



SCHLÜSSELÜBERGABE

Die Erbfrage: Lust oder Last?

Ein **Lebenswerk** steht vor seinem Abschluss. Übernehmen die Kinder? An wen verkaufe ich? Was gilt es zu beachten? Wie machen es andere? Hoteliers, Familien und Experten berichten über ihre Erfahrungen.

BETRIEBSÜBERGABE

Fünf Antworten zur Nachfolgeplanung in der Hotellerie

Die Nachfolgeregelung ist für viele Unternehmerinnen und Unternehmer eine **komplexe und emotionale Herausforderung**. Ein wichtiger Aspekt in diesem Prozess sind die Finanzen, wobei der Wert des Unternehmens und der Liegenschaft im Vordergrund steht.

Reto Grohmann

1 Wie wird der Unternehmenswert ermittelt?

Die Ermittlung des Unternehmenswertes ist ein vielschichtiger Prozess, und es gibt verschiedene Herangehensweisen zur Berechnung des «richtigen» Wertes. Grundsätzlich lassen sich drei gängige Bewertungsmethoden unterscheiden: **Das Ertragswertverfahren:** Die von der Schweizerischen Gesellschaft für Hotelkredit (SGH) angewendete DCF-Bewertungsmethode (Discounted Cash Flow) ermittelt den aktuellen Wert eines Unternehmens, indem sie die prognostizierten zukünftigen Cashflows auf den heutigen Wert abzinst. Dieser Ansatz berücksichtigt den Zeitwert des Geldes, um eine realistische Schätzung des Unternehmenswertes zu erhalten. **Das Substanzwertverfahren:** Bei dieser Methode wird der Wert des Unternehmens durch die Summe seiner materiellen und immateriellen Vermögenswerte minus der Schulden bestimmt.

Dieser Ansatz ist sinnvoll, wenn das Unternehmen über bedeutende Sachwerte wie Immobilien oder Maschinen verfügt, demnach auch für die Beherbergung anwendbar.

Das Marktwertverfahren: Hier wird der Unternehmenswert anhand von Vergleichswerten ähnlicher Unternehmen, die kürzlich verkauft wurden, bestimmt. Diese Methode berücksichtigt die Marktgegebenheiten und kann einen realistischen Eindruck vom aktuellen Marktwert des Unternehmens geben. In der Hotellerie fehlen für diesen hedonischen Ansatz die Transaktionsdaten.

2 Welche Rolle spielt die Liegenschaft?

In der Hotellerie hat die Liegenschaft einen erheblichen Einfluss auf den Unternehmenswert. Hotels und Gaststätten sind oft stark immobiliengebunden, und der Wert der Immobilie kann einen grossen Teil des Gesamtwertes ausmachen. Bei der

Bewertung der Liegenschaft wird häufig das Ertragswertverfahren angewendet, um das Einnahmepotenzial des Standortes und des aktuellen Konzeptes zu berücksichtigen. Zudem spielen Lage, Zustand und Nutzungsmöglichkeiten der Immobilie eine zentrale Rolle. Die gegenwärtige Leitung des Unternehmens ist von nachrangiger Bedeutung, was oftmals zu wesentlichen Diskussionen zum Thema Schlüsselgeld, Goodwill etc. führt.

3 Wie erfolgt die Tragbarkeitsberechnung?

Die Tragbarkeitsberechnung ist entscheidend, um festzustellen, ob ein Unternehmen finanziert werden kann. Hierbei werden die zukünftigen finanziellen Belastungen der Käuferin oder des Käufers wie Zinsen und Amortisation für Darlehen den zu erwartenden Einnahmen gegenübergestellt. Diese Berechnung zeigt, ob die Käuferschaft in der Lage ist, die notwendigen Mittel zur

Finanzierung des Kaufpreises sowie des laufenden Betriebs des Unternehmens aufzubringen. Eine ausreichende Eigenkapitalquote ist hierbei unerlässlich. Banken sowie Investorinnen und Investoren erwarten in der Regel, dass die Käuferschaft eines Beherbergungsbetriebs mindestens 30 bis 40 Prozent des Kaufpreises aus Eigenmitteln aufbringen kann. Ein höheres Eigenkapital senkt das Risiko für die Finanzierungspartnerinnen und -partner und erhöht die Chancen auf eine erfolgreiche Nachfolge.

