

# Hotelstiftung Chancen und Grenzen dieser Organisationsform

Fokusthema 2023 im Rahmen des Leistungsauftrags des Amtes für Wirtschaft  
und Tourismus (AWT) Graubünden 2021–2023

Abschlussbericht, Dezember 2023  
Onna Rageth, Lynn Suter, Gian-Reto Trepp



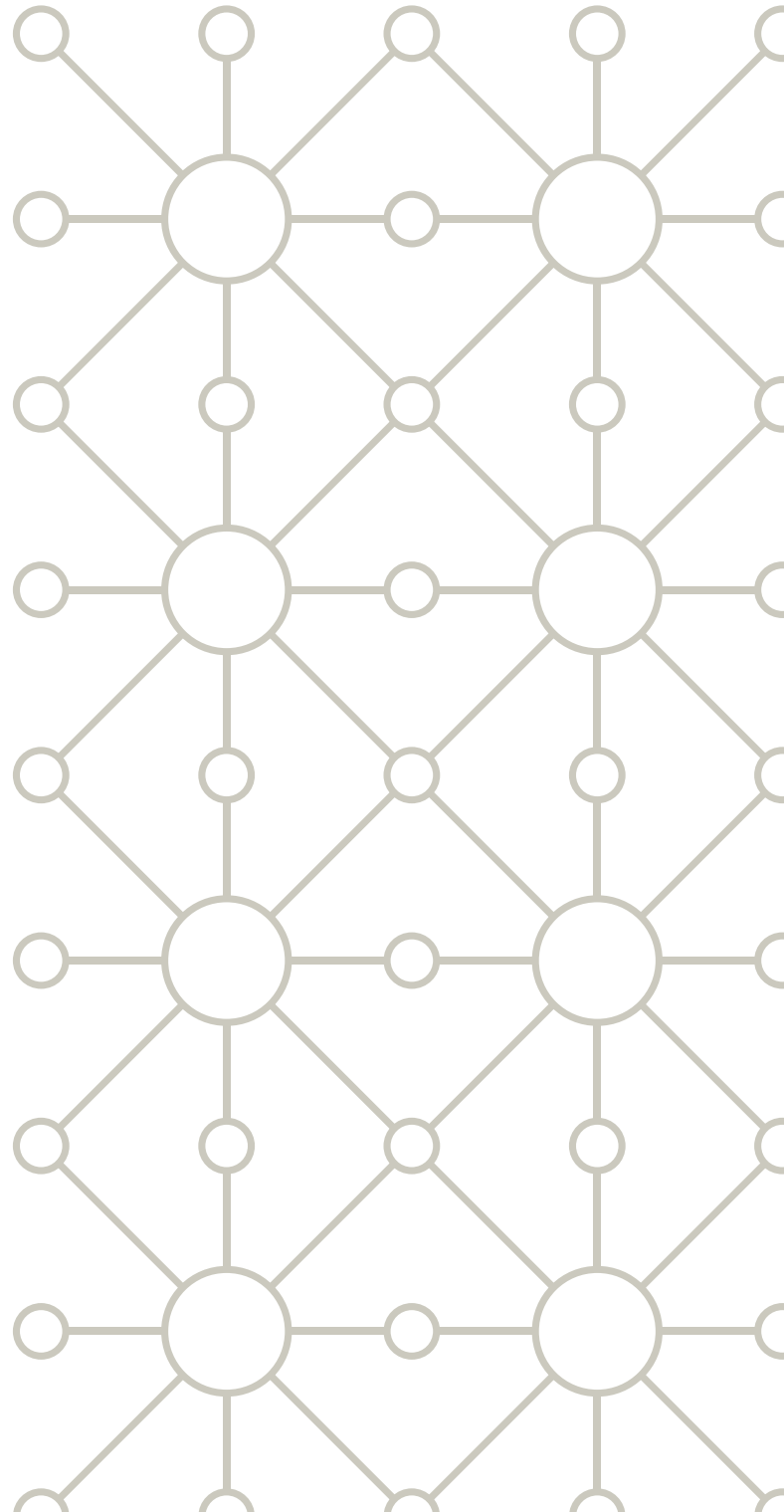
**Fachhochschule Graubünden**  
Institut für Tourismus und Freizeit (ITF)  
Comercialstrasse 22  
7000 Chur  
Schweiz  
T +41 81 286 24 24  
itf@fhgr.ch



[fhgr.ch/itf](https://www.fhgr.ch/itf)

Fachhochschule Graubünden  
Scola auta specialisada dal Grischun  
Scuola universitaria professionale dei Grigioni  
University of Applied Sciences of the Grisons

© FH Graubünden, Dezember 2023



**swissuniversities**



# Inhaltsverzeichnis

I	Abbildungsverzeichnis.....	i
II	Tabellenverzeichnis.....	ii
III	Abkürzungsverzeichnis .....	iii
	Management Summary .....	1
1	Einleitung.....	2
1.1	Kontextualisierung.....	2
1.2	Ausgangslage und Umfang .....	3
1.3	Zielsetzungen .....	4
1.4	Methodik.....	6
2	Hotelfinanzierung .....	8
2.1	Kaufgründe .....	8
2.2	Investorentypologien.....	9
2.2.1	Projektentwicklung .....	10
2.2.2	Investment / Eigentum .....	10
2.3	Finanzierungsmodelle.....	11
2.3.1	Eigenkapitalbeteiligung.....	11
2.3.2	Darlehen.....	12
2.3.3	Mezzanine-Finanzierungen .....	12
2.3.4	Subventionen .....	12
2.4	Finanzierung von Hotelstiftungen .....	13
2.4.1	Kaufgründe bei Hotelstiftungen .....	13
2.4.2	Investorentypologien bei Hotelstiftungen .....	16
2.4.3	Finanzierungsmodelle für Hotelstiftungen .....	17
3	Hotelbetrieb .....	18
3.1	Eigentümergebiet .....	18
3.2	Pachtbetrieb.....	18
3.3	Managementbetrieb.....	20
3.4	Betrieb von Hotelstiftungen .....	20
4	Einzelbetrieblicher Rahmen: Stiftungslandschaft Schweiz .....	22
4.1	Stiftungsrelevante Begrifflichkeiten .....	23

4.2	Stiftungsarten.....	25
4.2.1	Privatrechtliche Stiftung.....	26
4.2.2	Öffentlich-rechtliche Stiftung.....	27
4.3	Rechtlicher Rahmen für Hotelstiftungen.....	27
5	Hotelstiftungen: Beispiele und Beweggründe .....	29
6	Überbetrieblicher Rahmen: Dachstiftungen .....	35
6.1	Vorteile einer Dachstiftung.....	35
6.2	Nachteile einer Dachstiftung .....	35
6.3	Exkurs: Hoteldachstiftung für den Kanton Graubünden .....	36
7	Fazit: Beantwortung der Forschungsfragen.....	37
8	Ausblick.....	40
	Literaturverzeichnis.....	41
	Primärdaten.....	41
	Bibliografie (Sekundärdaten).....	42
	Anhang .....	xlv
	Semi-strukturierte Interviewleitfäden.....	xlv

# I Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Überblick Monitore, Fokusthemen und Massnahmen zur Wissensdiffusion	2
Abbildung 2	Die drei Seiten der Hotelstiftung: Visualisierung Schwerpunkte Fokusthema 2023	4
Abbildung 3	Kaufgründe für Hotelimmobilien aus Renditeperspektive	8
Abbildung 4	Investorentypologien von Hotelimmobilien	9
Abbildung 5	Motive/Beweggründe zur Finanzierung und Führung eines Hotels im Stiftungsmodell	13
Abbildung 6	Betriebsmodelle von Hotelimmobilien	18
Abbildung 7	Rechtsformen Schweiz und Einordnung der Stiftung	22
Abbildung 8	Stiftungsarten und Sonderformen	25

## II Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Funktionen der Interviewpartner	7
Tabelle 2	Arten von Mietverträgen für Immobilien	19
Tabelle 3	Rechnungsgliederung Betrieb, Immobilie, Investor	21
Tabelle 4	Übersicht über stiftungsrelevante Begrifflichkeiten	25
Tabelle 5	Übersicht über verschiedene Stiftungsarten	27

### III Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Abschnitt (juristisch)
AG	Aktiengesellschaft
Art.	Artikel (juristisch)
AWT	Amt für Wirtschaft und Tourismus, Kanton Graubünden
bspw.	beispielsweise
BVG	Bundesgesetz über die berufliche Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.h.	das heisst
Dr.	Doktor
EBITDA	Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation
etc.	et cetera
ETH	Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
ff.	folgend
FF & E	Furniture, Fixtures and Equipment
FH	Fachhochschule
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GOI	Gross Operating Income
GOP	Gross operating profit / Bruttobetriebsgewinn
inkl.	inklusive
ITF	Institut für Tourismus und Freizeit, Fachhochschule Graubünden
KMU	kleinere und mittlere Unternehmen
max.	maximal
Mio.	Millionen
NOI	Net Operating Income / Nettobetriebseinkommen
o.D.	ohne Datum
OR	Obligationenrecht
resp.	respektive
RevPar	Revenue per available room / Umsatz pro verfügbarem Zimmer
ROI	Return on Investment / Kapitalrentabilität
SECO	Staatssekretariat für Wirtschaft
SGH	Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit
sog.	sogenannt
SR	Systematische Rechtssammlung des Bundesrechts
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
ZGB	Zivilgesetzbuch
ZWG	Bundesgesetz über Zweitwohnungen

## Management Summary

Die Hotellerie in der Schweiz hat eine reiche Geschichte, die im 19. Jahrhundert begann und von der Belle Époque bis zu den Herausforderungen der modernen Zeit reicht. Während historische Grand Hotels den Sommer- und Gesundheitstourismus geprägt haben, sieht sich die Branche heute mit neuen Anforderungen und einem verstärkten Wettbewerbsdruck konfrontiert. Die traditionelle Vorstellung von Hotels als ästhetische Rückzugsorte weicht modernen betriebswirtschaftlichen Ansätzen, wobei internationale Hotelketten vermehrt Einzug halten. Kleine Hotelbetriebe kämpfen, bedingt durch hohe Fixkosten, um ihre Existenz, was zu einem Rückgang in der Angebotsvielfalt und einem Mangel an touristischer Infrastruktur führt.

Angesichts dieser Herausforderungen wird die Möglichkeit untersucht, Hotels durch gemeinnützige Stiftungen zu finanzieren und zu führen. Die Frage nach den Chancen und Grenzen dieses Organisationsmodells wird insbesondere für kleine bis mittelgrosse Betriebe im Kanton Graubünden analysiert. Dabei werden sowohl einzelbetriebliche als auch überbetriebliche Aspekte berücksichtigt. Das Hauptziel besteht darin, das Potenzial von Stiftungen zur Stärkung der Hotellerie in Graubünden und darüber hinaus zu evaluieren und aufzuzeigen, wie dieses am besten genutzt werden kann. Der Fokus liegt auf den Finanzierungs- und Betriebsmodellen von Einzelbetrieben sowie auf Dachstiftungen auf überbetrieblicher Ebene. Rechtlich betrachtet werden Stiftungen in private (einschliesslich Familienstiftung, Personalfürsorgestiftung und kirchliche Stiftung), öffentlich-rechtliche, Personalvorsorge- und Anlagestiftungen nach (BVG) unterteilt. In der Hotellerie sind vor allem Stiftungen relevant, die dem Privatrecht unterliegen, wie Unternehmensstiftungen, operative Stiftungen und gemeinnützige Stiftungen. Es ist zu beachten, dass diese Begriffe nicht rechtlich festgelegt sind, was zu Überschneidungen führen kann, wie im Fall einer gemeinnützigen operativen Stiftung. Stiftungsarten wie die Personalvorsorgestiftung und die Anlagestiftung nach BVG kommen aufgrund ihrer Verpflichtung zu marktgerechten Renditen nicht in Frage.

