ärztezentrum denkbar. Die Räumlichkeiten für Behandlung und Arztpraxen wären ja vorhanden. Das Geschäftsmodell müsste neu erfunden werden und könnte sich auf den Stütz- und Bewegungsapparat bzw. auf Hautthemen fokussieren. Aus Sicht von Interviewpartner 2 könnte dies ein Nachnutzungsmodell darstellen. (Vgl. Interview 2 Betreiber 2018)

Interviewpartner 1 sieht absolut keinen Nachnutzungswert bei Thermen. Auch wenn der Hotelbereich eventuell als Pensionistenheim adaptierbar wäre, ist die Hauptinvestition die Therme mit ihren technischen Anlagen und für die gibt es keine

alternative Nutzungsform. Er vergleicht dies mit Kinos, die aufgrund ihrer stark nutzungsorientierten Struktur keine alternative Verwendung möglich machen. Dieser Grundsatz gilt für alle Freizeitimmobilien. (Vgl. Interview 1 Marktforscher 2018)

Aus Sicht von Interviewpartner 3 werden bei Ertragsimmobilien in der Bewertung wirtschaftliche Gesamtnutzungsdauern angesetzt. Wenn ein Standort für die entsprechende Immobilie geeignet ist, wird es auch nach Ablauf der Nutzungsdauer immer wieder Neuinvestitionen geben. Diese Investitionen zur Modernisierung und Neuausrichtung liegen dann nach 20 oder 25 Jahren in einer Höhe von 30 %, 40 % oder 50 % der Neuerstellungskosten. Wenn man die Thermennutzung jedoch komplett aufgibt, muss man das Gebäude abreißen. Für Seniorenresidenzen wird eine parkähnliche Gestaltung, aber kein Riesenhallenbad mit Wasserrutsche benötigt. Außerdem benötigen Seniorenresidenzen laut Interviewpartner 3 eine Anbindung an die urbane Umgebung, die an den meisten Thermenstandorten nicht gegeben ist. (Vgl. Interview 2 Bewerter 2018)

Bei den Nachnutzungsmöglichkeiten einer Thermenimmobilie liegen die Meinungen der Interviewpartner weit auseinander. Während Interviewpartner 1 keine Nachnutzungsmöglichkeit sieht, kommt für Interviewpartner 2 mit vielen Einschränkungen noch am ehesten eine Seniorenresidenz in Frage. Interviewpartner 3 könnte sich eine Form des betreuten Wohnens samt Ärztezentrum vorstellen. Fest steht, dass die Möglichkeiten, speziell für das Thermengebäude, sehr eingeschränkt bis nicht vorhanden sind.

5.19. Ausblick in die Zukunft

Die Zahlen der letzten Jahre zeigen, dass der Thermenmarkt umfangmäßig nicht mehr wächst. Ein Erlöswachstum kann somit nur über eine Preissteigerung stattfinden. Erste vorsichtige Preissteigerungen der einzelnen Häuser haben gezeigt, dass die Gesamtzahl der Eintritte dadurch nicht gesunken ist. Das zeigt, dass die Qualität grundsätzlich in Einklang mit den Preisen steht. Dem derzeitigen Trend zu Stundengästen sollte im Sinne einer Steigerung der Wertschöpfung entgegengewirkt werden. Ein höherer Anteil an Tagesgästen und Nächtigungsgästen würde automatisch zu einer Steigerung der Erlöse führen. Die Zukunft liegt jedoch generell nicht in den Eintrittserlösen. Diese werden seiner Ansicht nach in Zukunft nur noch 10 % bis 15 % des Umsatzes ausmachen. Wichtig

sind die zusätzlich verkauften Dienstleistungen und Produkte. Las Vegas wurde durch das Glücksspiel bekannt und hat darin natürlich nach wie vor eine Kernkompetenz. Heute wird jedoch ein Großteil der Erlöse in Bereichen außerhalb der Casinos lukriert. Auch die alpinen Wintersportorte funktionieren heute so. Die Erträge aus Übernachtung, Essen und Unterhaltung liegen über denen des Skiliftkartenverkaufs, der nur noch 10 % bis 15 % der Erträge ausmacht. Eine Verlängerung der Wertschöpfungskette und das Generieren von Zusatzerlösen muss das Ziel auch im Thermenbereich sein. Das erfordert ein Umdenken in der Branche und der Weg dahin ist noch weit. Thermenbetreiber sehen sich nicht ausreichend als Tourismusmanager und investieren zu wenig in Infrastruktur und Marketing. Grundsätzlich ist der Hype der Anfangsjahre vorbei und das Gefühl der Exklusivität ist verloren gegangen. Der Markt wird jedoch nicht schrumpfen. Auch dann nicht, wenn die Betreiber die Preise jedes Jahr geringfügig erhöhen. (Vgl. Interview 1 Marktforscher 2018)

Die Zukunftsperspektive im Thermenimmobilienmarkt vonseiten Interviewpartner 2 fokussiert sich auf das Thema Präventionsmedizin und Happiness. Weiters spielen die neuen Technologien über diverse Smartphone Applikationen und deren Nutzen für den Gast eine wesentliche Rolle. Ein Ausschließen der Tagesgäste und ein exklusives Bereitstellen der Therme für Hotelgäste sieht er nicht als Zukunftsstrategie. Sein Konzept lautet: „Gesundheit sollte für alle machbar sein“. Alles, was unter Wellness, Wellbeing und Happiness verstanden wird, wird in Zukunft eine wichtige Rolle spielen. Die Frage ist, ob dies alles über Thermenresorts, Gesundheitsresorts oder Wellnessresorts abgebildet wird. Die Nahtstelle zwischen Medizin und Tourismus ist ein Geschäftsmodell, das mit der steigenden Alterserwartung in der Bevölkerung eine große Zukunft hat. Aus diesem Grund könnte es auch Bedarf an einem altersspezifischen Angebot geben. Heute mischen sich Besucher Ende 20 oder Anfang 30 mit Gästen zwischen 50 und 60. Wird das mit den 70 bis 80-jährigen auch so sein? Wird es Häuser für Gäste 50+ geben? Die Digitalisierung wird dazu beitragen, dass viele Jobs verschwinden werden. Die Arbeitswelt wird sich in Richtung Homeoffice verändern. Das soziale Umfeld Büro wird wegfallen und das Zuhause, das man vorher als Ort des Rückzugs, der Zweisamkeit und der Ruhe angesehen hat, wird zur kollegenlosen Arbeitsstätte. Vielleicht wird in den nächsten 10 bis 15 Jahren aus diesem Grund der Bedarf an Orten, an denen man „Socializing“ betreiben kann, steigen. Eine weitere Frage wird sein, wie man die junge Generation zu einem Thermenbesuch

bringt. Wie wird eine Therme 2030 aussehen? Die Ideen gehen von komplettem Verzicht auf Digitalisierung bis zur „Augmented Reality“. Dass in Österreich noch neue Thermen gebaut werden, erscheint unwahrscheinlich, aber das Geschäftsfeld wird weiterhin bestehen. (Vgl. Interview 2 Betreiber 2018)

Aufgrund der Stagnation der Thermeneintritte sieht Interviewpartner 1 eine langsame, stetige Preissteigerung kommen. Die Zukunft der Erträge und Wertschöpfung der Thermen sieht er jedoch generell nicht in den Eintrittserlösen. Er zieht einen Vergleich mit Skiregionen, in denen der Erlös aus der Liftkarte nur noch einen geringen Anteil an der Gesamtwertschöpfung durch den Tourismus hat. Interviewpartner 2 fragt sich, ob aufgrund der gesteigerten Alterserwartung und des damit immer größer werdenden Altersunterschieds der Gäste neue Konzepte erarbeitet werden müssen. Weiters sieht er einen Trend in der Arbeitswelt hin zum Homeoffice und ortet, in Verbindung damit, einen Bedarf an realen Begegnungszonen. Ein Thema, das seiner Ansicht nach auch die Thermen in Angriff nehmen könnten.

6. Spezielle Kennzahlen für Thermenimmobilien

In diesem Kapitel werden die Forschungsergebnisse in Hinblick auf Kennzahlen zum Vergleich und zur Bewertung von Thermenimmobilien dargestellt. Die Recherche hat gezeigt, dass die Benchmarks in Hinblick auf die Auswertung der Gewinn- und Verlustrechnung der österreichischen Hotelbetriebe durchgeführt von der Österreichischen Hotel- und Tourismusbank (ÖHTB) mit Abstrichen bei den Aufwänden für die Positionen Energie und Personalkosten auch für Thermenimmobilien anwendbar sind. Als Ergebnis aus den Experteninterviews wurden diese Kennzahlen ergänzt und um zusätzliche Benchmarkwerte erweitert. Der Verkehrswert pro Quadratmeter Nutzfläche ist laut Interviewpartner 3 keine taugliche Benchmark für Thermenimmobilien.

6.1. Benchmarks ÖHTB

In der Ausgabe des Fachbuchs Liegenschaftsbewertung von Kranewitter (2017) sind betriebswirtschaftliche Benchmark-Kennzahlen für 4* bzw. 5* Hotels der Österreichischen Hotel- und Tourismusbank veröffentlicht. Die Auswertung zeigt Werte für Betriebe im Medianbereich und für Topbetriebe. Die Benchmarkwerte stammen aus den Gewinn- und Verlustrechnungen. (Kranewitter 2017: 261)

Laut Interviewpartner 2 sind die Benchmarks von Kranewitter auch für Thermenimmobilien tauglich – einzig der Energieaufwand ist zu niedrig angesetzt. (Vgl. Interview 2 Betreiber 2018)

Hintergrund zu den Benchmarkwerten der Tabelle

„Der **Median** ist jener Wert einer Stichprobe, der bei einer der Größe nach sortierten Zahl von Werten den mittleren Wert dieser Reihe darstellt. Er ist von Extremwerten nicht beeinflusst und eignet sich somit besser zum Vergleich als der sogenannte Mittelwert“. Beim **Topwert** „handelt es sich um den „oberen“ Quartilswert der jeweiligen Größe. 75 % der Unternehmen in der Stichprobe weisen somit ‚schlechtere‘ und nur 24 % weisen bessere Werte auf.“ Der GOP „entspricht der Definition von STAHR (Standard der Abrechnung für Hotels und Restaurants).“ (Kranewitter 2017: 261)

Betriebsaufwendungen	4*/5* Median	4*/5* Top
Betriebseinnahmen ohne Umsatzsteuer	100%	100%
Wareneinsatz	15%	12%
Personalaufwand	34%	30%
Instandhaltung	15%	11%
Energie	4%	4%
Marketing/Kommunikation	4%	2%
GOP	22%	29%

Abbildung 21: Benchmarkkennzahlen ÖHTB (Kranewitter 2017: 261)

6.2. GOP zu Umsatz

Eine wichtige Kennziffer ist laut Interviewpartner 2 das Verhältnis zwischen Gross Operating Profit und Gesamterlös. Bei guten Resorts liegt dieses zwischen 24 % und 26 %. Bei top Betrieben liegt es über 28 %. Manche Häuser erreichen bis zu 30 %. (Vgl. Interviewpartner 2 Betreiber 2018)

6.3. Verkehrswert zu Umsatz bzw. GOP

Zur Grobbeurteilung eines Unternehmenswertes wurden von der Österreichischen Hotel- und Tourismusbank unten angeführte Benchmarks veröffentlicht. Diese einfachen Verfahren beruhen auf den erzielbaren Nettoumsatz und den Gross Operating Profit. Entscheidend ist, dass der Wert einer Unternehmung nicht auf die Substanz bzw. deren Wiederbeschaffungswert abzielt, sondern ausschließlich auf die Fähigkeit, aus dem Unternehmen künftige Erträge zu schöpfen.

	Umsatzverhältnis	Verhältnis zu GOP
3- Stern Hotel	1,7 – 2 fach	7 – 10 fach
4-Stern Hotel	1,7 – 2 fach	8 - 10 fach
Pension	2 – 3 fach	8 – 10 fach
Restaurant	0,8 – 1 fach	7 fach

Abbildung 22 Einfache Wertansätze in der Unternehmensbewertung (Kraus Winkler 2017: 7)

Die Relation **Verkehrswert/Umsatz** ist eine Hotelkennzahl aus einem Vortrag von Frau Dr. Gauß-Winkler, die sehr aktuell, aber wenig veröffentlicht ist. Das Verhältnis liegt üblicherweise in einem Bereich von 1,5 / 2,0 bis 3,0. Laut Interviewpartner 3 ist

diese auch geeignet für Thermenimmobilien. Das Verhältnis von **Verkehrswert/ Gross Operating Profit** ist eine weitere Kennzahl aus dem Hotelbewertungsbereich. Es liegt für Thermenimmobilien üblicherweise in einem Bereich von 6,0 / 7,0 bis 8,0 / 10,0. (Vgl. Interview 3 Bewerter 2018)

Im Benchmarking wurden die vom Interviewpartner 3 speziell für Thermenimmobilien angeführten Werte verwendet.

6.4. Bruttoanfangsrendite (BAR)

Die Bruttoanfangsrendite zeigt die Verzinsung des eingesetzten Kapitals und berücksichtigt dabei die Erträge aus der Immobilie. Für diesen Prozentsatz wird der Jahresrohertrag durch den Kaufpreis dividiert. Dieser Wert findet sich auch in Marktberichten wieder und ist somit geeignet, Immobilien miteinander zu vergleichen. (Ross-Brachmann 2012: 51)

Die Bruttoanfangsrendite für Thermenimmobilien sieht Interviewpartner 3 getrennt in Hotel und Therme. In Ferienregionen liegt diese für den Hotelbereich, abhängig vom Alter und der Restnutzungsdauer der Immobilie, ungefähr zwischen 5,5 % und 6,5 %. Die Therme selbst sieht er etwas über diesen Benchmarks angesiedelt. Die Schwierigkeit der Einschätzung liegt insbesondere in der Unterschiedlichkeit der Ferienregionen in Österreich. Aber schon im Osten Österreichs – entlang der Thermenlinie – sieht er Schwankungen von +/- 0,5 % in der Bruttoanfangsrendite. Ausgehend von einer idealen Kombination von Therme und Hotel, liegt die Bruttoanfangsrendite nicht unter 5,5 %. Durchschnittliche Thermenanlagen bewegen sich in einem Bereich bis 6,5 % oder 7 %. (Vgl. Interview 3 Bewerter 2018)

6.5. Case Studies

In diesem Abschnitt werden die einzelnen Case Studies, vier Fälle aus der Bewertungspraxis einer österreichischen Großbank in Hinblick auf ihre betriebswirtschaftlichen Zahlen untersucht. Die Tauglichkeit der Kennzahlen soll dabei herausgefunden werden.

Betriebsaufwendungen	4*/5* Median	4*/5* Top	Case 1
Betriebseinnahmen ohne Umsatzsteuer	100%	100%	100%
Wareneinsatz	15%	12%	10,44%
Personalaufwand	34%	30%	44,63%
Instandhaltung	15%	11%	3,23%
Energie	4%	4%	9,86%
Marketing/Kommunikation	4%	2%	2,89%
GOP	22%	29%	
BENCHMARKS aus Recherche			
Verkehrswert/Umsatz	1,5 - 2,0	3,0	2,15
Verkehrswert/GOP	6,0 - 7,0	8,0 - 9,0	8,13
BAR	7,0 % - 6,5 %	6,5 % - 5,5 %	9,97%
GOP/Umsatz	24% - 26%	28% - 30%	26,43%
Weitere Kennzahlen			
Zimmer Auslastung			58%
REVPAR			68,12
Zimmerdurchschnittspreis			119,10
Thermeneintritte Total			214 436
Anteil Tagesgast			77%
Anteil Hotelgast			23%

Abbildung 23 Case 1

Betriebsaufwendungen	4*/5* Median	4*/5* Top	Case 2
Betriebseinnahmen ohne Umsatzsteuer	100%	100%	100%
Wareneinsatz	15%	12%	12,70%
Personalaufwand	34%	30%	33,35%
Instandhaltung	15%	11%	6,06%
Energie	4%	4%	9,17%
Marketing/Kommunikation	4%	2%	5,19%
GOP	22%	29%	
BENCHMARKS aus Recherche			
Verkehrswert/Umsatz	1,5 - 2,0	3,0	2,62
Verkehrswert/GOP	6,0 - 7,0	8,0 - 9,0	9,79
BAR	7,0 % - 6,5 %	6,5 % - 5,5 %	8,31%
GOP/Umsatz	24% - 26%	28% - 30%	26,73%
Weitere Kennzahlen			
Zimmer Auslastung			79%
REVPAR			78,81
Zimmerdurchschnittspreis			100,81
Thermeneintritte Total			366 967
Anteil Tagesgast			81%
Anteil Hotelgast			19%

Abbildung 24 Case 2

Betriebsaufwendungen	4*/5* Median	4*/5* Top	Case 3
Betriebseinnahmen ohne Umsatzsteuer	100%	100%	100%
Wareneinsatz	15%	12%	20,37%
Personalaufwand	34%	30%	34,20%
Instandhaltung	15%	11%	3,69%
Energie	4%	4%	6,83%
Marketing/Kommunikation	4%	2%	4,05%
GOP	22%	29%	
BENCHMARKS aus Recherche			
Verkehrswert/Umsatz	1,5 - 2,0	3,0	1,95
Verkehrswert/GOP	6,0 - 7,0	8,0 - 9,0	7,82
BAR	7,0 % - 6,5 %	6,5 % - 5,5 %	10,21%
GOP/Umsatz	24% - 26%	28% - 30%	24,88%
Weitere Kennzahlen			
Zimmer Auslastung			n.a.
REVPAR			n.a.
Zimmerdurchschnittspreis			n.a.
Thermeneintritte Total			147 907
Anteil Tagesgast			n.a.
Anteil Hotelgast			n.a.

Abbildung 25 Case 3

Betriebsaufwendungen	4*/5* Median	4*/5* Top	Case 4
Betriebseinnahmen ohne Umsatzsteuer	100%	100%	100%
Wareneinsatz	15%	12%	13,65%
Personalaufwand	34%	30%	45,19%
Instandhaltung	15%	11%	4,04%
Energie	4%	4%	8,38%
Marketing/Kommunikation	4%	2%	1,95%
GOP	22%	29%	
BENCHMARKS aus Recherche			
Verkehrswert/Umsatz	1,5 - 2,0	3,0	1,85
Verkehrswert/GOP	6,0 - 7,0	8,0 - 9,0	10,45
BAR	7,0 % - 6,5 %	6,5 % - 5,5 %	7,95%
GOP/Umsatz	24% - 26%	28% - 30%	17,72%
Weitere Kennzahlen			
Zimmer Auslastung			89%
REVPAR			117,00
Zimmerdurchschnittspreis			n.a.
Thermeneintritte Total			204 620
Anteil Tagesgast			83%
Anteil Hotelgast			17%

Abbildung 26 Case 4

Im Vergleich zu den ÖHTB-Benchmarks liegen die untersuchten Einzelfälle beim Wareneinsatz, bis auf einen Ausreißer, innerhalb der definierten Benchmarks. Die Personalkosten liegen bei zwei Fällen auf der Benchmark des Medianbereiches. In den anderen beiden Fällen allerdings bis zu 10 % darüber. Der Instandhaltungsbereich liegt bei allen Fällen bei der Hälfte oder weniger im Vergleich zur Top-Benchmark. Im Energiebereich sind die Aufwendungen deutlich höher als die Vergleichszahlen, in drei von vier Fällen sogar mehr als doppelt so hoch. Für Marketing und Kommunikation wiederum finden sich drei von vier Kennzahlen innerhalb der Benchmarks.

Bei den Benchmarks aus der Recherche sind alle vier Fälle innerhalb der Vorgaben für die Kennzahl Verkehrswert/Umsatz. Beim Verkehrswert/GOP gibt es zweimal eine deutliche Abweichung nach oben, was bedeutet, dass die Top-Benchmark übertroffen wird. Die Bruttoanfangsrendite hingegen liegt bei allen vier Fallstudien fernab der im Interview 3 ermittelten Grenzwerte. Beim GOP/Umsatz zeigen sich drei von vier Betrieben im Median- bis Top-Bereich.

6.6. Umsatzverteilung

Aus der Aufspaltung der Umsätze auf die einzelnen Profitcenter werden zwar im Rahmen dieser Arbeit keine direkten Benchmarks abgeleitet, dennoch ist die Information bei der Analyse der Betriebsergebnisse hilfreich.

Laut Interviewpartner 2 verteilt sich der Umsatz bei Thermenimmobilien wie folgt: Therme 30 %, Hotel 56 %, und Treatment/Medizin 13 %. Die Verteilung der Profitabilität weicht jedoch von jener des Umsatzes ab. Eine höhere Preisdurchsetzung an einem Standort wirkt sich natürlich unmittelbar auf die Profite der einzelnen Departments aus. Im Logisbereich liegt die Profitabilität aller Häuser zwischen 60 % und 70 %. Im Food & Beverage Bereich liegen die Werte zwischen 27 % und 37 %. Versorgungskosten (Energie, Wasserver- und Entsorgung, Wasseraufbereitung, Gemeindeabgaben) betragen rund 9 %, Marketing ca. 6 %, operative Instandhaltung 6 % bis 7 % vom Jahresumsatz (exkl. Investmentkosten). (Vgl. Interview 2 Betreiber 2018)

Interviewpartner 2 teilt den Gesamtbetrieb in einzelne Profitcenter und gibt diesen Mindestbenchmarks vor. Die Profitcenter sind:

- Logis
- Food & Beverage (Hotel und Thermengastro)
- Therme
- Beauty & Treatment Fitness / Medizin

Die Profitabilität der Bereiche ist unterschiedlich: Logisbereich 70 % – 80 %, Therme 80 %, Food & Beverage gesamt 30 % - 35 % (Hotel 28 % - 30 %, Thermengastro höher). Das untere Limit für den Departmental Profit liegt bei 30 % vom Jahresumsatz. Beauty & Treatment macht in den Häusern von Interviewpartner 2 inzwischen einen Umsatzanteil von bis zu 10 % aus. Das Konferenzgeschäft liegt zwischen 20 % und 30 %. Hier werden vor allem die auslastungsschwachen Wochentage Montag bis Donnerstag genutzt. (Vgl. Interview 2 Betreiber 2018)

6.7. Mindestgrößen

Die Rentabilität einer Therme ist aufgrund ihrer hohen Basisinvestition stark vom richtigen Größenverhältnis des Hotels und der Therme selbst abhängig. Zusätzlich kann ein Betrieb unter einer bestimmten Mindestgröße hinsichtlich der Hotelzimmer, der Plätze im Restaurant und der Liegen/Spinde in der Therme nicht funktionieren. Interview 2 und 3 geben Einblick, welche Mindestgrößen benötigt werden.

Die Mindestgröße für ein nachhaltig operatives Health Resort umfasst 100 Zimmer bzw. 200 Betten. Interviewpartner 2 begründet dies damit, dass allein das Hotel je nach Ausstattung zwischen 10 Mio. und 20 Mio. Euro kostet und bei einem Jahresumsatz zwischen 5 Mio. und 6 Mio. Euro ein positiver Return on Investment in einem überschaubaren Zeitrahmen schwer möglich ist. Planrechnungen über 10, 15 oder 20 Jahre müssen Attraktivierungsinvestments beinhalten. Nur so ist eine Streckung des Life-Cycles eines Hauses in der Berechnung zu rechtfertigen. In der Therme gilt der Gleichzeitigkeitsfaktor. Pro Gast muss eine Liege, ein Spind und mindestens ein Quadratmeter Wasserfläche vorhanden sein. Dies gilt auch im Hotel – pro Bett muss ein Sessel im Restaurant vorhanden sein. Ein Frühstück mit Wartezeiten oder ein Abendessen mit zwei Uhrzeiten zur Auswahl ist heute nicht mehr zeitgemäß. Wenn man in einer gewissen Kategorie anbieten möchte, sind diese Parameter für alle Anbieter gleich. (Vgl. Interviewpartner 2 Betreiber 2018)

Interviewpartner 3 sieht die Mindestgröße für kombinierte Thermenimmobilien bei 140 Betten. Für die Therme selbst kann er keine Mindestgröße angeben, aber die

Wasserflächen mit Hallenbecken und Außenbecken umfassen hier normalerweise mehrere tausend Quadratmeter. Auch das Vorhandensein von verschiedenen Ruhezeiten und Saunabereichen erscheint ihm wesentlich. (Vgl. Interview 3 Bewerber 2018)

6.8. Kennzahlenübersicht

In diesem Kapitel werden alle Erkenntnisse aus den Interviews und den Case Studies zusammengefasst und Kennzahlen für Thermenimmobilien abgeleitet.

Kennzahlen Thermenimmobilie
Betriebsgrößen
- Zimmeranzahl: Mindestgröße 100 bis 140 Zimmer
- pro Hotelgast ein Sitzplatz im Restaurant
- pro Thermengast ein Spind, eine Liege und ein Quadratmeter Wasserfläche
Standortmerkmale
- Einzugsgebiet: 30 - 60 - 90 min Radius mit 1,0 bis 1,5 Mio. Einwohnern
- Ballungsraum (Landeshauptstadt, Bundeshauptstadt) 2 bis 3 Stunden entfernt
- Möglichkeit von Zusatzattraktionen und Outdoor-Aktivitäten (Golf,...)
- per Individualverkehr gut zu erreichen
- mittelmäßige Lage kann durch gutes Konzept ausgeglichen werden
Objektmerkmale
- Unterscheidung Therme mit oder ohne Hotelanbindung (= lageabhängig)
- Individuelle Architektur
- sehr guter Ausbaustandard und Ausstattung
- großzügige Wasserflächen und Saunalandschaften
- stark eingeschränkte bis keine Drittverwendungsmöglichkeit
Konkurrenzsituation
- Konkurrenz zu Wellnesshotels und Erlebnishallenbädern
- Konkurrenz untereinander > Notwendigkeit der Spezialisierung
- Vermarktung: Therme und Attraktionen der Region gemeinsam
Faktoren der Wertschöpfungserhöhung
- Angebot an Zusatzaktivitäten außerhalb der Therme
- Erweiterung von Gastronomie- und Unterhaltungsangebot
- Skalierungseffekte durch höhere Kapazitäten

Kennzahlen Thermenimmobilie

Typische Umsatzverteilung

- Logis: 55 %
- Therme 30 %
- Therapie 15 %

Profitabilität

- Logis: 60 % bis 80 %
- Therme 80 %
- Food & Beverage: 30 % bis 35% (Hotel 28 % - 30 %, Thermengastro höher)
- Therapie 10 %

Investitionskosten

- Gesamtinvestition inkl. Einrichtung: 3.000 bis 5.000 EUR pro Kubikmeter
- Gesamtinvestition Standardtherme heute: ca. 100 Mio. Euro
- Attraktivierungsinvestitionen alle 5 -7 Jahre

Kennzahlen Betrieb

- Wareneinsatz: 15 % bis 12 %
- Personalaufwand: 35 % bis 45 %
- Marketing und Kommunikation: 4 % bis 2 %
- Energiekosten: zwischen 9 % und 11 %
- RevPAR: 70,00 bis 80,00 Euro
- Zimmerauslastung: 60 % bis 80 %
- Doppelbelegungsfaktor: 1,4 - 1,6
- Durchschnittszimmerpreis: 100,00 bis 120,00
- Thermenauslastung: 70% bis 75 %
- Thermeneintritte: 80 % Tagesgäste, 20 % Hotelgäste
- Durchschnittserlös pro Thermengast: EUR 20,0
- Instandhaltung: ab 1,5 % der Errichtungskosten oder 6 % vom Nettoumsatz*
- Modernisierung: bis 3,0 % der Errichtungskosten*
- Gesamtnutzungsdauer: 30 - 50 Jahre
- Mietausfallswagnis: Variante 0% (siehe 5.14) normalerweise ab 4 %
- Verwaltungskosten: 0,5 % bis 1,0 %
- Liegenschaftszinssatz: ca. 1 % bis 2 % niedriger als Bruttoanfangsrendite

*Instandhaltung und Modernisierung können als Gesamtes betrachtet werden – sodass Verschiebungen der Prozentsätze innerhalb der beiden Ansätze möglich sind

Kennzahlen

- Verkehrswert/GOP: 6,0/7,0 bis 8,0/10,0
- Verkehrswert/Umsatz: 1,5/2,0 bis 3,0
- Bruttoanfangsrendite: 7,5 % bis 10,0 %
- GOP durch Umsatz: gut 24 % bis 26 %; Topbetriebe 28 % bis 30 %

7. Schlussfolgerungen

Die Bewertung von Thermenimmobilien auf transparente und marktgerechte Weise durchzuführen ist Investoren, kapitalgebenden Banken, Jahresabschlussprüfern, Versicherungen, Maklern und nicht zuletzt den Sachverständigen ein Anliegen. Thermenimmobilien sind jedoch Spezialimmobilien in einem Markt mit einer begrenzten Zahl an Marktteilnehmern und kaum veröffentlichten Informationen zu Transaktionen und Vergleichswerten. In der Bewertungsliteratur findet sich ebenfalls kaum spezifische Information zur Wertermittlung von Thermenimmobilien.