4 Welche unterschiedlichen Perspektiven haben Käufer- und Verkäuferschaft?

Kaufende und Verkaufende haben oft unterschiedliche Vorstellungen vom «richtigen» Wert des Unternehmens. Die Verkäuferin oder der Verkäufer tendiert dazu, den Wert eher hoch anzusetzen, da er die Erträge seiner jahrelangen Arbeit und

Investitionen maximieren möchte. Die Käuferschaft hingegen sucht nach einem Preis, der ausreichend Spielraum für Investitionen und eine gesunde finanzielle Basis lässt. Dabei gilt: «Wert ist nicht gleich Preis.» Der bezahlte Preis kann den Wert übersteigen oder unterbieten.

Perspektive Verkäuferschaft: Die Verkäuferin oder der Verkäufer legt oft Wert auf den Substanzwert, um den Wert der aufgebauten Infrastruktur und die investierten Ressourcen widerzuspiegeln. Emotionaler Wert und strategische Investitionen, die vielleicht noch nicht voll ausgeschöpft sind, spielen ebenfalls eine Rolle.

Perspektive Käuferschaft: Die Käuferin oder der Käufer fokussiert meist auf den Ertragswert, da dieser die zukünftigen Einnahmen und damit die Rentabilität des Unternehmens widerspiegelt. Für die Käuferschaft ist es essenziell, dass das Unternehmen finanziell tragfähig ist und die Finanzierungskosten gedeckt werden können.

Welche weiteren finanziellen Aspekte sind zu berücksichtigen?

Neben der Bewertung des Unternehmenswertes und der Tragbarkeitsberechnung gibt es weitere finanzielle Faktoren, die bei der Nachfolgeregelung beachtet werden sollten:

Steuerliche Aspekte: Die Nachfolgeregelung kann erhebliche steuerliche Auswirkungen haben. Schenkungs- und Erbschaftssteuern sowie mögliche steuerliche Vorteile durch bestimmte Übertragungsmodelle sollten frühzeitig geplant und optimiert werden.

Finanzierungsmodelle: Verschiedene Finanzierungsmodelle wie Bankdarlehen, Beteiligungen durch Investoren, Management-Buy-out oder Sell-und-Leasing-Back-Modelle sowie kantonale und nationale Förderinstrumente wie die SGH können zur Finanzierung des Kaufpreises und der notwendigen Investitionen genutzt werden. Eine sorgfältige Planung und Auswahl des passenden Modells ist entscheidend für den Erfolg.

Betriebliche Investitionen: Nach der Übernahme sind oft weitere Investitionen notwendig, um das Unternehmen wettbewerbsfähig zu halten oder zu modernisieren. Diese Investitionen sollten in der Finanzplanung berücksichtigt werden, um Liquiditätsengpässe zu vermeiden.

Fazit

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.

Reto Grohmann ist Leiter Beratung bei der SGH.

Der Nachfolgeprozess sollte fünf bis zehn Jahre vor dem geplanten Übergabetermin gestartet werden.

Das sind die Aufgaben der SGH

Die SGH setzt als Kompetenzzentrum die Beherbergungsförderung als Teil der Tourismuspolitik des Bundes um. Sie gewährt subsidiäre Darlehen an Beherbergungsbetriebe in Fremdenverkehrsgebieten und Badekurorten. Zudem bietet sie Beherbergungsbetrieben, Tourismusunternehmen, Banken, der öffentlichen Hand sowie weiteren Institutionen in der ganzen Schweiz Beratungsdienste an. Der Wissenstransfer zugunsten der Beherbergungsbranche rundet das Tätigkeitsfeld der SGH ab.

