
Bewertung von Hotel- und Gastgewerbe- Liegenschaften in der Praxis



Über den Verfasser



Thomas Poschung (51) kennt das Hotel- und Gastgewerbe in erster Linie aufgrund seiner praktischen Tätigkeiten. Nach einer seriösen und fundierten Grundausbildung arbeitete er auf allen Hierarchiestufen und leitete 8 Jahre verschiedene Hotel- und Gastronomiebetriebe.

1996 gründete er zusammen mit seiner Frau Sabine Poschung die Firma Activ Gastro GmbH: <http://www.activgastro.ch>

Als Leiter und Inhaber von Activ Gastro HOTEL Immobilien beschäftigt er sich vor allem als Immobilienspezialist mit Schwerpunkt Verkauf, Beratung und Bewertung von Hotel- und Gastgewerbe-Liegenschaften. Thomas Poschung bewertete rund 450 Liegenschaften aller Art im Tourismusbereich, vom 5* Hotel-Betrieb bis zum Campingplatz. Mit

temporären Geschäftsführungen von Hotel- und Gastrobetrieben bleibt ihm der praktische Bezug zur Branche erhalten.

Parallel zu den praktischen Tätigkeiten eignete er sich durch gezielte Weiterbildung auch ein umfangreiches theoretisches Wissen an. In diversen SVIT-Fachschulungen und Kursen, bankinternen Weiterbildungen sowie weiteren immobilienpezifischen Kursen bildete er sich zum Immobilienverwalter/Bewirtschafter-, Vermittler/Vermarkter und -Bewerter weiter. Dieses Wissen wendet er auch in der 2001 gegründeten Immobilienfirma ToP Suisse Immobilier GmbH, deren Geschäftsführer er ebenfalls ist, an: <http://www.suisseimmobilier.ch>

Die beiden Firmen ergänzen sich gegenseitig durch grosse Synergien. So werden Hotel- und Gastgewerbebetriebe nicht nur isoliert als solche betrachtet. Die Möglichkeiten z.B. einer allfälligen Umnutzung und einer damit verbundenen Wertsteigerung fliessen bei einer Bewertung mit ein. Auch wird ein „problematisches“ Objekt bei einem Verkauf nicht nur als Gastrobetrieb sondern gleichzeitig auch als alternativ nutzbare Liegenschaft im Markt angeboten.

Thomas Poschung ist mit Herz und Seele Hotelier, Gastronom und Immobilien.

Vorwort

Ziel und Zweck dieses Handbuchs

Dieses Manual soll Einblick in die Bewertungsmaterie für Hotel- und Gastgewerbeliegenschaften aufzeigen und verschiedene Schätzungsmethoden vermitteln. Es soll allen Interessierten, insbesondere Kreditsachbearbeitern, Immobilienbewertern, Eigentümern, Kaufinteressenten als Arbeitsgrundlage dienen.

Das Manual richtet sich weiter an die Akteure der Tourismus-, Finanz- und Baubranche, wir bedienen uns deshalb einer allgemein verständlichen Sprache. Weil die Adressaten nicht nur Brancheninsider sind, werden manchmal Erläuterungen abgegeben, die für Profis vielleicht nicht ganz neu sind.

Die praktischen Anwendungsbeispiele sollen die bewusst „kurz“ gehaltenen theoretischen Ansätze ergänzen.

Weitere Gründe die uns zur Erstellung dieses Manuals bewogen:

Das Manual soll als Arbeitsgrundlage dienen für

- Ausbildung der Mitarbeiter von Activ Gastro HOTEL Immobilier
- Basis für das interne Hotel- und Gastgewerbeliegenschafts-Bewertungsprogramm
- Schulungsunterlage der Immobilien-Schätzer Ausbildung USPI, Bankmitarbeitern, Firmen, usw.

Zudem soll es einen Einblick in die umfangreiche Bewertertätigkeit aufzeigen, die Transparenz im Bewertungswesen fördern und zum besseren gegenseitigen Verständnis der Bau-, Immobilien-, Bank- und Tourismusbranche, Investoren, Betreiber, usw. beitragen.

Weiter soll das Manual das Vorgehen von Activ Gastro HOTEL Immobilier bei Liegenschaftsbewertungen aufzeigen.

Da Activ Gastro HOTEL Immobilier mehrheitlich für Banken, Firmen, Investoren und Private Bewertungen erstellt, können wir unsere bisher getätigten Bewertungen aus Diskretionsgründen nicht veröffentlichen.

