

Die Zahl

4310

(kho) Laut der Studie «KMU Nachfolge Schweiz» vom März 2023 müssen 94854 Unternehmen in den nächsten fünf Jahren eine Nachfolgeregelung suchen. Im Gastgewerbe sind 4310 Unternehmen von einer offenen Nachfolge betroffen. Ein Geschäftsübergabe ist nicht nur ein rein wirtschaftliches, sondern auch ein emotionales Thema – insbesondere bei Familienbetrieben. Daher ist es entscheidend, möglichst früh eine gute Nachfolgelösung zu finden. Ausserdem kann eine externe Perspektive dabei helfen, die Situation in allen Aspekten zu analysieren. Werden Betriebe geschlossen, gehen Know-how, Arbeitsplätze und die Wertschöpfung verloren. Dominic Brunner, Unternehmensberater bei der Gastroconsult AG, erklärt wie man dem entgegenwirken kann.



Dominic Brunner ist Mandatsleiter Unternehmensberatung bei der Gastroconsult AG, einer Tochterfirma von Gastro Suisse. (Bild: zVg)

Was sind die grössten Hürden bei der Nachfolgeplanung?

Dominic Brunner: «Massgebend für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge ist ein Unternehmer, welcher für eine Nachfolgeplanung bereit ist und dem potenziellen Nachfolger auch das entsprechende Vertrauen entgegenbringen kann. Immer wieder höre ich von Unternehmern und Unternehmerinnen, dass sie für eine Übergabe noch nicht bereit sind oder nicht loslassen können. Bei vielen Familienunternehmen führt die Verbindung von Familie, Finanzen und dem Unternehmen zu einer hohen Komplexität, mit der die Unternehmen zusätzlich gefordert werden, etwa die Gleichbehandlung der Kinder, unternehmerische Fähigkeiten der potenziellen Nachfolgenden oder eben die nötige Vertrauensbasis innerhalb der Familienkonstellation.»

Was ist ausschlaggebend für eine erfolgreiche Übergabe?

«Während des Nachfolgeprozesses ist es wichtig, die operative Geschäftsleitung schnell an die Nachfolgeperson zu übergeben, auch wenn viele Seniorunternehmer weiterhin im Unternehmen beschäftigt sind. Sie können beispielsweise im Verwaltungsrat, in der Projektleitung oder in beratender Funktion tätig sein. Es ist jedoch wichtig, dass die Aufgaben und Kompetenzen der Beteiligten im Vorfeld klar definiert werden.»

Inwiefern kann die Gastroconsult AG die Betriebe unterstützen?

«Sie kann bei der Nachfolge in allen Bereichen unterstützend wirken. Sei es bei der Steueroptimierung, Miet- und Marktwert-Gutachten, Verkauf oder Vermietung und somit natürlich auch in der Prozessunterstützung. Wichtig dabei ist immer auch, dass wir frühzeitig in den Prozess integriert werden, da sich Nachfolgeplanungen immer über einige Jahre hinziehen, bis sie abgeschlossen werden. Daher ist es nie zu früh, aber möglicherweise zu spät für die beste Lösung.»



Generationenwechsel geglückt

Drei Gastrobetriebe haben das Zepter an Junge übergeben

Nachfolgeplanung innerhalb der Familie ist ein anspruchsvoller Prozess. Nebst wirtschaftlichen Faktoren, mischen Emotionen mit. Es braucht Regelungen betreffend Betriebsorganisation und Finanzen, dabei ist gegenseitiges Vertrauen und Verständnis unerlässlich. Drei Neo-Gastgeberpaare von traditionellen Familienhotels im Innerrhoden erzählen, wie sie den Wandel erleben.