In der vorliegenden Arbeit wurde die Themenstellung in drei Hauptforschungsfragen gegliedert. Untersucht wurden zuerst die wertbeeinflussenden Faktoren von Thermenimmobilien. Aus den gewonnenen Erkenntnissen wurden Kennzahlen und Benchmarks abgeleitet, welche wiederum durch die Fallstudien auf ihre Tauglichkeit überprüft wurden. Da für die geführten Interviews ausgewiesene Branchenexperten gewonnen werden konnten, gibt die Arbeit auch einen Einblick dazu, welchen Faktoren in der Praxis besondere Bedeutung zukommt.

Die Forschungsfragen wurden somit zuerst durch die Erörterung der wertrelevanten Faktoren auf Basis der Erkenntnisse aus den Interviews bearbeitet. Im nächsten Schritt wurde deren Relevanz für die Bewertung, mittels Verweis auf die Aussagen aus der Bewertungslehre, in Kontext gesetzt und die daraus gewonnenen Erkenntnisse wurden formuliert. Die in diesem Prozess ermittelten, speziell für Thermenimmobilien relevanten Kennzahlen wurden dokumentiert. Die bereitgestellten Fallstudien wurden in der Folge durchgearbeitet und es wurden Zahlen erhoben, die für das Benchmarking geeignet sind. Anschließend wurden die Kennzahlen mit den Ergebnissen aus den Fallstudien gegenüber gestellt.

Auch für Thermenimmobilien zählt der in der Bewertung bekannte Grundsatz, dass die Lage den Haupteinflussfaktor bildet. Neben den üblichen Lagequalitäten, wie öffentlicher Verkehrsanbindung und Erreichbarkeit, zählt hier vor allem das Einzugsgebiet für Tagesgäste. Die Fallstudien haben gezeigt, dass durchschnittlich 80 % der Thermenbesucher Tagesgäste sind. Die Auslastung der Therme kann also keinesfalls von den Hotelgästen alleine bestritten werden. Alle drei Interviewpartner stimmen überein, dass die Nähe zu einem Ballungsraum von enormer Bedeutung ist. Dies gilt vor allem für die klassischen Thermen- Hotelkomplexe. Im alpinen

Tourismus werden auch Urlauber in den Kalkulationen für mögliche Thermeneintritte berücksichtigt.

Ein weiterer Lagefaktor ist die Attraktivität der unmittelbaren Umgebung bzw. der Region und das damit verbundene Zusatzangebot, das der Gast mit der Destination verbindet. Es stellt einen der Hauptentscheidungsgründe in der Wahl des Thermenstandortes dar.

Aufgrund der Dichte der Thermenstandorte in manchen Regionen und der Sättigung des Marktes, erachten die Experten eine Spezialisierung im Angebot als äußerst wichtig. Die besprochenen Konzepte reichen von einer Segmentierung der Besucher innerhalb der Therme bis zur exklusiven Nutzung durch die Hotelgäste.

Als besonders wertrelevant – weil zur Steigerung der Wertschöpfung ohne Erweiterung der Anlage geeignet – erkannte ein Interviewpartner das Anbieten von Aktivitäten außerhalb der Therme durch eigene Mitarbeiter und das Lukrieren von Zusatzerlösen. Ein anderer Interviewpartner wiederum beschrieb den sogenannten Skalierungseffekt, der einerseits durch größere Gesamtkapazitäten entsteht, aber auch durch Bündelung von Dienstleistungen für mehrere Thermenstandorte. Die Fixkosten pro Standort auf der einen Seite zu minimieren und auf der anderen Seite auf eine möglichst hohe Zahl von Zimmern bzw. Tageseintrittsplätze zu dividieren ist ein wichtiger Schlüssel für die Steigerung der Wertschöpfung.

Hinsichtlich des in der Bewertungsrechnung einzupreisenden Modernisierungsrisikos wurde festgestellt, dass in Thermen regelmäßig Attraktivierungsmaßnahmen durchgeführt werden müssen, um einen Besucherrückgang zu vermeiden. Keinesfalls könne eine Therme auf ihre rechnerische Gesamtnutzungsdauer ohne regelmäßige Investitionen auskommen.

Das Ergebnis der Untersuchung hinsichtlich der Kennzahlen zeigt, dass die in den Interviews prognostizierten Abweichungen von den Hotelkennzahlen der Österreichischen Hotel- und Tourismusbank in Hinblick auf Personalaufwand und Energieaufwand für Thermenimmobilien zutreffen. Diese Information kann für den Bewerter im Rahmen der Analyse der Gewinn- und Verlustrechnung des jeweiligen Unternehmens sehr hilfreich sein.

Der Vergleich der Fallstudien mit den definierten Benchmarks für Thermenimmobilien aus der Literaturrecherche zeigen, dass die Kennzahlen Verkehrswert durch Umsatz bzw. Verkehrswert durch GOP innerhalb der Bandbreiten liegen.

Die im Interview erhobenen Benchmarks für die Bruttoanfangsrendite können durch die erhobenen Werte aus den Fallstudien nicht bestätigt werden. Die Werte aus den Case Studies weichen zum Teil sehr deutlich nach oben ab. Dies ist ein Indiz dafür, dass die definierten Bandbreiten eventuell zu niedrig angesetzt sind.

Das stimmigste Bild liefert die Betreiberkennzahl GOP durch Umsatz, weil sie die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Unternehmens aus den Umsätzen Profite zu generieren im klarsten darstellt. Auch die Bandbreiten erscheinen treffsicher. In den Fallstudien liegt nur ein Objekt unterhalb der Benchmarks und von diesem ist bekannt, dass es aufgrund eines Umbaus gerade nicht die volle betriebswirtschaftliche Leistung bringt.

Die vorliegende Arbeit gibt dem Bewerter von Thermenimmobilien zum einen durch Benchmarks Parametervorgaben für die Bewertung der Liegenschaft und zeigt zum anderen wert- und untersuchungsrelevante Themen auf. Ziel ist es, dem Bewerter, trotz der mangelnden Markttransparenz und fehlenden Vorgaben in der Literatur, die Möglichkeit einer Plausibilisierung seiner Bewertungsergebnisse zur Verfügung zu stellen.

Eine Weiterführung und Verdichtung der Forschungsergebnisse wäre aus Sicht der Autorin nur durch das Erheben der betriebswirtschaftlichen Daten weiterer Thermenstandorte möglich. Eine signifikante Anzahl an Vergleichswerten und eine vertiefende Analyse der dazugehörigen Hintergründe, würde das Benchmarking auf eine breitere Basis stellen.

Kurzfassung

Die vorliegende Masterthese „Bewertung von Thermenimmobilien – Untersuchung der wertrelevanten Faktoren“ behandelt das Forschungsthema in drei Teilfragen. Untersucht wurde, welche wertrelevanten Faktoren speziell für Thermenimmobilien bestehen, welche Kennzahlen und Benchmarks sich für die Bewertung von Thermenimmobilien daraus ableiten lassen und wie diese in der Praxis bei der Bewertung eingesetzt werden können. Die Arbeit beginnt mit der Beschreibung der Forschungsziele anhand gängiger Bewertungsliteratur und der Darstellung der Forschungsmethodik. Im nächsten Schritt wird der Begriff der Thermenimmobilie erklärt und die Abgrenzung zu verwandten Immobilientypen vorgenommen. Als Einführung in das Thema wurde die historische Entwicklung der Thermen recherchiert und der heutige Thermenmarkt in Österreich dargestellt. Weiters wurde die wirtschaftliche Bedeutung des Gesundheitstourismus in Österreich insgesamt behandelt, da Thermenimmobilien einen Teil dieses Segments bilden. Im Anschluss wurden verschiedene Begrifflichkeiten der Immobilienbewertung sowie die relevanten Bewertungsverfahren erklärt und ein Vergleich zur Hotelimmobilienbewertung gezogen. Es wurde festgestellt, dass es hier Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede in der Bewertung gibt. Ein wesentlicher Bestandteil der Arbeit ist die Untersuchung der wertrelevanten Faktoren bei der Bewertung von Thermenimmobilien. Dabei wurden die üblichen Befundelemente einer Immobilienbewertung untersucht und mit aus den Experteninterviews gewonnenen Erkenntnissen ergänzt bzw. in Kontext gesetzt. Es wurde festgestellt, dass die Lage einer Thermenimmobilie von entscheidender Bedeutung für die Wertermittlung ist, und es wurden Methoden zu deren Analyse und Bewertung aufbereitet. Wie sich gezeigt hat, hat der Standort der Thermenimmobilie einen maßgeblichen Einfluss auf die Betriebsform und das Betreiberkonzept. Die weiteren untersuchten Hauptfaktoren sind die Herstellkosten, die Instandhaltung und Instandsetzung, das Modernisierungsrisiko, die Gesamt- und Restnutzungsdauer, die Auslastung, Faktoren zur Erhöhung der Wertschöpfung und die Betriebskosten. Auf dieser Basis wurden Kennzahlen für die Bewertung abgeleitet und mit vier Fallstudien auf ihre Tauglichkeit für Thermenimmobilien überprüft. Die Arbeit gibt einen vertiefenden Einblick in die Besonderheiten von Thermenimmobilien und ermöglicht dem Bewerter, seine Ergebnisse anhand der Parameterangaben zu plausibilisieren.

Literaturverzeichnis

Bücher/Monographien:

Atteslander Peter (2000): Methoden der empirischen Sozialforschung. De Gruyter, Berlin/New York

Autorengemeinschaft (2015) BKI Baukosten für Neubauten 2015: BKI Baukosteninformationszentrum, Stuttgart

Bienert, Sven (2005): Bewertung von Spezialimmobilien - Risiken, Benchmarks und Methoden. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th.Gabler, Wiesbaden

Bobka, Gabriele (2007): Spezialimmobilien A – Z: Bewertung Modelle, Benchmarks und Beispiele. 1.Auflage, Bundesanzeiger-Verlag, Köln

Froschauer, Ulrike und Lueger, Manfred. (2003) Das qualitative Interview – Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme, WUV-UTB, Wien.

Holz & Jacobi - Bienert, Sven (2005): Bewertung von Spezialimmobilien - Risiken, Benchmarks und Methoden. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th.Gabler, Wiesbaden

Kranewitter, Heimo (2017): Liegenschaftsbewertung. 7. Auflage, Manz, Wien

Werner, Christian (2017): Relax Guide 2018. 19. Auflage, Werner Medien gmbH, Wien

Seiser Franz Josef & Kainz Franz (2014): Der Wert von Immobilien. 2. Auflage, Seiser + Seiser Immobilien Consulting GmbH, Graz

Renner Ulrich & Sohni Michael (2012): Ross-Brachmann Ermittlung des Verkehrswertes von Immobilien. 30. Auflage, Theodor Oppermann Verlag, Isernhagen

Vortragsliteratur:

KR Mag. Susanne Kraus Winkler, MRICS, Bewertung von Hotel- und Freizeitimmobilien (2017), Department für Bauen und Umwelt an der Donau-Universität Krems

Internetquellen:

Webhotels PS GmbH & Co KG, Geschichte der Thermen (2014)

<http://www.thermen.at/content-66/geschichte-der-thermen.htm> abgerufen am 16.02.2018

Geologische Bundesanstalt Wien (o.J.) <https://www.geologie.ac.at/forschung-entwicklung/kartierung-landesaufnahme/wasser/thermal-und-mineralwaesser/> abgerufen am 18.02.2018

Kattinger, Matthäus (2015): Trotz 132 Millionen Nächtigungen ist und bleibt Österreich ein Industrieland – abgerufen am 1.3.2018.
<https://www.nzz.ch/tourismus-trotz-132-millionen-naechtigungen-ist-und-bleibt-oesterreich-ein-industrieland-ld.1297703>

Zotter, Christoph (2010): Österreich: Das Ende des Wasserrauschs – abgerufen am 21.02.2018. <http://www.zeit.de/2010/25/A-Thermen>

Studien:

Bmwf Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft, (2014) Gesundheitstourismus in Österreich 2014, Endbericht November 2014
Werner Medien GmbH (2018): Relax Guide & Magazin

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2011) Leitfadens: Innovativer Gesundheitstourismus in Deutschland, Berlin 2011

CONOS Verlag (2011) Grundlagenstudie – Der Gesundheits und Wellness-tourismus in Österreich: Status – Potenziale Ausblick, Wien 2011

HypZert Fachgruppe Beherbergung & Gastronomie (2012) Studie: Bewertung von Beherbergungsimmobilien. Stand September 2012

Kreutzer Fischer & Partner Consulting GmbH (2017): Branchenradar „Thermen in Österreich 2017“, Leseprobe zur Multi-Client-Studie und freigegebene Textpassage zu den Definitionen der Thermentypen

Institut für höhere Studien (2014): Ein Gesundheitssatellitenkonto für Österreich. Wien 2014

Sonstiges:

Deutscher Heilbäderverband e.V., (2016) Begriffsbestimmungen/ Qualitätsstandards für Heilbäder und Kurorte, Luftkurorte, Erholungsorte – einschließlich der Prädikatisierungsvoraussetzungen – sowie Heilbrunnen und Heilquellen, 13. Auflage, Berlin

ÖNORM B 1802-2 (2008) Liegenschaftsbewertung - Teil 2: Discounted-Cash-Flow-Verfahren (DCF-Verfahren), Austrian Standards, Wien

Steiermärkischen Heilvorkommen- und Kurortegesetz, 1962, § 7 Abs. 1 Anhang

Anhang

Experteninterview 1 – Marktforscher Thermenmarkt Österreich Seite 80 - 107

Experteninterview 2 – Betreiber von Thermenimmobilien Seite 108 - 134

Experteninterview 3 – Bewerter von Thermenimmobilien Seite 135 - 151

Kainz: Für Sie hätte ich jetzt eher Marktfragen vorbereitet gehabt. Es geht um die wertbeeinflussenden Faktoren bei Thermenimmobilien. Welche sind das aus ihrer Sicht, sie kennen die Häuser ja alle relativ gut oder viele relativ gut. Die wertbeeinflussenden Faktoren im Sinne von erfolgsbeeinflussenden Faktoren?

Marktforscher: Also man muss einmal unterscheiden zwischen Häusern die einen Hotelkomplex dabei haben, direkt angeschlossenen Häusern und Häusern die keinen Hotelkomplex dabei haben. Grundsätzlich oder früher war es so, dass man nur die Therme gebaut hat, ohne Hotel, ohne Übernachtungen und hat quasi die Übernachtungen entweder nicht gebraucht, wenn es eine Therme im alpinen Bereich war, Bad Gastein, Bad Hofgastein, da gabs genug und diese Thermen werden auch anders genutzt als beispielsweise in der Steiermark oder in Niederösterreich. Diese Thermen im alpinen Raum waren quasi immer schon Thermen wo man nicht den ganzen Tag hingegangen ist, sondern wo man nach dem Schifahren, nach dem Wandern für ein paar Stunden hingegangen ist, die hatten auch immer schon ein anderes Geschäftsmodell. Und dann gibts die klassischen Thermen, die wir uns dann manchmal vorstellen, in Ostösterreich, in der Steiermark vor allem oder in Oberösterreich, auch in Niederösterreich zum Teil, also Thermen wo man sozusagen den ganzen Tag dort ist, oder möglicherweise sogar länger und die wurden aber früher auch ohne Hotel, ohne Übernachtungsmöglichkeit gebaut, weil man das quasi den Pensionen rundherum überlassen hat.

Jetzt haben die Thermen aber in den letzten 10, 15 Jahren aufgerüstet, auch qualitativ aufgerüstet, sehr viel Geld investiert. Nur der Thermenmarkt steht jetzt irgendwo, bei 9,3; 9,4 Millionen Eintritte. Und vor allem die Tagesgäste, die **Anzahl der Ganztagesgäste** wird weniger. Wir haben auch in diesen Thermen, also dort, wo es eigentlich nicht zum Geschäftsmodell gehört, immer größere Anteile von Halbtagesgästen und von Stundengästen. Darüber hinaus haben wir festgestellt, dass das nicht so wirklich funktioniert, dass die Thermengäste, auch wenn sie einen ganzen Tag dort sind, die Tagesgäste halt dann möglicherweise dorthin gehen müssen und sich umziehen müssen und alle diese Übernachtungsmöglichkeiten hatten ja nicht den Anschluss an die Therme, teilweise gab das in Loipersdorf zum Beispiel, da gibts ein paar so Pensionen rund um die Therme die hatten mache sogar einen Gang, aber das war nicht die Regel. Man hat also zunehmend verstanden, **dass man Übernachtungsmöglichkeiten bauen muss**. Erstens einmal um die Wertschöpfung der Übernachtung selbst im eigenen Bereich zu haben und zweitens

um den Menschen die „convinience“ zu bieten und das dritte ist, dass man mehr **Gastronomie und auch Unterhaltungsmöglichkeiten** gebraucht hat, weil die Leute halt nicht wollten, dass sie quasi in den Speisesaal sitzen, wie wenn sie im Sanatorium sind (...kurzes Gemurmel), ist noch immer zum Teil so. Der **Druck kam da insbesondere von den sogenannten Wellnesshotels** die ab den 2000er Jahren ihr Angebot ausgebaut haben, und zwar massiv. Da wurden, das kann man sich ansehen bei der Tourismusbank, die hat da schöne Zahlen drüber, wie viele Investitionen da in diesen Wellnessbereich gegangen sind. Und in diesen Wellnesshotels, da hast du ganz einfach das alles gehabt, da war das alles dabei, es war vielleicht das **Becken nicht so groß** und alle solche Sachen, dafür hast du deine Ruhe gehabt, weil keine Kinder dabei waren, was sowieso ein Problem ist, bei nahezu allen österreichischen Thermen, dass sie alle Zielgruppen bedienen wollen und die, die eine Ruhe suchen und wirklich Wellness haben wollen, finden dort eh nicht mehr wirklich das Angebot. Also das wurde getan, das heißt was sind die sozusagen die werthaltigen Bereiche?

Die **werthaltigen Bereiche** sind mit Sicherheit heute der **Umfang und die Qualität der Übernachtungsmöglichkeiten**, v.a. auch die Anzahl der Betten, d.h. wieviel Prozent der Tagesgäste die ich habe, könnte ich theoretisch durch meine eigenen Hotelkapazitäten abbilden. Es gibt eine einzige Therme, die dies mehr oder weniger hundertprozentig macht, das ist die **Rogner Therme** in Blumau, die hat vor Jahren schon das Konzept umgestellt, die hat die Tagestickets sowas von erhöht, für Leute die nicht dort wohnen, sodass da praktisch keine mehr dorthin kommen. Und der bespielt(?) sozusagen seine gesamte Therme mit seinen Hotelgästen. Das heißt der hat ein Resort und da gehts auch genau dorthin, d.h. die Thermen müssen zu ThermenResorts werden. Also Tagesgäste die von außen kommen, Stundengäste - alle weg. Sondern ich brauche ganz einfach ein Gebäude und jetzt sage ich, wenn ich meine 250, 350 Eintritte im Jahr habe, habe ich 1000 Leute. Das heißt ich brauche mehr oder weniger ca. 500 Zimmer wahrscheinlich sogar bist mehr, und **muss die gesamte Therme, das gesamte Hotel, wie ein Resort führen**, d.h. ich brauche mehrere Bars, ich brauche Unterhaltungsveranstaltungsräume und drinnen und behalte die ganze Wertschöpfung für mich. Das gibts auf der ganzen Welt überall schon, ob es sich GolfResorts in Spanien anschauen, die irgendwo in der Pampa sind, wo die Leute auch nirgendwohin, nach außen fahren können um Essen zu gehen oder sonst irgendwas. Da hast du es halt dort, fünf Restaurants und des und des... genau dort muss es auch hingehen.

Das Problem dabei ist nur, dass die Thermen hier gar nicht so frei agieren können - Warum? Weil praktisch jede Therme hat einen **öffentlichen Träger** in der Eigentümerstruktur, entweder in der Errichtungsgesellschaft oder Betreibergesellschaft, meistens die Gemeinde oder das Land und die haben das natürlich schon auch, vor allem wenn die Gemeinde da drin hängt, sieht sie die Therme schon auch als eine Art Freizeiteinrichtung für die lokale Bevölkerung, was natürlich ein Schwachsinn ist, da kann ich ein Hallenbad hinbauen, Hallenbad ist günstiger. Da kommt das dann auch her, mit dem Pensionistenschwimmen, dem Kinderschwimmen und den ganzen anderen Sachen, wir haben Thermen wo Schwimmunterricht drinnen stattfindet, von der Volksschule und so - Wahnsinn! Und dadurch wird das blockiert, da ist auch die Denke in den Thermen noch nicht überall so ausgereift, dass die das verstehen. Darüber hinaus - Loipersdorf - riesiges Problem wenn die jetzt die Hotelkapazitäten so ausbauen müssten, die sämtliche Zugänge für die anderen Pensionen natürlich zumachen. Die rennen zum Bürgermeister und regen sich groß auf - geht natürlich nicht. Also das ist ein Transformationsprozess der Thermen, die eine Strategie fahren, dass sie sagen: mein Geschäftsmodell ist ich bin ein Resort, ich biete alles selber an und wenn es Freizeitaktivitäten außerhalb der Therme gibt, was durchaus notwendig ist, St Martins Therme bspw. im Burgenland unten, die bieten das an, die nennen das Safari oder so, wo man da mit dem Jeep durch die lange Lacke fahren kann. Im Sommer ist das ja recht, oder im Winter, kann das ja durchaus nett sein. Das organisieren die, das machen die, das ist deren Jeep, also deren Auto. Also ihre Leute die das alles machen, also sehr viel Wertschöpfung in einem, das sind werthaltige Sachen, dort wo das möglich ist, also das sind die Thermen die in strukturarmen Regionen stehen. Eine Therme in Bad Hofgastein, in Bad Gastein in Bad Kleinkirchheim usw, also dort wo sowieso genug rundherum ist und wo die Therme auch, also wo keiner hinget dort im Regelfall um einen ganzen Tag in der Therme zu sein.

Kainz: Außer das Wetter ist vielleicht schlecht zum Schifahren

Marktforscher: Dann ist der aber eh schon dort, aber ich fahre nicht extra. Ich glaube es gibt keinen Menschen der in die Therme nach Bad Kleinkirchheim fährt am Wochenende, kann ich mir nicht vorstellen. Kaprun ist auch so etwas, ich kann dort übernachten aber es fährt keiner hin um die ganze Zeit in der Therme zu sein. Die brauchen das nicht in diesem Ausmaß, die haben ein anderes Geschäftsmodell, und

die brauchen nicht unbedingt diese Hotelkapazitäten dabei, die brauchen auch nicht die ganzen Gastrofazilities, theoretisch, die fahren ein anderes Geschäftsmodell. Die müssen nur schauen, dass sie eine sehr hohe Frequenz haben und dort ist sozusagen immer die wesentliche Frage, wie manage ich das, weil wenn jetzt im Winter ein schöner Sonnentag ist, dann ist die Therme den ganzen Tag leer und am Abend kommen die hinein alle und dann müssen sie zusperrern weil keiner mehr hineinkommt, also das sind die Probleme. Wenn es ganz grau und kalt und neblig ist, dann sind sie voll und könnten noch mehr hineinlassen, dann habe ich sozusagen eher das Problem von der betriebswirtschaftlichen Seite, dass ich meine Peaks drinnen habe, von der Auslastung und dann rasselt das wieder runter, eher sozusagen, was habe ich für ein Modell um zum Beispiel Kosten zu flexibilisieren und zu variabilisieren, z.B: Personalkosten.

Kainz: Also heizen muss ich den ganzen Tag.

Marktforscher: Das nicht, aber die Personalkosten zumindest.

Kainz: Das ist ja auch ein Problem, nicht nur in den Regionen wo die Therme ein Teil des Freizeitangebotes ist, sondern auch der Unterschied zwischen Wochentag und Wochenend-...

Marktforscher: Genau.

Kainz: ...-auslastung im Sommer und im Winter.

Marktforscher: Genau, das haben die auch. Deswegen haben sie dann auch mit möglichen Stundengästen usw. versucht da dagegen zu steuern. Und das funktioniert nicht so richtig und im Grunde genommen müssten wir wieder dorthin, wo diese wenigen Thermen vor 30 Jahren waren, da hatten sie dieses Problem nicht, weil **da waren Thermen Kuranstalten**, mehr oder weniger oder so positioniert, wenn man überhaupt von Positionierung sprechen kann. Und da hatten die natürlich auch ihre Wochenendgeschichten aber da gabs ganz einfach - weil das Volumen viel weniger war, da haben wir gehabt 4 Mio. Eintritte, weniger als die Hälfte jetzt. Da sind manche halt, Pensionisten oder so, das war ja damals viel älter und Kinder sind ja gar nicht erwünscht in einer Therme drinnen. Damit war also die Auslastung flacher. Das ist erst nachher so volatil geworden. Und durch die Übernachtungseinrichtungen, durch

die Bettenkapazitäten kann ich natürlich versuchen, das wiederum zu vereinheitlichen, ich muss nur dementsprechend Pakete schnüren. Ich habe dann das Paket Montag bis Mittwoch oder von Dienstag bis Donnerstag, das kann man dann machen und dann kann ich es wesentlich besser steuern, aber ich kann ganz schlecht steuern, wenn ich Tagesgäste habe, weil die kommen mir nur einmal, die kommen dann wenn das Wetter nicht schön ist oder so aber das haben die auch vollkommen richtig erkannt.

Kainz: Weil sie vorhin das Thema Kur angeschnitten haben, sehen sie darin auch eine Möglichkeit, eine gewisse Grundauslastung für eine Therme zu haben. Es gibt ja Köflach, die haben, glaube ich jetzt den Kurbetrieb dazu genommen.

Marktforscher: Ja. Es gibt ein paar, ganz wenige Thermen, die nennen wir Gesundheitsthermen. Das ist Bad Gleichenberg oder so und da gibts dann so... (Anmerkung: sieht in seinen Unterlagen nach) ...die Köflacher sind da nicht so besonders. Was haben wir da noch? Sind alles so Kleine, Bad Villach, die haben früher auch ein bisschen mehr Kur gehabt, das ist jetzt gar nichts mehr. Ich schaue nach (...Gemurmel...).

Also es gibt ein paar so Miniaturthermen. Das Problem ist, dass alle Thermen die in den letzten Jahren investiert haben, selbst eine Rogner Therme, wo wir eigentlich schon dieses Resort- Geschäftsmodell haben, ist so, dass die keine weiteren Unterscheidungen in den Zielgruppen machen. Ich glaube die Rogner- Therme hat sogar eine Rutsche und eine Rutsche und eine Kur passt so überhaupt nicht zusammen. Darüber hinaus, wenn du Kurbetrieb hast, brauchst du ein ganz spezielles Wasser, da kommst du ja nicht einmal mit einem normalen Thermalwasser normalerweise durch. Die Rogner - Therme könnte das, weil die hat unglaublich viel, die hat ein wahnsinnig gutes Thermalwasser, ich weiß nicht genau was die drin haben, da müsste man fragen oder nachschauen. Die haben unglaublich reichhaltiges Wasser.