Bei seriösem Studium dieses Manuals sollte der Leser in der Lage sein, die wichtigsten Elemente der Schätzungsmaterie zu verstehen, Bewertungen selbst vorzunehmen und externe Bewertungen zu beurteilen.

In einem ersten Teil werden die wichtigsten Rahmenbedingungen kurz festgehalten. Dieser Teil soll zeigen, dass die Tourismusindustrie nicht isoliert von der übrigen Volkswirtschaft betrachtet werden kann. Weiter wird auf Kennzahlen, Gefahren und Chancen der Branche hingewiesen.

Die weiteren Teile befassen sich konkret mit der Schätzungsmaterie. Das Inhaltsverzeichnis ist daher sehr detailliert abgefasst worden. Es eignet sich deshalb auch als Stichwortverzeichnis für diejenigen Leser, die sich nur für einzelne Problemstellungen interessieren.

Der besseren Lesbarkeit halber wurde z.T. auf die Nennung beider Geschlechtsformen verzichtet, wobei selbstverständlich jeweils beide angesprochen sind.

Ein Anhang mit Checklisten, Tabellen, wichtigen Internetadressen und eine Übersicht der bisherigen Tätigkeiten von Activ Gastro HOTEL Immobilier runden das Manual ab.

Einen besonderen Dank möchten wir den Branchenverbänden GastroSuisse + hotelleriesuisse aussprechen, dass wir die Infos und Grafiken aus ihren Publikationen verwenden durften.

Aufruf zur Mithilfe: Im Sinne einer „Vernehmlassung“ streben wir eine Verbesserung unseres Manuals an. Unser Ziel ist es, eine von allen Beteiligten der Branche breit abgestützte zweite Auflage unseres Handbuchs zu erstellen. Das vorliegende Manual ist deshalb als Arbeitspapier zu betrachten.

Bitte teilen Sie uns Ihre Korrektur- und Verbesserungsvorschläge, Ihre Ergänzungen, usw. mit. Besten Dank!

Inhaltsverzeichnis

Kapitel 1

Tourismus, Rahmenbedingungen, einige Kennzahlen

1.1	Bedeutung und Entwicklung des Tourismus	13
1.1.1	Volkswirtschaftliche Bedeutung	13
1.1.2	Tourismus schafft Arbeitsplätze	14
1.2	Wichtigste Kennzahlen	15
1.2.1	Anzahl Beschäftigte und Anzahl Betriebe, Umsatz	15
1.2.2	Hotellerie: Auslastungsgrad nach Kantonen, Regionen und Top Destinationen	18
1.2.3	Logiernächteentwicklung	20
1.2.4	Betriebstypen	21
1.2.5	Weitere Kennzahlen: Umsätze, Betriebsgrössen mit Schwerpunkt Restauration	22
1.3	Hotel- und Gastgewerbe als Arbeitgeber	23
1.3.1	Mitarbeiterentschädigung	23
1.3.2	Mindestlöhne	24
1.4	Blick in die Zukunft: Bedrohungen für die Hotellerie und Gastronomie	25
1.4.1	Veränderung des Konsum- und Gästeverhaltens	25
1.4.2	Höhere Gästeeerwartungen	26
1.4.3	Verschärfung der Konkurrenz	27
1.4.4	Immobilisierungsgrad	29
1.4.5	Grosser Nachholbedarf bei Investitionen in Gebäude und Infrastrukturen	30
1.4.6	Zu tiefe Auslastung	31
1.4.7	Währungsentwicklung	32
1.4.8	Zu viele Hotel- und Restaurantbetriebe?	33
1.4.9	Mäzenentum in der Hotellerie	34
1.5.	Blick in die Zukunft: Stärken	36
1.5.1	Qualitätssicherung	39
1.5.2	Image, politische Stabilität	37
1.5.3	Verkehrsinfrastruktur	37
1.5.4	Intakte Umwelt	37
1.6	Stärke- und Schwächeprofil	38

Kapitel 2

Liegenschaftswerte, historischer Überblick über Bewertungen im Hotel- + Gastgewerbe