Die Forschungsfragen konzentrieren sich auf die Bedingungen und Erfahrungen im Zusammenhang mit der Hotelfinanzierung, dem Hotelbetrieb und dem rechtlichen Rahmen für Einzelbetriebe, sowie auf die Chancen und Grenzen von Dachstiftungen. Eine umfassende "Bedienungsanleitung" in Form eines separaten praxisorientierten Leitfadens soll Betreibern von Hotels helfen, die Möglichkeit einer Hotelstiftung in Betracht zu ziehen und im Idealfall direkt in die Praxis umzusetzen.

Die Vorteile einer Dachstiftung liegen in der Reduzierung von Verwaltungsaufwand und Kosten für Stifter, da sich mehrere Unterstiftungen den administrativen Prozessen unterordnen können. Dies ermöglicht eine effizientere Förderleistung und Flexibilität in der Umsetzung des Stifterwillens. Jedoch existieren auch Herausforderungen und Nachteile, insbesondere in Bezug auf die Haftung der Dachstiftung für die Unterstiftungen. Die rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Aspekte müssen sorgfältig abgewogen werden, und es wird darauf hingewiesen, dass gut etablierte Hotels möglicherweise wenig Anreiz haben, sich einer Dachstiftung anzuschliessen.

Ein Exkurs beleuchtet die Möglichkeit einer Hoteldachstiftung auf kantonaler Ebene in Graubünden, wobei spezifische Herausforderungen diskutiert werden.

Abschliessend werden die anfangs gestellten Forschungsfragen beantwortet. Die Organisationsform "Stiftung" zeigt Potenzial für die Hotellerie, insbesondere in Bezug auf die Finanzierung von Immobilien mit besonderen Eigenschaften. Dabei ist jedoch zu beachten, dass die Hotelführung stets getrennt von einer steuerbefreiten Stiftung erfolgen sollte. Gerade Dachstiftungen sind theoretisch rechtlich umsetzbar im Hotelkontext, könnten aber in der Praxis aufgrund finanzieller, organisatorischer und gesellschaftlicher Herausforderungen einen schweren Stand haben.

Die Erkenntnisse dieser Untersuchung können nicht nur für Graubünden, sondern auch für andere Regionen in der Schweiz relevant sein, um die Vielfalt und Attraktivität der Hotelbranche zu erhalten.



# 1 Einleitung

## 1.1 Kontextualisierung

Am 11. März 2012 wurde die Zweitwohnungsinitiative («Schluss mit uferlosem Bau von Zweitwohnungen!») durch das Schweizer Stimmvolk angenommen. Das auf der Basis des Verfassungsauftrags erlassene Zweitwohnungsgesetz (Bundesgesetz über Zweitwohnungen, ZWG) wurde auf den 1. Januar 2016 in Kraft gesetzt und hat dadurch die Übergangsverordnung SR 702 (Verordnung über Zweitwohnungen vom 22.08.2012), welche für die Jahre 2012 – 2015 Gültigkeit hatte, abgelöst. Die Annahme der Initiative führte zu immenser Verunsicherung in der Bevölkerung und stellte die Tourismuskantone vor tiefgreifende Herausforderungen. Gerade im Tourismuskanton Graubünden kam der volkswirtschaftlich bedeutende Zweitwohnungsbau in den Tourismusgemeinden abrupt zum Erliegen.

Gemäss Art. 19, Abs. 1 ZWG sind die Wirkungen des Gesetzes in Zusammenarbeit zwischen dem Bundesamt für Raumentwicklung und dem Staatssekretariat für Wirtschaft zu untersuchen. Aber nicht nur auf Bundes- sondern auch auf Kantonsebene werden die Auswirkungen des ZWG laufend beobachtet. So auch im Tourismuskanton Graubünden, wo das Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT) im Departement für Volkswirtschaft und Soziales die Entwicklungen aufmerksam verfolgt.

Das Institut für Tourismus und Freizeit (ITF) der FH Graubünden fungiert als Auftragsnehmerin des AWT bei dessen Aufgaben im Zusammenhang mit der kantonalen Tourismusentwicklung. Zu diesem Zweck wird durch das AWT seit Jahren ein Leistungsauftrag an das ITF erteilt. Für die Periode vom 1. September 2022 bis zum 31. August 2025 wurde das Thema «Zweitwohnungen» als Leitthema für den genannten Leistungsauftrag festgelegt, um das Verständnis für die Auswirkungen des neuen Zweitwohnungsgesetzes zu vertiefen und zu erweitern.

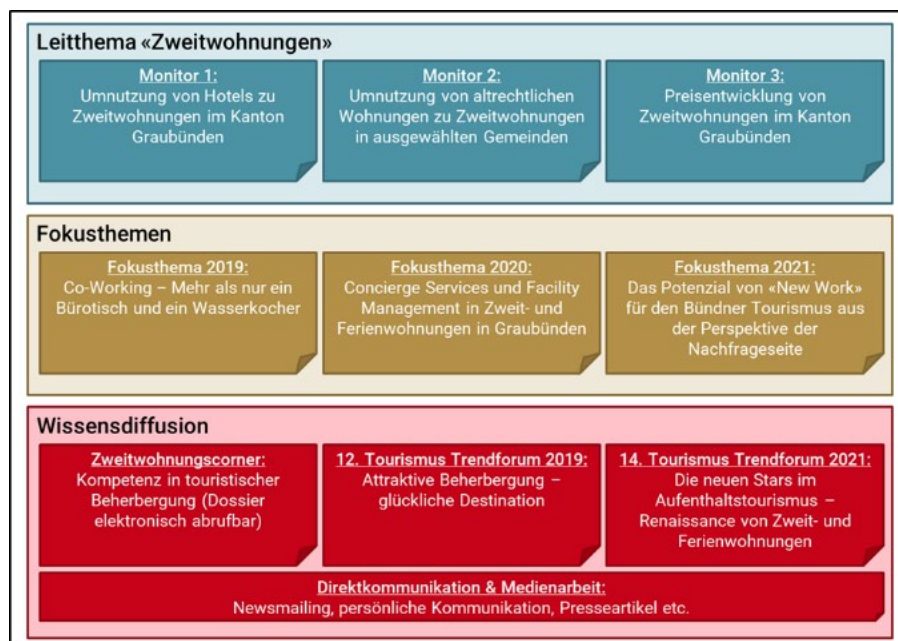


Abbildung 1: Überblick Monitore, Fokusthemen und Massnahmen zur Wissensdiffusion (eigene Darstellung)

Die Umsetzung des konkreten Leitthemas erfolgt einerseits durch verschiedene längerfristige Betrachtungen in Form von Monitoren und andererseits durch jährlich wechselnde Spezialuntersuchungen (sog. Fokusthemen). Zudem ist die Wissensdiffusion ein wichtiges Element, welche in Form eines Zweitwohnungsmonitors auf der Website der FH Graubünden geschieht (zur Übersicht der Monitore, Fokusthemen und Massnahmen siehe Abbildung 1). Der vorliegende Bericht ist im Rahmen des Fokusthemas 2023 entstanden.

## 1.2 Ausgangslage und Umfang

Die Geschichte der Hotellerie beginnt in der Schweiz anfangs des 19. Jahrhunderts: Reisewilligen standen bis zu diesem Zeitpunkt Unterkünfte höchstens in Gasthäusern an Hauptverkehrsachsen zur Verfügung. Reisen war bis anhin eher eine Mühsal und ein notwendiges Übel, als ein Genuss. Nach und nach jedoch wurde Reisen zu einem angenehmeren Unterfangen und damit setzte auch der Bau von Hotels für den Fremdenverkehr ein. Während der Blütezeit des Sommertourismus entstanden in der Schweiz die grossen Grand Hotels und Palace Hotels der Belle Époque. Vermögende Gäste aus Grossbritannien verbrachten ab der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts mehrere Wochen im Sommer pro Jahr in den Bergen, um dem Alpinismus zu frönen. Als Sommerquartier für die gutbetuchten Reisenden entstanden diese palastähnlichen Gebäude. Aber auch der Gesundheitstourismus (bspw. Kuraufenthalte in den Bergen in Davos) war ein wichtiger Grund, um den Alpenraum zu bereisen. Mit dem Beginn des ersten Weltkriegs fand der erste Aufschwung jedoch ein abruptes Ende<sup>1</sup>. Noch heute zeugen diese Bauten von der Hochphase des Tourismus.

Erst nach den beiden Weltkriegen zu Beginn der 1950er-Jahre kehrten die Gäste nach und nach in die Schweiz zurück. Reisen wurde zu einem Phänomen der breiten Masse und Events wie Festivals und Kongresse zogen ein neues Gästesegment an<sup>2</sup>. Die Ansprüche an die Hotellerie haben sich verändert: Während ein Hotel in der Belle Époque ästhetische Aspekte abdecken und einen behaglichen, familiären Aufenthalt bieten musste, müssen moderne Hotelbauten vor allem funktionale Aspekte erfüllen (bspw. optimale Betriebsprozesse, hohe Flächenproduktivität etc.). Das romantische Bild der Hotellerie ist einer betriebswirtschaftlichen Perspektive gewichen. Mächtige, teils internationale Ketten halten auch in der Schweiz vermehrt Einzug. Diese profitieren von entsprechenden Skaleneffekten (grössere finanzielle Möglichkeiten, Standardisierung der Gebäude und Prozesse etc.). Der Konkurrenzdruck wächst und die Notwendigkeit, in diesem anspruchsvollen Markt zu bestehen, wird vielerorts immer herausfordernder.

Die Hotellerie ist ein Fixkosten-Geschäft, wobei ein immanenter Kostenblock auf den Betrieb und den Unterhalt der Hotelimmobilie entfällt<sup>3</sup>. Ohne die entsprechenden finanziellen Möglichkeiten wird es je länger, desto schwieriger, in die Immobilie zu investieren und den Gästen ein zeitgemässes Angebot zu bieten. Besonders für kleine Hotelbetriebe wird es zunehmend schwerer, im kompetitiven Markt zu bestehen. Dies führt dazu, dass es zu einem Rückgang in der Angebotsvielfalt kommt, was sich wiederum in einem vermehrten Fehlen von touristisch betriebener Infrastruktur ausdrückt (gerade hinsichtlich der Attraktivität von kleineren Destinationen ist es essenziell, dass Gäste versorgt und gepflegt werden können). Ausgestorbene Dörfer ohne touristisch betriebene Infrastrukturen wirken unattraktiv und sind schädlich für den Tourismus im Allgemeinen, aber auch für die einheimische Bevölkerung im Besonderen.

Folglich bietet es sich an, über anderweitige Finanzierungs- und Führungsmodelle für Hotels nachzudenken und diese allenfalls auszubauen. Während bei den Personen- und Kapitalgesellschaften mehrheitlich die Wirtschaftlichkeit an vorderster Stelle steht, sind bei der Stiftung (nach schweizerischem Recht) die Gemeinnützigkeit und idealistische Zwecke und Motive von hoher Relevanz<sup>4</sup>. Unterdessen gibt es auch einige Hotelbetriebe, die einer Stiftung gehören. Ist es daher möglich, mit Hilfe von gemeinnützigen Stiftungen die Vielfalt der Hotelbetriebe in der Schweiz zu erhalten? Folgender Kerngedanke wird im Rahmen des Fokusthemas 2023 daher genauer untersucht und fungiert gleichzeitig als Titel der vorliegenden Arbeit:

---

<sup>1</sup> Vgl. Flückiger-Seiler, 2014

<sup>2</sup> Vgl. Flückiger-Seiler, 2011

<sup>3</sup> Vgl. Eltschinger, 2009

<sup>4</sup> Vgl. SwissFoundations, o.D.