Katja Hongler

Alpenblick Schwende

Seit Anfang Jahr sind Barbara und Stefan Macario-Streule Teil der vierköpfigen Geschäftsleitung der Alpenblick AG. Zusammen mit Barbaras Eltern Regula und Michael Streule führen sie das Hotel und Restaurant in dritter Generation. Stefan, der ausgebildete Koch mit langjähriger Erfahrung in der Sterne-Gastronomie und Barbara, die Tourismus- und Hotelfachfrau, arbeiten schon drei, beziehungsweise vier Jahren im Betrieb. So konnten sie sich langsam in die neuen Rollen als Gastgeber gewöhnen. «Wir bringen neue Ideen ein, wollen dem Traditionellen gleichzeitig Platz lassen», sagen die Jungen. Diese Andeutung blickt bereits auf der Speisekarte durch raffinierte Menüzusammenstellungen und kreative Präsentationen. Barbara ist hauptsächlich für das Betriebsmanagement und die Modernisierung verantwortlich. «Der Prozess von Tochter zur Chefin war nicht immer einfach. Doch meine Eltern unterstützen uns, indem sie uns Verantwortung übergeben und uns als gleichwertige Partner behandeln. Wir arbeiten daran, unseren Platz zu finden und unseren eigenen Führungsstil schrittweise zu etablieren.» Dass eine familieninterne Übernahme nicht emotionsfrei ablaufe, bestätigen alle vier und verweisen auf ihre gute Gesprächskultur: «Für die Geschäftsentwicklung nutzen wir ein professionelles Coaching, bei dem wir unsere Zukunftsschritte vorbereiten und reflektieren. Wir schätzen es, die Zeit und Möglichkeit zu haben, den Betrieb nach unseren persönlichen Vorstellungen gestalten zu können.»

Bären Schlatt

Bereits in der sechsten Generation leiten Fabienne Rechsteiner und Albert Wild ge-



Das Gastgeberpaar im Alpenblick: Stefan und Barbara Macario-Streule. (Bilder: zVg)

Bad Gonten

meinsam mit Sonja und Walter Rechsteiner-Schenk die Geschicke des Hotels und Restaurants. Noch sind die Eltern von Fabienne voll im Betrieb engagiert. «Sie planen jedoch in naher Zukunft kürzer zu treten.» Bis dahin sei noch Zeit, die Details mit dem Treuhänder und der ganzen Familie zu regeln und allem voran vom Wissen der Eltern zu profitieren, erklärt Fabienne. Albert Wild ist gelernter Automechaniker und arbeitet seit 2015 als Quereinsteiger in der Bären-Küche. Seit 2021 kann er sich als Wein-Sommelier betiteln. Er sagt: «Mich fasziniert das Konzept einer guten, ehrlichen Küche in Kombination mit dem passenden Wein, um ein genussvolles Gesamterlebnis zu bieten.» Fabienne ist ein bisschen später in den elterlichen Betrieb eingestiegen. Nach Aus- und Weiterbildungen im Detailhandel sowie Service hat sie nebenbei in verschiedenen Gastrobetrieben gearbeitet und im Jahr 2020 den Weg zurück zu ihren Wurzeln in Schlatt gefunden. Für sie ist es eine Ehre, den «Bären» weiterzuführen. «Es ist für die gesamte Tourismusbranche und das Dorfleben ein Gewinn, wenn Gasthäuser nahtlos fortgeführt werden. Wir sind uns aber auch bewusst, dass wir in unserer familiären Konstellation immer wieder die Balance zwischen Geschäftlichem und Privatem finden müssen», weiss sie. Für die nahe Zukunft sind keine wesentlichen Veränderungen geplant: «Unser Ziel ist es, unsere Gäste mit kleinen Impulsen zu überraschen und dass sie sich bei uns weiterhin wie zu Hause fühlen.», erklärt das Paar.

Andrea Steingruber und Patrik Fritsche haben die Leitung des Kur- und Gasthauses früher angetreten als geplant. «Natürlich hätten wir uns einen anderen Start gewünscht, aber mittlerweile haben wir uns arrangiert», sagt Patrik. Sein Vater ist völlig unerwartet im Dezember 2021 verstorben. So hat er als gelernter Koch von heute auf morgen die Küche übernommen und führt den Betrieb mit seiner Partnerin Andrea und seiner Mutter Irene Fritsche weiter. Mittlerweile habe er auch die Besitzanteile der AG erworben und die Finanzierung geklärt. «Die rasche Übernahme war nur dank der Flexibilität meines damaligen Arbeitgebers (Hotel Hof Weissbad) möglich. Und vor allem dank Andrea, die mich grossartig unterstützt», betont Patrik. Andrea arbeitete zuvor im Hotel Appenzell an der Rezeption sowie im Service und bringt nun ihre Erfahrung im Bad Gonten ein. Dass sie fortan auch als Paar zusammenarbeiten, sehen sie als Herausforderung, die sie zuversichtlich angehen. Es ist bemerkenswert mit wie viel Optimismus sich das Duo auf die Situation eingestellt hat. «Wir erhalten auch viel Wertschätzung von unseren Gästen und glauben, dass alle froh sind, dass der Betrieb ohne Unterbruch weiterläuft». Sie sehen es als Privileg, einen erfolgreich geführten Familienbetrieb in vierter Generation Fritsche übernehmen zu können. Zeit und Musse für Zukunftspläne hätten sie noch nicht gehabt, «aber irgendwann sind bauliche Veränderungen beim Stammhaus, das 1872 erbaut wurde, bestimmt ein Thema», erklärt Patrik.