2.1	Begriffserklärungen von Wert und Preis	39
2.1.1	Real- Substanz- oder Sachwert	39
2.1.2	Ertragswert	39
2.1.3	Fortführungswert	39
2.1.4	Nutzungswert	39
2.1.5	Verkehrswert / Marktwert	39
2.1.6	Alternativer Nutzungswert	40
2.1.7	Zwangsverkaufswert	40
2.1.8	Liquidationswert	40
2.1.9	Liebhaberwert	40
2.1.10	Konsumtiver Nutzwert	40
2.1.11	Wert und Preis	41
2.1.11.1	Akzeptierbarer Preis	41
2.1.11.2	Marktauftrittspreis	41
2.1.11.3	Baukostenpreis des Gebäudes	41
2.1.11.4	Preis des Bauwerkes	41
2.1.11.5	Ausübungspreis	41
2.1.11.6	Maximaler Preis	41
2.1.11.7	Minimalpreis	41
2.1.11.8	Wahrscheinlicher Preis	41
2.1.11.9	Angebotspreis	41

2.2	Weitere Werte im Immobilienbereich	42
2.2.1	Buchwert	42
2.2.2	Amtlicher Wert, Steuerwert	42
2.2.3	Gebäudeversicherungswert	42
2.3	Einfache Instrumente zur Wertermittlung im Hotel- und Gastgewerbe	42
2.3.1	Multiples	42
2.2.2	Comparables	42
2.2.3	Hedonische Modelle	42
2.3.4	Faustregel	42
2.4.	Geschichte der Hotel- und Gastgewerbeliegenschafts-Bewertung	43
2.4.1	Geschichte	43
2.4.2	Alte bis 2003 angewendete SGH-Methode	43
2.4.3	Kommentar zur alten SGH-Methode	44

Kapitel 3

Hotel- und Gastro Immobilienbewertung in der Praxis

3.1	Begriffsdefinitionen, Besonderheiten, Ablauf, Sorgfaltspflicht	45
3.1.1	Begriffsdefinitionen	45
	3.1.1.1 Was sind gastgewerbliche Objekte?	45
	3.1.1.2 Was ist ein Hotel?	45
3.1.2	Besonderheiten beim Bewerten von Hotel- und Gastgewerbeliegenschaften	45
3.1.3	Ablauf der Bewertung	46
	3.1.3.1 Das Ziel der Bewertung	46
	3.1.3.2 Stichtag der Bewertung	46
	3.1.3.3 Honorierung	46
	3.1.3.4 Sorgfaltspflicht und Haftung	47
	3.1.3.5 Vorbehalt	47
	3.1.3.6 Absicherung	47
3.2	Unterlagen und Informationsbeschaffung	48
3.2.1	Grundbuchauszug	48
	3.2.1.1 Wortlaute der Anmerkungen	48
	3.2.1.2 Wortlaute der Dienstbarkeiten	49
	3.2.1.3 Wortlaute der Grundlasten	49
	3.2.1.4 Wortlaute der Vormerkungen	49
3.2.2	Zonen- und Quartierplan	50
3.2.3	Gefahrenkarten	50
3.2.4	Grundwasser	50
3.2.5	Radon	50
3.2.6	Schutz des Gebäudes, Bäume, usw.	50
3.2.7	Bau- und Zonenreglement	50
3.2.8	Altlasten und Altlastenverdachtskataster	51
3.2.9	Katasterplan / Geometerplan (Orientierungskopie)	51
3.2.10	Gebäudeversicherung	51
3.2.11	Amtlicher Wert (Steuerwert)	51
3.2.12	Baupläne (Grundriss-, Fassaden- und Schnittpläne)	51
3.2.13	Baubeschrieb	51
3.2.14	Mietverträge, Mieterspiegel	52
3.2.15	Managementvertrag	52
3.2.16	Franchisevertrag	52
3.2.17	Logiernächtestatistik des Hotelbetriebes	53
3.2.18	Offerten für Investitionen und Renovationen	53
3.2.19	Jahresrechnung, Erfolgsrechnung	53
3.2.20	Budget	53
3.2.21	Businesspläne, angestrebtes Betriebskonzept	53
3.2.22	Patent	54
3.2.23	Wartungsverträge	54
3.2.24	Lieferverträge	54
3.2.25	Stockwerkeigentum	54
3.2.26	Baurecht	54
3.2.27	Kaufverträge	55
3.2.28	Kostenvoranschlag / Bauabrechnung	55
3.2.29	Informationen von der Gemeinde	55
3.2.30	Ortsplan	55
3.2.31	Örtliches oder regionales Tourismusbüro	55
3.2.32	Bundesamt für Statistik	55
3.2.33	Handelsregister	55
3.2.34	Mitbewerber/Konkurrenz	55