Kainz: Aber da sind Qualitätsunterschiede? Also Thermalwasserzulassung ist noch nicht Heilwasser.

Marktforscher: Genau, aber manche haben das, genau.

Kainz: Ich glaube auch die Avita- Therme, die gleich neben der Kuranstalt in Bad Tatzmannsdorf ist, ist wahrscheinlich genau die gleiche Quelle.

Marktforscher: Genau, die haben auch eine, das geht. das Problem ist, dass die meisten Thermen, die halt dann ausgebaut haben, momentan eine Gästeanzahl, ein Gästevolumen haben, dass wenn sie umpositionieren, auf wirklich Gesundheit und nicht Kur, wahrscheinlich mit massiven Einbußen bei den Gästen rechnen müssten. Das ist das Problem dabei.

Kainz: Ist es dann nicht mehr so exklusiv?

Marktforscher: Naja, das kann man schon machen, nur man hat dann andere Gäste, da kann man bisschen teurer werden, du hast dann wahrscheinlich von den Personalkosten wesentlich höhere Leute, weil du ganz anderes Personal brauchst. Also wie sie das kostenmäßig unterbringen, das ist halt die große Frage. Theoretisch kann man das alles machen, aber Wellness wirst schwer unterbringen, en nur wenn du mit den Sozialversicherungen das wieder gemeinsam machst. Und einen Mischbetrieb, weiß ich nicht ob das so einen schlanken Fuß macht, Wellnessuchende middle-aged Menschen dort sind und dann hast du lauter so Komische, Gebrechliche. Also es ist so, derzeit sind die Kurbetriebe, werden in geschlossenen Häuser durchgeführt. Wie heißt diese Therme im Burgenland, die haben wir nicht dabei, weil die keine öffentliche Therme sind...

Kainz: Bad Schönau?

Marktforscher: Ja, Bad Schönau auch, aber da gibts die im Mittelburgenland. Wie heißt die schnell nochmal? Bad... fällt mit nicht ein. Das sind so klassische Kurthermen, die gibts auch an der Donau, bei Hainburg, bei Eschingen oder wie das heißt. Da gibts auch solche Häuser, das wären so klassische Kurhäuser, das sind aber, Kuranstalten werden im Regelfall als geschlossene Einheiten, die haben ein Resort, im Grunde genommen ist das ein klassisches Resort das die haben, aber das hat halt nicht wirklich was mit einer Therme zu tun.

Kainz: Ich kenne die Häuser der König- Gruppe, da gibts ja einige Kurzentren.

Marktforscher: Genau.

Kainz: Die haben allerdings im Vergleich zum Kurzentrum Bad Tatzmannsdorf zumindest einen Pool und ein Außenbecken und sind weniger von diesem Duschvorhang - Behandlungsambiente.

Marktforscher: Also wir sehen einen Unterschied zwischen Kur und Gesundheit, Gesundheit wäre schon ok, also Gesundheitsthermen für sich sind ok. Gesundheitsthermen werden exklusiv positioniert, hättest du keine Chance irgendetwas von der Krankenkassa zu bekommen, dass du dort hinkommst und haben auch unter anderem nicht nur Wellness, also das Gemütliche, das Gute sondern wirklich einen klassischen Gesundheitstouch mit Ärzten und so weiter, könnte man ohne weiteres machen, vom Abnehmen bis zu weiß nicht was und man könnte dann auch in dem Fall möglicherweise Beauty dazu kombinieren und, das ist schon Gesundheit im Unterschied zu Kur, Kur ist krank. Zur Kur gehe ich, wenn ich schon krank bin, Gesundheit kann ich präventiv machen.

Kainz: Das ist richtig.

Marktforscher: Und ganz einfach exklusiv, also unter 4 Sternen brauch ich da gar nicht anfangen und das ist der Punkt.

Kainz: Gibts Thermen unter 4 Sternen?

Marktforscher: Naja es kommt darauf an, die Resorts, also die Hotels, die sie dazu bauen sind in der Regel 4*. Aber die Angeschlossenen, sind nach wie vor viele 3* dabei und die Pensionen sind manchmal 1* oder was weiß ich was.

Kainz: Die Thermen die in den jüngeren Jahren errichtet worden sind, sind alle schon mit angeschlossenem Hotel...

Marktforscher: ...oder haben mittlerweile welche! Wurden dazu gebaut. Laa zum Beispiel, die haben später dann dazu gebaut, Bad Geinberg usw. die haben dann kleine Einheiten gehabt, die haben ausgebaut. Da ist halt durchaus Geld hineingeflossen mittlerweile, es gibt wenige die gar nichts haben. Wie Baden zum Beispiel, da haben wir eine Therme in Baden, die hat zum Beispiel gar nichts.

Kainz: Sonst fällt mir eigentlich nur die Therme Wien ein.

Marktforscher: Na gut die braucht auch nicht.

Kainz: Die braucht nicht, ja. Das ist ein anderes Konzept.

Marktforscher: Na gut das ist wie Bad Gastein.

Kainz: Das ist richtig. Weil sie es vorhin auch angesprochen haben. Es gibt Beteiligungen vom Land, es gibt Beteiligungen von der Gemeinde. Es gibt auch umfassende Förderungen, zum Teil von der EU.

Marktforscher: Im Burgenland aber nur.

Kainz: Genau im Burgenland, Entwicklungsland Nummer 1. Kann man eigentlich eine Therme errichten ohne Förderungen, die rentabel ist, bzw. hat jede Therme irgendeine Form von Förderung erfahren damit sie überhaupt realisierbar war?

Marktforscher: Naja, also ich bin mir nicht sicher ob zum Beispiel die Tiroler Thermen die da neu gebaut worden sind, was weiß ich, was haben wir da, das Aqualux wird wahrscheinlich, der Aqua Dome in Längenfeld, bin ich mir auch nicht sicher ob der wirklich eine Förderung bekommen hat, weil in Tirol gibt es generell weniger Förderungen für solche Sachen.

Kainz: Sind das dann Förderungen in deren Investitionskosten oder sind das Laufende?

Marktforscher: Oder die Erlebnistherme Zillertal, kann ich mir nicht vorstellen, dass die tatsächlich was bekommen hat, vielleicht hat die Gemeinde irgendwas gemacht. Im Regelfall sind das halt dann solche Projekte, wo zum Beispiel der Grund von der Gemeinde kommt oder die ganzen Erschließungen, sprich die Bohrungen und solche Sachen, deswegen hängt dann auch die Gemeinde drinnen. Das ist im Grunde genommen...

Kainz: Der gehört dann die Quelle?

Marktforscher: Der gehört der Grund, das ist ein Baurechtsmodell.

Kainz: Sie meinen, dass die Therme selbst ein Baurecht ist?

Marktforscher: Das ist wie ein Baurechtsmodell, das gibts schon. Wer wirklich viele Förderungen bekommen hat, waren die Thermen im Burgenland aber das...

Kainz: Das waren nicht nur die Thermen.

Marktforscher: Das waren nicht nur die Thermen, das waren auch die Winzer. Auch Loipersdorf hat keine gekriegt, weil Loipersdorf gibt schon so lange auch Bad Tatzmannsdorf, Bad Waltersdorf auch nicht wirklich. Die hat dann bei den Ausbauten was gekriegt aber bei der ursprünglichen Sache, weiß ich nicht ob da wirklich sehr viele Förderungen gelaufen sind. St. Martin hat Förderungen bekommen, Lutzmannsburg hat Förderungen bekommen, Bad Sauerbrunn, so heißt die im Burgenland, diese Kurtherme. Es wird wahrscheinlich auch die in Laa bisschen etwas gekriegt haben. War nicht Ziel 1 aber aus dem Infrastrukturfonds des Landes Niederösterreich werden die schon ein bisschen was gekriegt haben, das kann schon sein. Das Problem ist meines Erachtens nach, wie die Thermen seinerseits errichtet worden sind, die, die so um 2000 herum errichtet worden sind, da war das noch nicht so wirklich ganz teuer. Das hat gekostet so umgerechnet 20, 30 Mio. Euro, da hast du das einbauen können. Heute baust du im Grunde keine Therme mehr unter 60, weil du viel mehr dazu bauen musst und ganz andere Anforderungen hast. Die Baukosten sind auch größer geworden und solche Sachen. Das Problem ist gar nicht so sehr die Investition, sondern die Frage ist vielmehr, kann ich sie betriebswirtschaftlich richtig führen, unabhängig von den Abschreibungen oder was auch immer. Das ist die wesentlichere Frage.

Kainz: Worauf kommts da an?

Marktforscher: Naja, das ist das Thema der Auslastung und dass es auch ohne große Förderungen geht, zeigen zum Beispiel jetzt solche, wir nennen sie Erlebnisbäder, wie bspw. das Asia-Spa in Leoben. Oder die Wörgler Wasserwelt, die treten wie Thermen auf, haben nur kein Thermalwasser aber auch ein warmes Wasser. Ich glaube die meisten heizen das auf, selber, die haben nicht einmal ein warmes Wasser. Das ist so wie Lutzmannsburg, in Lutzmannsburg glaube ich kommt das

Wasser mit 30 Grad oder was rauf und dann müssen die nachheizen, obwohl das ein Thermalwasser ist aber das ist nicht heiß genug.

Kainz: Das Asia- Resort hat auch nur 26 Grad, glaube ich.

Marktforscher: Ja, die müssen alle nachheizen. Das ist teuer dann, logischerweise. Aber die großen Erlebnisbäder funktionieren trotz alledem recht gut. Das ist ein bisschen günstiger, so ein Erlebnisbad als eine Therme zu bauen, weil du dann halt die ganzen Kosten für die Erschließung, das Wasser, das kannst du sparen, die ganzen Bohrungen und wasserrechtlichen Bescheide und diese Sachen. Aber wenn das sowieso die Gemeinde übernehmen würde, ist das auch schon wurscht und ob du das oder das draufstellst, ist egal. Und dieses Asia-Spa hat glaube ich der Falkenstein hingebaut. Es ist die Frage sozusagen, habe ich genug Leute, die hineinkommen. Und da haben wir die Situation, dass je breiter du aufgestellt bist und je mehr du in die Masse hineingehst, desto eher kriegt du die Leute und wenn du da ein Einzugsgebiet hast und dann kommen die da her, ob dann stundenweise oder tagesmäßig, ist egal. Das geht dann im Grunde genommen schon, wenn du gut bist. Wenn du in Loipersdorf hockst, das ist ein bisschen weit. Wenn du in Leoben hockst, dann hast du das ganze Murtal.

Kainz: Aber Fohnsdorf kommt da noch...

Marktforscher: Naja Fohnsdorf kommt dann nachher ganz spät und außerdem ist das eine fürchterliche Therme, diese Fohnsdorf Therme. Mir tun die leid, ist lieb aber das war so eine typische Bürgermeister..., also der ist eigentlich genötigt worden, dass er das macht, von einem Baumeister, wir haben damals eine Due Diligence gemacht und gesagt, bitte lasst das bleiben, aber man hat geglaubt...

Kainz: Ist Fohnsdorf mit Hotel?

Marktforscher: Nein, da ist irgendwie gar nichts. Da kannst du, also dahinter ist so ein kleines Schlösschen- Hotel, da musst du zu Fuß hinaufgehen. Fürchterlich! Und auf der anderen Seite in Bad Mitterbach oder wie das heißt, steht ja wieder eine Therme, Fürchterlich! Und all diese Häuser, die funktionieren nicht wirklich, weil das Einzugsgebiet dort wirklich zu eng ist und Fremdenverkehr haben die auch nicht so wahnsinnig viel. Und auch wenn du Fremdenverkehr hast, dann funktioniert das,

wenn die Therme mehr oder weniger mitten im Ort ist. Bad Ischl zum Beispiel, das geht, da hockt die Therme mitten im Ort.

Kainz: Bad Kleinkirchheim auch.

Marktforscher: Bad Kleinkirchheim auch, also wenn du irgendwo da hin fahren musst, viel zu kompliziert.

Kainz: Das Einzugsgebiet?

Marktforscher: ...für so Tagesgäste! So und Loipersdorf hat dieses Einzugsgebiet nicht, früher sind die Wiener halt bis nach Loipersdorf runtergefahren, jetzt biegen sie entweder vorher schon nach St. Martin oder nach Frauenkirchen ab oder auch nach Linsberg, wo die Asia-Therme..., also sie biegen alle ab. Auch Bad Tatzmannsdorf, Bad Waltersdorf haben alle Probleme mittlerweile. Haben alle Probleme bekommen, weil die ganzen aus Wien gekommen sind, denen gehen dann halt ungefähr 600.000 Eintritte ab. Ist eine ganze Therme, eine Riesentherme, 600.000 Eintritte. Das heißt, die müssten ein ganz anderes Konzept fahren, nämlich Übernachtungen und da kann ich nicht in die Masse hineingehen, sondern ich muss mich spezialisieren. Jetzt hat Loipersdorf an die 700.000 Übernachtungen oder 600.000, was haben die, also in der Größenordnung. Die waren einmal wirklich riesengroß (...Gemurmel...) 580.000 haben sie nur mehr. Da muss ich schon, also um so viele Eintritte zu kriegen auf einem höheren Niveau, Gästeniveau, da wird es sogar eng, dass ich das für Österreich alleine mache. Da brauche ich schon internationale Konzepte, möglicherweise. Wenn ich internationale Konzepte habe, dann muss ich einen extrem hohen Qualitätsanspruch haben, dann kann ich nicht nur sagen ich bin eine Therme wie jede andere, sondern dann muss ich etwas Besonderes haben. Da habe ich einen Dreisternekoch bei mir oder zwei Dreisterneköche und ich habe auch den weltberühmtesten Masseur mit seinem Team dort oder ich habe, keine Ahnung irgendwelche Sonderbeauty-Geschichten, die man sonst in irgendwelchen Topmodells in New York oder Shanghai oder keine Ahnung wo bekommt. Und das muss ich ausloben, aber ich kann nicht auftreten mit Spaß und Freude und da haben sie keinen Zugang dazu und das lassen ihnen auch die Bürgermeister nicht zu, weil das geht gar nicht. Also im Grunde genommen sind sie da alle ein bisschen gefangen, was das betrifft. Und die Laa auch nicht, weil die Wärmethermen betreibt und da relativ frei ist, ist noch am weitesten was diese Denke betrifft. Der Gucher, der das

dort leitet, der aus dem Fremdenverkehr kommt, zumindest Burgenland Fremdenverkehr. Aber viele andere trauen sich da ganz einfach nicht drüber. Und darüber hinaus werden natürlich wieder einmal Investitionen notwendig und dadurch, dass Thermen eigentlich nicht Pleite gehen können, außer Fohnsdorf als große Ausnahme und die ist auch nicht wirklich Pleite gegangen... Weil es da halt ganz einfach auch die Haftung gibt, bewegen sie sich halt immer wieder weiter, aber so große Schritte, so große Brötchen backen sie halt auch nicht, das ist leider das Problem dabei.

Kainz: Das heißt, ich muss für einen Themenstandort schauen, was ist mein direktes Einzugsgebiet, wie viele Tagesgäste kann ich erreichen.

Marktforscher: Wenn ich so ein Konzept fahre, wenn ich ein regionales Konzept fahre. Manche Standorte vertragen heutzutage kein regionales Konzept mehr, wie Loipersdorf gebaut worden ist, hat es einen Weg von Wien nach Loipersdorf bis auf die in Baden, das Römerbad, da im Wald, keine Therme gegeben. Jetzt gibts dazwischen welche und das gräbt eben den Markt ab, das ganze Problem der Thermen in der Südoststeiermark, dass die eigentlich vom Einzugsgebiet Wien - Niederösterreich gelebt haben, weil es dort nichts anderes gab. Jetzt gibt es dort etwas und an sich, Graz alleine reicht nicht. Sehen sie sich an, da gibts die Therme, wie heißt die noch gleich, Köflach, ja Köflach genau. Köflach, die liegt direkt bei Graz, die haben heiße 200.000 Eintritte im Jahr. Das ist direkt bei Graz. Naja es ist nicht so wenig. Wien hat 750.000 Eintritte und der Therme Wien ist nochmal um ein Eckhaus grösser als Köflach, also wenn ich das andere zusammenzähle das ist nicht so viel. Sogar eine Stadt wie Graz...

Kainz: ... kann eigentlich keine Therme bespielen, also an Tagesgästen.

Marktforscher: Wenn ich so diese kurzweilige Geschichte ansehe. Ich meine, Oberösterreich ist ein Wahnsinn, da gibt es Bad Schallerbach die haben auch immerhin nur 590.000, wo die das herkriegten, aber gut Oberösterreich, Bad Schallerbach liegt so, da kann ganz Oberösterreich hinfahren und wahrscheinlich von Amstetten auch noch.

Kainz: Das ist auch sehr traditionell als Kurort.

Marktforscher: Also das hat die beste Anbindung. Loipersdorf liegt ja wirklich, ich meine da bin ich ja von Jennersdorf schneller, das liegt ja da ganz unten, hart an der burgenländischen Grenze, das ist ja wirklich eine fürchterliche Gegend dort, also nicht in dem Sinne fürchterlich, aber wirklich jenseitig wenn man dorthin kommt, das ist wirklich schwer.

Kainz: Und für die Nächtigungsgäste, wie sehen sie da das Einzugsgebiet, österreichweit?

Marktforscher: Das kommt darauf an, wie attraktiv das ist. Also es gibt über Schweizer Thermen, mir fällt die gerade nicht ein, eine ganz eine berühmte, stylische Therme, da kommen die Leute aus der ganzen Welt hin.

Kainz: So eine haben wir glaub ich nicht, oder?

Marktforscher: Nein, Loipersdorf und alle die wir haben, da kommen Gäste aus Ungarn und Slowenien, also ja, das ist jetzt nicht wirklich ein großer Qualitätsanspruch. Aber dass die aus Amerika und Deutschland und was weiß ich was kommen, Frankreich, England also die kommen zu uns Schifahren, das ja. Aber wenn man jetzt einmal sagt Österreich als Schigebiet, Österreich als Thermenland und da jetzt sozusagen den internationalen Zugang - da sind Universen dazwischen aber es sind auch die Fremdenverkehrsmanager in den Schigebieten ganz einfach cleverer als die Thermenmanager und man muss auch ganz ehrlich sagen, man hat die Thermenbetreiber ziemlich alleine gelassen. Das wäre ungefähr so, wie wenn jetzt einer einen Schilift baut, irgendwohin, im Ort und der Ort sagt ist mir wurscht, hast du halt einen Schilift, wir bleiben Bauern. Wir bauen keine Hotels, wir bauen keine Restaurants, wir machen sonst gar nichts, hast du halt deinen Schilift. So ist es den Thermenmanagern gegangen im Grunde genommen. Die haben ihre Thermen dorthin gebaut, aber die Gegend ist die Bäuerliche geblieben, die sie vorher war und eigentlich wollten die Leute nichts damit zu tun haben. Lutzmannsburg ist ein ganz ein klassisches Beispiel, Lutzmannsburg hat eine Kindertherme, hochinteressantes Konzept, 430.000 Eintritte, davon sind 2/3 Kinder, Kleinkinder, sowas gibts in ganz Westeuropa nicht. Jetzt würde man sich denken, jetzt kommen jedes Jahr 330.000 Leute, wenige übernachten unten, aber manche schon. Da haben sie die Therme, die Therme hat ein Hotel und daneben, ist recht nett gemacht, haben sie andere Hotels auch gehabt, so rundherum. So einen Thermenplatz, da ist die Therme und da waren

so Hotels. Da gabs ein Hotel, der hat gesagt, mich interessiert die Therme nicht und der hat erst auf Business gemacht - Konferenzkunden, das ist nicht gegangen, da hat er einen Golfplatz gebaut und hat Golf dort gemacht, obwohl da eine Kindertherme ist. Der ist gescheitert natürlich, was eh klar war. Und der ganze Ort selber, will mit der Therme nichts zu tun haben, wenn die in dieser Therme drinnen hocken, dort übernachten, dann können sie nur dort essen, weil die anderen interessieren sich nicht dafür und es gibt kein Angebot für Kinder. Die haben ein Konzept ausgearbeitet für das Land Burgenland, die haben gesagt, passen sie auf, da kommen jedes Jahr 330.000 Leute runter, machen wir doch sowas wie eine kleine Shoppingmall für Kinder, alles für das Kind, von Kinderwagen bis zum Dings, Babywelt oder wie auch immer die das machen, bauen wir das dort an in diesem ganzen Bereich. Will keiner, der ganze Ort will damit nichts zu tun haben. Und das ist sozusagen der Zugang den wir in den strukturarmen Gegenden haben, das ist in Oberösterreich auch nicht ganz anders. In Geinberg usw. Schmalenbach ist besser, da ist das traditionell, es ist auch Bad Tatzmannsdorf anders, zumindest den Kurbetrieb waren die schon gewohnt. Aber dort, wo nur so etwas hingestellt worden ist, da will das keiner und da lässt man sie halt wirklich verdammt alleine und ich habe bei einer Konferenz gesagt, die haben euch jetzt 20 Jahre im Stich gelassen, ok, dann sagt wir akzeptieren das, aber jetzt machen wir unser eigenes Ding und ob die Gemeinde davon profitiert oder irgendwer anderer, ein Einzelhändler, ein Heuriger oder wer auch immer, kann euch aber sowas von am Arsch vorbei gehen. Jetzt kommen wir dran und wir holen uns alles, wir sacken jeden Euro den die Gäste bei uns lassen...

Kainz: ...jedes Rad, das vermietet wird...

Marktforscher: ... ja, jeden Euro sacken wir ein. Und wenn wir eine Tankstelle brauchen, dann baue ich eine Tankstelle dorthin, weil die betreibe ich auch noch selber und der Tankwart kriegt keinen Euro von mir, weil man hat sie bislang auch alleine gelassen. Das ist leider das Schicksal dieser Thermen in den strukturarmen Gegenden.

Kainz: Es ist ja verwunderlich in einer strukturarmen Gegend, dass da niemand rundherum anfängt, Aktivitäten anzubieten.

Marktforscher: Ja, weil die Bauern in den Bergen das ja auch gemacht haben. Es dürfte anscheinend einen Unterschied geben zwischen Bauern in den Bergen und

Bauern am Flachland. Vielleicht haben sie zu große Gründe, vielleicht haben sie ihren Schilcher- Wein dort unten oder was auch immer und der genügt ihnen, ich weiß es nicht, ich habe keine Ahnung.

Kainz: Für wie wichtig halten Sie diese rundherum Aktivitäten? Die Aufenthaltsdauer mit circa 2 Nächten ist ja relativ gering, da braucht man eigentlich noch nichts.

Marktforscher: Nein, das finde ich nicht, weil wir haben ganz österreichweit 3,3. Also das heißt für mich gar nichts. Wir haben einen...

Kainz: ...aber wenn ich jetzt 3 Nächte nach Innsbruck fahre zum Beispiel, dann schaue ich mir Innsbruck an, wenn ich 3 Nächte in eine Therme fahre...

Marktforscher: ...will ich vielleicht trotzdem nicht die ganzen 3 Tage nur in der Therme hocken, also ich will vielleicht auch etwas anderes machen, wenn die Therme keine 5 Restaurants hat, dann möchte ich gerne ein anderes haben und darüber hinaus werde ich sicher keine Nacht dranhängen, wenn sonst nichts da ist, das ist ja genau das Problem. Das macht zum Beispiel die Therme Stegersbach, die wird vom Reiter betrieben mittlerweile, der hat halt Golfplätze noch dabei. Also es kann ja durchaus so sein, dass da ein Paar, also Mann und Frau dorthin fahren und sie macht Therme und Beauty und so und er sagt, ja mach ich auch, aber nicht 4 Stunden. Ich mache etwas anderes, Golf spielen, Rad fahren, Tennis spielen, keine Ahnung, was auch immer. Ein Thermenbesuch muss nicht das gleiche sein, wie ein Städtetrip, wo dann beide, obwohl beim Städtetrip vielleicht geht sie dann shoppen und er macht Museum. Und beim Schifahren ist es heutzutage auch schon so, dass einer der ganzen Tag Schi fährt und der andere nur den halben Tag und dafür macht er dann was anderes. Ich kann dort nur nichts anderes machen, weil dort nichts anderes ist, das ist das Riesenproblem. Das war früher, wenn ich quasi nur aus meiner Region Einzugsgebiet habe, brauche ich keine Übernachtung brauche ich gar nichts anderes, brauche ich nur die Therme, in dem Moment, wo sich das Geschäftsmodell ändert, und ich möchte, dass die Leute da sind, die auch anspruchsvoller geworden sind als vor 20, 30 Jahren muss ich mehr bieten. Und da sind sie meines Erachtens nach - alle Thermen quer durch die Bank - auch St. Martin noch zwei Schritte hinten nach. St. Martins Therme, die haben zwar, wie vorher schon gesagt, diese Safari- Geschichte, was ich eine tolle Sache finde, nur sie haben nur ein Restaurant. Und ich habe dem Geschäftsführer gesagt und dem Gucher von der VAMED, könnt ihr nicht dort ein

zweites Restaurant machen, wo ich sozusagen habe, ich fahre dort durch den Dschungel dort und dann gibts am Abend ein Safariessen in einem Lokal mit Safari-Thema. Und statt einem Känguru, esse ich halt irgendetwas anderes da aus der Region, ist doch egal. Und dann brauche ich eine Bar und das ist die, kommen sie, das ist fürchterlich, die verstehen das auch nicht. Die können eh nach Frauenkirchen fahren. Ich meine man muss einmal probieren am Mittwoch am Abend in Frauenkirchen irgendetwas zu finden, das wird ein bisschen eng.

Kainz: Ja, das kann ich mir vorstellen.

Marktforscher: Genau das ich sage, sogar um den Neusiedlersee, da ist unter der Woche nichts, da sperren die Lokale am Freitag am Abend auf, weil da halt dann die Tagesgäste auch da sind, die Wiener runterkommen. Und sonst ist nichts, ist tote Hose dort, ist wirklich unvorstellbar. Das kann im kleinsten Kaff im Waldviertel nicht trauriger sein als am Neusiedlersee von Montag bis Donnerstag. Ich habe mir das einmal angeschaut - fürchterlich!

Kainz: Ja, das ist wahrscheinlich im Salzkammergut auch nicht sehr viel anders unter der Woche.

Marktforscher: In manchen Gegenden...

Kainz: Außer Juli und August vielleicht...

Marktforscher: Genau, ich habe ein Haus in Seewalchen und da ist im Grunde genommen eher der Häupl...

Kainz: ...und dann ist schon ziemlich zusammengeraumt, d.h. ich habe die Standortfaktoren, ich habe die Attraktivität der Umgebung generell mit touristischen Dingen, die eine Rolle spielen oder es fehlt eben an solchen. Also Einzugsgebiet, Attraktivität an alternativen Freizeitangeboten, was brauche ich sonst noch? Ich frage mich immer, wie warm muss das Wasser sein, sie haben vorhin gesagt, dass muss überhaupt nicht warm sein, das kann ich heizen auch. Weil ich habe gehört in Geinberg hat es 100 Grad, die heizen den Ort noch gleich mit und in anderen Thermen müsse sie eben zuheizen und die Energiekosten sind ja nicht so ohne.

Marktforscher: Ja, wobei der Großteil der Energiekosten, fällt zum Beispiel auch in Lutzmannsburg, die zuheizen müssen, nicht fürs Erwärmen des Wassers an, sondern für Strom und Licht. Licht ist wahnsinnig viel.

Kainz: Ach so, ich hätte mir gedacht die Wasseraufbereitung...

Marktforscher: Ja, hätte ich auch gedacht...

Kainz: ...das um und auf, umso wärmer umso besser so quasi, Geinberg hat das Glück schlechthin mit seiner...

Marktforscher: Nein gut, die haben ein riesen Haus, das ist eine tolle Therme, die haben da in Deutschland überall Konkurrenz, da steht ein Haus nach dem anderen.