Fabienne Rechsteiner und Albert Wild wirken im Gasthaus Bären Schlatt.



Andrea Steingruber und Patrik Fritsche führen das Bad Gonten.

«Mit Liib ond Seel»

Auf verschiedenen Bühnen unterwegs



Sepp Brülisauer in der Rolle des Nachtwächters. (Bild: Katja Hongler)

(kho) Wenn die Dämmerung einbricht und Sepp Brülisauer (45) von Haslen das Hirtenhemd, den wolligen Umhang sowie den Filzhut anzieht, sein «Ledertäschli» umhängt, die Laterne in eine, und die Hellebarde in die andere Hand nimmt, dann ist er unterwegs zu einer Nachtwächterführung im Dorf Appenzell. Dort lauschen die Gäste aus nah und fern seinen Anekdoten über den Dorfbrand und anderen geschichtsträchtigen Geschehnissen im Dorfkern. Auf seinem Rundgang bringt er den Leuten die Appenzeller Chronik näher – dabei spricht er am liebsten in seinem waschechten Innerrhoder Dialekt. «Ich musste auch schon auf Hochdeutsch umstellen, aber es ist nicht so einfach, unsere Dialektbegriffe sinngetreu zu übersetzen», gesteht er. Da die Führungen erst nach Sonnenuntergang starten, erhalten die Erzählungen eine mystische Komponente. Es dürfe aber auch lustig sein, «ich erzähle nicht nur von der Kirche und vom Glauben», sagt er schmunzelnd. Diese nächtlichen Führungen machen ihm offensichtlich Spass: «Ich treffe immer wieder neue Leute, jede Gruppe ist anders und die Stimmung immer besonders. Obwohl die Führungen stets gleich ablaufen, hat es Platz für spontane Bemerkungen oder individuelle Fragen», erklärt Brülisauer, der schon seit mehr als zehn Jahren als Nachtwächter unterwegs ist. Er ist nicht der einzige Nachtwächter, zusammen mit seinem Kollegen führen sie pro Jahr insgesamt 90 Gruppen durch die dunklen Gassen von Appenzell. Und wie kam er zu dieser ehrenvollen Aufgabe? «Ich bin Mitglied der Theatergesellschaft Appenzell und darum haben mich die Tourismusverantwortlichen wohl angefragt», sagt er. Eigentlich stehe er als Person nicht gerne im Mittelpunkt, doch wenn er in eine Rolle schlüpfen könne, präsentiere er sich gerne auf der Bühne oder eben im Nachtwächter-Kostüm umgeben von der Appenzeller Dorfkulisse.

Im Dienst der Bevölkerung

Brülisauer hat seine Kindheit und Schulzeit in Haslen verbracht. Danach absolvierte er eine Metzgerlehre in der Metzgerei Fuchs in Appenzell. Später hat er den elterlichen Landwirtschaftsbetrieb übernommen, den er bis heute mit Freude führt. «Hierzuland spielt die bäuerliche Kultur nach wie vor eine sehr bedeutende Rolle und entsprechend werden Traditionen sorgsam gelebt und gepflegt», sagt der Landwirt. Das ist ihm sehr wichtig und deshalb sind die damit verbundenen Feierlichkeiten fest in seinem Jahreskalender verankert. Er fühlt sich seiner Heimat stark verbunden und auch zu Dankbarkeit verpflichtet. So stellt er sich schon seit bald 20 Jahren in den Dienst der Feuerwehr Schlatt-Haslen. Nun verabschiedet er sich jedoch bald von dieser Szene: Der Vizekommandant übergibt seinen Posten Ende 2025 an einen jüngeren Feuerwehrkollegen. Für ihn sei die Feuerwehr eine sinnvolle und abwechslungsreiche Freizeitbeschäftigung und er engagiere sich gerne für den Schutz der Bevölkerung. Wer weiss, vielleicht wartet schon bald eine neue Bühne auf den Rollenkünstler?

Zum 125-jährigen Jubiläum von Appenzellerland Tourismus AI wird eine Porträt-Serie über Personen publiziert, die sich mit «Liib ond Seel» für die Region engagieren.