

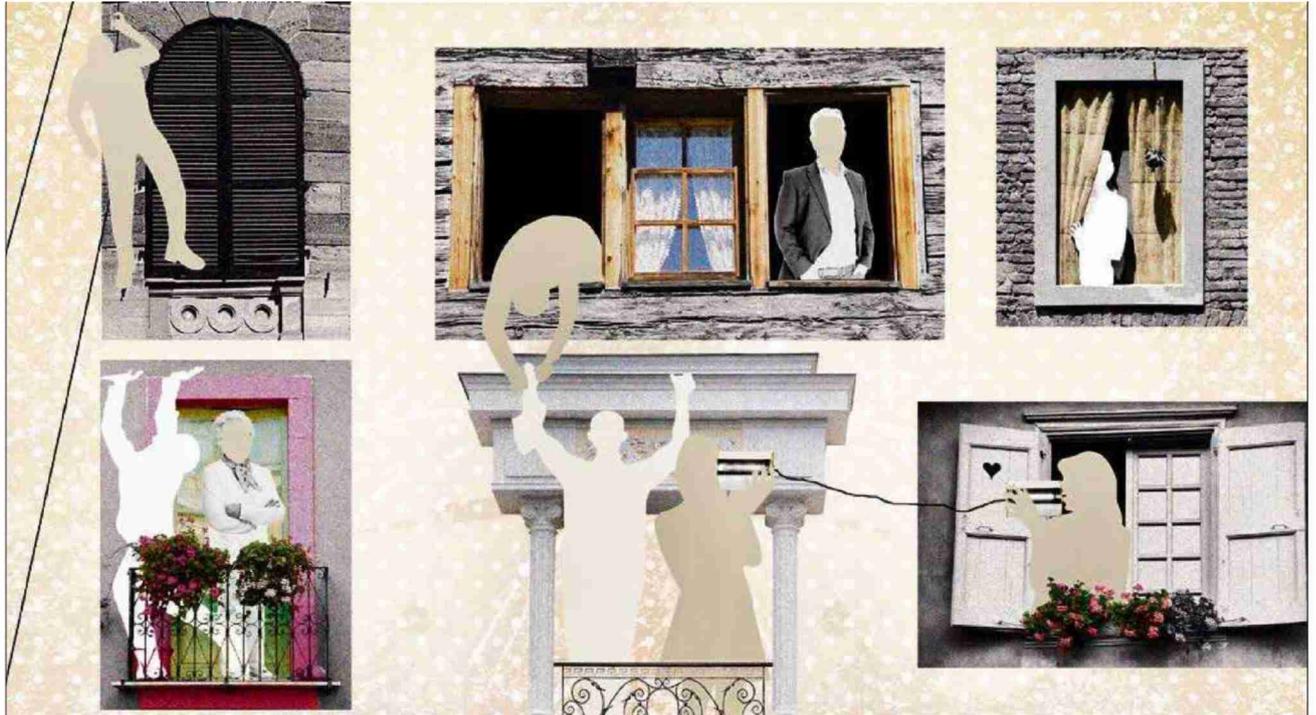


hotelleriesuisse
3001 Bern
031/ 370 42 16
www.htr.ch

Medienart: Print
Medientyp: Fachpresse
Auflage: 10'330
Erscheinungsweise: 48x jährlich

Themen-Nr.: 377.009
Abo-Nr.: 377009
Seite: 12
Fläche: 78'755 mm²

Zu wenig dazugelernt



Wie es wohl die anderen machen? Der Ideen- und Erfahrungsaustausch mit Kollegen gibt jedem Hotelier Erkenntnisse für die eigene Nachfolgeregelung. Illustration: Carla Barron

Den Betriebswert über-, den Zeitdruck unterschätzt. Laut Beratern werden stets dieselben Fehler gemacht, obwohl die Nachfolgeregelung die Hotellerie seit Langem beschäftigt.

