

# Die Tücken der betrieblichen Nachfolge – eine Kurzgeschichte

WANN DÜRFEN HOTELIERS UND WIRTE ENDLICH IN DEN VERDIENTEN RUHESTAND TRETEN? NORMALERWEISE DANN, WENN SIE NACHFOLGER GEFUNDEN HABEN. UND DAS WIEDERUM MUSS GUT GEPLANT SEIN. DAS ERZÄHLT HIER EINER, DER SICH TAGTÄGLICH MIT NACHFOLGEREGELUNGEN IN HOTELLERIE UND TOURISMUS BEFASST. MIT EINER FIKTIVEN GESCHICHTE, DIE ZEIGT, WIE MENSCHLICH MAN DIESE AUFGABE ANGEHEN KANN. FAZIT: ES IST NIE ZU FRÜH, DARÜBER MIT EINEM FACHMANN ZU SPRECHEN.

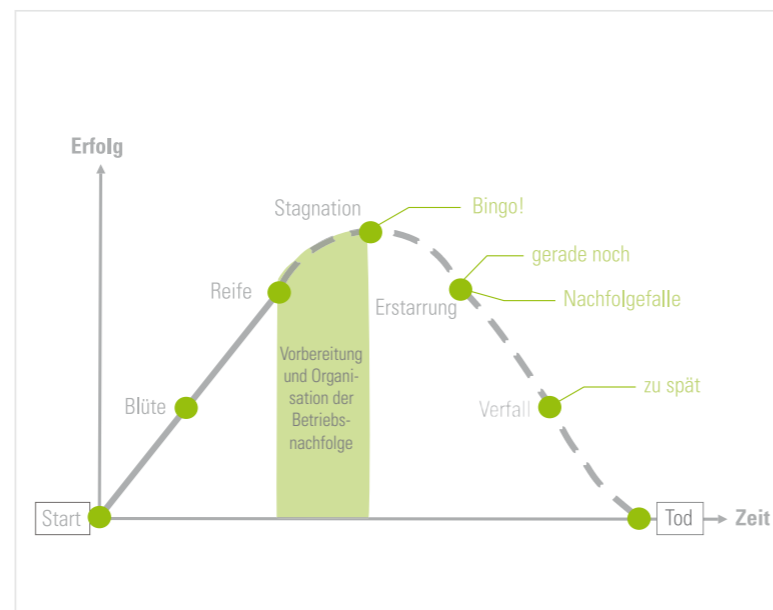
Von Martin Schmidli

## Tagebuch-Eintrag von Erna Meister, Hoteliersfrau in der «Alpenrose» irgendwo im Berner Oberland. Juni 2011

Ich bin nahezu sicher, dass wir in zwei Jahren in den Ruhestand treten werden. Dann bin ich 62 und Hans 63. Mehr als über 30 Jahre haben wir uns mit Leidenschaft unserem kleinen Hotel gewidmet und – ach herrjeh – viele schöne und bewegende Stunden erlebt. All unsere Freunde und auch die Kinder sagen uns immer wieder: Geht in den Ruhestand und genießt euer Leben, ihr habt es verdient. Auch die Danzigers von nebenan erzählten uns noch vor zwei Jahren von all ihren Plänen im Ruhestand. Sobald das Hotel verkauft sei, könne es losgehen – ein Jahr auf Weltreise. Mittlerweile ist es still geworden rund um die Weltreise. Das Hotel konnten sie zwar verkaufen, aber übrig geblieben ist nicht viel. Sie waren eben zu spät dran. Heute Abend sprach ich mit Hans über unseren Ruhestand und meine Sorge, dass auch wir zu spät dran seien mit der Planung und dass es noch so einiges zu regeln gäbe. Hans meinte, wir hätten ja noch zwei Jahre Zeit.

## Mein Tagebucheintrag im Sommer 2012

Es war im Juli 2012, als Hans Meister uns mit der Regelung der Nachfolge für sein Hotel beauftragte. Er erzählte mir, dass er in ein bis zwei Jahren mit seiner Frau in den Ruhestand treten will. Für einen schönen Lebensabend



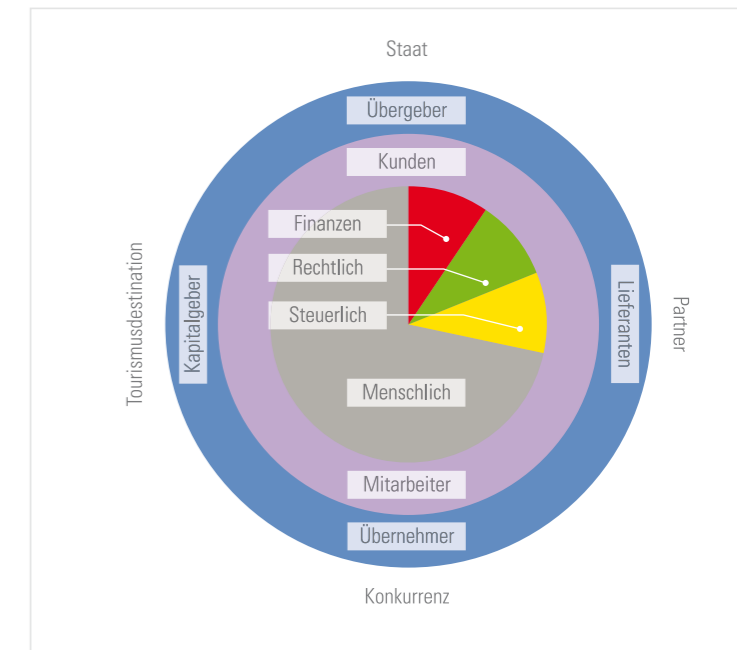
Der Grossteil der Probleme der Nachfolgeregelung ist menschlicher Natur. Erfasst man das Unternehmen ganzheitlich als ein komplexes System mit einer Vielfalt von Elementen wie Mitarbeiter, Kapitalgeber, Kunden, usw. zeigt es sich, dass der Wechsel der Unternehmensführung ganzheitlich anzugehen ist und nicht wie so oft auf rechtliche, finanzielle und steuerliche Aspekte reduziert werden darf. (Quelle: Kohl & Partner 2013)