Kainz: Apropos Konkurrenz, ist das so, dass das nur negativ ist oder wird eine Region dadurch dass da mehrere Thermen sind „typisch“? Da fahren wir mal in die eine Therme und dann in die andere?

Marktforscher: Naja das würde dann Sinn machen, wenn es so wie bei Schischaukeln, Thermenschaukeln geben würde. Das gibt es in dem Sinn nicht wirklich. Darüber hinaus bei einer Schischaugel habe ich ja den Riesenvorteil ich fahre mit dem einen Lift rauf und das ist alles zusammen. Bei den Thermen ist das ein bisschen problematischer, weil die ja nicht zusammengeschlossen sind.

Kainz: ...da muss ich mich anziehen, zusammenpacken...

Marktforscher: Natürlich, wenn ich quasi 30 ha habe und auf diesen 30 ha baue ich 7 Thermen die alle miteinander verbunden sind und jede hat ein bisschen was anderes und ich kann quasi von einer Therme in die andere gehen, ohne hinausgehen zu müssen und das ist mit so einem Rollband wie am Flughafen oder was auch immer. Das wäre spannend. Warum nicht, wenn ich in Las Vegas bin, kann ich mehr oder weniger von einem Hotelkomplex zum anderen gehen unterirdisch. Vom Bellagio zum Ceasers und so weiter, jedes ist ein bisschen anders. Aber das sind alles solche Sachen wo man meines Erachtens nach Thementourismus, jetzt im Vergleich zum alpinen Tourismus, und ich glaub da sind wir recht gut, wirklich nur hemdsärmelig und semiprofessionell betrieben wird. Die anderen verstehen das wesentlich besser, bei

den anderen ist es halt so, das sind halt gestandene Unternehmer, die halt profitorientiert denken und da gehts um ihr Geld bei den Seilbahnmenschen, bei den Thermen haben wir lauter Manager die halt irgendwie aus dem politischen Umkreis, Dunstkreis kommen und da wird halt so weitergetan. Der Zugang ist ein anderer. Ich glaube es würde niemand auf die Idee kommen, dass wenn man in Lech einen Lift baut, dass der für die heimische Bevölkerung ist. Da denkt man nicht einmal ansatzweise daran, da kommt kein Mensch auf die Idee kommen, machen wir eine Seilbahn, dass unsere Leute da besser raufkommen.

Kainz: Das ist ein guter Vergleich.

Marktforscher: Aber das sind genau die Ansätze, die man hat. Und das behindert meines Erachtens nach und deswegen werden auch keine großen Brötchen gebacken. Ich meine es kommt keiner auf die Idee, dass er sagt, ok wenn wir nicht einmal die VAMED kann das, dass sie wirklich ein Riesen ThemenResort mit 1000 Betten irgendwohin stellt und das dann wirklich international bewirbt. Oder von mir aus drei macht, mit unterschiedlicher Parität und irgendwie zusammen verbindet mit Erlebniswelt und keine Ahnung, kann auch alles aus einer Quelle kommen.

Kainz: Aber wäre dann eigentlich Laa mit dem Silent-Spa ein Schritt in die richtige Richtung?

Marktforscher: Ja, ansatzweise in kleinsten Dimensionen, ja.

Kainz: Da habe ich ja die Möglichkeit mich zurückzuziehen, Eintritt ab 16.

Marktforscher: Ja, das hatte Loipersdorf mit dem Fassl- oder Schaffelbad, auch schon ansatzweise. Das Problem ist nur dieses „Zurückziehgeschichtel“ meistens nur eine kleine Pipipi- Geschichte ist, wo dann mit einem kleinen Becken und mit einem kleinen Team, da kann ich gleich in ein 5- Sterne Wellnesshotel fahren, da ist es auch nicht kleiner aber das ist dann wirklich exklusiv. Und da kommt dann auch niemand aus der 3- Sterne Gegend zu mir rüber, wenn ich darauf Wert lege. Während dort geht das, ich kann zwar sagen ab 16, es dürfen zwar keine Kinder rein aber es kann eine sozial schwache Schicht reinkommen, sage ich mal.

Kainz: Ja, wenn sie sich den Eintritt leistet für einen Tag.

Marktforscher: In einem 5 Sterne Hotel sage ich mal, bin ich unter 5 Sterne Menschen, also für die, die wirklich diese Exklusivität haben wollen, die gehen eh in keine solche Therme. Wenn ich darauf stehe, dass ich sage, ich will dort nicht mit irgendwelchen Leuten sein, dann gehe ich ganz woanders hin.

Kainz: In Laa habe ich es irgendwie gerade umgekehrt erlebt, dass die Leute dann gerne mal rübergehen, in die große Therme, auch das Buffet, das Selbstbedienungsbuffet dort nehmen...

Marktforscher: Aber das ist wieder was anderes...

Kainz: ...weil es günstiger ist oder ein anderes Angebot hat und sich dann wieder zurückziehen in die...

Marktforscher: Ja aber das ist ja genau der Punkt, da geht dann das exklusive Publikum, geht da ins weniger exklusive, ist eine umgekehrte Geschichte. Dort kriegt er eine Erhöhung. Der Exklusive, schau der kommt von dort. Umgekehrt ist es ja was anderes. Wenn die anderen rüberkommen würden, ohne irgendwas, wäre das für die Exklusiven, in dem Fall geht das downgrading, das geht ja, das upgrading ist da das Problem.

Kainz: (...) es ist ja kleiner, und man kann einmal, die die Saunalandschaft (...)

Marktforscher: Und die Frage stellt sich, warum kann ich nicht was superexklusives machen und dort auch ein 5.000 qm Becken hin bauen. Weil zum Beispiel das Thema Schwimmen geht in keiner dieser Thermen, also wenn du sagst ich will dort auch, muss ja nicht einmal warm sein, Sportbecken haben sie alle, aber im Sportbecken sind die Kinder drinnen und die Sportbecken sind nicht abgesperrt, in dem einfach die Bahnen abgesperrt sind, das gibts in Österreich fast gar nicht, in allen anderen Ländern wo ich hinkomme hast du das. Da gibts dann die Sportbecken und da hast du die Bahnen und da schwimmt dir dann keiner rein. Bei uns hast du die Situation, da hast du ein Sportbecken aber da ist nix gebahnt. Die einen schwimmen so, die anderen schwimmen so. Du hast auch wenn das ein 50 m Becken ist, hast du nicht die Möglichkeit, dass du in Ruhe deine 30, 40 Längen schwimmst, weil dir dauernd wer rein schwimmt und das haben wir nicht. Da fehlt ganz einfach der Zugang und

die Organisation und das muss man dann möglicherweise reservieren, das ist bei den anderen auch so.

Kainz: ...oder im Verein geht das noch am ehesten.

Marktforscher: Genau im Verein gehts, aber wenn ich zum Beispiel sage ich fahre dahin und will dort aber auch gerne schwimmen, das geht gar nicht.

Kainz: Im Winter, weil da ist es den meisten zu kalt. In Geinberg habe ich das gesehen, ein paar Hartgesottene die dann im Sportbecken tatsächlich geschwommen sind. Ja, das Thema Konkurrenz zu anderen Freizeitaktivitäten oder Freizeitimmobilien haben wir eh schon kurz gestreift, sie sehen das durchaus, dass Hallenbäder, Erlebnisbäder...

Marktforscher: Zuerst kamen diese Wellnesshotels, das ist jetzt nicht mehr Konkurrenz, das hat sich gesettlet. Und in den letzten 2 Jahre, 3 Jahre merken wir, dass diese, wir nennen sie Erlebnisbäder, also das sind thermenähnliche Einrichtungen ohne Thermalwasser und ohne Sole. Wenn so ein Bad eine Sole hat, dann rechnen wir es auch zur Therme, also die haben zum Beispiel das Felsenbad Gmünd dabei, die haben kein Thermalwasser aber die haben eine Sole, das rechnen wir dazu in unserer Studie. Aber die haben gar nichts, die haben nur warmes Wasser und die werden zunehmend eine wichtigere Konkurrenz.

Kainz: ...also vom Kuchen was abhaben

Marktforscher: Weil die kannibalisieren halt genau in diesem Familienbereich, können ein bisschen billiger sein, die schließen noch so weiße Flecken, die für eine Therme keinen Sinn machen aber für so Hallenbäder, oder so Wellenbäder macht das durchaus Sinn. Man muss ja auch bedenken, dass in den letzten 30 Jahren Unmengen an Hallenbäder geschlossen worden sind, die es früher gegeben hat. Es gab ja in den 70er Jahren, wo jede bessere Stadt ein Hallenbad gehabt hat. Also da sind einige von denen geschlossen oder fürs Schulschwimmen nur mehr dort. Vor allem ist das was dort geboten wird, ja jenseitig für unsere heutigen Anforderungen. Und diese Erlebnisbäder sind im Grunde genommen große Hallenbäder, sehr thermenähnlich aber haben halt gewisse andere Sachen nicht. Haben nicht so viele Wellnessgeschichten dabei, brauchen keine bzw. haben im Regelfall keine Hotels

dabei, wobei das Asia-Spa in Leoben hat das, weil das vom Falkensteiner kommt, weil der hat da ein Hotel gehabt.

Kainz: Sie haben vorhin angesprochen, Sie beraten manche Leute bei der Repositionierung einer Therme, wenn ich das richtig herausgehört habe, machen Sie auch Due Diligences wenn es um einen Kauf geht, oder gibt es überhaupt einen Thermenmarkt...

Marktforscher: Nein, es gibt keinen Thermenmarkt.

Kainz: Es gibt nur entweder aufsperrn - überleben oder zusperren?

Marktforscher: Ja, zusperren tut niemand, nein.

Kainz: Ich glaube in Bad Bleiberg hat es einmal eine gegeben, das war die einzige die zugesperrt hat.

Marktforscher: Bad Bleiberg, da hat es eine gegeben, da haben sie vollkommen Recht, das ist schon lange her, die ist wirklich geschlossen worden.

Kainz: Und sonst?

Marktforscher: Sonst nichts.

Kainz: Es hat ja schon 2010, wie ich gesehen habe, bei meinen Recherchen, in der Zeit einen Artikel gegeben, wo Sie glaub ich auch interviewt worden sind. „Das Ende des Wasserrausches“ hat der geheißen und danach hat man trotzdem noch neun neue Thermen gebaut. Ist jetzt das Ende des Wasserrausches?

Marktforscher: Nein, jetzt ist schon lange nichts mehr gebaut worden. Aber was gebaut wird, sind halt diese Erlebnisbäder, man baut halt keine Thermen mehr aber so Erlebnisbäder werden gebaut. Es werden auch die Thermen ausgebaut, das wird schon gemacht. Aber so ein richtiges Neuprojekt, also es gab einige, die in der Pipeline waren, die dann die letzten Jahre keiner mehr realisiert hat.

Kainz: Die Letzte war dann die St. Martins, oder?

Marktforscher: Naja, es gab dann noch die im Zillertal, die war nachher, Lofer war geplant, die ist auch nicht gebaut worden.

Kainz: Ich glaube irgendwo an der bayrischen Grenze ist eine im Bau stecken geblieben.

Marktforscher: Ja das ist glaub ich eh die in Lofer.

Kainz: Die VAMED, als Marktführer, wäre das eigentlich die Einzige, die in Österreich noch bauen könnte. Vorarlberg hat noch keine Therme.

Marktforscher: Die haben kein warmes Wasser, aber Bäder haben die auch. Es ist halt auch von der Abgrenzung her schwierig. Also ich sag mal eine H2O Therme in Seebersdorf, das ist auch eine Familientherme mit Wasserrutsche, der Auftritt von dieser Therme im Vergleich zu einem Asia - Spa oder zur Wörgler - Wasserwelt, also für den Konsumenten ist da überhaupt kein Unterschied, also bis auf das, dass die einen ein Thermalwasser haben und die anderen keines, aber das ist den Kindern, die da herumplanschen, sowas von egal. Und eine Wellnessgeschichte kann jeder, das hat die Wörgler-Wasserwelt auch, da haben sie Sole auch dabei.

Kainz: Abschließend, wie sehen Sie die Marktentwicklung in 5 Jahren, in 10 Jahren?

Marktforscher: Also was wir im Thermenmarkt sehen ist, dass man jetzt endlich einmal akzeptiert und realisiert, dass der Markt wohl umfangmäßig, also was Gäste betrifft, nicht mehr wächst. D.h. im letzten Jahr haben die Thermen zum ersten Mal seit vielen Jahren über eine Preiserhöhung einen richtigen Schritt in die Richtung gemacht, Erlöswachstum. Was übrigens den Eintritten jetzt keinen Abbruch getan hat, es waren genauso viele Leute wie vorher da, also das ist jedes Jahr, das sind 0,8% oder 0,3% mehr. Weil anscheinend die Leute sagen, ok Qualität passt, geht. Wenn sie jetzt alle aber ich glaube das Erlöswachstum geht, ich glaube, dass wenn man die Qualität dementsprechend steigert, dass das wackelt, ich glaube nicht, dass es mehr Gäste werden. Ich glaube wir werden bei den 9,3 Mio. pro Jahr – oder in der Größenordnung - stehen bleiben. Wenn man diesen Trend zu den Tagesgästen übersehen kann und zu den Stundengästen und wenn man wieder mehr Tagesgäste und Übernachtungsgäste hätte, dann gingen die Erlöse automatisch in die Höhe,

dann kann das schon durchaus ok sein. Aber ich glaube, dass man die Wertschöpfung zunehmend nicht aus den Eintrittserlösen, sich holen wird müssen sondern eben aus Zusatzerlösen. Ob das jetzt Übernachtung ist, ob das Freizeitaktivitäten sind, die man organisiert oder die man veranstaltet wo man was kriegt, ob das mit Shopping zusammenhängt, was auch immer. Las Vegas verdient auch nur mehr einen Bruchteil mit den Automaten und Spielbanken dort, obwohl das ja eigentlich die Kernkompetenz war. Halten das zwar noch aufrecht, aber die wirklich großen Erlöse machen sie mit allen Sachen rundherum, obwohl Glücksspiel ein hochprofitables Geschäft ist an und für sich, aber nichts desto trotz, es geht um eigentlich schon was anders und ähnlich muss man es auch bei den Thermen sehen und auch im alpinen Bereich ist es auch so, auch wenn die Schikarten jedes Jahr teurer werden, die wirklichen Kostenerlöse machst du mit dem drumherum, mit der Übernachtung, mit dem Essen, mit der Unterhaltung mit was auch immer. Und genauso - es ist wie eine Blaupause - es ist überall das gleiche, man muss schauen, dass man die Wertschöpfungskette verlängert und dass man vor allem in diesen anderen Bereichen ein bisschen mehr Erfolg hat. Ich glaube, dass das dort auch wesentlich einfacher ist. Das sind Zusatzerlöse, die man holen muss. Nur muss ich halt von einem - sage ich mal – „Badewaschl“ in der Therme von der Denke her, muss ich zu einem Tourismusmanager werden und da tun die sich halt ein bisschen schwer, weil das sind im Grunde genommen Themenbademeister.

Kainz: Und so Benchmarks wie sie im Hotelbereich gibt, das man sagt 1/3- Erlös soll Tagesgäste, 1/3 Logis, 1/3 Food und Beverage...

Marktforscher: Das kann ich nicht, zum einen ist das immer.... die Thermen, die wir kennen, und wo wir diese Zahlen haben, ist das sehr unterschiedlich, für die ganze Branche weiß ich es nicht, weil wir das nicht erheben das interessiert uns da nicht. Also ich glaube, dass an und für sich die Eintrittserlöse für die Therme irgendwann einmal nur mehr 10 %, maximal 15 % sind. Der Rest ist dann quasi nur mehr von allem anderen. Dann wird das gehen, du brauchst das nur als Vehikel...

Kainz: ...als Thema quasi, wo du es aufhängst?

Marktforscher: Das ist so der Benchmark, im Alpenbereich, also die Schikarte heruntergebrochen auf einen Tag liegt auch ungefähr, dort, 10 - 15 %. Der Rest sind Essen, Übernachtung und solche Sachen. Also deswegen denke ich mir, wir werden,

das wird schon in etwa sowas sein, nur wir sind leider meilenweit entfernt, das ist leider das Problem. Und manche haben können sich auch gar nicht anders bewegen und haben nicht die Möglichkeiten und können auch das Geld nicht aufstellen, dass sie das, auch wenn sie das wollten, und haben dann im Kern auch keine Ressourcen, weil sie auch gar nicht die Leute kriegen, die das dann umsetzen würden. Da meine ich jetzt nicht die Architekten oder Baumeister die das dann hinbauen, es wird viel zu viel in Infrastruktur gedacht, das war immer schon so in der Therme und viel zu wenig in Marketingkonzepten. Man hat immer eine Therme gebaut und dann hat man sich überlegt, wie die Gäste aussehen die da hineingehen, aber vorher haben wir schon die Architektur gehabt. Also eigentlich ist das verrückt, jetzt schreibe ich das nicht mehr, das haben wir eh 5 oder 6 Mal jedes Jahr reingeschrieben aber so sind Themenkonzepte entwickelt worden. Man hat einmal eine Therme gebaut, wer geht da jetzt rein, wie sehen die aus, ich meine, wenn man sich das überhaupt überlegt hat.

Kainz: Naja es hat ja eine Zeit gegeben da war das, späte 90er Jahre, da war das sowieso Selbstläufer, da hat man sich nichts überlegen müssen...

Marktforscher: Wobei natürlich schon, das Wachstum kam, weil immer mehr Kapazitäten geschaffen worden sind, also organisches Wachstum in dem Sinn, dass eine Therme in die nicht investiert worden ist um so viele Gäste mehr gekriegt hat, das war es eigentlich nicht wirklich, sondern der Markt ist gewachsen, weil dort was dazugekommen ist und da ist was dazugekommen und so weiter. Also Loipersdorf, seit wir erheben, gehts in Loipersdorf bergab und in Bad Schallerbach genauso. Also das organische Wachstum, da bin ich ein bisschen skeptisch, also das mag angegeben haben, weil das Interconti aufgemacht hat in Loipersdorf unten, da waren sie Betreiber und solche Sachen. Da gab es verschieden Impulse, das mag schon sein und dann haben sie das Schaffelbad da aufgemacht, man muss nur was tun. Dass der Markt so stark gewachsen ist, hat damit zu tun, dass wir deutlich mehr Thermen haben. wir haben jetzt 39, angefangen haben wir mit 20 oder so, dass sich der Markt da verdoppelt.

Kainz: Aber so dass sie sagen, das ist jetzt ein Trend gewesen wie in den 70er Jahren, dass jedes Dorf, oder jede Bezirksstadt ein Hallenbad gebraucht hat und die Leute sind auch hingegangen uns jetzt geht keiner mehr...

Marktforscher: nein, nein (...) man hat ja fast schon geglaubt, jeder Ort muss eine Therme haben, kaum gibt es ein warmes Wasser macht man Thermen. Wir haben nur immer geschrieben im Innviertel oben die haben egal wo du warst, hast du ein warmes Wasser und da gibts Gemeinden wie Altenheim, die könnten auch eine Therme hinstellen. Die sagen wir haben warmes Wasser, die heizen auch die ganze Infrastruktur dort, man kann was anderes auch machen als eine Therme aber das war halt so, Arbeitsplätze und so also das hat schon so ausgeschaut, aber ich glaube der Hype ist dadurch entstanden, dass der Markt so gewachsen ist, dadurch sind mehr Leute hinweggegangen es wurde mehr geredet, fürs Einzelunternehmen oder für die einzelnen Therme über die geredet worden ist, ja die hat dann ihre 250.000 ihre 350.000 Besuche gehabt und die anderen haben nicht weniger gehabt, sage ich mal und es wurde so viel geredet und dadurch war das der Hype und jetzt stehen wir seit mehr oder weniger ein paar Jahren bei diesen 9,3 bzw. 9,4 Mio. Eintritten im Jahr. Ich glaube nicht, dass es weniger wird, aber es ist ja auch so, dass der Themenbesuch oder die Exklusivität die vielleicht noch in den 2000er ein Thermenbesuch war, jetzt fahren wir in die Therme, ich meine es war eh schon jeder in einer Therme, also manche sind schon wieder woanders hin gegangen weil sie sagen, sie gehen nicht mehr in eine Therme, weil das ist mir zu viel. Aber dieses Exklusive, das man gehabt hat, und dieses Gefühl, das man hat, draußen ist es kalt und es dampft und man ist in dem warmen Wasser drin, wenn du es 5 Mal erlebt hast, ist es auch nicht mehr so etwas Besonderes, es ist halt so, ja. Beim ersten Mal beim zweiten Mal, beim dritten Mal, dann hat man eh schon 4 Thermen gesehen. Sie schauen mehr oder weniger gleich aus wie die anderen, aber man macht das nach wie vor, und es wird nicht weniger. Das glaube ich nicht, der Markt wird nicht schrumpfen, also nicht was die Gäste betrifft und wenn sie die Preise adaptieren Jahr für Jahr dann werden sie auch ein bisschen wachsen, Erlösmäßig. Das finde ich ja ok also ich habe das da irgendetwas böse oder schlecht wäre und in Summe, wenn ich dann halt diese Wellnesshotels und diese Erlebnisbäder dazuzähle, dann wächst der Markt ja sowieso von den Gästen. Aber das hat eben mit dem Angebot zu tun.

Kainz: Ist das dann Kannibalisieren auch oder glauben Sie das ist ein Gesamtmarkt, dass da neue Bereiche erschlossen werden...

Marktforscher: Nein, nein das ist so, die setzen auf, wenn sie kannibalisieren würden, dann müssten die Thermen ja weniger werden, die bestehen, die anderen setzen auf, aber das hat ja immer nur mit dem Angebot zu tun, es ist ja nicht so, dass wir quasi

wirklich in jedem Kaff wirklich so eine Einrichtung haben. Das haben wir nicht. Wir haben eine riesige Dichte an Lebensmittelgeschäften, d.h. man kann davon ausgehen, mehr Lebensmittelgeschäfte würden jetzt nicht unbedingt mehr Umsatz im Lebensmittelhandel bedeuten. Also eine Distributionsstelle mehr, wobei das so auch nicht stimmt, sondern ich würde sogar auf ein bisschen mehr kommen. Das ist so wie bei Bekleidungsgeschäften, da wissen wir das auch. Jede Distributionsstelle bringt ein bisschen was mehr, trotz alledem. Das Internet haben wir auch noch dazu trotz alledem, also es hat viel mit Angebot zu tun. In dem Fall ist es natürlich so, wenn ich jetzt in Waidhofen an der Thaya sowas hin baue, obwohl das 50 km von Gmünd entfernt ist, gehen dort auch Leute hin und vielleicht geht die Hälfte, holen sie sich vielleicht, von Gmünd, aber die anderen 50 %, die sie haben, die andere Hälfte die setzt auf, jede Distributionsstelle setzt auf. Die Frage ist, ob sich das für die rechnet. Also an und für sich kann man sagen, jedes Erlebnisbad das aufmacht, setzt auf den Markt auf und nimmt von anderen möglicherweise schon auch was weg aber in Summe wird es schon aufsetzen, weil eine Verdichtung des Angebots haben, und solange bis wir nicht zu dem Punkt kommen wo wir also wirklich überall was haben, sodass es keine Nutzungsbarriere gibt. Es ist ja nach wie vor eine Nutzungsbarriere da, indem ich irgendwohin fahren muss. Wenn ich also keine Nutzungsbarriere mehr hab, weil jeder zu Fuß dort hingehen kann wann immer er will, 24h am Tag dann hätte ich keine Nutzungsbarriere, reines theoretisches Modell. Dann wäre der Markt gesättigt und dann würde eine zusätzliche Distributionsstelle nicht mehr wirken. Bis dahin setzt er auf, natürlich. Insofern ist es ja ein Erfolg, dass die Themen, dass die Gäste nicht weniger werden.

Kainz: Schon ja, es hätte auch wieder vorbei sein können, weil das die Generation 15-29 nicht so interessiert. Ich habe eine Umfrage gefunden, da sieht sich diese Altersgruppe nicht so in der Therme...

Marktforscher: Das war aber vor 20 Jahren auch nicht anders also das ist, Umfragen, also wenn sie in Thermen gehen, Thermen sind nicht unbedingt ein Ort wo man mit schönen Menschen zu tun hat. Sie werden im Krapfenwaldbad oder in einem weiß ich nicht wo, werden sie mehr schöne Körper sehen.

Kainz: Schönbrunnerbad...

Marktforscher: Kenn ich nicht, dort sieht man möglicherweise schöne Körper, so junge Leute wollen schöne Körper sehen. Haben im Regelfall auch noch Schönerer, so und die wollen auch nicht mit Alten oder mit Kindern dort sein, das ist logisch, warten wir mal, wenn die auch mal 40 sind, dann dreht sich das ganz klar, also die Umfragen da kannst du alles kübeln, das ist ein Blödsinn.

Kainz: Also das ist kein Trend, das ist einfach eine Alterserscheinung, eine lebensindividuelle.

Marktforscher: Wenn es danach ginge, könnte man die klassische Musik in Österreich oder generell könnte man sie schon abschreiben seit 40 Jahren wenn man die 68er Generation gefragt hat die heute übrigens auch im Musikverein bzw. Konzerthaus sitzt, die haben damals auch wahrscheinlich, die hätten anders geantwortet, man kommt dann schon dorthin...

Kainz: Na sehr gut, haben Sie abschließend noch einen Tipp für mich wo ich recherchieren könnte?

Marktforscher: Nein, ich fürchte...

Kainz: Weil es ist einfach ein bisschen dünn ist, auf dieser thermen.at - Seite gibts zwar einiges...

Marktforscher: Zahlen, Daten, Fakten, werden sie nicht viele kriegen.

Kainz: Zumindest sind dort alle Thermen, die es in Österreich gibt drauf und auch ein bisschen beschrieben aber ich weiß nicht ob es von ihrer Seite irgendwas gibt...

Marktforscher: Das was Sie brauchen könnten, betriebswirtschaftliche Zahlen darf ich Ihnen leider nicht geben, das tut mir leid.

Kainz: Oder nur ein Ranking, ohne Zahlen dahinter?

Marktforscher: Nein, das darf ich Ihnen auch nicht geben, da muss man die Studie kaufen, solche Marktanteile geben wir nicht raus und sonst gibts nichts.

Kainz: Auch nicht irgendwas Älteres, so von vor 5 Jahren?

Marktforscher: Nein, ich schaue mal mit der Sabine Hengster, vielleicht schickt sie Ihnen irgendwas, eine Rangreihe oder so.

Kainz: Das wäre zum Beispiel schön.

Marktforscher: Was ich noch sagen wollte, weil sie irgendwo mal gelesen haben, zum Thema Nachnutzung, Thermen haben null Nachnutzungswert, mit einer Therme kannst du nichts anderes mehr machen als eine Therme.

Kainz: Ich habe irgendwo etwas gehört die Idee des Pensionistenheimes.

Marktforscher: ja aber das kannst nur, also den Hotelbereich was macht du mit, der hat ja nicht so viel gekostet, das was wirklich teuer war, sind die Anlagen und die Therme selber und was willst du aus einer Therme sonst anderes machen da kannst du das Becken zuschütten und eine Tanzfläche draus machen. Das ist so wie Kinos, Kinos zum Beispiel sind für Nachnutzung eine Katastrophe und eine Therme umso mehr das ist bei allen diesen Freizeiteinrichtungen so, einen Schlift kannst auch nicht anders nutzen, das ist so, also...

Kainz: Das ist eine Sonderimmobilie, entweder sie läuft oder es gibt, ja das einzige was ich gehört habe war Pensionistenheim.

Marktforscher: naja fürs Hotel ja, gut aber was machst du mit dem Rest?

Kainz: Das ist doch ein gewisses Volumen, gut, dann sage ich herzlichen Dank!

Kainz: Das Thema sind „die wertbeeinflussenden Faktoren bei Thermenimmobilien“ - welche sind das? Sie bekommen ja immer wieder Thermen angeboten. Was sind für Sie die wertrelevanten Faktoren bei so einer Prüfung?