## Hotelstiftung - Chancen und Grenzen dieser Organisationsform

Der Nutzen einer solchen Untersuchung liegt in der Evaluation dieser Rechtsform als Rahmen zur Finanzierung und zum Betrieb von Hotels. Ein spezieller Fokus wird dabei auf Einzelbetriebe gelegt, welche nicht Teil eines (inter-)nationalen Netzwerks sind. In vielen Fällen handelt es sich dabei um kleine bis mittelgrosse Beherbergungsbetriebe. Geografisch wird auf den Kanton Graubünden fokussiert, wobei sich die Aussagen auch auf andere Regionen der Schweiz übertragen lassen sollen.

### 1.3 Zielsetzungen

Die Recherchen haben gezeigt, dass die Thematik sowohl einen einzel- als auch einen überbetrieblichen Fokus aufweist (siehe nachfolgende Abbildung 2). Folglich spezifizieren sich die Fragestellungen auf diese Aspekte:

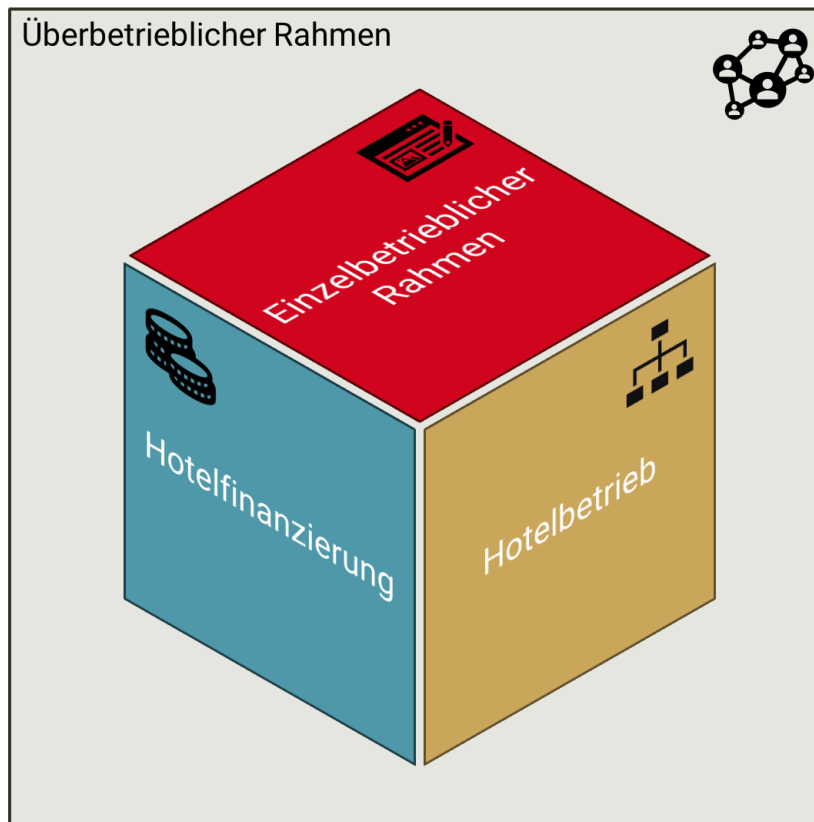


Abbildung 2: Die drei Seiten der Hotelstiftung: Visualisierung Schwerpunkte Fokusthema 2023 (eigene Darstellung)

Der einzelbetriebliche Fokus richtet sich auf folgende Aspekte:

- Hotelfinanzierung: Kaufgründe, Investoren-Typologien, Finanzierungsmodelle
- Hotelbetrieb: Betriebsmodelle
- Einzelbetrieblicher Rahmen: Rechtsform (Fokus Stiftung)

Die Schritte, welche für die Errichtung einer Hotelstiftung nötig sind, werden in einem separaten Praxisleitfaden abgehandelt und sind somit nicht Bestandteil dieses Abschlussberichts. Dies wurde entschieden, damit der praxisorientierte Leitfaden möglichst prägnant und knapp zusammengefasst werden kann. Dadurch kann dieser kompakte Praxisleitfaden problemlos ausgedruckt oder digital an interessierte Personen versendet werden.

Von einem überbetrieblichen Rahmen kann in diesem Kontext gesprochen werden, wenn sich der Fokus auf Dachstiftungen richtet. Diese werden in den nachfolgenden Kapiteln ebenfalls beleuchtet. Unter dem einzelbetrieblichen und überbetrieblichen Fokus stehen zur Beurteilung der Chancen und Grenzen von Stiftungen als Mittel zur Stärkung der Hotellerie folgende Forschungsfragen im Zentrum:

### **Hauptforschungsfrage**

Welches Potenzial eröffnet diese Organisationsform für die Hotellerie und wie kann dieses idealerweise erschlossen werden?

Des Weiteren lassen sich darauf vier Unterfragen formulieren, welche sich allesamt auf die weiter oben genannten Aspekte (dargestellt in der Abbildung 2) zurückführen lassen:

#### **Unterfrage 1**

- Hotelfinanzierung
  - Welche Bedingungen müssen erfüllt sein?
  - Vor- und Nachteile; Chancen und Grenzen
    - Welche steuerlichen Aspekte sind bei der Errichtung einer Stiftung zur Stärkung der Hotellerie zu beachten?
  - Erfahrungswerte aus der Praxis

#### **Unterfrage 2**

- Hotelbetrieb
  - Welche Bedingungen müssen erfüllt sein?
  - Vor- und Nachteile; Chancen und Grenzen
    - Welche betrieblichen Aspekte sind bei der Errichtung einer Stiftung zur Stärkung der Hotellerie zu beachten?
  - Erfahrungswerte aus der Praxis

#### **Unterfrage 3**

- Einzelbetrieblicher Rahmen
  - Welche Vor- und Nachteile bietet diese Organisationsform für die Hotellerie?
  - Welche (betriebs-)gesellschaftlichen Aspekte sind bei der Errichtung einer Stiftung zur Stärkung der Hotellerie zu beachten?
  - Welche Herausforderungen ergeben sich für Hotels, welche sich als Stiftung organisieren wollen?

- Welche Vor- und Nachteile birgt die Organisationsform Stiftung hinsichtlich der Kapitalbeschaffung via Fremdkapitalgebern sowie weiteren Stiftungen?

#### Unterfrage 4

- Überbetrieblicher Rahmen: Dachstiftung
  - Welche Bedingungen müssen erfüllt sein?
  - Vor- und Nachteile; Chancen und Grenzen
    - Welche steuerlichen Aspekte sind bei der Errichtung einer Dachstiftung zur Stärkung der Hotellerie zu beachten?
  - Erfahrungswerte aus der Praxis
  - Inwiefern eignet sich eine Dachstiftung zur Stärkung der Hotellerie?

Ziel des Fokusthemas 2023 ist es, eine Art «Bedienungsanleitung» für Hotels und deren Betreibende zu erstellen, die sich mit dem Gedanken beschäftigen, eine Stiftung als Finanzierungs- sowie Führungsmodell zu gründen. Voraussetzungen und Bedingungen, Vor- und Nachteile sowie Potenziale und Aussichten werden eingehend beleuchtet und beschrieben.

Dazu dient einerseits der vorliegende Forschungsbericht, welcher die wichtigsten Punkte der vorgenannten vier Aspekte behandelt. Andererseits gibt ein separater Praxisleitfaden Tipps und Tricks, welche bei der Errichtung einer Hotelstiftung helfen.

## 1.4 Methodik

Die Bearbeitung des Fokusthemas 2023 setzt eine tiefgreifende qualitative Analyse voraus. Die Forschungsfragen werden mittels der Primärdaten-Gewinnung durch semi-strukturierte Leitfadenterviews mit Expertinnen und Experten sowie mit Betreibenden von Hotels im Stiftungsmodell beantwortet. Eine weitere Methode stellt die Sekundärdatenanalyse dar, welche auf Basis der Informationen aus dem Seminar Stiftungsrat des Rochester-Bern Executive Programs durchgeführt werden konnte.

Folgende Tabelle kategorisiert die Interviewpartnerinnen und -partner in Stiftungsexpertinnen und -experten sowie Stiftungsrätinnen und -räte (im Stiftungsmodell finanzierte Hotels).

Stiftungsexpertinnen und -experten	Stiftungsrätinnen und -räte (im Stiftungsmodell finanzierte Hotels)
Stiftungsaufsicht Graubünden (Gianmarco Crameri)	Stiftungsratspräsident Stiftung Scaletta, Schanf (Herbert Schmid)
Steuerverwaltung Graubünden (Thomas Engel)	Stiftungsratspräsident Stiftung zur Sonne Andermatt (Georg Simmen)
Zentrum für Stiftungsrecht Universität Zürich (RA MLaw Laura Studhalter)	Stiftungsratspräsident Stiftung Hotel Linde (Urs-Peter Frey)
Ehemaliger Präsident Swissfoundations & Direktor Velux Stiftung (Dr. Lukas von Orelli)	Stiftungsratsmitglied Stiftung Ferien im Baudenkmal (Werner Bernet)
Pensionskassenexperte & Dozent bei Rochester-Bern Executive Programs (Dr. Hansruedi Scherer)	Stiftungsratspräsident Stiftung Chasa Chalavaina, Müstair (Giorgio Gadola)
	Stiftungsratspräsident Hotel / Stiftung Piz Mitgel Val Surses (Luzi Thomann)
	Stiftungsratspräsident Stiftung Dorf am Bettlihorn (Beat Ritz)
Total = 5	Total = 7

Tabelle 1: Funktionen der Interviewpartner

Die bisherige Sekundärliteratur zum Forschungsgegenstand «Stiftung(en)» gibt keine Quellen preis, welche sich explizit mit der Hotelführung sowie -finanzierung auseinandersetzen. Daher wurde bereits kurz nach Beginn der Recherchearbeit beschlossen, induktiv vorzugehen, sprich, von der Empirie (in diesem Fall semistrukturierten Leitfadeninterviews mit Expertinnen und Experten) hin zur Theorie, wodurch sich ein explorativer Forschungsprozess anbot. Die gewonnenen Primärdaten werden einer «dichten Beschreibung»<sup>5</sup> gleich kontextualisiert. Das heisst, dass die paraphrasierten Interviewaussagen direkt in den Fliesstext eingewoben werden, um den Lesefluss zu gewährleisten.

<sup>5</sup> Vgl. Geertz, 2003

## 2 Hotelfinanzierung

“Die Immobilie/Hotelimmobilie ist im investiven Bereich eine Geldanlage mit komplizierten Parametern. Für eine erfolgreiche Performance müssen Marktsegmente untersucht werden, die die richtigen Wachstumspotenziale bieten.”<sup>6</sup>

Die oben beschriebene Aussage lässt jedoch auch Ausnahmen zu, denn nicht für alle Investoren-Typen ist eine Hotelimmobilie ein klassisches Renditeobjekt. Je nach Art der Immobilie und deren gesellschaftlichen, kulturellen oder auch denkmalschützerischen Werte spielen Gefühle wie Idealismus, Mäzenatentum und Philanthropie eine bedeutende Rolle, wenn es um das Investieren geht. Jede Art der Stiftung ist auf einen Stiftungsrat angewiesen, der eine hochkomplexe Arbeit verrichtet, die in der Regel komplett ehrenamtlich erfolgt. Erschwerend hinzu kommt, dass jedes Stiftungsratsmitglied per Handelsregistereintrag vermerkt wird und damit mit dem Privatvermögen haftet, sollten innerhalb der Stiftungsarbeit Fehler unterlaufen. Gerade für Hotelstiftungen ist es einfacher, versierte Persönlichkeiten anzuziehen, die sich ehrenamtlich im Stiftungsrat engagieren wollen, wenn die Immobilie ein gewisses Prestige ausstrahlt. Dies ist im Kontext der beschriebenen Hotelstiftungen ein nicht zu unterschätzendes Attribut, welches ganz eindeutig für das Investment in einzigartige Immobilien mit Anziehungskraft spricht.