ALEX GERTSCHEN

Ich bin geläutert!», sagt Liliane Rentsch mit einer Eindringlichkeit, die keinen Platz für Zweifel lässt. In den

vergangenen zwei Jahrzehnten habe sie Hunderte Hotels beraten, erst als Angestellte des Branchenverbandes hotelleriesuisse, danach als Inhaberin der Firma «imhotel». Aber nein, einen Lernprozess in Sachen Nachfolgeregelung habe sie in dieser Zeit nicht feststellen können. «Es werden immer noch dieselben Fehler gemacht», stellt sie mit einer Mischung aus Frustration und Unverständnis fest. «Dabei ist die Nachfolgeregelung bereits seit der Mitte der 1990er-Jahre, als die Banken die Finanzierungsbedingungen verschärften, ein drängendes Problem – vor allem für Betriebe mit einem Umsatz unter 4 Millionen Franken.»

Meist vergebliches Hoffen auf die

späte Traumofferte

Laut Rentsch erschweren vorab zwei Gewohnheiten den Übergabeprozess. Zum einen werde der Betriebswert überschätzt. «Viele Hoteliers haben oft ihr ganzes Leben lang hart für ihren Betrieb gearbeitet. Sie messen ihm deshalb einen Wert bei, der einfach nicht dem Marktwert entspricht», erklärt sie. Letztes Jahr habe sie monatelang auf einen Berner Oberländer Hotelier einreden müssen, eine Offerte für seine 25-Zimmer-Pension von 900 000 Fr. anzunehmen. «Ich sagte ihm, dass dies ein Glücksfall sei, für viele Objekte gar nie ein konkretes Kaufangebot gemacht werde. Erst nach langem Zögern liess er sich überzeugen», erinnert sich Rentsch. Das medial sehr präzente Mäzenatentum in



hotelleriesuisse
3001 Bern
031/ 370 42 16
www.htr.ch

Medienart: Print
Medientyp: Fachpresse
Auflage: 10'330
Erscheinungsweise: 48x jährlich

Themen-Nr.: 377.009
Abo-Nr.: 377009
Seite: 12
Fläche: 78'755 mm²

der Hotellerie trage wohl zur Illusion bei, dass eines Tages doch noch eine Traumofferte ins Haus flattern werde, mutmasst sie.

Ein zweiter Fehler ist laut Rentsch, dass die Nachfolge nach wie vor oft auf die lange Bank geschoben wird. «So ein Prozess dauert in der Regel fünf Jahre. Ein Hotelier müsste ihn Anfang oder Mitte fünfzig angehen», rät sie. Weil dem meist nicht so sei, arbeiteten Hoteliers dann bis weit über 65. «Dies ist umso schlimmer, als in diesen Jahren gerade kleine Betriebe oft Verluste machen und so die eigentliche Altersvorsorge verbrannt wird.»



«Medial präsen- täre Mäzene schüren die Illusion einer späten Traumofferte.»

Liliane Rentsch
Inhaberin, Beratungsfirma «imhotel»

Der Missstand einer verpassten Nachfolgeplanung wird durch zwei jüngere Umfragen bestätigt. Gemäss einer Studie der Credit

Suisse und der Universität St. Gallen verfügen kleine und mittlere Unternehmen im Bereich «Tourismus und Unterhaltung» im Branchenvergleich selten über einen Übergabeplan für die kommenden fünf Jahre. Mitautor Frank Halter hält diesen Befund insbesondere für Hotels für plausibel, da diese überdurchschnittlich klein seien. Je kleiner ein Betrieb, umso grösser sei das Risiko einer verpassten Nachfolgeplanung, sagt Halter im Interview auf Seite 13.

Dieselbe Interpretation lassen die Resultate einer Umfrage von Kohl&Partner unter den Berner Oberländer Hoteliers zu, die im demnächst erscheinenden «Jahrbuch der Schweizer Hotellerie» ausführlich dargestellt werden. Rund 40 Prozent der Betriebe gaben der Beratungsfirma an, die Nachfolge sei nicht gesichert. Bei je rund 30 Prozent ist sie gesichert bzw. noch nicht relevant. Unter den Betrieben mit 26 und mehr Zimmern liegt der Anteil der ungesicherten Nachfolge bei «nur» einem Drittel. Unter den Betrieben mit 10 bis 25 Zimmern liegt er bei 62 Prozent, bei Betrieben mit weniger als 10 Zimmern gar bei 75 Prozent. Von der Dringlichkeit der Frage zeugt, dass unter den Berner Oberländer Hoteliers, die 60 Jahre alt oder älter sind, etwas mehr als die Hälfte noch keine Nachfolgeplanung getroffen hat.

