

Nachfolgeregelung am Beispiel der Wengen Classic Hotels



Betriebe
3

Zimmer
161

Logiernächte
60 Tsd.

Ausgangslage

Die Eltern von Bettina Zinnert führten als Inhaber über viele Jahre in Wengen erfolgreich insgesamt 3 Hotelbetriebe unter der Marke «Wengen Classic Hotels»: das Hotel Silberhorn, das Hotel Belvedere und den Wengenerhof. Die Hotels generierten mit insgesamt 161 Zimmern rund 60'000 Logiernächte und waren somit für die Destination bedeutend (2019 in Lauterbrunnen generierte Logiernächte: rd. 550'000).

Neben den Eltern war auch eine der Töchter, Andrea Gutbrod, in den Hotelbetrieben tätig. Diese entschloss sich, 2014 mit ihrem Mann nach Deutschland zu ziehen, womit eine familieninterne Nachfolge praktisch nicht mehr möglich schien. Ein Verkauf an Dritte stand zur Diskussion.

Die zweite Tochter, Bettina Zinnert, war zu diesem Zeitpunkt als Investmentbankerin tätig. Sie ist darauf hin nach Wengen zurückgekehrt, um ihre Eltern zu unterstützen. Als kurz nach ihrer Rückkehr ihr Vater unerwartet verstarb, hat sie sich entschlossen, die Nachfolge an die Hand zu nehmen und die Familienbetriebe weiterzuführen.



Strukturierung der Nachfolgeregelung

Die Betriebe wurden von den Eltern rechtlich und buchhalterisch pro Hotel als Kollektivgesellschaft geführt. In einer ersten Phase wurden diese Kollektivgesellschaften im 2013 in Aktiengesellschaften überführt (Übernahme Aktiven und Passiven). Aufgrund der steuerlichen Rahmenbedingungen mussten diese Aktiengesellschaften mindestens 5 Jahre im Besitze der Eltern verbleiben, womit ein Verkauf erst ab 2018/19 getätigt werden konnte. Ansonsten wären hohe steuerliche Forderungen auf die Eltern zugekommen.

Die Eltern Zinnert haben einen Ehe- und Erbvertrag mit gegenseitiger Begünstigung abgeschlossen. Nach dem Tod von Vater Zinnert wurde damit die Mutter Alleineigentümerin bzw. Alleinaktionärin der 3 Hotel-AGs.

Als Klarheit darüber bestand, dass Bettina Zinnert die Nachfolge antreten wird, hat Bettina Zinnert eine Holdinggesellschaft gegründet, welche dann die 3 Hotel-AGs übernommen hat. Der Verkauf der Aktien der drei Gesellschaften erfolgte durch die Mutter damit an die Holding. Mit den Steuern wurde ein Ruling vereinbart, welches auch erlaubte, die Bedienung der Schulden in der Holding durch den Cash-Flow der 3 Gesellschaften zu ermöglichen. Die Finanzierung des Kaufpreises erfolgte durch ein Darlehen der Mutter, welches verzinst und amortisiert werden musste. Die 3 Betriebe hatten in ihren Büchern die normalen Finanzierungen der Immobilien. Das gesamte Verschuldungspotential liess damals eine Kaufpreisfinanzierung durch Banken nicht zu.

Rolle der SGH

Die operative Führung der 3 Betriebe wurde nach der erfolgreichen Umsetzung der Nachfolgeregelung durch Bettina Zinnert wahrgenommen. Ihre Vision und Strategie waren, die Betriebe weiterhin erfolgreich im Markt zu festigen und weiterzuentwickeln. Dabei musste sie immer mehr erfahren, dass die Weiterentwicklung einerseits durch die Belastung aus der operativen Tätigkeit und andererseits hinsichtlich Finanzierbarkeit von grösseren Neuinvestitionen immer fraglicher wurde. So hat sich Bettina Zinnert entschlossen, die Holding mit den 3 Beteiligungen an einen Investor zu verkaufen, der diese Weiterentwicklung vorantreiben konnte. Mit der Beaumier-Gruppe wurde diese im 2022 gefunden. In der Zwischenzeit hat die Beaumier-Gruppe die beiden Aktiengesellschaften «Belvedere» und «Wengenerhof» fusioniert und die beiden Hotelbetriebe baulich in das 5*-Grand Hotel Belvedere überführt. Die Vision von Bettina Zinnert wurde damit umgesetzt.

Im Rahmen der Verkaufsabsichten hat Bettina Zinnert die SGH beauftragt, die 3 Aktiengesellschaften nach der DCF-Methode zu bewerten und den Aktienwert der Gesellschaften zu ermitteln. Dies als Grundlage für die künftigen Verkaufsgespräche.

Als Mitfinanziererin war die SGH in den einzelnen Betrieben bereits involviert. Diese Mittel dienten zur Realisierung von Investitionen im Laufe der Jahre, insbesondere beim Hotel Silberhorn für den Wellnessbereich.

Fazit aus Sicht SGH

Die Nachfolgeregelung in der Hotellerie ist ein komplexer Prozess, bei dem finanzielle Aspekte eine zentrale Rolle spielen. Die Bewertung des Unternehmenswertes und der Liegenschaft, die Tragbarkeitsberechnung sowie die unterschiedlichen Perspektiven von Käuferschaft und Verkäuferschaft sind entscheidend für eine erfolgreiche Übergabe. Eine sorgfältige frühzeitige Planung und ausreichendes Eigenkapital sind hierbei unverzichtbar. Indem beide Parteien realistische Erwartungen und ein tiefes Verständnis der finanziellen Rahmenbedingungen entwickeln, kann der Übergabeprozess reibungslos und erfolgreich gestaltet werden. Ein Nachfolgeprozess sollte frühzeitig gestartet werden, idealerweise fünf bis zehn Jahre vor dem geplanten Übergabetermin. Dies ermöglicht eine sorgfältige Planung, Einarbeitung der Nachfolgerin oder des Nachfolgers und eine reibungslose Übergabe, um den Fortbestand und den Erfolg des Unternehmens sicherzustellen.