### 2.1 Kaufgründe

Gerade bei Betrieben an gut frequentierten Lagen (bspw. Zentrumslagen, touristische Hotspots etc.) und bei Betrieben der Kettenhotellerie, gilt die Hotelimmobilie als Renditeobjekt. Die Kaufgründe lassen sich aus Renditeperspektive wie folgt zusammenfassen (siehe Abbildung 2)<sup>7</sup>:

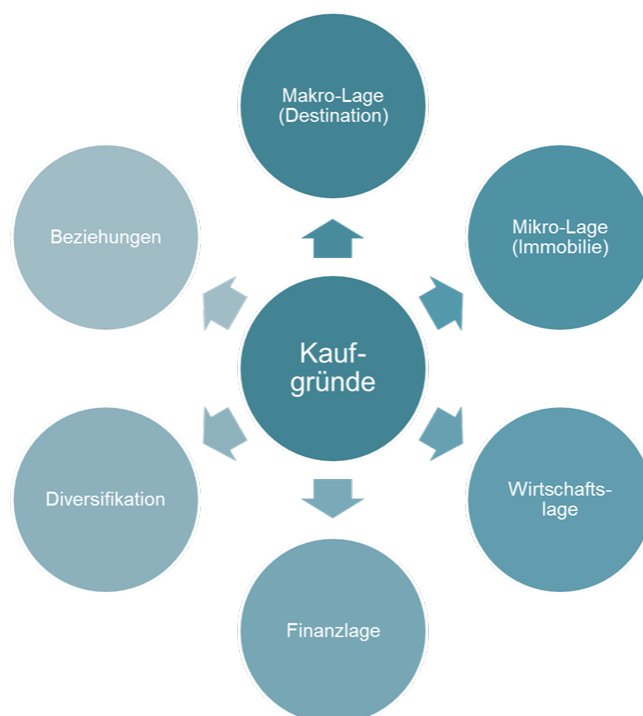


Abbildung 3: Kaufgründe für Hotelimmobilien aus Renditeperspektive (Vgl. Newell & Seabrook, 2006)

<sup>6</sup> Vgl. Hotelier, o.D.

<sup>7</sup> Vgl. Newell & Seabrook, 2006

- ⇒ Makro-Lage (Destination): Volatilität der Nachfrage in der Destination, Anzahl nationaler und internationaler Gäste, Angebot weiterer Hotels etc.
- ⇒ Mikro-Lage (Immobilie): Generelle Lage (bspw. Umgebung, Durchgangsverkehr etc.), Alter der Immobilie, Sichtbarkeit von aussen, Erschliessung, Konferenzmöglichkeiten
- ⇒ Wirtschaftslage: Zinsentwicklung, Ausgabeverhalten der Gäste und (einheimischer) Unternehmen, Entwicklung Arbeitslosenquote (resp. Fachkräftemangel), reifer oder wachsender Standort
- ⇒ Finanzlage: Mittelfristige ROI-Aussichten (5 Jahre), vergangene Performance, unsystematisches Risiko (bspw. Liquiditäts-, Geschäfts- und Hotelmarkt-Risiko), RevPAR als Mass für die Rendite, Bruttobetriebsgewinn (GOP) als Mass für die Rendite, Vorteile durch Skaleneffekte
- ⇒ Diversifizierung: Geografische Diversifizierung, Diversifizierung der Marke, Diversifizierung nach Segmenten, Beziehung des Zielobjekts zum aktuellen Portfolio
- ⇒ Beziehungen: Regulatorischer Einfluss, unabhängiges Hotel Asset Management, Abstimmung mit Interessengruppen

## 2.2 Investorentypologien

Aus obigen Kaufgründen ergeben sich zwei Hauptmotive zum Erwerb einer Hotelimmobilie (siehe Abbildung 4)<sup>8</sup>:

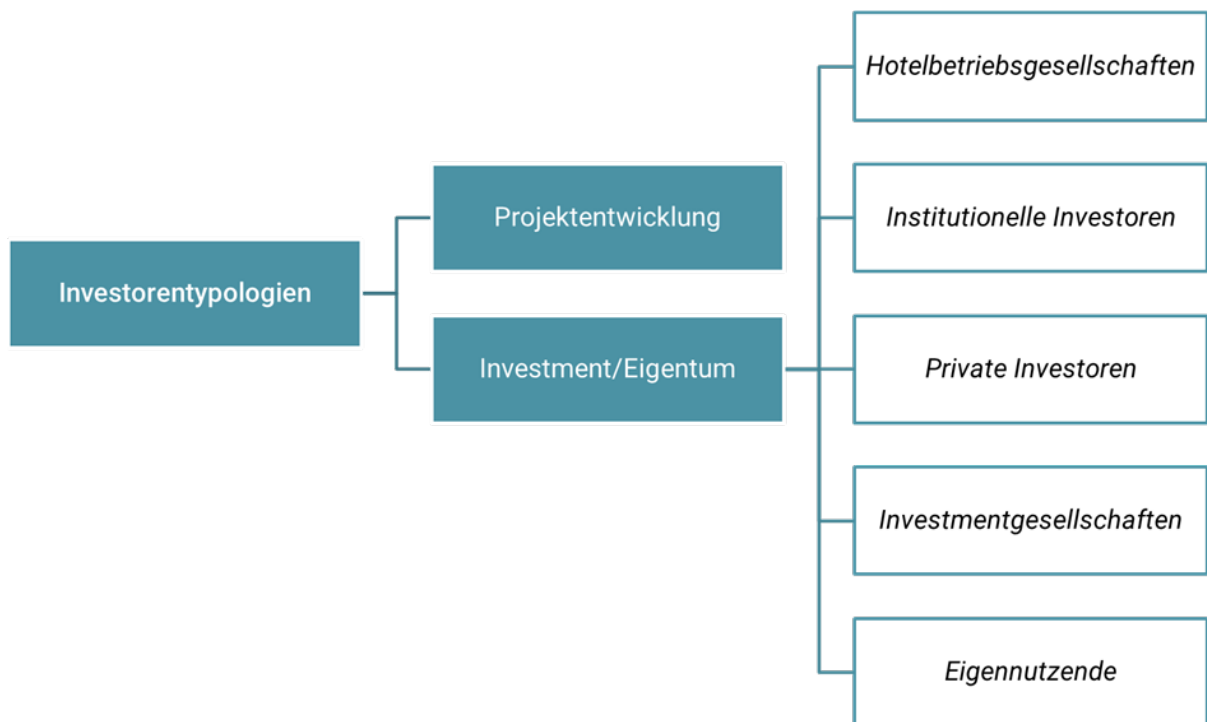


Abbildung 4: Investorentypologien von Hotelimmobilien (Vgl. Ernst, 2018; Gardini, 2020; Härle & Haller, 2008; Vornholz, 2014; Waldschütz, 2020)

<sup>8</sup> Vgl. Ernst, 2018; Gardini, 2020; Härle & Haller, 2008; Vornholz, 2014; Waldschütz, 2020



## 2.2.1 Projektentwicklung

Zum kurzfristigen Investorentypus zählen die Projektentwicklerinnen und -entwickler. Aufgabe dieser ist die Auswahl des Standorts der Hotelimmobilie, die Konzeption, die Errichtung und während resp. nach Fertigstellung der Liegenschaft deren Verkauf mit möglichst hohem Gewinn an einen Investor oder eine Investorin. Die Veräußerung kann auch im betriebenen Zustand erfolgen. Die Projektentwicklung verfolgt somit nicht das Ziel, die Immobilie mittel- oder langfristig selbst zu betreiben. Vielmehr hat diese den Anreiz, das Objekt gewinnbringend mit einer möglichst hohen Rendite zu veräußern.

## 2.2.2 Investment / Eigentum

### **Hotelbetriebsgesellschaften**

Betriebsgesellschaften können sowohl (inter-)national agierende Ketten (bspw. Hilton, Marriott etc.) wie auch kleinere privatwirtschaftliche Betreibende sein. Dieser Investorentypus beteiligt sich nur dann an der Hotelentwicklung, wenn zu einem späteren Zeitpunkt der Betrieb des Hotels übernommen werden soll. Eine Hotelimmobilie weist jedoch eine hohe Anlagenintensität auf und bindet Kapital in erheblichem Masse. Daher konzentrieren sich Betriebsgesellschaften im Wesentlichen auf den Betrieb der Hotelimmobilie und somit auf das Kerngeschäft. Daher gibt es auch einen Trend zur Trennung von Eigentum und Betrieb.

### **Institutionelle Investierende**

Bei institutionellen Anlegende handelt es sich zumeist um Kapitalanleger, die als Institutionen eigene Gelder oder Gelder von Kunden (Privatpersonen, Unternehmen) verwalten und anlegen. Dabei handelt es sich oft um hohe Anlagebeträge. Institutionelle Anlegende sind in der Regel eher konservative Anleger, welche stabile Renditen erwarten. Grundsätzlich lässt sich diese Anlegerkategorie in zwei unterschiedliche Gruppen einteilen: Auf der einen Seite gibt es «Non-Property-Unternehmen», die zur Diversifizierung ihrer Portfolios in Immobilien investieren (bspw. Versicherungen und Pensionsfonds). Auf der anderen Seite gibt es «Property-Unternehmen», deren Haupttätigkeit in der Gründung, dem Handel und dem Betrieb von Immobilien besteht (bspw. offene und geschlossene Investmentfonds). Ziel dieser Investierenden ist es, Renditen durch Wertsteigerungen der Immobilien sowie Kapitalgewinne aus Mieteinnahmen zu erzielen.

Institutionelle Anlegende gehören zu den aktiveren Investierende auf dem Hotelinvestmentmarkt, da sie besonders an langfristigen Betreiberverträgen und langfristigen Mietbedingungen interessiert sind, die garantierte Einnahmen (Pacht-/Mietzahlungen, Franchisegebühren etc.) bieten und ein geringeres Risiko für Anlegende darstellen.

### **Investmentgesellschaften**

Im Gegensatz zu institutionellen Investierende, die eine hohe Sicherheit anstreben, sind opportunistische Investmentgesellschaften, die sich auf Hotelimmobilien konzentrieren, Risikoinvestoren mit höheren Renditeerwartungen. Dieser Investorentypus ist daher eher bereit, in Hotels mit höherem Risiko- und Renditepotenzial zu investieren. Dazu zählen vor allem Private-Equity-Gesellschaften, die im Auftrag anderer Unternehmen Kapital investieren.

## Private Investierende

Private Investierende sind vermögende natürliche Personen, die als Anleger typischerweise als Marktteilnehmer an einzelnen oder sehr kleinen Immobilientransaktionen auftreten und eine Erhöhung ihres Eigenkapitals durch Investitionen in Anlageimmobilien anstreben. Die Investitionsziele reichen vom einfachen Ziel einer Immobilieninvestition bis hin zur Verwirklichung eines langfristigen Traums, Hotelbesitzende zu werden. Im Gegensatz zu Eigennutzenden haben Privatinvestierende in der Regel kein direktes Interesse daran, sich am laufenden Betrieb eines Hotels zu beteiligen, sondern betrachten das Hotel in erster Linie als Prestigeobjekt. Dieser Investorentypus zeichnet sich daher in der Regel durch einen begrenzten Investitionsumfang und eine geringe Expertise bei Immobilientransaktionen aus.