Betreiber: Also, vielleicht muss ich es mal so unterscheiden. Wenn wir existierende Thermen die am Markt bereits situiert sind - in Österreich, in Ungarn, Slowenien, Deutschland ganz egal - dann ist für uns die erste große Frage: **Was kann man mit dieser Immobilie in Zukunft tun?** Sehr oft werden sie an uns herangetragen, wenn sie schon einen Life-Cycle von 10 oder 15 Jahren haben. Wenn ich das so lapidar sagen darf, bei einem toten Pferd kannst du den Jockey 20-mal wechseln, der Einundzwanzigste wird es auch nicht reiten können. Also wenn da von den Besitzern nicht ein gewisses Commitment da ist, eine Zukunftsperspektive zu eröffnen - und diese Zukunftsperspektiven, die sehen halt wir sehr stark im **Thema Prävention/Medizin** und da spielt dieses **Thema Happiness** eine enorm bedeutende Rolle speziell, wenn man sich die Zukunft ansieht. Sie sind in der Arbeitswelt - ich bin in der Arbeitswelt, die nächste Generation wächst schon damit auf (Anmerkung: deutet auf sein Smartphone) wir haben es uns noch beibringen müssen, von Nokia auf Android. Die leben schon damit, wenn das Mitteilungsheft in der Volksschule eine App ist, dann glaube ich ist alles gesagt heutzutage wie die Zukunft aussehen wird. Und aus dieser Perspektive heraus ist für uns die wichtige Entscheidung zu treffen, **kann man das in die Zukunft transportieren** und ist der Partner bereit diesen Weg zu gehen. Wenn ich es nüchtern runterbreche auf Zahlen, dann gibt es natürlich Parameter die notwendig sind. Ein klassische **Health Resort** - da ist jetzt noch keine Therme dabei - **unter hundert Zimmer oder zweihundert Betten** würde ich als sehr schwierig als nachhaltig operativ sehen, weil wenn du ein 100 Zimmer Hotel baust kostet das zwischen 10 und 20 Millionen, je nachdem mit welcher Ausstattung/Konsequenz du dies machen willst. Also was machst Du da mit 5 oder 6 Millionen Umsatz? Selbst wenn du gut bist und 30 % GOP überbleibt, das geht sich in einem überschaubaren Rahmen als Return on Investment schwerlich aus, auf der einen Seite auf der anderen Seite, so machen halt wir unsere Planrechnungen auch immer und da werden wir dann oft angekreidet, weil wir im Vergleich zu anderen Marktbegleitern längere Kurven haben. Nur bei uns ist schon automatisch eingeplant in den Planrechnungen, wenn die auf 10, 15, 20 Jahre gehen, dass wir **Attraktivierungsinvestments** haben - die sind schon fix eingerechnet - nach

drei Jahren, nach vier Jahren, nach 10 Jahren je nachdem in verschiedenen Größenordnungen, damit hast Du automatisch natürlich auch eine Streckung deiner Planrechnung, nur der Life-Cycle des Hauses ist ein meines Erachtens abgesicherter und einer der sich permanent verjüngt und verlängert. Ich habe schon sehr oft Planrechnungen von Häusern die man uns angeboten hat gesehen, da ist in 20 Jahren kein einziges **Attraktivierungsinvestment** drinnen, aber die Raten steigen jedes Jahr. Wie das geht, dass ein Produkt jedes Jahr älter wird und ich jedes Jahr teurer am Markt werde, das hat sich meiner Logik noch entzogen. Aber es gibt noch immer solche Sachen draußen am Markt, das ist ja das Verrückte. Und wie gesagt, eine für uns wichtige Kennziffer ist, die wirklich guten Resorts - da gibt es auch Studien dazu - realisieren irgendwo zwischen 24 % und 26 % GOP. Wie gesagt, alles was da drüber ist, da spielst du eh schon in einer Superklasse. Je größer dein **Skalierungseffekt** ist und je besser du in einer Gruppe verbunden bist - das gilt jetzt nicht nur für die Firma (Anmerkung: des Betreibers), das gilt für ein Hilton oder Interconti oder wie die großen Brands alle heißen - desto größer wird Dein Skalierungseffekt

Kainz: Was ist das...der Skalierungseffekt?

Betreiber: Also zum Beispiel wir haben einen Club hier, **120.000 Mitglieder**. Diese 120.000 Mitglieder machen 20 Mio. Euro Umsatz, aber den machen sie nicht bei mir in der Firma (Anmerkung: des Betreibers) weil da - was sollst Du bei mir machen - den machen sie in den Häusern. Betreuen tun den Club aber wir. Das heißt, du hast aus einem Partnerbetrieb oder einem Betrieb der Firma (Anmerkung: des Betreibers) die Möglichkeit, du brauchst die 120.000 Gäste nicht permanent bespielen oder bearbeiten, das tun wir für dich mehr oder weniger. Und das ist natürlich eine enorme **Marketingressource**, die du für andere Dinge verwenden kannst und trotzdem passiert dieser Benefit bei dir. Oder den **Gutscheinverkauf** den wir machen. Vor 8 Jahren haben wir angefangen damit, da haben wir gehabt 9 Mio. Euro was wir im Jahr an Gutscheinen verkauft haben. Mittlerweile verkaufen wir über 16 Mio. Also **ein klassisches Thermenresort in Österreich macht so zwischen 15 und 20 Mio. Umsatz** - nur das man die Größenordnung versteht. Und nochmal: Die Gutscheine, die wir in der Zentrale verkaufen - ob in Wertkarten oder Print at Home - können ja wiederum nur in den Häusern eingelöst werden. Und der Cash-Flow der hier realisiert wird, hilft natürlich einem jeden

einzelnen Haus denn dieses Cash liegt einmal auf der Bank bis es einmal eingelöst wird. Das heißt du kannst wirklich permanent Planungen vorlegen und proaktiv in den Markt hineinschauen. Als wir den Relax-Tagesurlaub erfunden haben vor ein paar Jahren, da sind wir ausgelacht worden. Wie kannst du für einen Thermeneintritt 80 Euro verlangen? Da schlaf ich ja schon in einem Hotel. Aber es funktioniert - wir verkaufen über 200.000 Eintritte von denen. Wenn der gelernte Thermengeher irgendwas von zwischen 15 von 20 Euro weiß und auf einmal zahlt er 80 Euro, nur dass er mehr Platz hat, nicht anstehen muss, digitales Check-in zuhause machen kann...und das testet du natürlich. Du nimmst dir eines deiner Häuser, baust einen Raum um - das kostet gleich 20.000 bis 30.000 Euro - dann musst du einen Piloten aufsetzen, damit du die Digitalisierung schaffst, damit das überhaupt online machbar ist und dann ist der Rollout da. Und diesen Piloten kannst Du halt formen. Wo wir eigentlich hinwollen: jetzt hast du 24 % bis 26 % GOP, je mehr Skalierungseffekte du aus einer starken Gruppe heraus realisieren kannst - Falkensteiner macht ja nichts anderes, da gibt es ja viele die das tun - auf einmal kommst du auf 27, 28, 29 und die Königsklasse ist natürlich, wenn du über 30 % GOP fährst. Und wir sehen es ja bei unseren Häusern wir haben im Durchschnitt mittlerweile über 28 % mit dem Jahresergebnis 2017 aber es gibt Häuser, die sind schon über 30 %, manche Häuser sind erst bei 26,9 % usw. - hängt halt dann sehr stark zusammen mit den anderen beiden wichtigen Faktoren. **Wie groß ist das Haus?** Ich werde natürlich mit einem Health Resort wie La Pura mit 80 Zimmern nie diesen Skalierungseffekt schaffen den ich mit 400 Betten im Aqua Dom habe. Das geht einfach nicht. Der Marketingdirektor, der HR-Manager auf 400 Betten skaliert oder auf 82 ist ein Unterschied. Aber brauchen tu ich ihn ja von der Einheit her trotzdem in den Häusern. Da sieht man ganz deutlich, der **Größenfaktor** ist ein determinierender und deine **Location** die du hast. Ich weiß es wird heute immer wieder diskutiert, **Location ist heute nicht mehr so wichtig - das ist auch richtig, wenn du ein gutes Konzept hast**, wenn du ein gutes Produkt hast, das zeigt uns unser Silent Spa in Laa an der tschechischen Grenze. Laa ist jetzt nicht die berühmteste Stadt in Österreich oder Niederösterreich und trotzdem funktioniert das Ding unglaublich. Wir haben dort 140 Liegen drinnen, Tageseintritt 100 Euro und wir haben dort eine Auslastung jetzt im zweiten Vollbetriebsjahr 2018 die ersten drei Monate von 80 %. Da hat er noch kein Treatment zu sich genommen oder ein Glaserl Wein getrunken. Das sind dann noch die Nebengeräusche, die dazukommen und es ist ein Tagesprodukt. Aber - und das meine ich mit Location - würde ich zum Beispiel diesen **Silent Spa** in

Schladming stehen haben oder in **Kitzbühel**, dann hätte ich wahrscheinlich nicht hundert, sondern hundertfünfzig Euro sowie meine Durchschnittsrate in Sölden im Aqua Dom bei 300 Euro für das Standardzimmer liegt. Das schaffe ich in Laa natürlich nicht, **aber die Erhaltungskosten sind fast gleich**. Ob ich jetzt ein Hotelzimmer baue, um bei der Errichtung zu bleiben in Laa mit einem Viersternsuperior oder Fünfsterntkomfort oder in Tirol, da kann man jetzt diskutieren, dort kann ich nicht 12 Monate bauen und so weiter, weiß ich alles, aber vom Prinzip her, Sie wissen was ich meine, wenn der Rohbau mal steht, das Zimmer einzurichten, das ist der gleiche Tischler, der gleiche Parkettboden...da kriege ich auf einmal **mehr Wertschöpfung**. Und auch das reinigen dieser Zimmer, der Strom und die Elektrik mit kleinen Abstufungen kostet überall das gleiche. Aber wenn ich für ein Zimmer 200 Euro kriege oder 150 Euro - das sind 50 Euro purer Profit. Das sind so **die wichtigsten Parameter** die wir sehen. Der allerwichtigste Punkt ist: Können wir mit diesem Topic oder diesem Produkt in der Zukunft was machen? Und ist unser Partner bereit dies zu tun, weil wir wie gesagt als Firma (Anmerkung: des Betreibers) sind wir ja kein Investor per se, wenn es ist, helfen wir beim Financial Engineering, aber wir selber würden maximal einem strategischen Input - drei Prozent oder fünf Prozent vom GIK - damit ist man share-holder - übernimmt man, aber das ist jetzt die Ausnahme. Hat das ein bisschen geholfen als Information?

Kainz: Ja, da Sie es schon angesprochen haben, die Frage vom Standort ist eine, die ich allen stelle. Inwiefern ist das **Einzugsgebiet für Tagesgäste wichtig**?

Betreiber: **Enorm**. Vielleicht kann ich das so skizzieren. Wir haben eine eigene Abteilung in der Firma (Anmerkung: des Betreibers) die Projektentwicklung. Da gibt es eine, die sich schwerpunkttechnisch auf Akut und Rehabilitation und Pflege spezialisiert, da ist das Einzugsgebiet nicht so wichtig, weil du ja in einer „geschützten Werkstätte“ tätig bist, das heißt von der PVA kommen Kunden, die dir zugeschrieben werden. In der **Prävention** sind wir **ja jeden Tag neu am Markt** sozusagen und müssen unseren Gast neu finden. Den schickt mir ja keiner. Und wenn man da jetzt so eine Therme nimmt, **dann ziehen wir in der Projektentwicklung immer so drei Kreise - die sogenannten Einzugsgebiete - und da geht es um 30 Minuten, 60 Minuten und 90 Minuten**. Wir sehen uns in der Anfangssituation an, was ist meine **Catchment Area**, also wie viele Leute wohnen in 30 Minuten, in 60 Minuten und 90 Minuten. Anhand der Benchmarks

und der Erfahrungen, die wir haben, kann ich eigentlich sehr gut abschätzen, zum Beispiel innerhalb von 30 Minuten, wie viele davon werden wie oft in einem Jahr kommen, wie viele von 60 Minuten und wie viele von 90 Minuten. Und wenn wir aus diesen Bereichen nicht zu einer Nummer kommen, die eine vernünftige Ziffer ergibt, wenn ich dann noch den **internationalen Markt** aufmache, wenn ich dann noch davon ausgehe - auch Wiener nach Salzburg fahren und da bist du drei Stunden unterwegs auf Urlaub - wenn dann diese **nationalen und internationalen** zusätzlichen Sachen noch dazukommen, dann ist das für uns die **Butter am Brot**. Damit wissen wir, wir sind komplett abgesichert. Außer Österreich würde seine Reputation am Markt so verlieren, dass keiner mehr nach Österreich kommen möchte. Oder der österreichische Markt so niederfällt, dass sich der Österreicher das österreichische Produkt nicht mehr leisten kann und nur mehr in die Türkei auf Urlaub fährt. Aber mit dem hier (deutet auf die drei Kreise) muss ich meinen Markt schon mal absichern können. Das ist das Allerwichtigste.

Kainz: Und wie ermitteln Sie diese Zahlen? Sind das Prozentsätze...

Betreiber: Ja, also wenn man sich unsere Projektentwicklung ansieht, unsere **Projektentwicklung** läuft über **drei Phasen** ab. In der ersten Phase werden genau solche Sachen gemacht und da wird auch immer dann genau schaut, wenn wir jetzt bei einer klassischen Therme bleiben - ich glaube das ist das einfachste Beispiel. Ich habe sehr gut Erfahrungen durch meine eigenen Projekte, aber es gibt auch Literatur dazu. Kreuzer Fischer ist ja einer davon, wo ich genau weiß, **welcher Prozentsatz der Menschen in die Sauna** geht. Anhand dieser Prozentsätze kann ich dann sehr gut ableiten, was werden **klassische Eintritte** sein, was werden **Eintritte sein mit Sauna**, ich kann erheben wie viele **Familien** dort sind, wie alt sind die Kinder und anhand dessen kann ich schon sehr gut eine Zahl definieren. Wir reden von **350.000 Eintritten**. Die sind dann wirklich **runtergebrochen in Tageskarten, Halbtageskarten, Karten für Familien, Karten mit Sauna, Dreistundenkarten**...also wenn man in die **Skidestinationen** gehen, Kaprun oder Aqua Dom, dort machen wir extern hohe Zutrittszahlen, weil wir eine Drehung haben und die budgetiere ich ja schon, oder die plane ich ja schon, weil ich weiß ich habe ein gewissen Kundenklientel das untertags in der Therme ist und dann habe ich noch mal einen großen Schwung der - 16:00 Uhr, Lifte sperren zu, alles kommt runter - ein Teil davon geht dann in die Thermen. Jetzt muss

man verstehen, vor zehn fünfzehn Jahren, als diese ersten Anlagen so entstanden sind, nicht nur unsere, sondern generell, da gab es ja diese klassischen - Österreich hat ja über 1000 Wellnesshotels - die gab es da noch nicht. Das heißt als Skifahrer hast du in deinem Hotel damals keine Sauna oder Pool vorgefunden. Heutzutage ist es fast die Ausnahme, wenn Du es nicht vorfindest. Das heißt das **Animo nach dem Skifahren zu mir zu kommen ist weit geringer geworden über die Jahre als es vorher war**. Darum ist es so wichtig, dass du da einfach weiterdenkst, welche Produkte habe ich und vermarkte ich, die im Hotel wo du wohnst, weil nicht alle können ja bei mir wohnen im Ötztal klarerweise, nicht vorfinden würdest. Da ist natürlich das **Thermalwasser**, also das **gesunde Wasser** ein ganz ein wichtiger Punkt, weil wenn ich den ganzen Tag Skifahren war und meine Waden brennen, also das ist ein weiter höherer Relaxation Faktor als wenn ich in einem normalen Chlorwasser bade. Und dann die **Großzügigkeit und Verschiedenheit einer Saunalandschaft oder Poollandschaft**, die du anbietest. Drei- bis viertausend Quadratmeter kann kein Hotel leisten. Das sind die Punkte mit denen du weiter arbeitest. Aus diesen Catchment Areas mit vielen kleinen ...und da kann ich genau festlegen, mit einer Dreistundenkarte, meine Erfahrungswerte sind Benchmark für die Entwicklung dieses Produkts, da werde ich bekommen 8 Euro, 12 Euro und irgendwann ergibt sich daraus ein riesengroßes mathematisches Sheet, wo ich erkennen kann, mit diesen Einritten werde ich diese Durchschnittsrate schaffen, durchschnittlichen Eintrittspreis pro Tagesgast schaffen, weiß ich nicht, 15 Euro, 18 Euro je nachdem. Wenn ich dann aber 350.000 Eintritte habe und ich rechne das ganze mal 18 oder mal 15 Euro, 3 Euro macht bei 350.000 Einritten schon ganz schön viel aus. Das sind dann diese feinen Spielereien, wo wir sagen, was müssten wir jetzt noch in der Errichtung oder im Bau oder in der Konzeptionierung machen, damit ich diese drei Euro mehr bekomme? Weil auf einmal würden drei Euro mehr in der Attraktivität, die ich schaffen kann, eine Mio. Euro mehr GOP bedeuten, weil ich habe ja keine Kosten dagegen, wie bei der Durchschnittsrate. So nähern wir uns diesen Projekten an.

Kainz: Wenn Sie jetzt diese drei Ringe mit 30, 60 und 90 Minuten betrachten, wie viele Menschen müssen da wohnen - unabhängig davon wie Sie die Eintritte dann ableiten?

Betreiber: Da muss man fairerweise sagen, was ich brauche hier in **Summe ist 1,0 bis 1,5 Mio**. Wobei das muss man jetzt auch wieder relativieren, weil das habe ich im Ötztal

nie. Aber dort habe ich natürlich aufgrund der Beherbergungsbetriebe, wo so viele **touristische Gäste** das ganze Jahr über sind, die bewerte ich - wiederum mit einem prozentuellen Abschlag - **als ob sie dort wohnen würden**, weil ich ja weiß, dass sie permanent dort sind. In **Laa** kann ich das nicht machen, da kann ich **nur das Einzugsgebiet** nehmen und in dieses Fenster fällt eben **Wien** hinein. Das hilft natürlich. Oder in **Geinberg** habe ich **Linz** in diesem Spektrum von 60 bis 90 Minuten. Das hilft natürlich. St. Martins ist auch eine Stunde ungefähr. Nur muss man halt auch verstehen, die **Intensität in 30 Minuten eine Therme zu besuchen und die Häufigkeit ist eine andere als wenn ich eine Stunde oder eineinhalb fahre**. Die Gäste die wir aus Wien in Laa haben oder aus Linz in Geinberg haben, die kommen zwei Mal im Jahr. Komischerweise die Gäste die wir aus Wien in St. Martins haben - obwohl das von den Kilometern fast identisch ist mit Laa, aber da siehst du was eine **Perception** ausmacht, weil die Strecke nach Parndorf oder zum Flughafen zu fahren, ist für den Wiener so gelernt, dass er das eigentlich schon inkorporiert. Das heißt für ihn zählt eigentlich nur noch die Strecke vom Flughafen dorthin. Und damit haben wir Wiener die viermal im Jahr nach St. Martins fahren, wenn sie Wiener Stammgäste sind, aber die Wiener Stammgäste nach Laa nur zweimal im Jahr kommen. Das sind diese Nuancen, da kann ich Ihnen sagen, da challenge wir uns permanent in Meetings und da bleibt dann immer ein Sessel frei. Offiziell ist dieser Sessel dann immer der Gaststuhl, weil der sitzt ja nie in einem Meeting dabei. Wir entscheiden über ihn und er hat nie ein Mitspracherecht. Ich bin dann oft ein wenig mutig und sage, wir schaffen diese 350.000, denn ich habe dann oft diesen nationalen und internationalen zusätzlichen Charakter den ich answitche, der jetzt nicht vom ersten Tag an passieren wird, weil um ein Produkt Kaprun in Italien bekannt zu machen, das stemme ich nicht in einem Jahr, das ist dann eine Entstehungsgeschichte. Aber sie wird kommen und das sieht man ja. Bei den meisten Häusern - Kaprun ist ein gutes Beispiel - ab dem vierten Jahr hat man Italien gespürt und zwar nicht nur Ferragosto. Mittlerweile haben wir mit Italien 11 % oder 12 % Nationalitätenanteil. Am Anfang war das, ja, der hat sich verirrt. Und zwar nicht, weil Italien so weit weg ist, die haben ja selber Superprodukte und da braucht man nicht so weit fahren.

Kainz: Ist da ein gewisses **Spannungsfeld zwischen dem was man Tagesgästen und Nächtigungsgästen** anbietet? Ich habe da aus dem Vorgespräch mit Herrn Kreuzer

herausgehört, dass der Bürgermeister möglichst viel für seine Gemeinde möchte - vom Volksschulschwimmkurs bis zur Seniorenwassergymnastik - und umgekehrt hatte Herr Kreutzer eher die Perspektive, man solle die **Therme zumachen für Tagesgäste** und als Resort führen und möglichst viel Wertschöpfung im Haus lassen - also wenig lokale Partner einbinden. Das Beispiel war die St. Martins Therme. Wenn dort eine Safari gemacht wird, dann ist das das Auto der Therme und der Guide ein Thermenmitarbeiter. Wie sehen Sie das?

Betreiber: Das Spannungsfeld haben wir überall, da hat er schon völlig recht der Herr Kreutzer. Die Frage ist immer, wie hole ich die Menschen ab. Unsere Häuser machen **im Durchschnitt 80 % Auslastung**. Das ist ein Spitzenwert meines Erachtens. Und das was die Gemeinde dafür kriegt ist ja auch nicht gerade wenig, was ich an Abgaben zahle. Und genau das sind die Argumente mit denen man dann einem Bürgermeister begegnet. In all unseren Anlagen sitzt der **Bürgermeister im Gesellschafterausschuss**. Und wenn er kein Mandat hat, wird er von uns hineingespielt. Der soll dort drinnen sitzen. Der soll sagen vor allen anderen - ich will das haben. Weil dann brauch nicht ich ihn fragen, wie soll ich das machen. Da fragen ihn nämlich die anderen geldgebenden Institutionen. Wann kriegen wir unser Geld zurück? Da erübrigen sich viele Sachen. Man muss die einfach nur einbinden. Ich habe eine andere Meinung zum dem was Herr Kreutzer sagt. **Wir versuchen die Destinationen sehr stark zu verkaufen**, weil ich genau weiß, als Produkt, **als Hotelprodukt, als Thermenprodukt bin ich bis zu einem gewissen Grad immer austauschbar**. Immer. Dort gibt es Thermalwasser, da gibt es Thermalwasser, der hat ein rundes Becken, der hat ein eckiges Becken, ich habe ein Nachtkasterl, eine Sauna, ein Bett, das hat der andere auch. Das ist eigentlich kein Unterschied. Jetzt kann man über die Architektur dann diskutieren. Aber im Endeffekt ist es das gleiche. Aber der Grund warum du dann vielleicht in den **Pinzgau** fährst, ist weil Du dort extrem viele **Outdoorsachen** erleben kann, im Winter wie im Sommer. Oder warum ich nach **St Martins** fahre. Da habe ich auf der einen Seite die **Natur**, auf der anderen Seite habe ich **Parndorf** wo ich shoppen kann. **Diese Dinge sind uns weit wichtiger**, weil sie - das ist meine persönliche Meinung - als überzeugendes Argument dorthin zu gehen entscheidender sind, weil wenn du mal so weit bist, dass du sagst, ich möchte in eine Therme fahren, dann hast du ja eh schon für dich **entschieden es soll eine Therme sein und kein City-Trip nach Barcelona**. Und dann ist es aber die Frage, wie hole ich

dich ab zu mir. Gästebewertungen sind sicher wichtig, aber der Kunde - speziell der österreichische Kunden - ist mittlerweile so verwöhnt, weil wir so eine hohe Qualität haben. Die Sachen wo wir vor zehn Jahren noch stolz drauf waren, weil wir sie gehabt haben, die setzt Du heute voraus. Wenn man sie nicht hat, ist das schon ein „bad experience“. Es gibt viele die das gut gemacht haben. Ein **Rogner** hat schon vor 10 Jahren seine Therme zugemacht und nur noch für Hotelgäste geöffnet und wenn du als Tagesgast hingehst, wirst bestraft, weil du 60, 70 oder 80 Euro zahlen musst. Ist auch in Ordnung, das Konzept funktioniert super. Er ist aber auch zweimal in Konkurs gegangen, muss man fairerweise sagen. Ich glaube, dass das Polarisierende oder Schwierige ist - zumindest in unseren Häusern und die meisten Häuser sind ja so aufgestellt - der **enorm perverse Hybrid**. Es gibt die **Viersternsuperiorgäste 300 plus die Nacht** und dann hast du die **Goldkettlerträger aus dem 22. Bezirk die als Tagesgäste um 12 Euro hineingehen**. In den Winterregionen sehe ich es besonders extrem, weil es fährt ja dann ein jeder skifahren. Da treffen dann Familien mit vier Kindern, die billigst wohnen, damit sie sich die Liftkarten leisten können, da hast du dann einfach diese Mischung. Darum haben wir über Jahre diese **privaten Spabereiche** in unseren Häusern dazu kreierte, eigene Liegeräume in den großen Thermen geschaffen, damit der Hotelgast seine Privatsphäre hat. Wir haben auch diskutiert, ob wir nicht hergehen sollten, wir haben zwei- dreitausend Quadratmeter Wasserwelten, wenn wir jetzt sagen würden, die stehen nur noch den Hotelgästen zur Verfügung und dafür kostet das Zimmer noch weitere 40 oder 50 Euro, ich glaube wir hätten sogar die Kraft, das durchzustehen, diesen „dive“ den du am Anfang nimmst um ein neues Konzept zu kreieren. Unser Zugang ist anderer. **Wir wollen eigentlich „well being“ oder „happiness“ für einen jeden leistbar machen** und nicht nur für eine gewisse Elitegruppe, die ein gewisses Einkommen hat. Und wenn ich Prävention und Wohlbefinden generell einem jeden zugänglich machen möchte, dann muss ich Möglichkeiten schaffen, wo du um acht Euro auch schon dabei bist. Das ist eigentlich - auch wenn wir das nach Außen hin vielleicht viel zu wenig transportieren - das ist unser Ansatz, gelernt auch aus der Mutter, aus der Firma (Anmerkung: des Betreibers) heraus, wo wir gesagt haben, wenn dann sollte „well being“ nicht nur eine Ghettosituation für eine gewisse Elite sein, sondern für alle erreichbar sein. Dass das nicht so leicht ist und dass wir da unsere zwei, drei Wochen pro Jahr haben, wo es wirklich „clashed“, wo wirklich zwei Welten aufeinanderprallen, aber unsere Erfahrung ist auch das zu 98 % die Welten ganz gut miteinander funktionieren. Du wirst immer einen

- Entschuldigung, wenn ich das jetzt so sage - Proleten haben, der schimpft über den Neureichen und du wirst immer einen Neureichen haben, der über einen Proleten schimpft. Das wirst du nie ganz ausschalten können. Aber wenn du eine gewisse Atmosphäre schaffst - und dafür sind unsere Resorts und Thermen auch gebaut, um diesen **Relaxfaktor** zu schaffen - dann sind die Leute sehr stark „on ease“ oder mehr als im normalen Tagesrythmus.

Kainz: Ist diese Exklusivität ein Zukunftsbild? Es haben ja nicht alle Thermen das Hotelspa extra. Geinberg ist besonders exklusiv mit diesen Villen. Ist es das Ziel dem exklusiven Hotelgast die Möglichkeit zu geben, im vollen Umfang in seiner Welt zu bleiben und nur auf Wunsch in den allgemeinen Themenbereich zu gehen?

