

Nachfolgeregelung – je früher desto besser

In der von Familien- und Privatbetrieben dominierten Schweizer Hotellerie entscheidet die Professionalität der Betriebsübergabe oft über den nachhaltigen Erfolg eines Hotels. «Hotelier» hat sich umgehört.

Robert Wildi



△ Die Regelung der Nachfolge in Familienbetrieben ist kein einfaches Unterfangen. Oft wünschen sich die Hoteliers eine Übernahme durch die eigenen Kinder. Bild fotolia.de, Fotolia1

Wenn der 71-jährige Art Furrer heute auf seiner Riederalp einen Spaziergang unternimmt, kann er dies mit viel Musse tun. Der Eigentümer von sechs Hotels und einem Restaurant in Riederalp, Fiescheralp und Brig weiss, dass sein Reich und Lebenswerk operativ in guten Händen ist. Nicht, dass der umtriebige Art Furrer – vor vielen Jahren bekannt geworden durch einen TV-Auftritt

mit Vier-Meter-Skiern in der Sendung «Verstehen Sie Spass?» – sich vom Tagesgeschäft total zurückgezogen hätte. «Aber ich habe schon vor Jahren den richtigen Moment gefunden, das Ruder zu übergeben.» Geführt werden die Art Furrer Hotels heute von Sohn Andreas. Ihm gehören, wie den übrigen zwei Kindern von Art Furrer, je ein Drittel der Aktien der Stammhaus AG. Sie tritt als Besitzerin des zu 100 Prozent als Familienunternehmen verwalteten Betriebs auf und wird mit Holding-Charakter geführt. Andreas Furrer kann dennoch «selbstständig regieren», wie es sein Vater ausdrückt. Dies, weil er ihm vor Jahren eine Mehrheit der Stimmrechtsaktien übertrug. Dass die eigenen Nachkommen dereinst den Betrieb übernehmen, ist für jeden Privathotelier mit Rücktrittsgedanken natürlich die Wunschlösung. So auch für Martin Vogel, Märchenonkel und Hotelier in Braunwald GL. Der 59-Jährige hat deshalb frühzeitig die Weichen gestellt und seine beiden 30- und 28-jährigen Söhne schon vor sechs Jahren in den Verwaltungsrat seines Märchenhotels Bellevue berufen. «Dort werden alle strategischen und relevanten Entscheidungen gefällt», sagt Martin Vogel. Eine rechtzeitige Auseinandersetzung mit der Nachfolgefrage ist für ihn enorm wichtig. «Ab 50 beginnt man sich doch zu fragen, für was oder wen man eigentlich so hart arbeitet und ob man sich nicht schon ein wenig zurücklehnen soll.» Welcher der beiden Söhne den Betrieb nach dem Rücktritt von Vogel Senior definitiv übernehmen wird, steht zurzeit noch offen.

SCHWIERIGKEIT DES LOSLASSENS
So pragmatisch wie Art Furrer, Martin Vogel und deren Nachkommen können mit der Übergabe des Betriebs nicht alle Schweizer Hoteliers umgehen. Gerade in Familien-

betrieben mit mehreren Kindern gibt es häufig Streitereien um die Nachfolge. Viele Hoteliers verpassen den richtigen Zeitpunkt, weil sie emotional nicht loslassen können. In solchen Fällen springen häufig die Wunschnachfolger aus der eigenen Familie ab, weil sie nicht warten wollen, bis sie selber alt werden. Die Übergabe verzögert sich um Jahre, weil plötzlich keine geeigneten Nachfolger mehr zur Verfügung stehen. Häufig bleibt solchen Hoteliers am Ende nur noch der unkontrollierte Verkauf, oft zu einem Schleuderpreis und ohne Einfluss auf allfällige Umnutzungsabsichten der Neubesitzer. Die Folgen dieses Szenarios können nicht nur für den Betrieb, sondern auch für den Verkäufer verheerend sein. «Viele Hoteliers machen ihre Altersvorsorge nur vom Betrieb abhängig und denken, der Verkauf der Liegenschaft sei dann ihre Rente», warnt Martin Vogel vom Märchenhotel. Diese Rechnung gehe aber häufig nicht auf, was zu einem Teufelskreis führen kann. Hoteliers von zu wenig rentablen Betrieben sind nämlich oft gezwungen, für ein anständiges Auskommen im Alter noch länger operativ zu bleiben. Genau damit werden die Aussichten auf eine professionelle Nachfolgeregelung aber zusätzlich verschlechtert.