Destinationen oder Branchenver-

band als Mittler im Lernprozess?

André Gribi von Kohl&Partner teilt Liliane Rentschs Meinung, dass Hoteliers oft den Betriebswert über- und den Zeitdruck unterschätzen – wobei beide zu bedenken geben, dass sie als Berater eher mit problembehafteten Betrieben in Berührung kämen. Weil Gribi im Umgang mit der Nachfolge ebenso wenig einen Lernprozess feststellt, sieht er die Destinationen in der Pflicht.

«Die ungelöste Nachfolge in vielen Betrieben kann den Destinationen nicht egal sein und muss deshalb zu einer Gemeinschaftsaufgabe gemacht werden», sagt Gribi. Dabei sei eine Nachfolge nicht als primär rechtlich-finanzieller, sondern als ganzheitlicher Prozess zu betrachten, in dem der Mensch im Zentrum stehe. Ein entsprechendes Projekt im österreichischen Kleinwalsertal habe ermutigende Resultate gezeigt (vgl. Text unten).

Neben den Destinationen sieht Gribi hotelleriesuisse als weiteren Akteur, der für die Wissensvermittlung rund um die Nachfolgeregelung Foren errichten könnte. Zwischen dem Branchenverband sowie Kohl&Partner ist es bereits zu Gesprächen gekommen, doch gibt es noch keine konkreten Projekte. Thomas Allemann, Geschäftsleitungsmitglied von hotelleriesuisse, sagt, dass er möglichen Workshops nicht abgeneigt ist und die Nachfolge unter anderem im Rahmen des Swiss Hospitality Investment Forum 2015 thematisiert werde. Doch sieht er sie primär als unternehmerische Herausforderung. Die Berater seien gefordert, geeignete Konzepte zu entwickeln, dann könne der Verband die zur Umsetzung nötigen Plattformen bereitstellen.

Datum: 15.05.2014



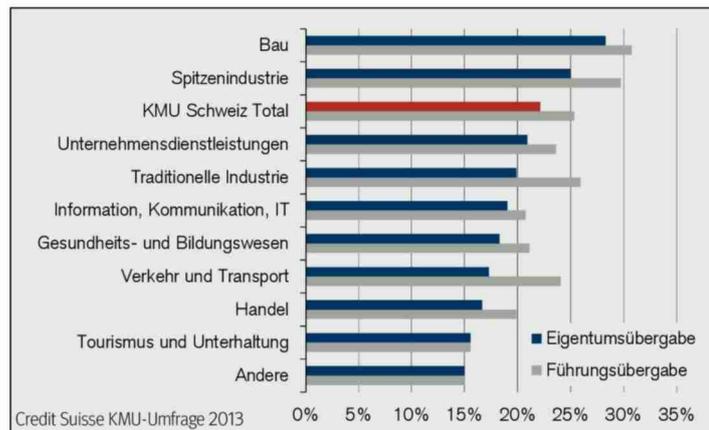
hotelleriesuisse
3001 Bern
031/ 370 42 16
www.htr.ch

Medienart: Print
Medientyp: Fachpresse
Auflage: 10'330
Erscheinungsweise: 48x jährlich

Themen-Nr.: 377.009
Abo-Nr.: 377009
Seite: 12
Fläche: 78'755 mm²

Hotellerie im Vergleich auf Schlussrängen

Anteil der Firmen mit Übergabep länen für die nächsten fünf Jahre



Die Hotellerie ist «Tourismus und Unterhaltung» zugeordnet. Für Beispiele von Spitzen- und traditionellen Industrien vgl. Seite 13.