3.2.35	Branchenverbände, Organisationen, diverses	56
3.2.35.1	hotelleriesuisse	56
3.2.35.2	GastroSuisse	56
3.1.24.3	Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH)	57
3.1.35.4	Swiss Catering Association (SCA)	57
3.1.35.5	Hotel & Gastro Union	57
3.1.35.6	Schweizerischer Cafetier Verband	58
3.1.35.7	Verband Schweizerischer Konzertlokale, Cabarets, Dancings und Discos	58
3.1.35.8	Diverse Organisationen	58
3.1.35.9	Branchenzeitschriften	58
3.1.35.10	Rückfragen bei anderen Bewertern	58
3.1.35.11	Bestehende Bewertungen und Betriebs-Analysen	58
3.1.35.12	Neubau Projekt	58
3.1.35.13	Kontenplan	59
3.2.36	Diverse Informationsquellen und Erfahrungen	59
3.3	Besichtigung der Liegenschaft	60
3.3.1	Besichtigungstermin	60
3.3.2	Spezielle Diskretion bei der Besichtigung	60
3.4	Aufnahme des IST-Zustandes des Gebäudes, der Installationen, Umgebung, usw.	61
3.4.1	Lage	61
3.4.2	Erreichbarkeit	61
3.4.3	Aussicht	61
3.4.4	Besonnung	61
3.4.5	Baugrund, Topographie, Orientierung	61
3.4.6	Aussenanlagen	62
3.4.7	Gefährdungen	62
3.4.8	Nachbarschaft	62
3.4.9	Kapazitäten, Ausstattung, Zustand sowohl qualitativ als auch quantitativ	62
3.4.9.1	Hotelbetrieb	62
3.4.9.2	Restauration	63
3.4.9.3	Küche / Office	63
3.4.9.3.1	Standort	63
3.4.9.3.2	Einrichtung, Ausstattung, Herd, Regenerierungsgerät, Lüftung, usw.	63
3.4.9.3.3	Tageslicht	64
3.4.9.3.4	Abstell- und Arbeitsflächen	64
3.4.9.3.5	Bodenablauf	64
3.4.9.4	Weitere Räumlichkeiten	65
3.4.9.5	Aussenbereich	65
3.4.9.6	Mitarbeiterunterkünfte	65
3.4.9.7	Wirte- / Direktionswohnung	65
3.4.9.8	Zustand und Beschaffenheit des Gebäudes und der übrigen Infrastruktur	66
3.4.9.8.1	Balkone	66
3.4.9.8.2	Ausbaugrad, Materialwahl, Infrastruktur	66
3.4.9.9	Grundstück	69
3.4.9.10	Behördliche Auflagen	69
3.4.9.11	Parkierung	70
3.4.9.11.1	Parkplätze	70
3.4.9.11.2	Einstellhallenplätze, Garagen	70
3.5	Betriebs- und Arbeitsabläufe	71
3.6	Problematik der Betriebs- und Kennzahlenvergleiche	72
3.7	Geschichte des zu bewertenden Betriebes	72
3.8	Management und Organisation, Betriebsführungsarten	73
3.9	Mitarbeiter	75
3.10	Öffnungszeiten	76
3.11	Angebot, Zusatzangebote	77
3.12	Betriebssystem und –konzept	78
3.13	Kundschaft	78
3.14	Preispolitik	79
3.15	Mitbewerber / Konkurrenz	80
3.16	Werbung	80
3.16.1	Marketing und Werbung generell	80
3.16.2	Kommissionen von Online Buchungsplattformen	81
3.16.3	Einfluss von Werbung auf den Wert der Liegenschaft	82
3.17	Unterhaltsnachhol- und Renovationsbedarf	82
3.18	Positionierung und Zukunftsaussichten des Ortes / der Region	83
3.19	Zukunftsaussichten des zu bewertenden Betriebes	84
3.20	Mischnutzungen	84
3.21	Alternative Nutzungs- und/oder Ausbaumöglichkeiten	85
3.22.	Die unterschiedlichsten Betriebstypen	86
3.23	Nebenanlagen, Nebenbetriebe	87
3.24	Gesamtbewertung Skala 1 – 6	89
3.25	Zugehör	90

