



# WAS, WENN DER PATRON ABTRITT?



*Hotel-Finanzexperte Martin Eltschinger über die Nachfolgeregelung in der Hotellerie. Ein Fallbeispiel.*

Vater Ernst (rechts) und Sohn Andrea Scherz (links) auf der Terrasse des Palace Hotels in Gstaad. Ernst Scherz Senior hat die Nachfolge in seinem Luxushaus langfristig vorbereitet. 2001 übernahm Andrea Scherz als General Manager das Fünfster-Hotel, Vater Ernst zog sich aus der operativen Geschäftsführung zurück. Das Palace Gstaad, eines der wenigen Schweizer Luxushotels in Familienbesitz, gilt als erfolgreiches Beispiel, was die Nachfolgeregelung betrifft.

In den nächsten Jahren stehen verschiedene Nachfolgeregelungen in der schweizerischen Hotellerie an. Es handelt sich bei vielen Betrieben um solche, die in den 1970er- und 1980er-Jahren gegründet und sukzessive aufgebaut wurden. Wenn eine derartige Nachfolge diskutiert wird, steht meistens die Schlüsselfigur, das heisst der Gründer oder Patron im Mittelpunkt des Geschehens. Die gesamte Nachfolgeregelung richtet sich im Wesentlichen danach, ob diese aus der eigenen Familie kommen oder extern bewerkstelligt werden soll.

Eine erfolgreiche Nachfolge ist früh genug zu regeln, denn sie ist häufig das wichtigste Element einer Eignersituation. Es liegt in der Natur der Sache, dass diese Aufgabe auf jeden Familienbetrieb zukommt. Hauptverantwortlich dafür, dass der Generationenwechsel gelingt, ist der Eigentümer bzw. der Inhaber selbst. Er kennt seinen Betrieb und das mögliche Nachfolgepotenzial und verfügt in der Regel auch über die Macht zu entscheiden. Wichtig ist allerdings, dass der Entscheid rechtzeitig gefällt wird, damit für die notwendigen Vorkehrungen genug Zeit bleibt.

Was die notwendigen Vorkehrungen betrifft, so sind verschiedene rechtliche und finanzielle Elemente zu berücksichtigen. Aus zivilrechtlicher Sicht stellen sich Fragen aus dem Personen-, Familien-, Erb-, Sachen- und Obligationenrecht. Bei Letzterem stehen Kriterien aus dem Handels- und Aktienrecht im Mittelpunkt. In steuerlicher Hinsicht sind die verschiedenen Varianten aus dem Unternehmenssteuerrecht zu beachten. Im finanziellen Bereich sind in Bezug auf die Reinvestition des Verkaufspreises die Aspekte der Vermögenslage für den Verkäufer und Patron sowie die Finanzierungsfragen für den Käufer von zentraler Bedeutung. Der vorliegende Beitrag beinhaltet insbesondere Fragen aus der steuerlichen Betrachtungsweise. In diesem Zusammenhang werden jedoch auch die Kriterien aus dem Zivil- und Handelsrecht sowie teilweise aus der Finanzierung behandelt. In diesem Zusammenhang empfehlen sich externe Berater oder Coaches, die über die notwendigen Erfahrungen und Kenntnisse verfügen. Eine erfolgreiche Nachfolgeregelung fordert deshalb Inhaber und Berater gleichermaßen. Nachfolgend werden einige Anregungen und Lösungswege für eine erfolgreiche Beratung in der Nachfolgeregelung aufgezeigt.

#### **Fallbeispiel: ein Hotelier in St. Moritz**

Peter Meli, hundertprozentiger Inhaber der Meli AG, St. Moritz, möchte im Hinblick auf seine Nachfolge die Aktien der Meli AG, welche er in seinem Privatvermögen hält, an eine seiner drei Töchter verkaufen, die die Unternehmung weiterführen möchte. Während die Töchter Anna und Berta nicht in der Hotellerie tätig sind, schloss die Tochter Cäcilia vor zehn Jahren die Hotelfachschule ab und absolvierte vor drei Jahren das Nachdiplomstudium von Hotelleriesuisse. Damit alle drei Töchter im Sinne der Nachfolge und Erbschaft gleich behandelt werden, schliesst Peter Meli mit seinen Töchtern einen Erbvertrag ab und regelt dabei die Übergabe der Hotelunternehmung an seine Tochter Cäcilia. Für die Beurteilung dieser Transaktion stützen wir uns auf die Bilanz- und Erfolgsanalyse und die Unternehmensbewer-



Hotelier René Maeder (Doldenhorn Kandersteg) mit Gatte Anne und Sohn Patric. Der Junior besucht ab September die Hotelfachschule in Lausanne, hat bereits einige Praktikas absolviert und soll in etwa zehn Jahren den Hotelbetrieb seiner Eltern übernehmen und weiterführen. Vater René Maeder bereitet die Nachfolge also langfristig vor.