## Eigennutzende

Immer noch sehr verbreitet – besonders in der alpinen Ferienhotellerie – ist der Investorentypus der Eigennutzenden. Dieser reicht vom Privathotelier, über lokale Familienbetriebe bis hin zu mittelständischen Investierenden(-gruppen) und geht von der einfachen Pension bis hin zum luxuriösen Wellness- und Ferienhotel. Insofern sind auch die Ziele und Absichten sehr stark von persönlichen Ansprüchen abhängig. Gerade in Familienbetrieben werden die Immobilien über Generationen innerhalb der Familie weitergegeben. Zudem werden aber auch Immobilien direkt am Markt erworben. Eigennutzende nutzen und bewirtschaften die Immobilie auf eigenes Risiko selbst und sind dementsprechend Eigentümerinnen und Eigentümer sowie Betreibende gleichzeitig. Gründe, um die Immobilie selbst zu besitzen und zu betreiben, gibt es ganz unterschiedliche: Dazu zählen bspw. die Sicherung der uneingeschränkten Verfügungsgewalt über die Immobilien, aber auch steuerliche Punkte und Renditeaspekte spielen eine entscheidende Rolle.

## 2.3 Finanzierungsmodelle

Zu den idealtypischen Finanzierungsmodellen gehören die klassische Eigenkapitalbeteiligung, Darlehen, Subventionen und Mezzanine-Finanzierungsmodelle<sup>9</sup>.

### 2.3.1 Eigenkapitalbeteiligung

Das Eigenkapital ist das von den Eigentümern eines Unternehmens zur Verfügung gestellte Kapital. Dies können entweder natürliche oder juristische Personen sein. Beim Eigenkapital handelt es sich um Risikokapital: Es gibt keine Sicherheiten für Kapitalgebende und es bestehen keine Rückzahlungspflichten seitens des Kapitalnehmenden an den Kapitalgebenden. Als Eigenkapitalgebende kommen sowohl natürliche Personen (bspw. wohlhabende Privatpersonen) als auch juristische Personen (bspw. Lieferanten, Intermediäre wie Tour Operators oder auch Anlagefonds etc.) in Frage. Besonders bei Beteiligungen an kleinen oder mittleren Hotels sind die Renditemöglichkeiten allerdings gering. Bei touristischen Beteiligungsmodellen wird eine Investorin oder ein Investor eine solche Beteiligung nur eingehen, wenn er sich einen langfristigen Nutzen für seine Beziehung zum Finanzierungsobjekt verspricht. Anstatt einer klassischen Barausschüttung auf den Eigenkapitalanteilen können etwa auch Naturalleistungen (bspw. Hotelübernachtungen) ausgegeben werden.

---

<sup>9</sup> Vgl. Abderhalden, o.D.

## 2.3.2 Darlehen

Der Bankkredit bildet die häufigste Darlehensform und steht grundsätzlich allen offen. Die Bank unterscheidet zwischen kurzfristigen Betriebskrediten (Finanzierung des Umlaufvermögens, bspw. als Kontokorrentkredit) und langfristigen Investitionskrediten (Finanzierung des Anlagevermögens, bspw. als Hypothek).

Subsidiär zur Bankfinanzierung kann die Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH) durch Grundpfandgesicherte Darlehen ergänzend finanzieren (das Darlehen pro Vorhaben beträgt in der Regel zwischen CHF 100'000 und 6 Millionen. Es darf nicht mehr als 40 Prozent des Ertragswerts betragen). Die SGH beschreibt sich selbst als das Kompetenzzentrum der Schweizer Hotelförderung und setzt für den Bund die Förderung der Beherbergungswirtschaft um. Finanziert werden Erwerb, Neubau, Ersatzneubau oder die Erneuerung von Beherbergungsbetrieben. Die SGH-Darlehen sind zu verzinsen und zurückzuzahlen und werden als normale Verbindlichkeiten in der Bilanz geführt. Das Grundpfandrecht geht normalerweise in der Rangfolge nach: 1. Rang *Bank*, 2. Rang *SGH*. Gemäss Bundesgesetz finanziert die SGH nur in Fremdenverkehrsgebieten und Badekurorten.

Nebst dem Bankkredit und der SGH-Finanzierung sind weitere Formen der Darlehensfinanzierung möglich. Durch eine Variation der Kontraktsspezifikationen ergeben sich diverse Möglichkeiten zur Steigerung der Attraktivität sowohl für den Kapitalgeber als auch für den Kapitalnehmer (bspw. Zahlung aller Zinsen bei Rückzahlung, Substitution des Zinscoupons durch Naturalleistungen, Einbezug von Risikokomponenten etc.).

## 2.3.3 Mezzanine-Finanzierungen

Finanzierungsmodelle, welche sowohl Element der Eigen- als auch der Fremdkapitalfinanzierung aufweisen, werden Mezzanine-Finanzierungen genannt. Die finanziellen Mittel werden bei dieser Finanzierungsform nachrangig zur Verfügung gestellt und sind zeitlich befristet. Als Quasi-Eigenkapital behandelt, ist diese Finanzierungsform handels- und steuerrechtlich dem echten Eigenkapital bevorzugt (bspw. Darlehen mit bedingtem Eigenkapitalcharakter, Optionsdarlehen, Genussscheine etc.). Im Gegenzug ist jedoch das Risiko für den Kapitalgebenden deutlich höher als bei einem Darlehen. Bei Grossprojekten oder Restrukturierungen wird häufig Mezzanine-Kapital eingesetzt.

## 2.3.4 Subventionen

In erster Linie handelt es sich bei Subventionsmodellen um Zuschussfinanzierungen, welche durch Stellen der öffentlichen Hand ausgeschüttet werden. Um förderwürdig zu sein, erbringt der Empfänger der Subvention in der Regel eine Leistung von öffentlichem Interesse.

Im Subventionsbereich bieten sich ebenfalls Möglichkeiten, die Finanzierung des Leistungsauftrags mit der Performance des Leistungserbringers zu verknüpfen: (1) Rückzahlung von Subventionen im Fall, dass eine vordefinierte Mindestperformance überschritten wird (volumenabhängige Subventionsmodelle) oder (2) Bezug von Beiträgen nur, falls eine bestimmte Mindest-Performance nicht erreicht wird.

In der Schweiz kommen zur Entrichtung von Subventionen unterschiedliche Geldgebende in Frage:

- Bund und Kantone via Neue Regionalpolitik (NRP)
- Das Gebäudeprogramm von Bund und Kantonen (Subventionsmodell)
- Schweizer Berghilfe (Subventionsmodell)

## 2.4 Finanzierung von Hotelstiftungen

In den folgenden Unterkapiteln werden die verschiedenen Kaufgründe bei Hotelstiftungen dargelegt. Ausserdem werden Investorentypologien und Finanzierungsmodelle beschrieben.

### 2.4.1 Kaufgründe bei Hotelstiftungen

Während bei kommerziellen Investierende beim Kauf einer Hotelimmobilie (betriebs-)wirtschaftliche Aspekte im Vordergrund stehen, überwiegen bei Hotelstiftungen gemeinnützige Beweggründe, welche jedoch nicht isoliert betrachtet werden können. Meistens stehen die Beweggründe in Kombination miteinander.

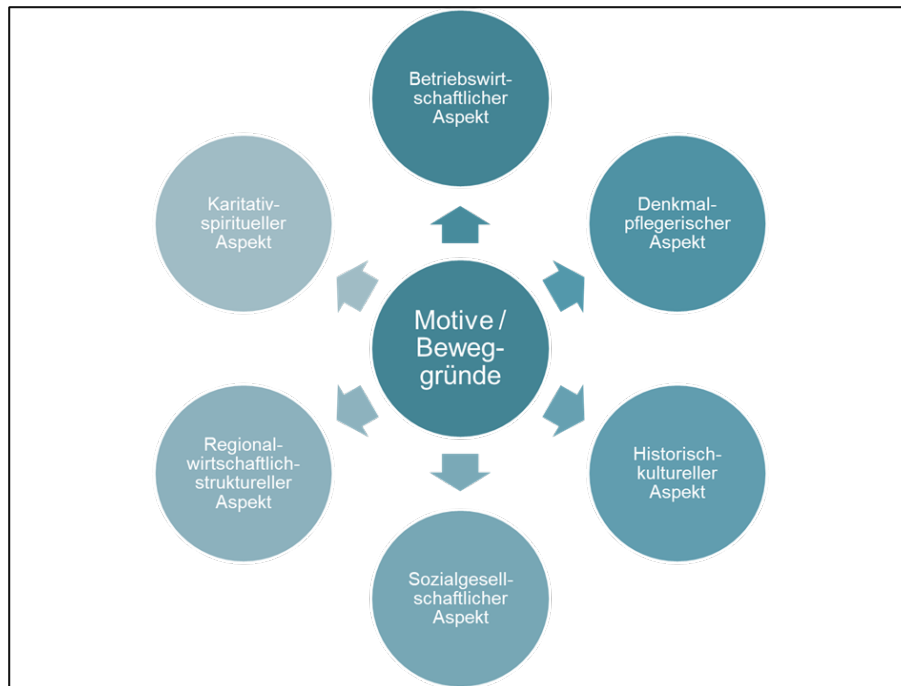


Abbildung 5: Motive / Beweggründe zur Finanzierung und Führung eines Hotels im Stiftungsmodell (eigene Darstellung)

#### **Betriebswirtschaftlicher Aspekt: Ermöglichung eines finanziell tragbaren Hotelbetriebs**

Um einen finanziell tragbaren Hotelbetrieb zu ermöglichen, ist die Entkopplung der Immobilie vom Betrieb aus finanztechnischer Sicht notwendig. Ein Hotelbetrieb hat in den meisten Fällen geringe Margen. Unvorhergesehene Ausgaben können über Gewinn oder Verlust entscheiden. Wird der Betrieb vom Kostenblock, welcher direkt mit der Immobilie zusammenhängt, befreit, wird auch der finanzielle Spielraum grösser. Dadurch wird eine nachhaltige Einkommensbasis gesichert. Der betriebswirtschaftliche Aspekt ist somit bei allen Stiftungen ein wichtiger Bestandteil für deren Gründung.

#### **Denkmalpflegerischer Aspekt: Erhalt historischer Bausubstanz und Baukultur**

«Ortsbilder sind unverwechselbar und geben dem Ort eine Identität. Diese Identität gilt es bei der baulichen Entwicklung des Siedlungsgebietes zu ergründen und zu pflegen, denn sie trägt viel zum gesellschaftlichen Zusammenhalt und zur Lebensqualität unserer Siedlungen und zum «Heimatgefühl» bei.»<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Amt für Raumentwicklung Graubünden (ARE-GR), September 2021

Gebäude können ein prägendes Element im Ortsbild sein. Historisch wertvolle Gebäude werden durch Stiftungen übernommen und vor dem Zerfall gerettet resp. geschützt. Die Stiftung strebt den Erhalt und die Aufwertung von erhaltens- oder sogar schützenswerten Bauten an. Ein Beweggrund zur Gründung einer Stiftung ist somit der Erhalt von historischer Bausubstanz und Baukultur sowie die Bewahrung von ortsbildprägenden Bauten (oder Bauensembles) und städtebaulichen Zeitzeugen. Zudem sollen die Objekte bewusst der Spekulation entzogen werden. Als Kernmotiv lassen sich somit denkmalpflegerische Beweggründe eruieren.

### **Historisch-kultureller Aspekt: Förderung von Brauchtum und Schaffung kultureller Angebote**

Hotels können nicht nur einen ortsbildprägenden Charakter aufweisen, sondern auch historisch sowie kulturell eine wichtige Rolle in einem Ort oder einer Region einnehmen. Die Förderung kultureller Aktivitäten kann daher auch heutzutage noch immer eine wichtige Funktion eines Betriebs sein. Eine Stiftung kann über die eigentliche Erhaltung des Objekts hinaus auch das Ziel verfolgen, ein Hotel als kulturelle Institution mit historischem Wert zu führen und zur Weiterführung oder (Wieder-)Belebung kultureller Traditionen beizutragen. Letztere können sowohl materiell als auch immaterieller Natur sein. Unter dem historisch-kulturellen Aspekt wird darauf Wert gelegt, dass die Häuser auch für zukünftige Nutzerinnen und Nutzer einen entsprechenden Mehrwert bieten.