4.2.2	Klassische Methode der Ertragskapitalisierung	131
4.2.2.1	Definition Mietwert, Mietzinsvereinbarungen, Mietarten	131
4.2.2.2	Mietwert- Verkehrswertschätzung	133
4.2.2.2.1	A ./ Kalkulierter Unterhalt und Ersatz des Mietinventars	133
4.2.2.2.2	B ./ Leasing / Fremdmietzinse	133
4.2.2.2.3	C ./ Liegenschaftsunterhalt Mieter	134
4.2.2.2.4	D + Mieterträge übrige Nutzungen (Personalzimmer/Studios, etc.)	134
4.2.2.2.5	E ./ Direkter Aufwand übrige Liegenschaftserträge	134
4.2.2.2.6	F ./ Abschreibung auf Kaufinventar	134
4.2.2.2.7	G ./ Abschreibungen Mieterausbau	135
4.2.2.2.8	H ./ Zins Betriebskapital	135
4.2.2.2.9	I Free Cash-flow Betrieb (FCF)	135
4.2.2.2.10	K Betriebsgewinn	135
4.2.2.2.11	L Mietzins/Mietwert Betrieb	136
4.2.2.2.12	M Berechnung Bruttokapitalisierungssatz	136
4.2.2.2.12.1	a) Bewirtschaftungskosten	136
4.2.2.2.12.2	a1) Betriebskosten	136
4.2.2.2.12.3	a2) Instandhaltungs- / Unterhaltskosten	137
4.2.2.2.12.4	a3) Verwaltungskosten	137
4.2.2.2.12.5	a4) Mietzinsausfallrisiko	137
4.2.2.2.12.6	a5) Rückstellungen / Instandsetzung	137
4.2.2.2.12.7	b) = Nettomietwert	138
4.2.2.2.12.8	c) Zinssatz	138
4.2.2.2.12.9	c1) Basiszinssatz	138
4.2.2.2.12.10	c2) Zuschlag Makrolage	138
4.2.2.2.12.11	c3) Zuschlag Mikrolage	138
4.2.2.2.12.12	c4) = Nettokapitalisierungssatz	138
4.2.2.2.13	Klassische Ertragswertberechnung	139
4.2.2.2.14	Beispiele aus der Praxis von zu hoher oder zu tiefen Mieten	140
4.2.2.3	Verkehrswertberechnung	141
4.2.3	Barwertmethode	142
4.2.3.1	a) Mietwert	142
4.2.3.2	b) Bodenverzinsung/Landwert	142
4.2.3.3	c) Bewirtschaftungskosten	143
4.2.3.4	d) Netto-Mietwert	143
4.2.3.5	e) Restnutzungsdauer	143
4.2.3.6	f) Basiszinssatz / Barwertfaktor	143
4.2.3.7	g) Barwert (vor Erneuerungskosten)	143
4.2.3.8	h) Neubaukosten	143
4.2.3.9	i) Anteil an den Neubaukosten	143
4.2.3.10	k) 1. Renovation	143
4.2.3.11	l) 2. Renovation	144
4.2.3.12	b) Landwert	144
4.2.3.13	m) Barwert	144
4.4	Weitere von uns geschätzte Werte	145
4.4.1	Liebhaberwert	145
4.4.2	Liquidationswert	146
4.5	Vergleichswertmethode	147
4.6	Mischwertmethode	148
5	Beispiel einer Bewertung für das 2-Stern „Hotel Mondschein“	
	Vorgehen von Activ Gastro bei der Berechnung	149
5.1	Realwertschätzung	150
5.2	Ertragsschätzung DCF	153
5.2.1	Budgetierung des Betriebsertrages 1. Planjahr	153
5.2.1.1	Budgetieren des Logementumsatzes	153
5.2.1.1.1	Berechnen der Anzahl Logiernächte	153
5.2.1.1.2	Budgetierung des Restaurationsumsatzes durch das Logement	154
5.2.1.2	Budgetieren des Restaurationsumsatzes	154
5.2.1.3	Budgetieren der diversen Erträge	154
5.2.1.4	Budgetieren der Aufwände und Kosten	155
5.2.1.4.1	Warenaufwand	155
5.2.1.4.2	Direkter Aufwand	155