Liebe, Stolz, Konflikt – die emotionale Übergabe

Fabian Rudin

Die Unternehmensnachfolge ist stark von Emotionen geprägt. In fast jedem Nachfolgeprozess zeigt sich, dass die Firmeninhaber zeitweise von Gefühlen überwältigt werden. Die Ursache dafür liegt meist in unterschiedlichen Sichtweisen, Missverständnissen in der Kommunikation, unausgesprochenen Bedürfnissen oder falschem Stolz. Dabei ergeben sich allerdings immer wieder die gleichen emotionalen Stolpersteine.

Die Suche nach dem geeigneten Nachfolger

Wer das Glück hat, eine Nachfolge in den eigenen Reihen zu finden, hat es sicherlich einfacher. Man kennt sich bereits und kann auch von einem gemeinsamen Wissensstand bezüglich des Betriebs ausgehen. Ist allerdings eine betriebsfremde Drittpartei in die Nachfolge involviert, wird es oft schnell emotional. Vor allem in der Due Diligence lassen scheinbar unvernünftige Fragen oder Forderungen den Nachfolgeprozess gerne eskalieren. Es ist entscheidend, auf kritische Fragen ruhig und sachlich zu antworten. Dadurch lassen sich Ängste und Vorbehalte des Gegenübers am effektivsten abbauen.

Die Verhandlung als Pulverfass

Auch bei Diskussionen über den Wert der Firma sind leidenschaftliche Reaktionen kaum zu vermeiden. Denn dabei prallt oft ein stark gefühlsgestütztes Werteempfinden auf eine emotionslose Kalkulation. Es ist essenziell, dass die eigenen Emotionen nicht die Überhand gewinnen, da ein sachlicher und diplomatischer Verhandlungsstil meist erfolgreicher ist und zudem die eigene Verhandlungsposition stärkt.

Als Angestellter in der eigenen Firma

Meist verbleibt, und sei es auch nur für eine kurze Zeit, der ehemalige Inhaber im Unternehmen. Dabei muss einem jedoch bewusst sein, dass bei der Firma, deren Geschicke man über Jahre geleitet hat, nun eine andere Person am Ruder steht. Diese wird die Dinge unzweifelhaft anders angehen, was oft als Kritik missverstanden wird.

Den Übergang in einen neuen Lebensabschnitt aktiv angehen

Oftmals floss die ganze Energie in die eigene Firma, während das Privatleben vernachlässigt wurde. Dies kann dazu führen, dass man keine konkreten Pläne für die Zeit nach der Übergabe des Betriebs hat. Eine weiterführende Lebensplanung und die Entwicklung einer neuen persönlichen Vision helfen. Damit einher gehen auch persönliche Kontakte zu den Stakeholdern. Diese reduzieren sich nach dem Rückzug aus dem Unternehmen meist erheblich. Dementsprechend ist es wichtig, frühzeitig alte Beziehungen zu intensivieren und neue Kontakte zu knüpfen.

Fabian Rudin ist Gründungspartner der Business Transaction AG, die auf die gesamte Abwicklung von Unternehmenstransaktionen im KMU-Bereich spezialisiert ist.

[businesstransaction.ch](https://www.businesstransaction.ch)

Anzeige

FEUERSTEIN 



Die edelste Schweizer Hotel-Kosmetik für Ihre Gäste

Nach einem langen Reisetag erfrischt ein belebendes Duschgel und entspannt eine reichhaltige Lotion.

Hoteliere und Gäste gleichermaßen schätzen die luxuriöse Qualität und die einzigartige Wirkformel der Pflegeprodukte mit Kräuterkomplex aus dem Engadin.

Die hochwertigen Produkte bieten nicht nur Pflege, sondern auch ein Gefühl von Exklusivität und Wohlbefinden.

www.feuerstein-essentials.ch



SCAN ME