Betreiber: Für mich ist da **Loipersdorf** ein sehr gutes Beispiel. Die Hotellandschaft rund um Loipersdorf - und alle diese Hoteliers sind ja mittlerweile auch Besitzer der Therme - haben vorher, obwohl sie angedockt waren über Gänge, alle ihre eigenen Spabereiche gebaut, nach dem Motto „Wertschöpfung muss bei uns bleiben“. Da hat die Therme Loipersdorf enorm darunter gelitten. Ganz ehrlich, wenn ich nur mit meiner Frau allein wäre, würde ich nie in ein Thermenresort fahren. Wozu brauche ich die vielen Quadratmeter? Da will ich einen kleinen Spabereich haben, mir reichen zwei Saunas und ein Becken brauche ich vielleicht gar nicht. Wenn ich eine schöne Duschlandschaft habe, ist das für mich auch in Ordnung. Die Hoteliers haben der Therme der Wasser abgegraben - wahrsten Sinne des Wortes. Ich weiß nicht, ob Sie Loipersdorf kennen? (Anmerkung: macht Zeichnung) Das ist die Therme Loipersdorf, da hat man dann das Schaffelbad dazu gebaut, was eigentlich das ursprüngliche Ding war und da liegt ein Hotel nach dem anderen. Der Stoisser, ...das ehemalige Interconti, zuletzt war es ein Vienna International und mittlerweile hat die Therme das Haus gekauft. Und die haben alle - obwohl sie alle einen Verbindungsgang hatten - haben sie alle einen privaten Spabereich dazu gebaut - wirklich genau dazwischen (Anmerkung: zwischen Hotel und Therme) der ihnen selbst gehört. Als Hotelgast liegst Du also hier (Anmerkung: im Hotelspabereich) und lässt die ganze Wertschöpfung hier und vielleicht gehst einmal in Therme rüber, weil du einmal im Thermalwasser schwimmen willst. Das hat der Therme sehr stark geschadet. Mittlerweile sind diese Hoteliers mit der Gemeinde Besitzer, das heißt die Strategie dreht sich um. Vor zehn Jahren hat man halt anders gedacht, muss

man fairerweise sagen, kann man niemandem einen Vorwurf machen. Wenn ich dort ein Hotelier bin und am Anfang war mein Geschäftsmodell „Komm zu mir, Du kannst in die Therme“ und ich zahle der Therme dann die Eintritte für meine Gäste, ist das für die Therme super, denn die braucht kein Marketing machen. Ich vermarkte sie als meinen USP, weil sonst kommst ja gar nicht zu mir. Wer würde sonst nach Loipersdorf in ein Hotel fahren? Ich glaube schon, dass es für einige Resorts Sinn machen könnte, die Therme zu exklusivieren. Wir haben aber diesen anderen Zugang. Wir wollen, dass der Tagesgast auch für 8, 9, 10 Euro sein Gesundheitserlebnis haben kann. Was wir tun, wir schaffen Räumlichkeiten, diese sogenannten Relaxtagesurlaubsbereiche wo du dann statt 80 Liegen nur 40 Liegen drinnen hast, die breiter sind, die mehr Komfort bieten, wo du ein Butlerservice hast, wo du einen separaten Check-in hast. Du brauchst dich nicht anstellen. Eine der Hauptbeschwerden der 9 Mio. Tagesgäste, die es gibt, ist die **Wartezeit**. 30 % oder 40 % dieser Tagesgäste geht zu den neuralgischen Tagen, Wochenende oder der klassische Feiertag. Wenn Sie am Nationalfeiertag nach Laa fahren, wenn Sie nicht um 7:00 Uhr rauffahren, wenn Sie um 9:00 Uhr hinkommen, stehen Sie bitte Mittag. Da geht die Schlange bis zum Parkplatz, die geht 400 Meter weit. Hätte ich zwanzig Check-in Desks ich könnte Sie trotzdem nicht reinlassen, weil ich nur 1000 Spinde habe.

Kainz: Die stehen und warten dann schon drauf, dass wieder wer rauskommt?

Betreiber: In den Winterregionen das Gleiche, 16:00 Uhr, 16:30 Uhr Schlangen stehen bis raus in die Kälte, die warten, dass der Tagesgast rausgeht, damit der Abendgast reingehen kann. Wir sehen eher die Relaxtagesurlaubsbereiche, die wir schaffen. Die Fluglinien haben es uns ja vorgemacht mit der Premium Economy-Class, du kriegst um 4 cm mehr. Hier brauchst Du nicht bei mir schlafen und die große Wucht zahlen, sondern du bekommst eine Preiskategorie dazwischen, die mir aber bereits hilft zu steuern. Wie funktioniert ein **Fußballstadion**? Wie funktioniert die Allianzarena in München? Die haben oben ihre Skyboxen, die werden um Millionen verkauft und die müssen auch um Millionen verkauft werden an Firmen, weil die **subventionieren ja den Preis für den normalen Stadiongast**, sonst könnte der um zwanzig Euro kein Ticket kaufen. Nur die würden nie dort oben eine Skybox kaufen, wenn nicht 80.000 Leute da drinnen sitzen würden. Und genau das gleiche Prinzip haben wir uns gedacht für unsere Thermen. Wir

wollen diese Bereiche haben. Die Gäste wollen natürlich ein wenig runterschauen - wir sind was Besseres. Und die dort untern liegen - überspitzt ausgedrückt - bei denen wollen wir Begierde schaffen. Wenn die Mama Geburtstag hat, dann fährt der Papa mit ihr dort hin oder ein Hochzeitstag oder so. Und damit schaffst du in einer Arena zwei Welten, die aber trotzdem miteinander funktionieren können. Das ist der Zugang den ich habe, für die Zukunft. Also ich glaube nicht, dass ich meine Häuser komplett vom Tagesgast abschließen würde wollen. Da gibt es ja mehrere, die das sehr gut machen, besser als wir, wenn man in die sogenannte Clubhotellerie geht, die halten die ganze Wertschöpfung in der Anlage. Ein Robinson ist sicher einer der Besten die das können. Dort zahlst du dann auch 400 Euro oder 500 Euro, denn dort ist das Entertainment dabei, da kann ich jederzeit mal surfen probieren. Ein komplett anderes Konzept. Wir sind eher auf der „Gesundheit sollte für alle machbar sein“ Welle.

Kainz: Wenn Sie von Auslastung sprechen - **80 %** - meinen Sie da die Hotelauslastung oder die Eintritte in der Therme?

Betreiber: Ja, die **Hotelauslastung**. In der **Therme variiert das zwischen 70 % und 75 %**. Letztes Jahr haben wir 76 % zusammengebracht. Die Frage ist, **wie ich meine Liegen zähle**. Da gibt es Leute die sagen, wir haben 1200 Liegen in der Anlage. Mag sein, aber im Sommer hast du sicher mehr, weil da wirst du ja auch im Freien welche aufstellen. Jetzt ist die Frage, werden diese Berechtigungen richtig angestellt? Sagen die dann für vier Monate habe ich im Außenfeld auch noch 600? Dann müsste ich ja eigentlich 8 Monate mit 1200 Liegen und 4 Monate mit 1800 Liegen und aus dieser Gesamtliegenkapazität dividiert durch alle Eintritte, die ich hatte ergibt sich die Auslastung der Liegen.

Kainz: Gibt es pro Liege einen Spind?

Betreiber: Ja genauso ist es. Bei uns ist der Qualitätsanspruch, dass wir sagen, **so viele Spinde ich habe, so viele Liegen muss es geben**. Und dann gibt es noch einen Qualitätsfaktor. Wir sagen wir brauchen mindestens **einen Quadratmeter Wasser pro Liege**. Das ist der **Gleichzeitigkeitsfaktor**. Wenn ich sage in meine Anlage können 2500 Leute gleichzeitig rein, dann brauche ich auch 2500 Spinde und Liegen und 2500 m²

Wasserfläche. Wenn wir mit einem Investor reden, weiß der gleich in welchen Dimensionen wir das bauen müssen.

Kainz: Ist die **Anzahl der Liegen gleich der maximalen Eintrittszahl?**

Betreiber: Ja genau. Unser Qualitätsanspruch ist, dass wir dann niemanden mehr reinlassen würden. Bei uns ist der Schubriegel eigentlich der Spind. Ich kenne Häuser die sagen, Sie können schon noch reingehen. Da gibt es dann eine öffentliche Garderobe, da musst du dein Gewand hinhängen oder du gibst es dann in die Tasche und nimmst die Tasche mit hinein. Und dann sitzen die Leute auf den Fliesen und auf den Stiegen. Das nicht unser Zugang. Das wollen wir nicht. Aber damit weiß ein jeder Investor von vornherein, da rechnen wir einen 70 prozentigen oder in der Anlaufphase 50 prozentigen Auslastungsfaktor aus und mit welchen Attraktivitäten wir welchen Durchschnittspreis erreichen können. Das gleiche gilt für ein Resort. Die **Anzahl an Zimmer** die wir bauen - Schrägstrich Betten - die Anzahl brauche ich auch an **Sesseln im Restaurant**. In der Vergangenheit ist das natürlich anders gemacht worden. Auch in unseren Häusern muss man fairerweise sagen, aber das haben wir dann über Attraktivierungsmaßnahmen korrigiert. Das ist auch immer so lustig. Da versteht ein Investor dann nicht, warum ich auf einmal 4 Mio. Euro brauche, weil ich ein Restaurant vergrößern muss aber in Geinberg war das halt so, in Geinberg habe ich 212 Zimmer gehabt. Am Wochenende bist du natürlich immer voll, über 400 Leute. Am Wochenende bin ich am teuersten und am Wochenende hast du die schlechteste Qualität, was das Frühstück und das Abendessen betrifft, weil da sage ich zu dir „Wollen sie um 18 Uhr Abendessen kommen oder um 20:30 Uhr?“ Pervers, oder? Also habe ich gesagt, wir müssen das dazu bauen. Frage - return of investment? Sage ich nein, da ist kein return of investment, ich schaffe gerade nur die Annehmlichkeiten die eigentlich der Gast verdient unter Anführungszeichen. Da hast du natürlich oft Argumentationsnotstände. Vielleicht hat das der Gast vor 10 Jahren noch akzeptiert, einmal ist er dort gesessen, einmal dort. Jetzt möchte er für die Dauer des Aufenthalts seinen Tisch haben, so wie das sein Zimmer ist. Wenn du das heute nicht bieten kannst, dann kannst du 60 Euro verlangen fürs Zimmer aber nicht 200. Das sind unsere Qualitätsrichtlinien wobei ich da nicht alleine bin. Jeder, der in einer gewissen Kategorie anbieten möchte, wird ähnliche Parameter anlegen. Ein Stadthotel ist da wieder anders, da gehen die Leute außer Haus

essen. Auch das **Konferenzgeschäft**, wenn da 200 Leute gleichzeitig zu Mittag essen, wird das sehr oft in Form eines **Stehbuffets abgehandelt**. Erstens sitzen die eh den ganzen Tag und zweitens kann das in 45 Minuten anders nicht funktionieren. In einem City-Hotel mit 100 Betten brauche ich wahrscheinlich kein Restaurant mit 100 Sitzplätzen. Aber in einem Resorthotel wo das ein Teil deines Erholungscharakters ist, lange und ausgedehnt zu frühstücken - und vielleicht 5 % kommen um 7:00 Uhr früh frühstücken - da kommen die Gäste zwischen halb neun und halb zehn. Und beim Abendessen ist es genau das gleiche. Zwischen 19:00 Uhr und 20:00 Uhr ist fast alles da. Daraus ergeben sich für die Gesamterrichtungskosten automatisch Parameter die manchmal nicht nachvollziehbar sind für einen Investor. Der sagt, müssen wir das wirklich mit diesen Kubikmetern bauen? Wir wissen, dass **jeder Kubikmeter 3.000 Euro kostet**. Das ist dann die Entscheidung welchen Mehrwert kann ich daraus realisieren oder kann ich überhaupt am Markt bestehen.

Kainz: Wenn Sie die GIK (Anmerkung: Gesamtinvestitionskosten) ansprechen, womit kalkulieren Sie? Wenn Sie sagen pro Thermengast eine Liege, ein Spind, ein m² Wasserfläche? Gibt es da ungefähre Größen?

Betreiber: Ich kann nur sagen, wenn wir ein Thermen - Resort bauen, wo ein Hotel, ein Private Spa und eine Therme inkludiert sind mit allem was man dazu braucht, Restaurant, Küche, Garage und so weiter, dann ist ein guter Benchmarkpreis zwischen **3.500 und 5.000 Euro pro Kubikmeter**. Es gibt billige Kubikmeter wie Garagen und es gibt auch sehr teure Kubikmeter wie Küche...

Kainz: Ist das also **voll eingerichtet** gemeint?

Betreiber: Ja. Es variiert zwischen 3.000 Euro und 5.000 Euro, weil es drauf ankommt **in welcher Wertigkeit** Du das machen willst. **Je größer ich werde, desto besser ist mein Return on Investment Potential**. Das betrifft meine operativen Kosten, weil wenn ich einen General Manager gegen 100 Betten oder gegen 500 Betten rechne, das ist ein sehr großer Unterschied. Unser Haus in Budapest zum Beispiel, dort habe ich in Spitzenzeiten über 900 Betten. Wenn ich an einem Wochenende diese 900 Betten belegt habe und zusätzlich 4000 Gäste in der Therme habe. Das ist echt ein Wahnsinn. **Da**

macht pro Gast meine Personalchefin, mein Recruiting Department, mein Trainingsdepartment macht 2 Cent aus. Aber all diese Sachen brauchst du auch in anderen Häusern. Ich muss ja meine Leute permanent trainieren. Viel versuchst du dann natürlich in einer Matrixfunktion abzudecken. Für unsere Häuser im Westen haben wir eine eigene Trainingsmanagerin. Die reist von einem Resort zum anderen und rechnet sich trotz der Reisekosten besser als drei stationäre Trainer. Ein weiterer Vorteil ist, dass sie die Probleme von einem Haus zum anderen sehr gut mittransportieren und vorwegnehmen kann. Aber man muss sagen, **unter 100 Mio. - um jetzt in Österreich zu bleiben - kannst du solche Anlagen wie du sie jetzt vorfindest kaum errichten.** Und damit sind wir bei einer Frage, die Sie im Vorfeld per Email gestellt haben „Ist das ohne Förderungen überhaupt machbar?“ Zumindest die Businesspläne die ich gerechnet habe, **wenn da nicht zwischen 15 % und 20 % Förderanteil dagegen gelegt wird, EU-Förderungen oder was auch immer, dann ist es sehr schwer 100 Mio. auf 20 Jahre zurück zu verdienen.** Das heißt 5 Mio. GOP - keine Sorge, die mache ich schon, aber nicht die ersten Jahre. Allein um ein **Preopening** zu stemmen - das sind ja dann die Kosten, die immer vergessen werden - brauche ich ungefähr 1,0 Mio. Euro. Ich muss gewisse Leute im Vorfeld schon haben, die schon arbeiten bevor die Tür aufgeht und der erste Gast hereinkommt. Einen Monat vor Eröffnung muss ich die Mannschaft an Bord bringen, damit ich mit denen trainieren kann. Marketing! Die Leute vergessen immer jeder Bürgermeister, jeder Landeshauptmann, die wollen alle eine Eröffnungsfeier haben. Eine Viertelmillion geht allein für den Opening - Event drauf. Jetzt hast du die GIK-Kosten und jetzt hast du nochmal eine Million die du an Cash-Flow brauchst, damit du überhaupt die Türe aufsperrn kannst. Da brauchst du Leute die Phantasie haben, die sagen mir geht es da mehr um nachhaltige Sachen und weniger darum, dass ich innerhalb von sieben Jahren mein Geld zurückhaben will. Es gibt „more sexy business models“.

Kainz: Zum Teil wurde es ja schon beantwortet. Welche Punkte prüfen Sie bei einer Due Diligence? Vielleicht kann man es noch ein wenig verfeinern **im Vergleich zu einer Hotelimmobilie?** Die Thermenimmobilie ist ja eine Art Zwitter. Wo sind die Punkte wo man andere Ansätze sieht, wie bei einer Hotelimmobilie?

Betreiber: Ich glaube **nur Zusätzliche.** Die von einem Hotel, sind von einem Hotel. Wir schauen uns unsere Anlagen immer **sehr getrennt an.** Ich möchte schon, dass mein

Profitcenter Hotel schwarz ist. Alle meine Profitcenter, wir haben da ja mehrere, da ist Beauty& Treatment eine Abteilung, Spa, Food & Beverage, Logis, ...eine jede muss schwarz sein. Selbst mein Fitnesscenter, wenn es keine schwarzen Zahlen aufweist, dann mache ich es nicht.

Kainz: Aber das Fitnesscenter ist ja inkludiert. Da zahlt ja niemand extra Eintritt?

Betreiber: Ja, aber wenn ich **100 Euro als Preis für die Übernachtung verlange**, dann splitte ich aus diesem Preis zum Beispiel 2,00 Euro für ein Fitnesscenter rüber. Das sind interne Umlagen die ich dann mache. Hier habe ich Benchmarks was vernünftige Größen sind. Ich will, daß die Crew des Fitnesscenters weiß „nothing is for free“. Ihr bekommt Geld über die Hotelgäste, daher ist es wichtig, dass ihr ein gutes Service bietet, denn damit kann ich die Durchschnittspreise erhöhen. Es gibt einen gewissen Teil an Geld das umgelegt wird pro Monat und damit muss man auskommen. Auch die müssen haushalten. Jedes dieser Departmental Profits hat seine **Mindestbenchmarkgrößen**, die ich verlange. Im Logisbereich bei 70 % bis 80 % in der Therme ebenfalls an die 80 %, im F&B hängt es davon ab wie gut meine Küche ist bzw. wie stark ich das auf Sterne oder Hauben ausrichte. Aber auch hier muss ich bei 30 % bis 35 % liegen. Also alles was ich im F&B verkaufe, wenn ich da keinen Departmental Profit über 30 % habe, dann muss ich drüber nachdenken, weil ich schulde ja jemandem etwas, ein return on investment.

Kainz: Ziehen Sie bei F&B die Zahlen zusammen? Ist da auch die Thermengastro inkludiert?

Betreiber: Nein, die **Thermengastro muss höher sein**. Ich habe einen zusammengelegten Wert der liegt bei ungefähr 35 %. Auf der Hotelseite liegt er zwischen 28 % und 30 % speziell in meinen Häusern, weil wir legen sehr viel Wert auf Regionalität und da werde ich natürlich nie Skalierungspreise erzielen wie wenn ich bei den Großhändlern einkaufen würde. In der Gesamtdarstellung wird es deshalb nie so gut sein wie ein City Hotel.

Kainz: Also die getrennten Departments sind Logis, Food & Beverage, Thermeneintritt, Thermengastro, Fitness Center....

Betreiber: ...Beauty & Treatment ganz eine wichtige Abteilung. Wir machen an die 200 Mio. Umsatz im Jahr allen Häuser zusammen. **10 % davon ist Beauty & Treatment**, was für mich noch immer viel zu wenig ist. Ich weiß, da gibt es gute Gründe. Ein Dreistundengast will nicht noch eine Stunde herschenken vom Schwimmen um ein Treatment zu machen. Aber trotzdem bin ich der Meinung, dass da noch viel mehr zu machen wäre. Und auch der Shopverkauf ist ein wichtiges Element. Wir sind nicht schlecht damit den Damen zu sagen, den Nagellack sollten sie vielleicht mitnehmen, aber wir sind grottenschlecht was Männer angeht. Erstens wissen wir Männer nicht, ob wir das Produkt nicht eh zuhause haben und zweitens kennen wir uns zu wenig aus. Unsere Analysen zeigen, dass weibliche Treatments und der Produktverkauf danach sieben Mal so hoch ist wie bei den Männern. Da sieht man was da für ein Potential dahinter ist. Der Gap von Frauen zu Männern liegt bei 2,5 Mio. - allein 10 % davon zu heben wäre gut. Aber wie gesagt, jedes dieser Profitcenter muss notwendig sein. **Im Vergleich zur Due Diligence für ein Hotel ist bei der Therme ein entscheidender Punkt, dass ich sehr stark vom Tagesgeschäft lebe.** Bei einem Hotel schaue ich mir einfach an, wie kann ich es positionieren, was sind meine Märkte. Bei der Therme muss ich das direktere Umfeld weit mehr berücksichtigen.

Kainz: Wenn Sie von Auslastung sprechen im Hotel ist das dann die Betten- oder die Zimmerauslastung?

Betreiber: Das ist die **Zimmerauslastung. Das sind 80 %**. Wir haben einen durchschnittlichen Belegungsfaktor von circa 1,4 bis 1,6. In einem Stadthotel ist das noch geringer. Ungefähr 20 % bis 30 % unseres Geschäfts ist **Konferenzgeschäft**.

Kainz: Ist das also auch ein **Profitcenter**?

Betreiber: Ein Enormes. In Österreich hast du noch immer genügend Wochen wo die Montage, Dienstag, Mittwoch und Donnerstag nicht per se von sehr vielen Wellnessgästen benutzt werden. Also hast du hier Kapazitäten die du - wenn du einen Konferenzraum dazu hast - auch nutzen kannst. Fürs **MICE Geschäft** - Meetings, Incentives, Conferences und Events - musst du wirklich alle vier Bereiche abdecken

können. Wenn Autofirmen im Frühjahr ihre Events machen, musst du einen Konferenzraum haben, wo der seinen neuesten Porsche reinstellen kann. Das sind natürlich super Sachen, weil aus diesen **eingeladenen Gästen** du **neue Wellnessgäste** gewinnen kannst. Wichtiges Geschäftsmodell! **Früher hatten wir 1,8 bzw. 1,9 Doppelbelegungsfaktor**. Die Zeiten sind vorbei. Einerseits wegen dem MICE-Geschäft, aber warum sie weniger werden ist auch, weil es immer mehr Singlereisende gibt. Das sind zwar schon vier oder fünf Damen die miteinander Urlaub machen oder auch Herrenrunden. Wobei Damen noch eher in ein Zimmer zusammengehen. Bei Männern ist das überhaupt nicht. Jeder Mann will **sein eigenes Zimmer haben**. Da zahlt er auch gerne den Einzelzimmerzuschlag, aber dieser Trend ist da seit zwei oder drei Jahren. Also nicht nur Couples machen Wellness, sondern auch immer mehr Singles - zwar nicht ganz allein - aber in meinem eigenen Zimmer.

Kainz: Eines wollte ich Ihnen noch zeigen, darum habe ich das Buch Liegenschaftsbewertung von Heimo Kranewitter mit. In Bezug auf Benchmarks gibt es da eine Tabelle für Hotels. Das durchschnittliche Viersternhotel im Vergleich zu einem Top Betrieb hat die dargestellten Betriebsaufwendungen (Anmerkung: Kranewitter 2017, S 261, ÖHT-Tabelle). Inwieweit sind diese **Zahlen aus dem Viersternbereich auch für Thermenimmobilien anwendbar?**

Betreiber: Ja, in den Thermen - Resorts, die Zahlen die ich kenne, da würden gute Betriebe zwischen 24 % und 26 % liegen und die Top-Betriebe über 28 %. Nach oben ist das Limit offen. Wenn du 30 % schaffst, bist du echt gut. Die Therme ist dieser komische Faktor, wo ich kaum steuern kann, wenn nichts kommt. In einem Hotel ist das leicht, weil ich da Vorbuchungen habe. Ich habe nicht 200 Leute die heute bei der Tür stehen und fragen, haben sie ein Zimmer für mich. Aber das Thermengeschäft ist genauso ein Geschäft. **Die wenigsten buchen ja vorher, sondern fahren einfach hin**. Damit habe ich Tage wo statt 800 Leuten nur 200 kommen. Aber die ganze Infrastruktur, meine Kassafrauen, meine Bademeister, die stehen alle parat. Der Skalierungseffekt ist nicht da. Wir arbeiten da dagegen. Du kannst bei uns **die Liegen reservieren**. Da hilft uns auch die junge Generation zu erreichen, weil die sind das gewohnt, wenn sie zum Beispiel Kinositze online reservieren. Das wird damit besser steuerbar sein. Aber auch wenn ich das weiß, bleiben gewisse Kosten. Ich muss die Becken überwachen. Aber

(Anmerkung: Blick auf die ÖHT-Tabelle) das sind ganz gute Zahlen, was ich da so sehe.

Kainz: **Energie** ist auch ein großes Thema...

Betreiber: Also diese Energiekosten schaffen wir nicht. Wir arbeiten so **zwischen 9 % und 11 %** an Energiekostenanteil. Bei der Therme können sie sich vorstellen, das ist eine Dreckschleuder hoch 17, was die Energie braucht, ist abnormal. In unsere GOP Betrachtung wird in Energie **auch das ganze Wasser hineingerechnet**. Das Dusch- und Badewasser in einem Hotel ist natürlich mit der Wasseraufbereitung einer Therme nicht vergleichbar.

Kainz: Ist bei den Energiekosten die Wasseraufbereitung der Spitzenreiter?

Betreiber: Ja. Ist auch schon in der Errichtung, wenn sie ein ThermenResort oder eine Therme bauen, die **Bäderhygiene bzw. die Bädertechnik ist gewaltig**. Wenn Sie mal in eine unserer Anlagen kommen, was sie oben sehen als Gast ist genau drunter nochmal gebaut. Ein Solebecken in der Größenordnung wie Sie es in allen Anlagen kennen, so 10 Meter x 4 Meter und 1,5 Meter tief braucht eine Tonne Salz am Tag. Das heißt du hast in den Katakomben unten Silos stehen die zweimal im Jahr aufgefüllt werden und da musst du mit einem Traktor durchfahren können, weil so viele Sackerl kannst gar nicht schleppen. Da liegt jedenfalls das meiste Geld drinnen, nämlich auch in der Operation danach. Das sind Kubikmeter die der Gast nie sieht, aber du musst sie errichten.

Kainz: Ist die **Wassertemperatur** ein großer Faktor?

Betreiber: Ja, wenn du heißes Wasser hast, dann hilft das natürlich. In Geinberg heizen wir zum Beispiel nicht nur die Therme, sondern den ganzen Ort. Da verkaufen wir das sogar.

Kainz: Wie wirkt sich die **Wassertemperatur aus**? Bieten Sie dann größere Wasserflächen an?

Betreiber: Da ist die Technik auch wichtig. In St. Martins nutzt man das Wasser über Regler und Austauscher, dass wir eigentlich Kühlen wie auch Heizen können. Da wird das Wasser wirklich vier Mal verwendet. Selbst wenn du kein superwarmes Wasser hast, dann habe ich es eben zur Kühlung. Weil wir haben ja auch mittlerweile in Österreich viele Monate wo du eine Aircondition bräuchtest. Wenn immer du Wasser hast, ist es ein Segen. Nur so **eine Bohrung kostet eine Million oder mehr**, je nachdem wie tief du musst. Weiters musst du die Wasserzufuhr auch erhalten. So eine Pumpe hält auch nicht ewig. Aber in eine Planrechnung kann man das ja alles vorsehen.

Kainz: Machen Sie auch **Planrechnungen** in einer ähnlichen Struktur wie die, die ich Ihnen gezeigt habe?