	5.2.1.4.3	Personalaufwand	155
	5.2.1.4.4	Übriger Betriebsaufwand	155
	5.2.1.4.5	Unternehmerlohn/Direktion/Geschäftsführung	155
	5.2.1.4.6	Gesellschaftsorgane	155
	5.2.1.4.7	Betriebsergebnis II	155
	5.2.2.1.8	Kalkulierter Unterhalt+Ersatz des Gross- und Kleininventars	155
	5.2.2.1.9	Leasing, Baurechtszinse, Fremdmietzinse	155
	5.2.2.1.10	Mieterträge	156
	5.2.2.1.11	Liegenschaftsabgaben (Taxen, Gebäude Versicherungen)	156
	5.2.2.1.12	Kalkulierte Ersatzinvestitionen	156
	5.2.2.1.13	Aufgestauter Unterhalt (einmalige Investition)	156
	5.2.2.1.14	EBIT	157
	5.2.2.1.15	Steuern	157
	5.2.2.1.16	Free Cash Flow Betrieb	157
	5.2.2	Vergleich mit effektiv erarbeiteten Zahlen der Vorjahre	157
	5.2.3	Budgetierung 2. – 5. Planjahr plus Residualjahr	158
	5.2.4	Bestimmung des WACC	158
	5.2.5	Bestimmen des Bewertungshorizonts	158
	5.2.6	DCF Bewertung zusammengefasst auf einer A4-Seite	159
5.3		Plausibilisierung der DCF Bewertung mit der klassischen Methode der Ertragskapitalisierung	160
	5.3.1	Mietwertberechnung	160
	5.3.2	Ertragswertberechnung	161
5.4		Verkehrswertberechnung	162
5.5		Sensitivitäts-Analyse	163
	5.5.1	Szenario Umsatzrückgang	163
	5.5.2	Umsatzsteigerung	164
6		Statistiken, Kennzahlen, Tabellen, Checkliste	
	6.1	Anzahl der effektiv vorhandenen Hotelbetriebe in der Schweiz	165
	6.1.1	Anzahl der Hotelbetriebe nach Sternen	166
	6.2.	Zimmer- und Bettenauslastung nach Kantonen 2012	167
	6.2.1	Regionen und Top Destinationen Zimmer- und Bettenauslastung 2012	168
	6.2.2	Aufenthaltsdauer	169
	6.3	Gastgewerbliche Kennzahlen gemäss Gastrosuisse	169
	6.4	Kennziffern Hotelbetriebe	170
	6.4.1	Vergleichszahlen der „Erfa Betriebe“ hotelleriesuisse	171
	6.4.1.1	Löhne	171
	6.4.1.2	Kennzahlen Erfa Gruppe	173
	6.4.2	International, Vergleich mit den Hotels rund um die Schweiz	175
	6.5	Kosten und Einkommensstruktur im Gastgewerbe	177
	6.5.1	Grosser Hotel-, kleiner Restaurationsbereich	177
	6.5.2	Grosser Restaurations-, kleiner Hotelbereich	178
	6.5.3	Reiner Restaurationsbetrieb	179
	6.6	Anzahl Sitzplätze nach Betriebstyp	180
	6.7	Wer führt den Betrieb?	180
	6.8	Berufe und Weiterbildungsmöglichkeiten im Tourismus	181
	6.9	Ersatzinvestitionstabelle	183
	6.10	Mieten in % vom Umsatz	184
	6.11	Internetadressen aller Kantone für Geoinformationen	185
	6.12	Inventarabgrenzungsliste	186
	6.13	Beispiel einer Hotel-/Restaurantinventarschätzung	193
	6.13.1	Kleininventarschätzung	193
	6.13.2	Verzeichnis des Mietinventars	195
	6.14	Rechtliche Grundlage der DCF-Methode im Hotelbewertungswesen	198
	6.15	Zusammenfassung aus dem Gastrosuisse Branchenspiegel 2012	199
	6.16	Rentenbarwertfaktoren jährlich nachschüssig	200
	6.17	Checkliste Unterlagenbeschaffung	201
7		Abkürzungsverzeichnis	203
8		Quellenverzeichnis	205
9		Aufruf zur Mithilfe bei der Verbesserung dieses Manuals	207
10		Aktivitäten von Activ Gastro HOTEL Immobilier und der Schwesterfirma und ToP Suisse Immobilier GmbH 1996 bis 2013	209
11		Angebot Activ Gastro HOTEL Immobilier auf einen Blick	211