JUNGE HOTELIERS AUF DAS THEMA SENSIBILISIERT

Um nie in eine solche Negativspirale zu geraten, lassen sich heute immer mehr Hoteliers schon in jungen Jahren auf das Thema Nachfolgeregelung sensibilisieren und sind bereit, frühzeitig Massnahmen zu ergreifen. Ein Beispiel ist Beat Anthamatten. Der erfolgreiche Hotelier feiert heuer seinen 50. Geburtstag und führt in Saas Fee das Fünfstern-Haus Ferienart Resort & Spa. Obwohl er noch lange nicht aufhören will,

▽ Beat Anthamatten, Hotelier des Ferienart Resort & Spa in Saas-Fee, ist mit 50 vierfacher Familienvater. Er hat bereits die ersten Vorkehrungen für die Nachfolgeregelung in seinem Betrieb getroffen.

▽▷ Art Furrer, Eigentümer von sechs Hotels und einem Restaurant in Riederalp, Fiescheralp und Brig, hat die operative Führung seinem Sohn Andreas (links) übertragen.

Strukturen übergeben, die eine wirtschaftlich erfolgreiche Perspektive eröffnen.» Zum gegebenen Zeitpunkt wird Anthamatten zuerst innerhalb der Familie einen Nachfolger suchen.

Das gilt auch für den 42-jährigen Adrian Müller, der viele Jahre in der asiatischen Hotellerie tätig war und vor zwei Jahren mit seiner asiatischen Frau und den beiden Söhnen in Chur das Romantikhotel Stern gekauft hat. Obwohl er noch rund zwei Jahrzehnte an der Front bleiben möchte, will er

verliert.» Einen Ratschlag erteilt ihm und allen übrigen Junghoteliers diesbezüglich Martin Vogel: «Ein Erbvertrag ist längerfristig nicht zu empfehlen, auch wenn sich alle Parteien zunächst einig sind. Denn beim Tod eines Hoteliers mit unterzeichnenden Erben können dessen Nachfolger den einst vereinbarten Verkaufspreis anfechten.» Vogel rät zu einem Aktionärsbindungsvertrag, wie er auch von Art Furrer umgesetzt wurde. Der reibungslose Ablauf bei der Übergabe an Sohn Andreas gibt ihm Recht.



sind die Vorkehrungen für eine erfolgreiche Zukunft des Betriebs bereits weitgehend getroffen. Der vierfache Familienvater Anthamatten hat im Ferienart ein Managementsystem sowie ein Organisationsreglement implementiert und damit klare Strukturen für die nachhaltige Führung des Hotels über seine Amtszeit hinaus festgelegt. Natürlich sind für Anthamatten auch die betrieblichen Voraussetzungen bei der Suche nach einer geeigneten Nachfolge wichtig. «Ich möchte das Hotel dereinst in einer optimalen Betriebsgrösse und mit

sich aus präventiven Gründen bereits in zwölf Jahren mit dem Thema Nachfolgeregelung auseinandersetzen. Das ist zwar noch Zukunftsmusik für Müller, der aber klar festhält: «Ich möchte nie in die Situation geraten, kurzfristig eine Nachfolgeregelung erzwingen zu müssen.» Für ihn ist schon heute klar: «Wenn eines meiner Kinder einmal meine Nachfolge antritt, müssen wir eine eindeutige finanzielle Regelung treffen, damit das übernehmende Kind aufgrund der regelmässigen Auszahlungen an die Geschwister nicht die Lust an der Freude

△◁ Noch ist die Hotelübergabe in weiter Ferne. Trotzdem macht sich Adrian K. Müller mit seiner Frau Sue bereits Gedanken über die Nachfolgeregelung im Romantikhotel Stern.

△ Martin Vogel, hier mit seiner Frau Lydia, hat seine beiden Söhne Marc (links) und Patric (rechts) bereits vor sechs Jahren in den Verwaltungsrat seines Märchenhotels Bellevue geholt. Bilder zvg

«Innerfamiliäre Lösungen scheitern oft an der Geldfrage»

Guglielmo Brentel, Präsident von «hotelleriesuisse», mahnt Hoteliers zur frühzeitigen Regelung ihrer Nachfolge und erwartet von der Unternehmenssteuerreform II Erleichterungen.

Interview Robert Wildi

Herr Brentel, ist die Schweizer Privat- und Familienhotellerie bezüglich Organisation von Nachfolgeregelungen auf einem professionellen Niveau geführt?