### **Sozialgesellschaftlicher Aspekt: Schaffung von Begegnungsorten**

Gerade in peripheren Regionen übernehmen Gastronomiebetriebe als Treffpunkt und Ort für einen Austausch zwischen Einheimischen und Gästen eine wichtige Funktion zur Belebung des dörflichen Lebens. Die Möglichkeit zum Einkehren ist für alle angesprochenen Personengruppen zentral, da es ein menschliches Grundbedürfnis nach Geselligkeit darstellt. Der Betrieb einer Gastwirtschaft allein ist jedoch meistens nicht rentabel genug, weshalb das Geschäft mit Übernachtungsgästen wichtig ist. Unter dem sozio-kulturellen Aspekt kann eine Stiftung dazu beitragen, die Gastwirtschaft im Dorf zu erhalten und mit einem passenden Angebot zusätzlich auswärtige Gäste ansprechen.

### **Regionalwirtschaftlich-struktureller Aspekt: Erhalt von Infrastrukturen in peripheren Regionen**

Touristische Infrastrukturen dienen in peripheren Orten dem Strukturertalt. Funktionierende Tourismusbetriebe können dabei helfen, die Abwanderung zu stoppen oder sogar den Zuzug zu fördern, indem sie Arbeitsplätze für die einheimische Bevölkerung schaffen. Am Beispiel eines Albergo Diffuso, eines verstreuten Hotels oder eines Hotels im Dorf (Dorfhotel), lässt sich dies exemplarisch darstellen. Um dem Strukturwandel in peripheren Regionen entgegenzuwirken, braucht es ganzheitliche Ansätze. Ein Dorfhotel kann dabei verschiedene Funktionen übernehmen: Es trägt nicht nur dazu bei, dass Infrastrukturen im Ort erhalten werden, sondern dass zudem auch Arbeitskräfte und Gäste angezogen werden, die den Ort (wieder) beleben. Im Idealfall kann ein solcher Betrieb somit ein mögliches Puzzlestück zum Strukturertalt sein.

#### **Exkurs: Was ist ein Albergo Diffuso?**

Als Albergo Diffuso bezeichnet man eine Form der Unterkunft, bei der die einzelnen Hotelzimmer im ganzen Dorf verteilt sind («das verstreute Hotel»). Die Idee geht auf ein Konzept zurück, das ursprünglich aus Italien stammt und im Jahr 1982 in Carnia umgesetzt wurde. Viele Dörfer in den Regionen Friaul und Abruzzen wurden durch regelmässige, starke Erdbeben immer wieder beschädigt. Die Menschen, die dort lebten, sahen immer weniger den Sinn darin, ihre Häuser nach jeder Katastrophe wiederaufzubauen. Wie kann man nun also ein Dorf retten, das die Einheimischen aufgegeben haben?

Hier knüpft das Konzept des Albergo Diffuso an: Die Zimmer sind nicht in einem zentralen Hotelgebäude untergebracht, sondern verteilt auf mehrere Räume in einem Ort. Die Räume befinden sich dabei idealerweise nicht weiter als ca. 200 Meter vom Hauptgebäude entfernt und sind in eine intakte Dorfgemeinschaft eingebettet. Ein ausgestorbenes respektive verlassenes Dorf ist jedoch als Albergo Diffuso nicht geeignet; eine dörfliche Gemeinschaft muss weiterhin vorhanden sein. Das Albergo Diffuso erbringt jedoch auch Leistungen eines gewöhnlichen Hotels: Eine zentrale Rezeption, ein zentrales Restaurant, eine einheitliche Buchungsplattform oder auch ein einheitliches Management zählen dazu. Im Gegensatz zum gewöhnlichen Hotel ermöglicht ein Albergo Diffuso jedoch, dass sich seine Gäste nicht als Touristen, sondern als zeitweise Einheimische fühlen und Teil der dörflichen Gemeinschaft sind. Das Konzept basiert somit weniger auf der Erbringung einer klassischen Beherbergungsleistung, welche unter Umständen nach einheitlichen Sternekategorien klassiert ist, sondern auf der Erbringung eines authentischen Erlebnisses.

Wie das Beispiel des Hoteldorfs Vnà im Unterengadin zeigt, hat das Albergo Diffuso aber auch seine Grenzen. Schwierig wird es dann, wenn eine zentrale Organisation, in diesem Fall die Piz Tschütta AG mit dem Hotel Piz Tschütta, zusätzlich verschiedene Eigentümerinnen und Eigentümer mit unterschiedlichen Interessen partizipieren lassen möchte. Während die einen die Idee mittragen und ihre Liegenschaft in einen Vermietungspool geben, sind andere mehr am eigenen Profit interessiert und versuchen ihr Objekt zusätzlich und zu besseren Konditionen selbst zu vermieten. Zudem ist es schwierig, einen einheitlichen Qualitätsstandard zu schaffen, da jede Eigentümerin und jeder Eigentümer selbst für sein Objekt und somit für einen Teil des Übernachtungsangebots zuständig ist. Eine zentrale Organisation hat in diesem Fall wenig Einflussmöglichkeiten auf die einzelnen Eigentümerinnen und Eigentümer und kann lediglich an deren Goodwill gegenüber der Idee appellieren. Eine Koordination des Angebots ist dann nahezu unmöglich. Daher ist es hilfreich oder beinahe unabdingbar, dass eine zentrale Organisation Zugriff auf das gesamte Angebot (inkl. Restauration und Zimmer) eines Albergo Diffuso hat und dieses zentral verwalten und lenken kann. Das bedeutet jedoch, dass diese zentrale Organisation idealerweise Eigentümerin aller angeschlossenen Objekte ist, was jedoch wiederum mit hohen Investitionskosten einhergeht.<sup>11</sup>

### **Karitativ-ideologischer Aspekt: Bewahrung und Vermittlung eines Werteverständnisses**

Auch ideologische Aspekte können bei der Gründung einer Stiftung entscheidend sein. So wird sichergestellt, dass der Betrieb im Sinne der Stifterin oder des Stifters weitergeführt wird. Über eine Stiftung ist garantiert, dass «ihr Geist» weitergetragen wird<sup>12</sup>. Es gibt einige Spitäler oder Heime, welche als Unternehmensträgerstiftungen geführt werden. Letzteres unterstreicht den karitativ-ideologischen Aspekt, welcher sich auch in Institutionen zur Unterstützung von Menschen mit einer physischen oder psychischen Beeinträchtigung äussern kann. Daneben kann ein Betrieb aber auch als «ideologischer Leuchtturm» einer spezifischen Religion, einer bestimmten Weltanschauung oder einer als nobel und ehrenwert angesehenen Tätigkeit betrachtet und in deren Sinne geführt werden. Gerade für Gruppierungen, welche Begegnungsorte etablieren möchten, ist ein Hotel ein guter Ort, um ein ganzheitliches Angebot bieten zu können. Austausch, Begegnung und spezifische Kurse und Angebote, aber auch (geistige) Entspannung und Erholung finden in einem Hotel sehr gut Platz. Auch das eigene Werte-Verständnis lässt sich somit ideal transportieren und an Gäste vermitteln.

### **Grundlegende Erkenntnisse zur Überschneidung der genannten Aspekte**

---

<sup>11</sup> Vgl. swissinfo.ch, 2017; Engelhorn, 2023

<sup>12</sup> Vgl. Türk, 2018

Es gibt diverse Beweggründe zur Errichtung einer Hotelstiftung. Meistens sind mehrere der oben beschriebenen Aspekte ausschlaggebend. Übergeordnet und in allen Beispielen gleichermaßen geht es jedoch um die Finanzierung der Hotelimmobilie und nicht in erster Linie um den Betrieb. Letzterer kann aufgrund der rechtlichen Struktur einer Stiftung gar nicht über eine Stiftung laufen, da ein gewinnorientierter Betrieb niemals steuerbefreit sein kann (ein Charakteristikum, weshalb die Errichtung einer Stiftung in vielen Fällen so attraktiv ist). Folglich steht in erster Linie die Finanzierung und damit die Zurverfügungstellung der Hotelimmobilie bei Hotelstiftungen im Vordergrund: Die Übernahme der Immobilie (bspw. Kauf, Renovation, Umbau, Erhalt etc.) geschieht durch eine Stiftung. Dabei geht es in gewissem Sinne immer um Strukturhalt, sei dies in ländlichen oder peripheren Regionen oder in der Nähe von urbanen Zentren.

Die Betriebsführung wird ausgelagert und ist separat von der Stiftung zu betrachten (siehe Stichwort weiter oben hinsichtlich der Steuerbefreiung). In den meisten Fällen wird der Betrieb von einer unabhängigen Gesellschaft bzw. einer mandatierten (Privat-)Person übernommen. Die eigentliche Betriebsführung darf und soll durchaus wirtschaftliche Ziele verfolgen, weil aus dem Betrieb sowohl die Betreibenden wie auch deren Angestellte ein Auskommen haben sollen (idealerweise werden durch die Erwerbsmöglichkeit neue Zuzüger/-innen angelockt). Die Stiftung kann der Betreiberin oder dem Betreiber Auflagen bei der Betriebsführung machen. Allerdings gehen diese immer mit einem Gegengeschäft einher (bspw. vergünstigte Konditionen im Miet-/Pachtvertrag etc.). Schlussfolgernd kann festgehalten werden, dass sich eine Stiftung immer dann eignet, wenn es um die Finanzierung der Hotelimmobilie geht. Im Vordergrund steht dabei, dass ein Betrieb aufrechterhalten wird, welcher unter «normalen» Gegebenheiten nicht rentabel ist, weil die Betriebsgesellschaft die Kosten für den Betrieb und die Immobilie nicht zu leisten im Stande ist. Dennoch kann die Errichtung einer Stiftung nicht a priori als Allheilmittel zur Rettung unrentabler Hotels angesehen werden; auch dabei spielt die Frage, woher die finanziellen Mittel zur Finanzierung stammen und vor allem, in welchem Zeitrahmen sie fließen, eine eminente Rolle.

## 2.4.2 Investorentypologien bei Hotelstiftungen

Eine Stiftung hegt nie Renditeabsichten (mit Ausnahme der Personalfürsorgestiftung). Sofern eine Stiftung errichtet wird, ohne dass zu Beginn klar ist, woher das Kapital stammt (bspw. aus einer testamentarischen Verfügung etc.), stellt sich bald die Frage, wie Investoren gewonnen werden können. Ein viel genannter Grund für die Errichtung einer Stiftung zur Finanzierung eines Hotels ist die Tatsache, dass Investoren oftmals nur an Stiftungen spenden und keine Privatpersonen oder gewinnorientierte Unternehmen fördern (Stichwort: Steuerbefreiung). Letzteres ist zudem besser als ein klassisches Investoren- oder Mäzenatentum-Modell geeignet, da über eine Stiftungsstruktur bspw. auch einfacher Gemeindegelder oder Mittel der Schweizer Berghilfe akquiriert werden können. Auch Spendenstiftungen haben den Auftrag, selbst nur an gemeinnützige Stiftungen Finanzmittel zu verteilen.

Ein weiterer relevanter Aspekt hinsichtlich Investorentypologien bei Stiftungen ist das sogenannte Fandom: private Kunden, die begeistert von einem Objekt sind, sind eher geneigt, sich auch als Geldgeber zu engagieren oder sich als Fundraiser zu behaupten. Dies kann auch als Liebhaberei bezeichnet werden, welche sich auf einen bestimmten und damit individuellen Objektcharakter bezieht. Des Weiteren spiegelt sich dieser Grundgedanke auch im jeweiligen Stiftungszweck wider, da von den Expertinnen und Experten immer wieder eine nötige Portion Idealismus gegenüber der Sache genannt wird, sowohl inhaltlich als auch auf die Immobilie bezogen.