reiche das Ersparte alleine nicht aus und er sei auf das eingebrachte Eigenkapital sowie den stehengelassenen Gewinn im Hotel angewiesen. Wir sprachen noch eine gute Weile über sein Hotel, seine Zukunftspläne und die Preisvorstellung. Ich sicherte ihm zu, dass wir die Unternehmung in den nächsten Wochen einer eingehenden Prüfung unterziehen würden.

Als wir im Hotel eintrafen, sassen Erna und Hans am runden Tisch. Nach einer kurzen Einführung fassten wir die Schlüsse vereinfacht zusammen: In der Bilanz wurde jeweils der Wert der Einzelfirma mit den steuerlich höchstmöglichen Ansätzen abgeschrieben. «Ein Lob auf unseren Steuerberater, wir waren immer sehr zufrieden mit seiner Beratung und haben auch immer wenig Steuern bezahlen müssen», sagte Hans. Wir warteten einen Moment lang mit unseren weiteren Ausführungen und rechneten ihm vor, dass durch die Differenz der Verkaufssumme zum Buchwert der Liegenschaft Steuern und Gebühren von zirka 50% der Differenz anfallen würden. Wir erklärten weiter, dass als Einzelunternehmen Liquidationsgewinne anfallen würden, dass auf den Gewinn noch AHV-Abgaben zu entrichten seien und dass der angestrebte Verkaufserlös knapp für die Deckung der Verkaufskosten, Steuern und der Rückzahlung der Hypothek ausreichen würde. «Da wird sich doch was machen lassen?», meinte Erna und blickte uns fragend an. «Wir haben uns selbstverständlich ausführliche Gedanken dazu gemacht und zeigen ihnen gerne einen Weg auf, welcher wirtschaftlich interessanter wäre.»

Wir fuhren in unseren Erläuterungen weiter und zeigten auf, dass, wenn wir eine doppelte Zimmerkapazität hätten, anstelle von 40 insgesamt 80 Zimmer zum Verkauf anbieten könnten, sich der Verkaufspreis und die Verkaufschancen erheblich verbessern würden – der Wert des Unternehmens wäre definitiv höher. Unsere Analysen zeigten ebenfalls auf, dass für den Zimmerzuwachs ein attraktives Marktpotenzial in der Region vorhanden sei. Auch die vorhandenen Landreserven würden dafür ausreichen, jedoch müsste ein Gesamtkonzept entwickelt und mit der Gemeinde verhandelt werden. Wir sprachen unter anderem auch über die Umwandlung einer natürlichen Personengesellschaft (Einzelfirma/Kollektivgesellschaft) in eine Aktiengesellschaft. Denn je nach Steuersituation ist es wichtig, dass die rechtliche Situation hinterfragt wird. Obwohl die Umwandlung einer Einzelfirma in eine Aktiengesellschaft einer Verkaufssperre von fünf Jahren unterliegt, kann sie wirtschaftlich interessant sein. Doch all diese Vorhaben benötigten Zeit und es biete sich an, eine Nachfolgeregelung fünf bis sieben Jahre vor dem Zieltermin zu beginnen.

Eine zu späte Übergabe oder ein zu lange dauernder Übergabeprozess kann unangenehme Folgen haben. Der weitaus häufigste Fehler ist das Verpassen des richtigen Zeitpunktes, bevor die Nachfolgefalle zuschlägt. Dies ist sicherlich nicht einfach und braucht Gespräche mit Spezialisten. (Quelle: Kohl & Partner 2013)



## Tagebuch-Eintrag von Erna Meister vom September 2012

Ich bin nicht sicher, ob wir in einem Jahr in den Ruhestand treten werden. Wir werden uns wohl noch etwas länger unserer Alpenrose widmen müssen. Ach herrjeh, wie habe ich mich auf die zahlreichen Reisen mit Hans gefreut. Gemeinsam nach Asien, Südamerika und Nordamerika... Das wäre einfach zu schön gewesen. Wir prüfen nun gemeinsam mit Kohl & Partner die weiteren Möglichkeiten und wägen uns noch etwas in Geduld. Eines haben wir gelernt, die Nachfolge lässt sich nicht in Kürze regeln. Ich bin froh, haben wir eine neutrale und professionelle Unterstützung. Wie auch immer, morgen sind wir wieder für unsere Gäste da! ■

Martin Schmidli, Managing Partner  
martin.schmidli@kohl-int.ch  
www.kohl-int.ch

**«Eines haben wir gelernt, die Nachfolge lässt sich nicht in Kürze regeln.»**