Betreiber: Ja. Ich kann Ihnen das nicht geben, aber ich kann es Ihnen zeigen (Anmerkung: zeigt verschiedene Dokumente). So zum Beispiel, das ist so eine **USALI Struktur** mit der wir arbeiten. Das ist das High End - in Summe gibt es 6700 Unterziffern. Aber vom Prinzip her damit man es ein wenig verstehen kann. Du hast deine **Logisumsätze, Gastronomie, Therme, Spa, Treatment & Beauty, Fitness, Medizin**. Das wird dann alles nochmal unterteilt und man kann in jeden Bereich ins Detail gehen. So ergibt sich der **totale Umsatz**. Dann habe ich die **direkten Kosten** Logisbereich. Da sind dann drinnen meine Leintücher, Stubenmädchen, Front Office Manager, das Papier das dort gebraucht wird. Das gleiche in der Gastronomie, Therme, Spa, damit habe ich die totalen direkten Kosten, die ich zuordnen kann, den sogenannten GOI (Anmerkung: Gross Operating Income). Und dann habe ich meine sogenannten **Overheadkosten**, Direktion und Verwaltung, Marketing und Vertrieb, Versorgung, Technik und Instandhaltung. Das sind dann meine totalen indirekten Kosten. Die totalen indirekten und die totalen direkten Kosten ergeben **meine totalen Kosten** und damit komme ich zum GOP. Eine Frage war ja auch (Anmerkung: Frage per Email vorab) wie wir diesen berechnen. Danach habe ich eigentlich **nur noch die Fees, Versicherungen, Abschreibungen**, also alle nicht operativen Dinge. So rechnen wir den GOP. Hier habe ich Aufstellungen, wie wir sie zu allen unseren Häusern machen (Anmerkung: zeigt Grafiken). Das ist die Gesamtübersicht des Budgets 2018 aber genau in der gleichen Struktur machen wir die Aufstellungen zu unseren einzelnen Häusern. Da sieht man den GOP, den GOP in Prozent, die EGTs (Anmerkung: Abkürzung für Ergebnis der

gewöhnlichen Geschäftstätigkeit), Umsatzlogis, Ergebnislogis, Profitabilität Logis **mit all den Benchmarks die du da brauchst, Zimmerauslastung, Zimmerpreis bezahlt, REVPARs (Anmerkung: Abkürzung für Revenue per „available room“), belegte Betten...**nur damit man ein bisschen ein Gefühl dafür bekommt. Das geht genau so weiter im F&B Bereich. Dort sind es halt ein paar andere Kennziffern wie Wareneinsatz Speisen, Wareneinsatz Getränke. **In der Therme ganz wichtig die Thermeneintritte.** Personalkosten, Köpfe, FTEs (Anmerkung: full time equivalent = VZÄ Vollzeitäquivalente), ich habe jetzt nur ein paar rausgesucht. Was ich Ihnen noch zeigen wollte ist - zeigen kann ich ja viel, solange ich es nicht aus der Hand gebe - da sieht man dann was wir für Aufsichtsratssitzungen machen, wir präsentieren da alle Häuser. Das ist nun die jüngste Entwicklung der ersten beiden Monate, die wir haben. Wie viel ist gesteigert worden an Umsatz in allen Häusern zusammen, an Thermeneintritten, im GOP. Entscheidend sind dann letztendlich genau diese Sachen wiederum, da hast du die wichtigsten Informationen, nicht nur dass wir dann damit arbeiten, sondern auch der Vorstand und die Aufsicht kennt diese Ziffern und arbeitet dann mit denen. Um genau erkennen zu **können in welchen Bereichen man sich weiterentwickelt oder nicht weiterentwickelt.** Wichtig ist immer pro Haus, was sind die durchschnittlich generierten Umsätze eines Hotelgastes, dann Umsatz pro Thermengast also was gibt ein Thermengast im Durchschnitt in den jeweiligen Häusern aus und da sehen Sie die Unterschiede. Ich bleibe jetzt bei dem Beispiel. **Geinberg hat eine extrem hohe Wertschöpfung,** weil nach Geinberg fährst Du hin, bleibst einen ganzen Tag und konsumierst du. In einem Kapruner Haus habe ich sehr viele Gäste die nach dem Skifahren kommen. Die sind viel kürzer dort und deren Motivation ist es dann mit der Abendkarte schwimmen zu gehen. Da liegen wir dann bei rund 20 Euro pro Gast. Mit diesen Benchmarks - weil das auch eine Frage war - mit denen arbeiten wir sehr stark. Da ist so eine Ergebnisübersicht, da kann man nachschauen was waren die **GOPs letztes Jahr und da sieht man, letztes Jahr haben wir 29,3 % geschafft in allen unseren Häusern und Anlagen. Davor hatten wir 28,9 %.** Jetzt kann man in der Geschichte zurückgehen. Da gibt es halt die Life-Cycles und wo weiter und unser Anspruch ist es letztendlich, dass wir jedes Haus an die 30 (Anmerkung: Gesamtnutzungsdauer in Jahren) heranführen können. Wir wissen, wir haben manche Häuser die sind schon drüber aber ich weiß auch ich habe Häuser die werde ich nie an die 30 heranführen können außer man würde das Geschäftsmodell dort verändern. Dann

schauen wir uns auch an wie so eine Ergebniszusammensetzung aussieht. Wenn man jetzt den Umsatz nimmt - das ist jetzt für die Firma (Anmerkung: des Betreibers) gemacht, für alle Häuser. Für die Firma (Anmerkung: des Betreibers) Standortentwicklung und Engineering GmbH. Firma (Anmerkung: des Betreibers) - wir haben ja auch zwei Betriebe die in der Firma (Anmerkung: des Betreibers) Management und Service GmbH sind. Die werden hier nicht dargestellt. Aber vom Prinzip her sieht man wie viel Umsatz kommt aus welchen Bereichen und welchen Deckungsbeitrag hat man.

Kainz: Therme 30 %, Hotel 56 %, Treatment Medizin 13 %

Betreiber: Da sieht man natürlich, dass die Profitabilität natürlich aus gewissen Bereichen andere sind als was das Umsatzverhältnis ist. Und dann machen wir das, das werden viele andere auch machen, da wird dann in „word“ nochmals gegossen was gesagt worden ist. Das wollte ich Ihnen noch zeigen, damit Sie ein Gefühl bekommen dafür. Das sind diese Benchmarks mit denen wir arbeiten. Da sieht man ganz genau was ist nur der Logisanteil, nur das schlafen abzüglich aller Splittings raus, abzüglich aller Steuern raus. Für 100 Euro Geld was ich von einem Gast bekomme würden diese Deckungsbeiträge, also dieser Net Departmental Profit, würde aus dem Logisbereich überbleiben. Der Rest ist Kosten, die ich damit habe, die ich wegzahlen muss. Und da sieht man, wir sind da ziemlich ident aufgestellt, allerdings im Aqua Dom...

Kainz: Das sind jetzt die einzelnen Häuser?

Betreiber: Ja, das sind die einzelnen Häuser. Aber es gibt halt Häuser wo ich eine weit höhere Preisdurchsetzung schaffe, eben aufgrund der Destination. Das ist der Aqua Dom zum Beispiel. Der Aqua Dom schafft eine weit höhere Preisdurchsetzung und dies fällt natürlich eins zu eins in einem Departmental Profit runter. Wir schauen uns einfach an, wo liegen die alle. Sind die alle in einem Bereich der verständlich und vernünftig ist und was sind die Gründe dafür.

Kainz: Alle zwischen 60 % und 70 %.

Betreiber: Ja genau. Das gleiche im F&B Bereich. Wir leisten uns eine Top Küche im

Aqua Dom, aber sonst könnte ich die Zimmerpreise wieder nicht rechtfertigen. Das hat ja immer so eine Wechselwirkung. Es ist sehr billig gut zu essen in Budapest, darum schaffe ich in Budapest eine extrem hohe Wertschöpfung in diesem Bereich.

Kainz: Das sind 27 % bis 37 %.

Betreiber: Ja, genau. Und zu den Versorgungskosten habe ich eh gesagt. Irgendwo zwischen 9 %

Kainz: Was sind die Versorgungskosten?

Betreiber: Energie. Aber da ist bei uns jetzt auch das ganze Wasserthema dabei. Abfallwasser, Entsorgungswasser, was ich an die Gemeinden zahle, das lasse ich hier alles in den Unterpunkten. So soll es auch sein. Laut USALI muss man es auch so machen. Aber manche haben halt ihre eigenen USALI Auslegungen. Das sind meine Marketingkosten im Schnitt. **Von 100 Euro wiederum an die 6 % gebe ich für Marketing aus. Und für technische Instandhaltung ist es detto. Ungefähr zwischen 6 % und 7 %** eines Jahresumsatzes eines Hauses geben wir an operativen Instandhaltungskosten aus. Das sind keine Investmentkosten, sondern das was ich jedes Jahr brauche. Manchmal hast du Häuser da musst du ein bisschen mehr ausgeben. So wie in der Therme Wien wo wir jetzt die U-Bahn Anbindung bekommen haben. Da haben wir natürlich die U-Bahn Anbindung genutzt und gleich ein paar Sachen mitgemacht. Damit schießt du natürlich gleich mit den Instandhaltungskosten nach oben. Das ist aber ein Ausreißer. Aber über die Jahre gesehen nivelliert sich das dann. Das wollte ich Ihnen noch zeigen. Wir schauen uns dann auch die Gruppe an. 158 Mio. bei den Häusern der Gruppe A ohne die zwei Gruppe B Häuser und man sieht wie die Umsatzverteilung ist mehr oder weniger. Detto hast du hier die Umsatzvergleiche, Gesamtumsatz gesteigert, haben die Clubmitglieder mehr gemacht, weniger gemacht, was sind die Gründe dafür? Klassischer Grund - wir haben 40.000 Clubmitglieder rausgeschmissen, weil die einfach - es gibt halt so Parameter - wenn du keinen Umsatz realisierst, dann nehmen wir dich raus, weil das kostet nur Geld. Das ist auch ganz wichtig. Woher kommen die Gutscheineinlösungen? Da sehen wir wie diese Ströme funktionieren. Wie eine Wahlstromanalyse sozusagen.

Kainz: Was sind da die Parameter?

Betreiber: Man sieht es jetzt schwer, da es eine Schwarzweiß Kopie ist. Aber anhand der Gutscheine die eingelöst wurden, kann ich dann genau erkennen. Wurden diese Gutscheine von mir verkauft? Wurden die in St. Martins verkauft und sind in Laa eingelöst worden. Das ist für mich ein gegenseitiges Anheizen auch ein bisschen. Grundsätzlich glaube ich wir kochen nicht anders als viele andere Häuser. Wir haben halt die Komponenten Wasser, Beauty und Treatment, die in einem normalen Stadthotel oder normalen Hotel wird das meistens als ein „ok, das haben wir auch“ gesehen, aber es wird nicht die Bedeutung beigemessen. Es kümmert sich der Chef drum, dass das Essen passt und dass wir den Zimmerpreis verkaufen und dass wir gut über Booking.com buchbar sind. Das rennt dann halt mit mehr oder weniger.

Kainz: Dann sind wir eigentlich so weit durch. Oder haben wir noch was aus meinem Email offen.

Betreiber: Naja, die Frage „welche Pachtsätze halten Sie bei Thermenimmobilien für realistisch?“. Das ist das Einzige was ich noch nicht abgehakt habe. Da kann ich aber keine Antwort darauf geben, weil wir keine Pachtmodelle haben. Ich würde nie einen Pachtvertrag machen. Das würde ich mir nie trauen. Jemandem zu sagen du bekommst die nächsten 20 Jahre jedes Jahr 5 Mio....puh.

Kainz: Es ist natürlich eine der Bewertungsmethoden, dass man eine fiktive Pacht ansetzt. In einem Gutachten zur Bewertung einer Thermenimmobilie habe ich den Ansatz von 18 % vom Nettoumsatz gesehen, was ein wenig sportlich sein könnte...

Betreiber: Mutig könnte man sagen.

Kainz: Weiters gibt es die Methode die Zahlungsströme über DCF abzubilden...

Betreiber: Ja, so machen wir das. Wir nehmen die Cash-Flows.

Kainz: Um diese Modernisierungsmomente abzubilden sehe ich das eigentlich als...

Betreiber: ...die weit bessere Methode. Ich glaube auch, dass heutzutage dies ein jeder besser versteht. Obwohl wir immer noch Anfragen bekommen, heute wieder was gekriegt. Der schickt mir gleich mit wie das Modell aussehen soll, Pachtvertrag und so weiter. Da brauche ich gar nicht mehr weiterlesen. Erstens machen wir das nicht. Ich schreib dann halt zurück „good luck“ - vielleicht findest du da draußen jemanden der dir das macht. Das ist ja auch unseriös, überlegen wir mal. Würden Sie jemandem glauben der Ihnen das zusagt? Der kann ja die Welt auch nicht besser wissen wie ich. Ich verstehe natürlich, als Bank musst du irgendwie Garantien haben, woher dein Geld kommt. Aber du kannst ja nicht die gesamte „Last“ auf deinen Betreiber legen. Weil das ist ja auch fahrlässig von dir als Bank. Unterschreiben kann ich dir alles. Und nach zwei Jahren gehe ich Konkurs - was tust du denn dann? Da hast du ja auch nichts davon. Finde einen neuen Betreiber...

Kainz: Da muss ich mir dann einen externen Berater holen, der mir sagt, was der Betreiber falsch gemacht hat.

Betreiber: Genau! Kostet auch wieder ein Geld.

Kainz: Ausblick in die Zukunft?

Betreiber: Ein sehr positiver würde ich sagen. Ich glaube, auch global betrachtet, die Initiativen die da betrieben werden, ob es der global Wellness Summit ist, die global Wellness Institution, auf internationaler Seite. All das was wir unter Wellness, Well being oder dem Überbegriff Happiness verstehen wird garantiert eine enorm wichtige Rolle in der Zukunft einnehmen. Ob dies alles über Thermen - Resorts oder über Gesundheits - Resorts oder über Wellness - Resorts abgebildet wird, das weiß ich natürlich nicht. Aber es wird sicher ein Teil sein, der wird ganz, ganz wichtig in der Zukunft. Medizin und Tourismus sind zwei Industrien und wenn du da an der Nahtstelle der beiden sitzt, dann glaube ich brauchst du dir die nächsten 100 Jahre keine Sorgen machen, weil beides wird es immer geben. Mein Enkel wird garantiert schon 100 Jahre alt werden. Das wird die große spannende Frage sein. Werden sich in der Zukunft Häuser differenzieren und

spezialisieren oder wird man trotzdem die Ende Zwanzig oder Anfang Dreißig Gäste, die schon Geld haben in den gleichen Anlagen sehen wie die dann nicht fünfzig, sechzig sondern siebzig, achtzig Jährigen? Also „the brigade“ wird immer größer. Und wollen diese 70- 80-Jährigen genauso wie jetzt die 50- 60-Jährigen, die wollen nicht mit anderen 50- 60-Jährigen in einer Anlage sein, die wollen auch andere junge Leute um sich haben. Jetzt ist es halt so, jetzt hast du einen 40-Jährigen dort sitzen und einen 60-Jährigen. Das geht noch. Aber mit 30 und 70 oder 30 und 80...wird ein interessanter Bogen und wie lösen wir das? Gibt es dann Häuser für 50 plus und für Familien, also die klassische Spezialisierung. Oder wird es weiterhin die Hybride geben - gar nicht schlecht gemeint, die weiterhin die eierlegende Wollmilchsau anbieten. Die Digitalisierung wird dazu beitragen, dass viele Jobs die wir jetzt kennen nicht mehr vorhanden sind. Ich glaube, dass viele der Arbeiten die passieren werden in der Zukunft Homeoffice Tätigkeiten sein werden. Ich muss nicht mehr in ein soziales Umfeld eines Büros gehen. Da wo ich vorher meine Zweisamkeit und Ruhe gesucht habe, weil ich permanent in einem Umfeld war mit Kollegen, wird sich jetzt vielleicht in den nächsten fünf zehn Jahren umwandeln, wo ich Plätze suche, wo ich socializen kann, wo ich mit anderen Leuten zusammenkomme, weil ich sonst vielleicht eh sehr viel alleine bin. Entweder vor dem Computer zuhause oder vor einem Computer in einem Hotelzimmer. Das wird spannend werden und darauf brauchen wir ein paar gute Antworten. Und wie holen wir vor allem die junge Generation ab? Ich merke, dass wenn ich in Krems an der FH unterrichte, wenn du dir die Zwanzigjährigen ansiehst, manche waren in ihrem Leben noch nie in einer Therme. Ich lade die dann immer ein auf einen Mystery Check. Es ist total lustig welches Feedback Du da kriegst. Die haben sich da was ganz anderes vorgestellt. Da wo die Eltern die als Kinder mitgenommen haben, war das eine Kuranstalt überspitzt ausgedrückt. Und wenn du die dann fragst, wie soll eine Therme aussehen 2030 - völlig spannend. Von komplettes Detox, also überhaupt keine Digitalisierung bis zu wir wollen eigentlich „augmented reality“ dort haben. Also Antworten kenne ich selbst noch keine wirklichen darauf. Aber ich glaube, dass es unser Geschäftsmodell weiterhin geben wird. Also ich glaube nicht, dass in Österreich noch Thermen gebaut werden, das kann ich mir nicht vorstellen, weil das wird keiner mehr stemmen. Außerdem ist die Dichte auch so groß mit 41. Die Frage ist, was wird die Nachnutzung von diesen Anlagen sein? Was wird man damit machen?

Kainz: Das ist eine gute Frage. Eine Idee die ich immer wieder höre ist betreutes Wohnen...

Betreiber: Genau. Und Ärztezentren. Wenn eine Therme mal 40 Jahre, mal 45 Jahre alt ist, dann hat sie wahrscheinlich wirklich ihren Zenit erreicht oder weit schon verlängert bekommen. Aber ich glaube die Infrastrukturen wären noch immer gut genug um ein betreutes Wohnen anzubieten - hotelseitig - mit den Landschaften die du hast, auch das gesunde Wasser, und dies Treatment Räumlichkeiten Ärztepraxen zusammenzuführen, Stütz- und Bewegungsapparat, Hautthemen und so weiter. Ich glaube, da müssten wir drüber nachdenken, denn das wäre für mich auch so ein Geschäftsmodell, wo ich sage, das könnten wir auch neu erfinden. Aber um es zu testen wäre natürlich so eine existierende Anlage, die vielleicht nicht mehr so nachgefragt ist. Ich glaube, das könnten schon Nachnutzungsmodelle sein. Dies Ärztezentren sind eh so ein Thema. Da habe ich mich immer gefragt, warum würde ich die neu errichten? Warum würde ich die nicht andocken zu einer Infrastruktur wo schon Parkplätze da sind, wo die Zufahrtswege gelernt sind usw. als wenn ich das irgendwo auf einer grünen Wiese neu bauen muss. Und das wäre natürlich für uns als Betreiber nicht schlecht, wenn du mir nebenan ein Ärztezentrum hingibst, dann hätte ich gleich eine Laufkundschaft die sagt, jetzt bin ich schon da, jetzt gehe ich noch zwei Stunden in die Sauna.

Kainz: Naja, Sie decken ja beide Marktbereiche ab...

Betreiber: Um das geht es ja! Da sind wir nicht unbescheiden wie es so schön heißt.

Kainz: Dann sage ich vielen Dank...

Betreiber: Gerne, gerne. Ich hoffe, ich habe ein bisschen helfen dürfen. Und wenn Sie noch was brauchen, einfach durchfunken oder durchschreiben. Sofern ich es beantworten kann und darf - jederzeit gerne.

Kainz: Das Thema ist „wertbeeinflussende Faktoren“ in der Thermenimmobilienbewertung. Welche gibt es? Warum sind die von besonderer Bedeutung?

Bewerter: Wenn wir rein von den Thermen reden, unabhängig von den Hotels die dabei sind, die Kombination gibt es ja...

Kainz: Es gibt beides, aber es gibt wenige ohne Hotel. Darum sehe ich die Fragestellung eigentlich in Bezug auf die Kombination von Therme und Hotel.

Bewerter: Die Therme ist meines Erachtens gebunden an das nähere Einzugsgebiet. Das heißt der Standort sollte von einer größeren Landeshauptstadt oder der Bundeshauptstadt in einem Radius sein, wo man nicht mehr als zwei bis drei Stunden unterwegs ist. Wenn das zu entlegen ist, ist das eine Problematik. Das zum Standort generell. Für die Positionierung selbst, wenn man jetzt nur von der Therme ausgeht, glaube ich, dass das reine Thermalwasser, das dort sprudelt und die Betten und Flächen füllt, zu wenig ist. Da gehört auf jeden Fall ein Zusatzangebot dazu. Das kann die Spezialisierung auf Kindertherme sein, oder die medizinische Versorgung und das Begleitprogramm dazu. Das Hotel ist meines Erachtens, man kommt dann eher in die philosophische Frage, Henne oder Ei, was war zuerst da oder was befruchtet wen, ob jetzt das Hotel die Therme oder umgekehrt befruchtet. Was ich in Erfahrung gebracht habe ist, dass die Hotels, wenn sie eigenständig sind, auch einen eigenen Hotelpabereich haben werden und unterscheiden wollen von den Tagesgästen. Das heißt wenn ich ein Hotel mit Thermalwasser bin, ist das ein anderes Angebot als wenn ich Therme mit Hotel bin. Je nachdem was im Vordergrund steht. Das ist einmal wesentlich. Das was die Situation mit anderen Hotel oder Konkurrenzbetrieben betrifft, dass die Auslastung von den Thermen und den Hotels in einer Größenordnung von 60 % bis 70 % schon gut bestückt sind, solche Betriebe...

Kainz: Da meinen Sie jetzt die Zimmerauslastung?

Bewerter: Ja, genau. Ich denke, dass die Größe und Dimensionierung eine entscheidende Rolle spielt. Das heißt nicht nur wenn eine Haupttherme da ist und dazu

einige Hotelbetriebe sind, diese Kombination ist auch ausschlaggebend. Wenn jetzt nur ein Hotel mit der Therme verbunden ist, dann kann die Größe des Hotels oder die Ausrichtung des Hotels sehr stark das Erscheinungsbild der Therme auch beeinflussen. Das heißt gehobener Tourismus versus mittlerer Familientourismus. Das ist meines Erachtens auch von der Positionierung eine schwierige Entscheidung. Was den Betrieben hilft ist, wenn begleitend dazu auch noch Golf angeboten wird, also zusätzliche Freizeitangebote. Wenn sich die Ausrichtung nicht nur auf die Thermenlandschaft selbst bezieht, sondern darüber hinaus, Golf zum Beispiel, Reiten, diese Sachen. Und dort wo Winter im Spiel ist, dann auch noch das Winterangebot gegeben ist. Eine Therme die weg vom Winter ist und kein attraktives Winteralternativprogramm hat, tut sich schwer. Die haben dann meistens zwei oder drei Monate, wo sie eine sehr schlechte Auslastung haben.

Kainz: In der alpinen Region?

Bewerter: Ja, genau. Betriebsgröße haben wir jetzt gehabt...

Kainz: Gibt es da irgendeine Mindestgröße?

Bewerter: Ungefähr ab 140 Betten macht es Sinn. Es gibt auch Beispiele die knapp an der unteren Grenze sind, wo es nicht so gut funktioniert. Von der Größe der Therme her ist es schwer zu sagen, ich kann jetzt keine Quadratmeteranzahl sagen...

Kainz: Aber Liegen vielleicht?

Bewerter: Die Zahl habe ich jetzt nicht im Kopf. Bei den Hotelbetten weiß ich es, bei den Liegen kann ich es Ihnen jetzt nicht sagen. Aber die Wasserflächen gehen schon in die tausenden Quadratmeter hinein, Hallenbecken, Außenbecken, verschiedene Temperaturbereiche, verschiedene Ruhebereiche, Saunabereich, die sind schon wesentlich.

Kainz: Im Vergleich zu einer reinen Hotelimmobilie, welche Parallelen bzw. Unterschiede sehen Sie bei den wertbeeinflussenden Faktoren zur Thermenimmobilie?

Wenn man an Benchmarks denkt.

Bewerter: Von den wirtschaftlichen Zahlen her ist der Thermenbetrieb ein personalintensiverer Betrieb. Hängt auf davon ab, ob ich starke Nebenprodukte habe, die auch integriert und nicht ausgelagert sind, also eigenes medizinisches Personal hab. Aber grundsätzlich ist es hier über dem normalen Hotelbetrieb anzusetzen. Und klarerweise auch die Sachen mit Instandhaltung und Energieversorgung. Das ist ein wesentlicher Bestandteil, der weitaus Höhe ist, als bei einem Hotel.

Kainz: Wasseraufbereitung...

Bewerter: Ja, genau. Die technische Versorgung, die Haustechnik, die Instandhaltung dieser Anlagen und auch die Betriebskosten.

Kainz: Welches Bewertungsverfahren ist für Sie geeignet um eine Thermenimmobilie zu bewerten?

Bewerter: Es geht in die Richtung einer sogenannten Betreiberimmobilie, das heißt es ist eine wirtschaftliche Bewertung. Ob es jetzt die Kenngröße EBITDA oder GOP ist, ist aus der Bilanz abzuleiten und dann ein Betreiberertrag noch abzuziehen und dann würde eine realisierbare Pacht herauskommen. Die wäre dann ähnlich wie in der Hotelbewertung hochzurechnen und dann auf eine gewisse Zeit zu kapitalisieren.

Kainz: Spielt das Sachwertverfahren irgendeine Rolle?

Bewerter: Man hat sicher in Relation dazu, den Instandhaltungsteil von den Errichtungskosten abzuleiten. Auch in Relation zu den Reinvestitionen. Das heißt, welche Teile sind Substanz, die also länger erhalten bleiben und welche Teile sind die abnutzbare Haustechnik, Oberflächen die stark modernisierungs- und erhaltungspflichtig sind, die dann ein höheres Instandhaltungsbudget auslösen.

Kainz: In der Sachwertermittlung, gehen Sie da von einem Wert pro Quadratmeter, pro Kubikmeter oder pro Bett aus?

Bewerter: Ich würde das pro Quadratmeter aufschlüsseln, wobei das Gebäude und der Außenbereich extra zu betrachten sind, weil unterschiedliche Größenverhältnisse da sind. Die Relation von den Gewerken her, wäre dann für mich der Baumeister und die Haustechnik. Das sind die zwei großen Blöcke, die man sich so ansieht.

Kainz: Das heißt, Sie bekommen die Gesamtinvestitionskosten vom Betreiber und ermitteln sich das dann daraus?

Bewerter: Genau. Und dann die Relation, dass man schaut in den laufenden Bilanzen, welche Relation an Instandhaltung und Instandsetzung wird durchgeführt über die Jahre gerechnet. Dann kann man auch abgeleitet von der Befundaufnahme bzw. von den Zahlen oder von den Vorscheurechnungen einen guten Anhaltspunkt bekommen ob es da einen Instandhaltungsrückstau gibt oder nicht.

Kainz: Gibt es da Benchmarks pro Quadratmeter?

Bewerter: Ich würde es eher in Prozent zu den Herstellungskosten ansetzen, weil die Quadratmeter ist immer schwierig, ob das jetzt eine großflächige Anlage ist mit großflächigen Außenbereichen, aber die Prozentsätze würde ich nicht unter 1,5 % ansetzen. Das ist die Obergrenze für andere herkömmliche Immobilien und da beginnt es dann erst bei Thermenimmobilien.

Kainz: Bei den Bewertungsverfahren haben Sie gesagt, Sie verwenden das Pachtwertverfahren. Ist das DCF-Verfahren für Sie auch geeignet zur Bewertung von Thermenimmobilien?

Bewerter: Ist durchaus auch geeignet. Ich sage aber immer so, ein Ertragswertverfahren und ein DCF-Verfahren muss im Ergebnis immer das gleiche ergeben. Wenn ich einen kontinuierlichen Betrieb vor mir habe, kann ich durchaus das normale Ertragswertverfahren ansetzen. Wenn ich aber weiß, es gibt Veränderungen im Betrieb, größere Investitionen, dann muss ich mich in das DCF-Verfahren hineindenken und das dann so rechnen. Wenn der Betrieb sagt, wir müssen

revitalisieren, wir müssen dazu bauen, wir müssen was anders machen im Betrieb, dann ist es zu überlegen, ob man da nicht das DCF Verfahren ansetzt.

Kainz: Setzen Sie auch ein Modernisierungsrisiko an?