### 2.4.3 Finanzierungsmodelle für Hotelstiftungen

Sobald ein Stifter oder eine Stifterin ihr Vermögen der Stiftung abgibt, verselbstständigt sich dieses. Das heisst, das Geld ist von niemandem mehr rückförderungswürdig. Je nach Objekt bzw. Ausgangslage ist nicht immer klar, woher das Grundkapital stammt, mit dem durch die Stiftung ein Hotel finanziert werden soll. Sofern dies der Fall ist, können kreative Fundraising-Formen zum Tragen kommen, wie eine Beherbergungsdividende: bspw. jemand gibt minimal CHF 10'000 als a-fonds-perdu-Betrag in die Stiftung und darf dafür in der Nebensaison einmal pro Jahr (auf 20 Jahre beschränkt) gratis übernachten.

Es besteht auch die Möglichkeit, zu Beginn eine konventionelle Finanzierung über eine Hypothek anzustreben, um sich Zeit «zu kaufen», um die eigentlichen Spendengelder zu akquirieren. In so einem Falle muss sich die Stiftung zuerst mit Eigenkapital verschulden, um danach die Schulden mit den neuen Spenden zu amortisieren. Eine Grundfinanzierung muss vorhanden sein, dies wird in der Regel in Zusammenarbeit mit einer Bank gesprochen. Die SGH agiert als ergänzendes Instrument, das heisst, subsidiär. Vorausgehende Gespräche mit einer Bank können durch die Plausibilisierung des Businessplans durch ein Gutachten der SGH unterstützt werden (letztere werden auf Seiten der SGH auf Mandatsbasis erstellt).

Prinzipiell gesprochen ist es jedoch empfehlenswert, die Frage nach dem Kapital vorrangig zumindest im Grundsatz geklärt zu haben, da verschiedene Beispiele zeigen, dass eine nachträgliche Spendengelder-Akquise unter Druck unter Umständen enorm zehrend sein kann. Das Fundraising über Privatpersonen, welche der Mittelschicht angehören und im Schnitt eher kleinere Beträge von bspw. CHF 10'000 spenden, können je nach benötigtem Kapital (zu) lange dauern. Allgemein kann zusammengefasst werden, dass die Spendengelder-Akquise, sofern keine grösseren Summen über wenige Spender generiert werden, in den meisten Fällen ein zeitaufwendiges Unterfangen und nur dann wirklich sinnvoll ist, wenn die Immobilie einen der weiter unten beschriebenen Aspekte aufweist.



### 3 Hotelbetrieb

Um ein Hotel am Markt durchsetzen und eine angemessene Rendite erzielen zu können, bedarf es einer gewissen Stärke und Akzeptanz des Betreibers am Markt. Deswegen ist es für den Investierende notwendig einen, insbesondere auch im überregionalen und internationalen Beherbergungsmarkt, anerkannten Betreiber mit einer entsprechend gut etablierten Marke zu finden. Bei den Hotelbetreibern kann es sich um eine Person, Personengruppe oder eine Gesellschaft handeln, die dann die Hotelimmobilie entweder im eigenen Namen oder auf fremde Rechnung bewirtschaftet. Bei inhabergeführten Hotels sind Betreiber und Eigentümer identisch, während oftmals bei anderen Eigentumsstrukturen Betreiber- und Eigentümerfunktionen getrennt sind. Zumeist nehmen unabhängige Hotelgesellschaften oder Hotelketten, die das Know-how zur Führung eines Hotelbetriebs mit sich bringen, die Rolle des Betreibenden ein. Diese übernehmen dann die operative Leitung und führen die Hotels überwiegend auf Grundlage von Pacht- oder Managementverträgen. Neben dem operativen Betrieb können Betreibergesellschaften aber auch die Funktion von Investierenden bzw. Eigentümern einnehmen. Jedoch hat sich in den vergangenen Jahren die Anzahl der im Eigentum von Betreibergesellschaften stehenden Hotels deutlich verringert, da sich die Hotelbetreibergesellschaften vermehrt auf ihr Kerngeschäft, d.h. den Betrieb von Hotels, beschränken<sup>13</sup>.

Es gibt verschiedene Betriebsmodelle in der Hotellerie (siehe Abbildung 6), welche auch die funktionelle Entkopplung von Eigentum und Betrieb berücksichtigen.<sup>14</sup>

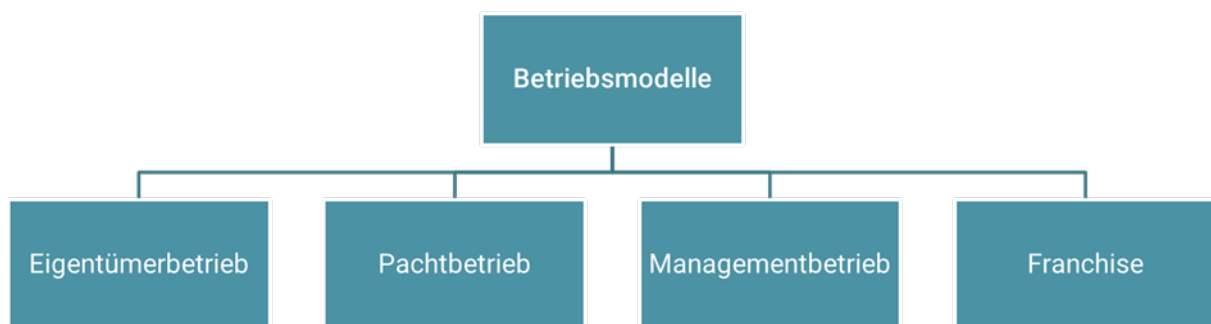


Abbildung 6: Betriebsmodelle von Hotelimmobilien (Vgl. BelForm GmbH & Co.KG, o.D.)

#### 3.1 Eigentümerbetrieb

Die Eigentümerin oder der Eigentümer haben einerseits alle Rechte und Pflichten der Immobilie und betreibt andererseits selbst auch den Betrieb. Sie oder er ist allein für den Umsatz und alle Kosten verantwortlich (volles finanzielles Risiko) und alle Verträge und Rechnungen laufen über ihren oder seinen Namen. Zudem verfügt sie oder er über die notwendige Konzession.

#### 3.2 Pachtbetrieb

Die Eigentümerin oder der Eigentümer nimmt die Rolle der Verpächterin oder des Verpächters ein und arbeitet mit einer Betreiberin (Pächterin) oder einem Betreiber (Pächter) zusammen. Für die Zurverfügungstellung der Immobilie bezahlt die Pächterin oder der Pächter eine festgelegte Vergütung. Dies kann entweder ein fixer oder ein variabler Betrag sein. Die Betreiberin oder der Betreiber hat das Recht, die

<sup>13</sup> Vgl. Ernst, 2018; Gardini, 2020; Härle & Haller, 2008

<sup>14</sup> Vgl. BelForm GmbH & Co.KG, o.D.

Immobilie selbständig und auf eigenes Risiko zu betreiben, stellt die Mitarbeitenden ein und ist Inhaberin oder Inhaber der notwendigen Konzession.

Bei der Ausgestaltung von Pachtverträgen gilt grundsätzlich die Formfreiheit. In der Schweiz kommen sowohl der klassische Mietvertrag (Räume), der Gebäude-Pachtvertrag (Räume und Ausstattung) sowie die Unternehmenspacht (Gebäudepacht, ferner Finanzstock, Kundendatei und alle sonstigen Betriebsmittel) zum Einsatz. Geschuldet ist dabei entweder ein fixer Betrag (Mietzins, Pachtzins), ein gestaffelter Betrag (Staffelmiete, Staffelpacht) oder auch eine variable Komponente (Umsatzpacht). Zudem gibt es Untervarianten und Kombinationen all dieser Möglichkeiten (bspw. Umsatzpacht mit Mindestergebnisgarantie, Pacht mit Risk and Profit-Sharing etc.).<sup>15</sup>

Drei Vertragstypen lohnen sich im Detail anzuschauen: Der Single Net, Double Net und Triple Net Mietvertrag.<sup>16</sup>

Begriff	Erklärung
Single Net	Nettomiete
Double Net	Nettomiete + Betriebskosten + Versicherung + Steuern
Triple Net	Nettomiete + Betriebskosten + Versicherung + Steuern + Instandhaltung + Instandsetzung Dach und Fach

Tabelle 2: Arten von Mietverträgen für Immobilien (Vgl. Immobilienstats, o.D.)

### Double Net Mietvertrag

Double Net steht für die «doppelte Nettomiete». Nebst dem eigentlichen Mietzins (Nettomiete) fallen beim Double Net Mietvertrag für die Mietpartei noch weitere Kosten an: Die Betriebskosten, die Kosten für die Versicherung und die Grundsteuern müssen durch die Mietpartei erbracht werden. Wohnungsmietverträge sind klassische Double Net Verträge, da neben dem Mietzins auch die Betriebskosten (Nebenkosten) sowie die Kosten für die Versicherung von der Mietpartei übernommen werden müssen. Im gewerblichen Kontext sind die Konditionen frei verhandelbar, weshalb sowohl Double Net als auch Triple Net Verträge zum Einsatz kommen.

### Triple Net Mietvertrag

Triple Net steht für die «dreifache Nettomiete». Die Mietpartei trägt vereinfacht gesagt sämtliche Kosten im Zusammenhang mit der Immobilie selbst. Nebst dem Mietzins (Nettomiete) sind dies die Betriebskosten, die Kosten für die Versicherung, die Grundsteuern sowie die Kosten für die Instandhaltung und Instandsetzung von «Dach und Fach» der Immobilie. Darunter werden das Dach, tragende Gebäudeteile, tragende Wände sowie die Aussenfassade subsumiert. Triple Net Verträge mit Klauseln, welche der Mietpartei die Übernahme sämtlicher mit dem Mietobjekt verbundenen Aufwände überträgt (Betrieb, Unterhalt, Instandsetzung), sind gemäss dem schweizerischen Mietrecht nur im gewerblichen Kontext und somit bei Geschäftsmietverträgen zulässig<sup>17</sup>.

<sup>15</sup> Vgl. Bürgi Nägeli Rechtsanwälte, o.D.

<sup>16</sup> Vgl. Immobilienstats, o.D.