tung der Hotel Meli AG ab. Die Hotel Meli AG weist im Abschluss per 31. Oktober 2009 bei einem Aktienkapital von nominal CHF 1,0 Mio. ein Eigenkapital von CHF 1,45 Mio. aus. Der handelsrechtliche Jahresgewinn beträgt nach steuerlich maximalen Abschreibungen CHF 50 000. Anhand verschiedener Berechnungen wurde ein Unternehmenswert bzw. ein Wert des Eigenkapitals (Equity) für die 1000 Aktien à nominal CHF 1000 von CHF 9 023 000 ermittelt bzw. pro Aktie CHF 9023. Peter Meli einigt sich mit den Töchtern im Erbvertrag, das gesamte Aktienpaket für CHF 9 Mio. bzw. pro Aktie à CHF 9000 zu veräussern. Cäcilia hat hingegen nicht CHF 9 Mio. Kapital zu Verfügung und kann höchstens ihren Erbvorbezug von einem Drittel, also CHF 3 Mio., einbringen. Welche Möglichkeiten bestehen, dass Cäcilia trotzdem die Hotel Meli AG erwerben und Peter Meli im Hinblick auf die anderen beiden Töchter einen steuerfreien Kapitalgewinn realisieren kann?

#### **Die Lösung: eine Holdinggesellschaft!**

Für den Erwerb des gesamten Aktienpakets der Hotel Meli AG spielt die steuerliche Komponente eine wesentliche Rolle. Um eine übermässige Steuerbelastung zu vermeiden, empfiehlt sich häufig, die Gründung einer Übernahmeholding einem privaten Aktienkauf mit vielfach hoher Verschuldung vorzuziehen. Ein privater Aktienkauf hätte zudem zur Folge, dass aus versteuerten Lohnbezügen die Kapitalamortisationen zu tätigen wären.

Holdinggesellschaften bezwecken insbesondere die Beteiligung an anderen Gesellschaften. Holdinggesellschaften zahlen kantonal keine Gewinnsteuer und eine reduzierte Kapitalsteuer. Voraussetzung ist allerdings, dass die Aktiven und/oder Erträge zu zwei Dritteln aus Beteiligungen oder Beteiligungserträgen bestehen. Steuerfreie Erträge sind Beteiligungs- und Zinserträge sowie Kapitalgewinne aus Beteiligungsverkäufen. Die direkte Bundessteuer kennt

kein eigentliches Holdingprivileg. Holdinggesellschaften können bei der Ertragssteuer für Beteiligungserträge den Beteiligungsabzug geltend machen. Dividendenerträge sind deshalb auch bei der direkten Bundessteuer grundsätzlich steuerfrei.

**Erwerb der Hotel Meli AG durch die Cäcilia Holding AG**

Cäcilia gründet mit ihrem Erbvorbezug von CHF 3 Mio. die Cäcilia Holding AG. Das Aktienkapital der Cäcilia Holding AG beträgt CHF 333 000 (1/3 vom Nominalkapital ihres Erbvorbezugs von CHF 1 Mio. der Hotel Meli AG). Die restlichen Mittel von CHF 2 667 000 sind als Agio einzubringen. Für die Finanzierung des Restkaufpreises gewährt Peter Meli der Cäcilia Holding AG ein Darlehen von CHF 6 Mio. Das Passivdarlehen über CHF 6 Mio. wird stehen gelassen und durch die jährlichen Dividenden von CHF 0,3 Mio. während 20 Jahren zurückgeführt. Das Aktienkapital von CHF 333 000 liegt im Hinblick auf die Emissionsabgabe innerhalb der KMU-Freigrenze. Die Gründung der Holding erfolgt demzufolge als Sacheinlage. Allenfalls würde der Verkehrswert des Eigenkapitals von CHF 3 Mio. für die Emissionsabgabe in Betracht gezogen werden. Für die Emissionsabgabe würden dann CHF 20 000 (1 Prozent von CHF 2 Mio. bzw. CHF 3 Mio. bei CHF 1 Mio. KMU-Freigrenze) anfallen. Dabei wäre es denkbar, sich durch ein Steuerruling bei der Eidg. Steuerverwaltung unter der Transaktion als Umstrukturierung davon befreien zu lassen.

**Die Eröffnungsbilanz der Cäcilia Holding AG wird sich wie folgt präsentieren:**

**Aktiven**

CHF 9,000 Mio. Beteiligung Hotel Meli AG

**Passiven**

CHF 6,000 Mio. Darlehen Peter Meli  
 CHF 0,333 Mio. Aktienkapital  
 CHF 2,667 Mio. Agio

---

CHF 9,000 Mio.

Das durchschnittlich bereinigte Unternehmensergebnis betrug in den Jahren 2006/07 bis 2008/09 CHF 995 000. Die Hotel Meli AG muss in den nächsten Jahren mindestens einen Gewinn von CHF 330 000 erzielen, um eine Dividende von CHF 300 000 in die Holding ausschütten zu können. Mit der Dividende über CHF 300 000, die in die Cäcilia Holding AG fliesst, wird über die nächsten 20 Jahre das Darlehen an Peter Meli zurückgeführt bzw. die beiden Schwestern Anna und Berta jährlich mit CHF 150 000 abgegolten.