Die Nachfolgeregelung ist bei KMU über alle Sektoren hinweg ein ernsthaftes Problem. In der Hotellerie, einer Branche mit einem hohen Anteil an Personengesellschaften, hat die Frage der Nachfolgeregelung und der damit verbundenen gesetzlichen, administrativen und finanziellen Konsequenzen ein besonders hohes Gewicht. Es gibt immer wieder Betriebsinhaber, die das Thema unterschätzen.

Welche Fehler treten denn am häufigsten auf?

Gerade in Familienbetrieben hoffen viele Hoteliers, dass ihre Kinder die Betriebe dereinst übernehmen werden. Dies birgt die Gefahr, dass sie zu lange abwarten, bis sie Alternativen ins Auge fassen. Die innerfamiliäre Nachfolge scheitert aber nicht immer nur an mangelndem Interesse oder Know-how des Nachwuchses. Probleme schafft etwa auch die hohe Anlageintensität eines Hotels – übernimmt zum Beispiel ein Kind einer mehrköpfigen Familie den Betrieb, müssen die anderen Kinder ausbezahlt werden. Oft scheitern deshalb solche Lösungen an der Geldfrage.

Inwiefern leistet der Verband diesbezüglich Aufklärungsarbeit?

«hotelleriesuisse» leistet Informationsarbeit über die eigenen Kommunikationskanäle – insbesondere über den Newsletter und die Verbands-Webseite. Eine wichtige Rolle übernimmt auch unser Beraternetzwerk. Dabei handelt es sich um einen Pool von

branchenkundigen und kompetenten Beratern, die vor allem auf betriebswirtschaftliche und juristische Fragestellungen spezialisiert sind. So sind im Beraternetzwerk auch Experten in Sachen betrieblicher Neuausrichtung und Nachfolgeregelung tätig. Sie stehen den Mitgliedern, den Unternehmern der Branche sowie interessierten Stellen bei Bedarf zur Verfügung.

Sie setzen sich auch bei Politikern für bessere Rahmenbedingungen ein.

Ja, klar. Aufklärungsarbeit leistet der Verband nämlich nicht nur gegenüber den Mitgliedern, sondern auch gegenüber der Politik und der Öffentlichkeit. In diesem Zusammenhang ist das wirtschafts- und tourismuspolitische Leitbild zu erwähnen, das sich dezidiert für eine wachstumsfreundliche Finanz- und Steuerpolitik ausspricht. Denn um im internationalen Stand-

ortwettbewerb mitzuhalten, hat die Schweiz alles Interesse daran, ihr Steuersystem möglichst attraktiv zu halten. Genau deshalb

hat sich «hotelleriesuisse» im Abstimmungskampf auch so stark für die Unternehmenssteuerreform II und die damit verbundenen Erleichterungen engagiert.

Wie sehen diese Erleichterungen aus?

Für die Hotellerie sind insbesondere die Erleichterungen im Bereich der Unternehmensnachfolge, bei Restrukturierungen oder bei Liquidierung eines Betriebs infolge Aufgabe der Erwerbstätigkeit von grosser Bedeutung.

Konkrete Verbesserungen für Neuausrichtungen und Nachfolgeregelungen bei

Personengesellschaften sind einerseits die Ausweitung der Ersatzbeschaffung, was Investitionen fördert und Neuausrichtungen erleichtert. Weiter zu nen-

nen ist der Steueraufschub bei Übertragungen von Liegenschaften vom Geschäftsins Privatvermögen – damit werden keine fiktive Gewinne mehr besteuert – sowie der Aufschub der Besteuerung stiller Reserven bei Erbteilung, was die Erben entlastet. Und schliesslich werden dank der Unternehmenssteuerreform II im Todesfall des Unternehmers oder bei der Aufgabe einer selbstständigen Erwerbstätigkeit allfällige Liquidationsgewinne milder besteuert.

Guglielmo Brentel, «hotelleriesuisse»

«In unserem Beraternetzwerk sind auch Experten für Nachfolgeregelung tätig.»

Guglielmo Brentel, «hotelleriesuisse»

«Viele Hoteliers warten zu lange ab.»



GUGLIELMO L. BRENTEL

Als Präsident von «hotelleriesuisse», dem Unternehmerverband der Schweizer Hotellerie, weiss Guglielmo Brentel um die Schwierigkeiten der Nachfolgeregelung in Hotelbetrieben. Sein Verband leistet Aufklärungsarbeit zum Thema.