Bewerter: Beim Hotel hat man die klassischen Betreibermodelle und die Pachtverträge. Die sind sehr standardisiert, wo man gut zuordnen kann, welcher Teil der Investition ist Betreibersache und welcher ist Eigentümersache und das dann aufzuteilen. Bei den Thermenbetrieben ist es schwierig. Da gibt es relativ wenig an Benchmarks. Es gibt auch keine Transaktionen, wo man herauslesen kann, wie viel Pacht pro m² bezahlt wird. Pro Zimmer kann man in dem Fall ja nicht nehmen. Da tut man sich schwer. Beim Hotel gibt es Bruttorenditen, Mieten oder Pacht pro Zimmer und daraus abgeleitet dann auch die Zuordnung der Instandhaltungsbudgets. Das heißt der Eigentümer ist für die Substanz zuständig. Da würde ich das beim 1,5 % aufwärts von den Neuherstellungskosten ansetzen. Ich würde 0,3 % bis 0,5 % mitschwingen lassen als Modernisierungsaufwand oder Rückstellung.

Kainz: Wonach orientieren Sie sich bei den Pachtsätzen?

Bewerter: Es gibt für Thermen keine Pachtsätze in der Literatur. Man kann nur aus den Bilanzen gut gehender Thermen ableiten. Aus diesen kann man eine realisierbare Pacht ableiten. Ich würde es allerdings einiges unter den Hotelpachtsätzen ansetzen. Beim Hotel werden 20 % bis 25 % angesetzt.

Kainz: Warum?

Bewerter: Weil das Risiko der Auslastung ein anderes ist, als bei Hotelbetrieben. Wetterbedingt auf jeden Fall einmal. Es gibt gute Sommer die mit Schlechtwetter eine gute Thermenauslastung bedingen und schlechte Skifahrwinter, die das ebenfalls tun. Das ist fast antizyklisch zu den klassischen Fremdenverkehrszahlen.

Kainz: Viele Thermen machen jetzt eine Art Sommerbetrieb. Ist das ein Konzept das Sie als nachhaltig erachten. Geht man im Sommer dann in die Therme statt ins Freibad

oder an den See? Kann man damit Perioden ausgleichen, die auslastungsschwach sind?

Bewerter: Ich würde es umgekehrt sehen. Eine Therme die keinen attraktiven Außenbereich hat, wird sich im Sommer schwertun. Die größeren Thermen haben durchwegs mit einem Freibad vergleichbare Außenflächen. Das ist schon ein Konzept um das Programm abzurunden. Hängt natürlich stark auf vom Standort ab. In der Südoststeiermark geht der Sommerbetrieb jedes Mal wetterbedingt. Im westlichen Österreich wo es kühler ist, werde ich mir schwertun, eine viermonatige Sommerperiode einzuplanen. Ich würde es allerdings von der Positionierung eine Therme schon entscheidend sehen, wie groß eine Außenanlage ist.

Kainz: Wie groß soll die sein?

Bewerter: Ich kenne das Verhältnis als eins zu zwei. Ein Teil Innenbereich - zwei Teile Außenbereich.

Kainz: Welche Unterlagen fordern Sie ein, wenn Sie eine Thermenimmobilie bewerten?

Bewerter: Planunterlagen, die Bewilligungen - sowohl die baurechtlichen als auch die gewerberechtlichen Bewilligungen, die Errichtungskosten aufgeschlüsselt nach Gewerk, die laufenden Kosten für Instandhaltung und Instandsetzung, die wirtschaftlichen Daten aus der G&V (Anmerkung: Gewinn und Verlustrechnung), wo man den Personalaufwand, den Materialaufwand, den Energieaufwand und sonstige Aufwände ablesen kann...

Kainz: Für drei oder für fünf Jahre?

Bewerter: Drei Jahre sind ausreichend. Für mich ist aber auch die Vorschau, also die Planrechnung wichtig. Nicht nur auf ein Jahr, sondern wenn möglich auf zwei bis drei Jahre, wenn es das gibt. Vielleicht ein bisschen auch die Softfacts. Wie ist das Marketing aufgestellt? Wie wird die Werbung gemacht? Welche Kundengruppen sollen angesprochen werden? Wie das Organigramm läuft. Wie die Führung aufgebaut ist.

Kainz: Was gibt es dafür Unterschiede?

Bewerter: Ich sag es einmal so. Bin ich jetzt spezialisiert auf die Therme oder das Hotel? Beides unter einem Hut zu vereinen ist meistens nicht richtig machbar, weil es gibt Hotelspezialisten und es gibt Thermenspezialisten. Wenn das getrennt ist und die sich gegenseitig befruchten in der Organisation, dann ist das gut. Aber ein Kopf über alles drüber schaut, kann es sein, dass es zu Mankos kommt. Die Therme ist ein Bereich das eigene Wissen fordert. Der Unterschied ist, dass man kein Hotel mit einem Wellnessbereich hat, sondern eine Therme als selbständige Einheit. Die sollte auch von der Organisation her selbständig funktionieren. Daneben ist ein Hotel das zusammengeschlossen ist. Da ist für mich schon eine Trennung zu setzen.

Kainz: Wie plausibilisieren Sie Ihre Ergebnisse in der Thermenbewertung, wenn es keine Vergleichswerte gibt?

Bewerter: Mit eigenen Bewertungen und mit Kollegen.

Kainz: Sind das dann Werte pro Zimmer oder pro Quadratmeter? Oder sind das Relationen zum Sachwert? Woher kommt das Bauchgefühl?

Bewerter: Ich versuche die G&V zu trennen in Hotel und Thermenbereich, weil bei Hotels hat man die Benchmarks wesentlich leichter. Da gibt es Pacht pro Zimmer und den Verkehrswert pro Zimmer. Dann gibt es die Bruttorendite aus Pachteinnahme zu Verkehrswert. Dann gibt es das Verhältnis GOP zu Umsatz und Verkehrswert zu Umsatz. Dann gibt es technische Faktoren wie die Nettogrundfläche pro Zimmer für den Hotelbetrieb je nach Kategorie. Das wäre jetzt mal der Hotelbereich. Beim Thermenbereich wird es wesentlich schwieriger. Das gibt es diese veröffentlichten Benchmarks nicht. Ich würde immer das Verhältnis von GOP zu den betriebswirtschaftlichen Kennzahlen betrachten und mit anderen Thermenimmobilien vergleichen. Das funktioniert ganz gut. Auf Auftraggeberseite zum Beispiel im Bankenbereich kann man sich da gute Benchmarks holen und auch mit Kollegen sprechen. Ich sag einmal so, die Therme an sich geht schon wesentlich mehr in den

Bereich Sonderimmobilie hinein als das Hotel. Wenn man es trennen kann - rein betriebswirtschaftlich - ist es gut, wenn man es organisatorisch auch noch trennen könnte...

Kainz: Aber ist es nicht so, dass sich der Einzugsradius einer Therme ohne das Hotel sehr stark verringern würde? Und wer würde umgekehrt ohne Therme nach Bad Erlach in ein Hotel fahren?

Bewerter: Richtig. Ich würde es nicht so betrachten als ob das eine nicht wäre, sondern ob ich es getrennt verwerten kann. Beide Betriebe sind nach wie vor aufrecht, aber ich kann das Hotel abtrennen. Die Hotelgäste in der Therme müssen dann intern verrechnet werden, wie es ja üblicherweise gemacht wird.

Kainz: Wo sehen Sie die Unterschiede zwischen einer Therme ohne und einer Therme mit Hotel? Worauf muss man aufpassen?

Bewerter: Die Erstere ist rein auf Tagesgäste abgestellt. Es gibt aber glaube ich in ganz Österreich kaum eine Therme ohne Hotel. Die Therme Oberlaa ist glaube ich die Einzige...

Kainz: Naja, die beiden in Bad Kleinkirchheim...

Bewerter: Ah Bad Kleinkirchheim, das Römerbad. Ja genau. Trotzdem würde ich die Therme Oberlaa als Unikum herauschälen. Erstens mal in Wien, zweitens von der Größe her und ich weiß auch nicht inwieweit die Stadt Wien jetzt damit involviert ist...

Kainz: Es ist eine VAMED Therme.

Bewerter: Dann funktioniert es wahrscheinlich (Lachen). Das würde ich von der Bewertung her wirklich nur mit den Bilanzzahlen angehen und mir wiederum die Relationen ansehen. Die G&V durchschauen, wie viel Personal, wie viel Betriebsaufwendungen, wie viel Materialeinsatz ist da und auch schauen ob die Umsatzzahlen schwanken. Hängt das von der Saison ab? Sind das Tagesgäste, wie

auch immer. Das ist eigentlich schon fast eine Unternehmensbewertung.

Kainz: Nettoumsatzerlöse durch den Verkehrswert, also die Bruttoanfangsrendite - in welchem Bereich sehen Sie die und sehen Sie die bei „stand alone“ Thermen anders, als bei Thermen in Kombination mit einem Hotel?

Bewerter: Da habe ich von Hotelseite sowohl in Wien als auch in Graz gerade komplett aktuelle Zahlen. Die Bruttoanfangsrenditen, die in der Literatur veröffentlicht sind, kann man nicht gebrauchen. Das funktioniert nicht mehr. Das ist eine Tatsache. Das ist nicht nur meine persönliche Meinung, sondern auch die von Kollegen, die sich damit beschäftigen. Die Bruttoanfangsrenditen sinken. In Wien sind wir schon bei 4,25 %, in Graz werden wir jetzt wohl bald die 5 % unterschreiten. Das war vor zwei drei Jahren nicht vorstellbar. Bei Thermenimmobilien - natürlich hängt das sehr stark vom Standort ab, von der Größe, also wie wird die Immobilie eingestuft aus Investorensicht. Bei Thermen in Ferienregionen würde ich für den Hotelbereich vielleicht 5,5 % bis 6,5 % sehen. Das hängt jetzt vom Alter ab und von der Restnutzungsdauer. Und die Therme sehe ich etwas darüber.

Kainz: Ferienhotel im Vergleich zur Therme mit Hotel im Vergleich zu Therme in einer Ferienregion. Kann man da die Bandbreiten festmachen?

Bewerter: Das ist schwierig, weil die Ferienregionen in Österreich sehr unterschiedlich einzustufen sind. Wenn ich von Wien nach Graz und Bad Radkersburg runter fahre - also diese Thermenlinie hinunter - da gibt es Objekte unterschiedlicher Größe und auch da schwankt es je nach Standort um plus minus 0,5 % in Bezug auf die Bruttorendite, obwohl alle Hotels mit Thermen sind. Aber von den Kombinationen her, gehen wir jetzt mal von einer idealen Kombination aus wo die Relation Therme und Hotel gut zusammenpasst, wo also weder das Hotel alleine noch die Therme alleine besser wäre, würde ich bei der Bruttoanfangsrendite nicht unter 5,5 % gehen. Im Vergleich jetzt zu städtischen Immobilien. Hinauf geht es dann, ich sag jetzt einmal 6,5 % bis 7 %.

Kainz: Sie haben vorher Stadthotel in Wien und Graz verglichen. Wo sehen Sie die Bruttoanfangsrendite in Tourismusregionen?

Bewerter: Die guten Projekte an guten Standorten, wie der erste Bezirk in Wien sehe ich bei unter 4,5 %. In Graz werden wir bei unter 5 % sein. Da stimmt das halbe Prozent Unterschied, wie in anderen Bereichen auch immer bei Graz und Wien. In Ferienregionen - ich habe gerade aktuell in Tirol zwei größere Hotels bewertet - sind wir bei nachgewiesenen Investorenangeboten bei knapp unter 6 %. Das ist ein Ferienhotel in einer Skiregion. Das würde jetzt auch so passen. Das was ich jetzt genannt habe ist die Achse Saalbach Kitzbühel, also dieses Tal da hinein.

Kainz: Ein Hotel in einer Tourismusgegend ist natürlich risikoreicher als ein Cityhotel aber im Vergleich zur Therme mit Hotel in einer Tourismusgegend ist das Hotel dann ähnlich oder trägt es ein bisschen mehr Risiko?

Bewerter: Ein bisschen mehr Risiko schon. Der Themenbereich ist grundsätzlich für mich riskanter einzustufen als der Hotelbetrieb.

Kainz: Sehen Sie Drittverwendungsmöglichkeiten für Thermenimmobilien am Ende ihrer Gesamtnutzungsdauer angekommen ist. Ich habe gehört Seniorenresidenzen wären denkbar oder Ärztezentren mit Seniorenresidenzen.

Bewerter: Ich sehe es so. Grundsätzlich werden bei Ertragsimmobilien wirtschaftliche Nutzungsdauern angesetzt. Fachmarktzentren 30 bis 40 Jahre, Stadthotels 50 Jahre vielleicht. Wenn die Standortparameter positiv sind, dann wird es an dem Standort, obwohl die wirtschaftliche Nutzungsdauer abgelaufen ist, immer wieder Nachinvestitionen geben, weil der Standort gut ist. Wenn ich eine Thermalquelle habe, dann wird es dort auch wenn das Thermengebäude die Gesamtnutzungsdauer erreicht hat, immer wieder Nachinvestitionen geben. Das ist für mich die ersten geraden Linien. Bei den Nachinvestitionskosten muss man mit 30 %, 40 % und 50 % der Neuherstellungskosten nach 20 oder 25 Jahren rechnen. Wieder Modernisieren, neu ausrichten und weitermachen. Wenn es eine komplett andere Nutzung als die Thermenutzung sein soll, kann man üblicherweise das Gebäude abreißen. Wenn ich eine Seniorenresidenz mache mit einer parkähnlichen Gestaltung brauche ich kein Riesenhallenbad mit Rutsche und so weiter.

Kainz: Das wird man sich auch nicht leisten können.

Bewerter: Genau. Das Problem ist bei so Seniorenresidenzen, die sind auch daran gebunden, dass sie die Anbindung zur urbanen Umgebung haben. Wenn ich in Bad Erlach eine Seniorenresidenz für 200 Leute hinmachen würde, weiß ich nicht ob das strategisch für den Betreiber einer Seniorenresidenz gut wäre. Dort in der Umgebung hat er nicht viel.

Kainz: Ich würde jetzt gerne eine konkrete Bewertung mit Ihnen durchgehen und die einzelnen Parameter besprechen. Wir haben hier die Bewertung der Therme Köflach. Der Befund beginnt mit einer Standortanalyse. Welchen Einfluss hat der Standort bzw. wo in der Bewertung schlägt sich die Standortqualität nieder?

Bewerter: Der Standort spiegelt ... (Unterbrechung)

Kainz: Wieso ist Ihr Ansatz beim Mietausfallswagnis Null?

Bewerter: Sowohl bei Hotel als auch bei der Therme sind immer die Auslastungskennzahlen hinterlegt mit Nächtigungen bzw. mit Tagesgästen, die dem ganzen zugrunde liegen. Ich habe jetzt zum Beispiel beim Hotel eine Auslastung mit 70 % um jetzt eine Zahl zu nennen und das war kontinuierlich. Oder ich habe eine schwankende Größe oder eine steigende Größe, je nachdem. Wenn die Auslastungszahlen hinterlegt sind mit realistischen Ansätzen, dann brauch ich nicht nochmal eine Leerstehungsrate anzusetzen. Was darüber hinaus noch berücksichtigt werden könnte - das ist dann jetzt allerdings schon im Liegenschaftszinssatz drinnen - wenn aufgrund des Standorts oder der Ausrichtung der Therme der längerfristige Verlauf riskant ist. Da müsste man das Risiko wahrscheinlich mit dem Liegenschaftszinssatz einstufen.

Kainz: Wie ermitteln Sie den Pachtsatz?

Bewerter: Ich habe jetzt da den EBITDA Aufwand drinnen, da sieht man auch das der

Personalaufwand mit 45 % schon über einem Stadthotel gelegen ist, das vielleicht mit 30 % bis 35 % auskommt. Den Materialaufwand mit 13,5 % würde ich als durchschnittlich normal betrachten. Die sonstigen Betriebsausgaben in der Höhe von 23,5 %, da sind ja auch die Energiekosten drinnen, die sind auch höher als beim normalen Hotelbetrieb. Ich habe ein EBITDA von rund 17,5 %, das ist dann eher ein unterer Wert. Deshalb kann ich beim Betreiberertrag nicht 5 % oder 6 % ansetzen, der Kleiber sagt auch drei Prozent sind hier anzusetzen, das heißt ich habe dann hier rund 15 % realisierbare Pacht. In der Therme Köflach gibt es gerade eine Umstellungsphase, das schlägt sich auch auf die Zahlen nieder.

Kainz: Welche Kennzahlen weisen Sie in der Bewertung aus?

Bewerter: Da habe ich eine Bruttorendite von 8,75 %. Das heißt Köflach ist vom Standort her kein klassischer Thermenstandort. Sie haben zwar das Thermalwasser, aber im Vergleich zu Loipersdorf oder Radkersburg, das sind klassische Thermenstandorte. Und es gibt dort auch nur die Therme die räumlich mit dem Hotel verbunden ist. In Köflach gibt es die Trennung. Da ist auf der einen Seite der Straße das Hotel und auf der anderen die Therme. Das könnte man getrennt verwerten. Es gibt einen Verbindungstunnel. Da kann man jetzt drüber nachdenken, ob dies ein Nachteil oder ein Vorteil ist. Was dort schon gut funktioniert hat, ist dass die Trennung von Themenbereich zum Hotelbereich gegeben ist, während bei der Asia Therme ist das ein Baukörper. Der Vorteil ist auch, dass die Auslastung des Thermenhotels in Köflach auch die die Pensionsversicherungsanstalt gegeben ist. Die haben Verträge, die Ihnen eine gewisse Grundauslastung garantieren.

Kainz: Dann ist die Situation ja gar nicht so direkt vergleichbar mit anderen Thermenhotels.

Bewerter: Ja, da muss man aufpassen. Ich habe da auch in Bad Radkersburg ein paar Hotels mit einer ähnlichen Situation, wo die Auslastung bei über 90 % liegt.

Kainz: Ist ein Verkehrswert pro Quadratmeter ein tauglicher Benchmark für eine Thermenimmobilie?

Bewerter: Nein, ich habe bei den standardisierten Hotelketten meine Kennwerte, weil ich weiß mit welchen Ausstattungen die da hineingehen, aber bei den kombinierten Hotel-Thermenprojekten handelt es sich überwiegend um individuelle Konstruktionen der Gebäude, wo individuelle Größen da sind. Meistens ergibt sich das aus der Historie. Zum Beispiel Loipersdorf ist in mehreren Stufen entstanden. Die haben sich immer ihrer optimalen Größe angepasst. Das heißt ich kann bei Hotels viel mehr vergleichen als bei der Kombination Hotel-Therme.

Kainz: Was schauen Sie sich neben den vom Kunden übergebenen Unterlagen in Eigenrecherche an bei der Bewertung von Thermenimmobilien?

Bewerter: Grundsätzlich ist es die Infrastruktur. Also die Anbindung ans regionale und überregionale Straßennetz bzw. ans Bahnnetz. Wie kommen die Kunden da her. Dann die Konkurrenzbetriebe, wo ist die nächste Therme und was bietet die an? Wenn der Wiener oder der Grazer sagt, er fährt jetzt in die Therme, wo wird er lieber hinfahren. Bei der Asia Therme haben wir da auch lange mit dem Betreiber diskutiert, ob der Standort jetzt gut ist oder ob der Standort hinter dem Wechsel besser ist.

Kainz: Und was war das Ergebnis? Welche Argumente sprachen dafür? Welche dagegen?

Bewerter: Die Asia Therme hat sich zwischen Folgebewertung (Anmerkung: 2017) und Erstbewertung (Anmerkung: 2015) positioniert. Das hat man an den Zahlen gemerkt, dass die sich deutlich verbessert haben dort im Betrieb. Die haben nicht gewusst, ob sie jetzt Tagesgäste mehr ansprechen sollen oder die Wochenendgäste. Die haben am Anfang zu wenig Nächtigende gehabt, weil die sagen, der Wiener fährt nicht drei Tage zu mir. Wenn er drei Tage fährt, dann fährt er nach Waltersdorf oder Loipersdorf oder Radkersburg.

Kainz: Ist da die Nähe zu Wien fast ein Nachteil im Hinblick auf die Nächtigungen?

Bewerter: Die Nähe ist da, aber auch wieder nicht so nahe, dass sie Gäste aus Wien

haben, die für zwei Stunden zum saunieren kommen. Er hat wahrscheinlich genau die kritische Distanz. Die Asia Therme ist zu weit weg für zwei oder drei Stunden, wenn dann eher für einen Tagesausflug und für die Nächtigung ist sie dann zu wenig weit weg. Und der Grazer fährt dann wahrscheinlich nicht über den Wechsel nach Bad Erlach und bleibt drei Tage in dem Gebiet. Bei Köflach ergibt sich die Thematik nicht. Ich habe dort meine Grundaustattung im Hotel durch die Pensionsversicherungsanstalt, ich habe meine Tagesgäste aus der Region Voitsberg/Köflach. Beim Grazer ist die Frage, fährt der nach Köflach oder fährt der zu Alternativstandorten nach Waltersdorf oder Radkersburg.

Kainz: Und wo fährt der Grazer hin?

Bewerter: Mehrheitlich zu den anderen Standorten. Waltersdorf und Loipersdorf sind schon lange etabliert und haben daher einen übergeordneten Stellenwert.

Kainz: Sie führen in Ihrer Bewertung auch die **allgemeinen wirtschaftlichen Verhältnisse** an. Inwiefern haben diese einen Einfluss auf den Wert der Thermenimmobilie?

Bewerter: Der unmittelbare Wert wird jetzt nicht davon abgeleitet mit einem Zu- oder einem Abschlag, aber sehr wohl hat es Einfluss auf das mögliche Konsumentenverhalten der Tagesgäste. Leistet sich die Bevölkerung vor Ort einen regelmäßigen Thermenbesuch? Leisten sich die dort Gesundheitsbehandlungen? Das war die Ausrichtung der Therme Köflach zum Beispiel. Leisten sich die den Saunabesuch? Oder ist das eine Region wo man sagt, mit dem kann man nicht rechnen, dass die ein Zusatzangebot auch konsumieren. Das zielt eigentlich auf die Tagesgäste und nicht auf die Hotelgäste ab.

Kainz: Der nächste Punkt ist die Nachbarschaft im Gutachten. Da haben wir ja vorhin zwei Aspekte besprochen. Zum einen was gibt es für Attraktionen und Freizeitmöglichkeiten außerhalb der Therme und zum anderen welche direkten Konkurrenten habe ich.

Bewerter: Ja genau.

Kainz: Als nächstes ist die Auswahl des Bewertungsverfahrens dargestellt und begründet. Das haben wir ja auch schon besprochen. Das Ertragswertverfahren und da speziell das Pachtwertverfahren erachten Sie als geeignet. Das DCF Verfahren kommt ebenfalls zur Anwendung.

Bewerter: Das klassische ist das Pachtwertverfahren. Ich würde jetzt allerdings nicht den Pachtsatz ohne die Bilanzanalyse ableiten. Das heißt ich würde jetzt nicht sagen, es gibt in der Literatur Pachtsätze von 20 % bis 25 % und ich stufe mein Hotel mit 22 % ein, wie es teilweise auch gemacht wird und hab mir nicht einmal die Bilanz angesehen. Man muss ja überprüfen, ob das Hotel die Pacht erwirtschaften kann. Das ist ganz wesentlich. Man kann zwar mittelfristig sagen, es ist eine Umplanung in Gange, es wird neu positioniert, es wird eine Ansteigung geben. Man kann aus heutiger Sicht sagen, das wird erwartet. Man muss dann nach drei, vier Jahren nochmal nachjustieren, ob diese Erwartungshaltung eingetreten ist. Aber es macht wenig Sinn 25 % anzusetzen wie zum Beispiel hier in Köflach und dann kann ich nur 17 Prozent erwirtschaften. Also wer würde das betreiben?

Kainz: Zum Liegenschaftszinssatz, wie leiten Sie den her? Gibt es irgendwas wo Sie sich da orientieren? An den Veröffentlichungen des Fachverbandes? Gibt es eine Bandbreite von Liegenschaftszinssätzen, die für Thermenimmobilien empfohlen werden?

Bewerter: Das was an den Liegenschaftszinssätzen wesentlich ist, ist...nun das ist jetzt schon eine sehr theoretische Frage. Der Liegenschaftszinssatz ist grundsätzlich mal keine Kenngröße am Immobilienmarkt. Die am Markt wahrgenommen Kennzahl ist die Bruttoanfangsrendite. Die ist in den Köpfen der Immobilienleute und der Investoren. Diese Größe wird vom Liegenschaftszinssatz ausgelöst, die eine Rechengröße ist, die man einsetzt um dann quasi mit der Restnutzungsdauer, mit den ganzen Kenngrößen wie Bewirtschaftungskosten usw. Jahresrohertrag auf die Bruttorendite kommt. Wenn ich mir Bruttoanfangsrenditen ansehe im Vergleich, muss ich die wertbestimmenden Parameter dazu haben, das heißt ich brauche das Verhältnis von Jahresreinertrag zu

Jahresrohertrag, also die Bewirtschaftungskosten und die Restnutzungsdauer des Gebäudes. Bei den Liegenschaftszinssätzen ist es so dass sie der Sachverständigenverband veröffentlicht hat. Dort gibt es genau diese Kategorie - Hotel, wie auch immer - nicht. Ich würde das Hotel jetzt auch nicht, wie es manche tun, in die gewerbliche Immobilie einstufen. Ich würde eine Hotelimmobilie ansiedeln, das ist einmal in einer Literatur drinnen gestanden, so plus minus Büroimmobilie, jetzt rein von der Risikoeinstufung her. Aber wiederum sehr abhängig davon wo man sich befindet. Jedenfalls nicht nur in einer gewerblichen Immobilie, weil gewerbliche Immobilien, das ist jetzt nicht nur ein Hotel, das sind andere Dinge, die unter gewerblichen Immobilien einzustufen sind. Entscheidend ist, dass die **Relation Bruttorendite** funktioniert und dass das **Verhältnis GOP zu Umsatz** und **Verkehrswert zu Umsatz** in einer Bandbreite ist, wie es auch in den Kennzahlen veröffentlicht ist. Also es gibt schon ungefähr diese 6 % (Anmerkung: Liegenschaftszinssatz), die man in der Berechnung ansetzt und dann kommt man durchgerechnet zum Ergebnis. Start ist die EBITDA Analyse und dann hat man die Kenngrößen Umsatz und Pacht.

Kainz: Verwaltungskosten setzen Sie an, obwohl diese eigentlich in der G&V schon drinnen sind?

Bewerter: Ja, genau. Ich setze sie trotzdem an, weil auch wenn in der Realität hier der Betreiber und der Verpächter ident sind, ich es auch für die Bank (Anmerkung: Auftraggeber Gutachten) sehen muss. Wenn Sie das anbringen müssen, müssen Sie sich einen externen Betreiber holen und dann haben Sie in Ihrer Gesellschaft Verwaltungsaufwendungen, die Sie nicht weiter verrechnen können.

Kainz: Was die Gesamtnutzungsdauer betrifft, wurden hier 50 Jahre für den Kombinationsbetrieb herangezogen. Wie würden Sie das bei einer „stand-Alone“ Therme sehen?

Bewerter: Wenn die Therme ganz allein ist, wahrscheinlich eher bei 40 Jahren.

Kainz: Beim Verkehrswert haben Sie dann auch verschiedene Kennzahlen ausgewiesen. Bruttorendite von 8,5 %, Verkehrswert zu Umsatz von 1,85 und

Verkehrswert zu GOP von 10,45. Und dazu haben sie intern Vergleichswerte?

Bewerter: Diese beiden Relationen, da gibt es in der Literatur Vergleichswerte bzw. Faustformeln. Da ist man ungefähr bei 1,5/2 bis 3 beim Verhältnis Verkehrswert zu Umsatz. Die Hotelkennzahlen stammen aus den Vorträgen von Frau Dr. Gauß-Winkler und sind sehr aktuell und nicht in der Literatur veröffentlicht. Und der Verkehrswert zu GOP ist auch in dem Bereich von 6/7 bis etwa 8/9 anzusiedeln. Und die Bruttorendite mit ist einfach, da bildet sich der Standort wider.

Kainz: Dann sind wir von meiner Seite her durch. Ist aus Ihrer Sicht noch etwas offen?

Bewerter: Nein, aber die Hotelkennzahlen schicke ich Ihnen noch.