**Beurteilung der Transaktion**

Es stellen sich die Fragen nach der steuerlichen Beurteilung der Vorgänge an die Erwerberin Cäcilia. Abgestützt auf das Bundesgesetz über dringende Anpassungen bei der Unternehmensbesteuerung vom 23. Juni 2006 stellt die Übernahme der Hotel Meli AG durch die neu gegründete Cäcilia Holding AG sowie die sukzessive Rückführung des Darlehens an Peter Meli bzw. an die Geschwister Anna und Berta durch eine Aus-

schüttung einer Dividende aus zukünftigen Erträgen der Hotel Meli AG an die Cäcilia Holding AG eine steuerneutrale Situation dar: Damit keine weiteren Steuern anfallen, ist es notwendig, den das Aktienkapital übersteigenden Eigenmittelanteil als Agio (Anteil Reserven der Hotel Meli AG) über CHF 2 667 000 einzubringen. Würde beispielsweise dieser Betrag als Passivdarlehen eingeführt werden, würden die Tatbestände der Transponierung und der verdeckten Kapitaleinlage resultieren. Beide Fälle hätten Einkommenssteuern zur Folge.

**Dank Holdingstruktur weniger Steuern!**

Würde Cäcilia die Finanzierung von CHF 6 Mio. aus privaten Mitteln über eine allfällige Bankfinanzierung bewerkstelligen, müssten für die jährlichen Amortisationen von CHF 300 000 zuzüglich die Zinsen entsprechend hohe Salärbezüge getätigt werden, was wiederum die steuerliche Belastung erhöhen würde. Bei einem Steuersatz von 20 Prozent würde allein für den erhöhten Lohnbezug die jährliche Steuerbelastung rund CHF 60 000 betragen. Auf 20 Jahre entspricht dies einer zusätzlichen Steuerbelastung von rund CHF 1,2 Mio., die durch das Holdingvorgehen eingespart werden kann. Mit der Holdinglösung kann einer initiativen Erwerberin der Start ins Unternehmertum erleichtert bzw. die Nachfolge in der Familie gelöst werden. Auf anderem Wege wäre eine Nachfolgelösung praktisch verunmöglicht oder nur unter Inkaufnahme einer hohen Verschuldung realisierbar. Mit dem Bundesgesetz über die dringende Anpassung bei der Unternehmensbesteuerung vom 23. Juni 2006 hat der Gesetzgeber die Nachfolgelösung für kleine und mittelgrosse Betriebe massgeblich erleichtert, nachdem sie nach dem unternehmensfeindlichen Bundesgerichtsentscheid aus dem Jahre 2004 nahezu verunmöglicht worden war. Ferner ist bei einem Unternehmensverkauf mit Übernahmeholding zu beachten, dass keine bereits bestehenden Reserven, sondern nur zukünftige Erträge ausgeschüttet werden. Diesbezüglich ist auf das Kreisschreiben Nr. 14 der Eidg. Steuerverwaltung vom 6. November 2007 zu verweisen. In der Praxis empfiehlt es sich, derartige Transaktionen den Steuerbehörden in einem Ruling vorzulegen und sich die Steuerfolgen bestätigen zu lassen.

**Fazit**

Für viele KMU ist die Nachfolgeregelung ein sehr aktuelles Thema, sowohl für die Hotellerie als auch für andere Branchen. Die Regelung der Nachfolge ist ein heikles Gebiet. Eine nicht optimale Lösung in Bezug auf die Nachfolge wie auf die steuerliche Problematik kann zum Albtraum werden und zu ernsthaften Problemen führen. Es empfiehlt sich daher, diesen Prozess früh genug (mindestens fünf bis zehn Jahre vor dem Zeitpunkt der Regelung) anzugehen und sich durch eine entsprechende Fach- und Branchenkompetenz beraten und coachen zu lassen. Durch die rechtzeitige Umwandlung der Einzelfirma in eine AG und die Bilanzbereinigung (nicht betriebsnotwendige liquide Mittel, Aktionärsdarlehen) und die regelmässige Gewinnausschüttung können unangenehme Überraschungen vermieden werden. Eine Nachfolge ist auch in menschlicher Hinsicht komplex. Auch in diesem Bereich kann sich ein Coaching als sehr sinnvoll erweisen: Es geht darum, die Absichten des Unternehmers zu bestimmen und die potenziellen Nachfolger in der Familie oder ausserhalb frühzeitig zu identifizieren und sie auf die Übernahme vorzubereiten. **H**

**Buch-Tipp:** «Die Nachfolgelösung» beschreibt das Buch Finanzmanagement Hotellerie 2009 in Kapitel 22, welches über consulting@eac-eltschinger.ch bezogen werden kann. Vgl. Buch-Tipp (Check-out).



**Der Autor:** «Hotelier»-Kolumnist Martin Eltschinger ist dipl. Wirtschaftsprüfer, dipl. Bankfachexperte, Geschäftsinhaber der EAC Eltschinger Audit & Consulting AG, Thalwil (www.eac-eltschinger.ch). Er ist einer der renommiertesten Finanzexperten im Bereich der Hotellerie.