<sup>17</sup> Vgl. Moskric und Urbach, 2008

### 3.3 Managementbetrieb

Beim Managementbetrieb wird zwischen der Eigentümerin oder dem Eigentümer und der Betreiberin oder dem Betreiber ein Managementvertrag abgeschlossen. Dieser ist ein Geschäftsbesorgungsvertrag, bei dem die Betreiberin oder der Betreiber das Hotel im Namen und auf Rechnung der Eigentümerin oder des Eigentümers führt. Zwischen beiden Parteien wird entweder eine fixe (Pacht-)Gebühr vereinbart, die unabhängig vom Geschäftsverlauf erhoben wird, oder eine umsatz- bzw. gewinnabhängige (Pacht-)Gebühr. Im Weiteren gibt es unterschiedliche Mischformen beider Modelle. Auch Absicherung (bspw. GOP-Garantien) kommen zum Einsatz, damit sich die Eigentümerin oder der Eigentümer gegen schlechte Betriebsergebnisse absichern kann. Die Betreiberin oder der Betreiber müssen bei einem unter der Garantie liegenden Ergebnis den Fehlbetrag an die Eigentümerin oder den Eigentümer bezahlen. Gerade bei der internationalen Kettenhotellerie geht der Trend zum Managementverhältnis. Das Investitionsrisiko liegt beim Managementvertrag fast ausschliesslich bei der Eigentümerin oder dem Eigentümer. Dadurch muss sich diese oder dieser mit dem lokalen Markt stärker auseinandersetzen als bei einem Pachtvertrag. Hingegen bietet ein Managementvertrag auch das grössere «Upside-Potenzial», da dieser die Eigentümerin oder den Eigentümer am Betriebsverlauf direkt partizipieren lassen (im Gegensatz zum Pachtvertrag).<sup>18</sup>

### 3.4 Betrieb von Hotelstiftungen

#### Welche Betriebsmodelle gibt es für Hotelstiftungen?

In der Praxis weit verbreitet ist die Trennung zwischen strategisch geführter Stiftung und operativ arbeitender Hotelbetriebsgesellschaft. Letztere ist ein auf Gewinn ausgerichtetes Unternehmen und damit niemals steuerbefreit. In einem solchen Modell sollte die Stiftung die Hotelbetriebsgesellschaft eng begleiten und auf übergeordneter Ebene die finanzielle Lage kontrollieren. Dies ist insbesondere zentral, da eine steuerbefreite Stiftung kein Geld in eine defizitäre Hotelbetriebsgesellschaft einschiessen darf, selbst dann nicht, wenn sie über die nötigen Mittel verfügen würde. Dies geht nur mit Geldern, die nicht aus einer steuerbefreiten Institution stammen.

In der Tabelle 3 wird die dreiteilige Rechnungsgliederung aufgezeigt: Betriebsrechnung, Immobilienrechnung sowie Investorenrechnung. Dies ist im Kontext von Hotelstiftungen elementar. Die operativ arbeitende Hotelbetriebsgesellschaft muss sich darauf fokussieren und entsprechend wirtschaftlich agieren, die im Hintergrund agierende, auf die Strategie ausgerichtete Stiftung darf dies jedoch nicht aus den Augen lassen, da darauf die gesamte Erfolgsrechnung basiert.

---

<sup>18</sup> Vgl. Ruch, 2014

Betriebsrechnung	Immobilienrechnung	Investorenrechnung
<b>Gesamterträge</b> (-) Direkte Betriebskosten <b>= Gross operating income (GOI)</b> (-) indirekte Betriebskosten  <b>= Gross operating profit (GOP)</b> (-) Versicherungsaufwand und Liegenschaftsabgaben  <b>= EBITDA</b>	EBITDA (-) kalk. Instandhaltungskosten <b>= Net operating income (NOI)</b>	<b>Net operating income (NOI)</b> / Kapitalisierungssatz <b>= Kapitalwert</b> (-) Anlagekosten (-) Kosten für FF & E <b>= Gewinn oder Verlust des Investors</b>

Tabelle 3: Rechnungsgliederung Betrieb, Immobilie, Investor (vgl. Deuber, Hörburger & Schläppi, 2015)

Des Weiteren besteht die Möglichkeit, eine Aktiengesellschaft (AG) zu gründen, welche das Hotel als steuerpflichtigen Betrieb führt. In so einem Fall könnte die entsprechende Stiftung einen gewissen Prozentsatz der Aktien besitzen und die Liegenschaft an die AG verpachten. In einem solchen Kontext besteht auch die Möglichkeit der Gründung von weiteren Tochtergesellschaften. Dabei gilt jedoch auch explizit zu beachten, dass die kantonalen Steuerverwaltungen ein enges Korsett schnüren und sehr genau darauf geachtet wird, dass die dazugehörige Stiftung niemals die Betriebs- bzw. Tochtergesellschaft querfinanziert (Risiko eines Steuerbefreiungs-Verlustes).

## 4 Einzelbetrieblicher Rahmen: Stiftungslandschaft Schweiz

Das Schweizer Rechtssystem kennt unterschiedliche Rechtsformen, welche im Obligationenrecht (OR) und im Zivilgesetzbuch (ZGB) geregelt sind. Die häufigsten Rechtsformen, welche insbesondere bei KMUs – und somit auch bei Hotels – Anwendung finden, sind die Einzelfirma, die Aktiengesellschaft (AG) und die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)<sup>19</sup>.

Eine Sonderstellung nimmt die Stiftung ein. Eine Stiftung ist keine Gesellschaft und zählt nicht zu den Unternehmensformen, sondern ist ein gewidmetes und verselbständigtes Vermögen (zur Einordnung siehe Abbildung 7)<sup>20</sup>:

«Das Prinzip einer Stiftung ist einfach: Eine Stifterin oder ein Stifter möchte sich langfristig für einen gemeinnützigen Zweck engagieren und bringt dazu sein Vermögen in eine Stiftung ein. Die meisten Stiftungen werden von Privatpersonen gegründet, aber auch Unternehmen oder die öffentliche Hand können gemeinnützige Stiftungen errichten.»<sup>21</sup>

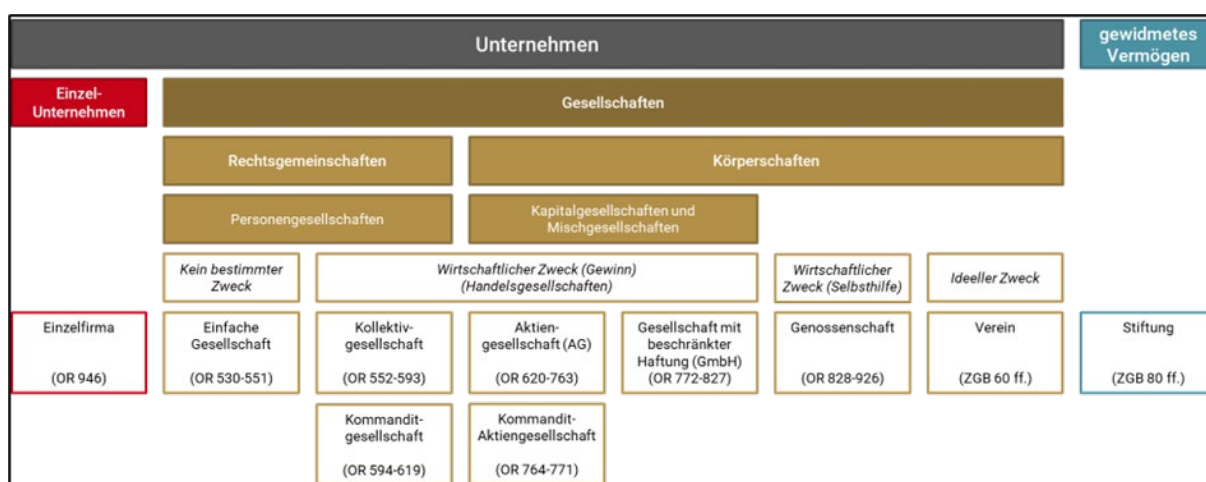


Abbildung 7: Rechtsformen Schweiz und Einordnung der Stiftung (Eigene Darstellung)

Die Rechtsform der Stiftung kennt keine Eigentümer oder Mitglieder. Somit gehört eine Stiftung nach deren Gründung ausschliesslich sich selbst. Natürliche oder juristische Personen, welche eine Stiftung errichten, trennen sich somit für immer von den dafür eingesetzten Vermögenswerten. Diese können nicht mehr an die Stifterin oder den Stifter zurückfliessen. Eine Stiftung kann nur von den Aufsichtsbehörden aufgelöst werden<sup>22</sup>.

Um den Charakter einer Stiftung besser verstehen zu können, sind daher eine Klärung der wichtigsten Begrifflichkeiten sowie der häufigsten Stiftungsarten notwendig. Dies geschieht in den nachfolgenden Unterkapiteln.

<sup>19</sup> Vgl. K. M.U. Portal, 2023

<sup>20</sup> Vgl. Schmid, 2014

<sup>21</sup> Vgl. SwissFoundations, o.D.

<sup>22</sup> Vgl. SwissFoundations, o.D.

## 4.1 Stiftungsrelevante Begrifflichkeiten

Begriff	Erklärung <sup>23</sup>
Charakteristik einer Stiftung	Mit der Gründung einer Stiftung erhält das Vermögen für einen fest bestimmten Zweck eine eigene Rechtspersönlichkeit. Die Stifterin oder der Stifter trennen sich unwiderruflich von diesen Vermögenswerten.
Stifterin oder Stifter	Als Stifterin oder als Stifter kann sowohl eine natürliche Person als auch eine juristische Person (Unternehmen) in Frage kommen.
Stiftungsurkunde	Die Stiftungsurkunde ist das zentrale Element einer Stiftung. Sie besteht zwingend aus... <ul style="list-style-type: none"> <li>• ...dem Errichtungswillen.</li> <li>• ...dem Stiftungsvermögen.</li> <li>• ...dem Stiftungszweck.</li> </ul> <p>Zudem informiert sie meistens über...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ...Name und Sitz der Stiftung.</li> <li>• ...Grundzüge der Organisation (Organe) und Verwaltung.</li> </ul>
Stiftungszweck	Der Stiftungszweck bildet das identitätsbestimmende Kernstück einer Stiftung. Der Stiftungszweck... <ul style="list-style-type: none"> <li>• ...bestimmt die Grundlagen der Stiftungstätigkeit.</li> <li>• ...gibt der Stiftung Sinn und Auftrag.</li> </ul> <p>Bei der Definition des Stiftungszweck ist die Stifterin respektive der Stifter frei («Stifterfreiheit»), sofern der Zweck nicht rechtswidrig oder unsittlich ist.</p>
Stifterwille	Nach der Stiftungsgründung erstarrt der Stifterwille («Erstarrungsprinzip») und wird zum Dreh- und Angelpunkt der weiteren Stiftungs- und Aufsichtstätigkeit. Die Stifterin respektive der Stifter trennt sich vom gewidmeten Vermögen («Trennungsprinzip»), wodurch die Stifterin respektive der Stifter und die Stiftung zu zwei unabhängigen Rechtspersonen werden.
Erstarrungsprinzip	Das Erstarrungsprinzip resultiert in der stiftungstypischen starren resp. unflexiblen Form. Für jegliche gewünschte Änderungen muss die Stiftungsaufsicht bzw. die Umwandlungsbehörde konsultiert werden.

<sup>23</sup> Vgl. Jakob und Schnurbein, 2021; K. M.U. Portal, 2023; Meier-Gubser, 2023; Orelli, 2023; SwissFoundations, o.D.; Schatzmann, 2016; Zeiter, 2004

Stiftungsorganisation	<p>Stiftungen verfügen weder über Mitglieder noch Eigentümer. Die in der Stiftungsurkunde gelisteten Stiftungsorgane sind für die Ausführung des Stiftungszwecks zuständig. Obligatorische Organe einer Stiftung sind...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ...der Stiftungsrat.</li> <li>• ...die Revisionsstelle (auf Gesuch kann eine Stiftung von der Revisionspflicht befreit werden).</li> </ul>
Stiftungsrat	<p>Der Stiftungsrat ist das oberste Organ und setzt den Stiftungszweck um. Als reines Exekutivorgan ist der Stiftungsrat zuständig für...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ...die Geschäftsführung.</li> <li>• ...die Vertretung der Stiftung gegenüber Dritten.</li> <li>• ...die Weiterentwicklung der Stiftung.</li> </ul>
Revisionsstelle	<p>Stiftungen sind grundsätzlich verpflichtet, eine unabhängige Revisionsstelle zu bezeichnen. Die Revisionsstelle...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ...führt die Revision der Jahresrechnung durch.</li> <li>• ...erstellt den Revisionsstellenbericht.</li> <li>• ...trägt die Anzeigepflicht bei Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung.</li> </ul> <p>Der Revisionsstellenbericht sowie alle weiteren wichtigen Mitteilungen werden an die Aufsichtsbehörde weitergeleitet.</p>
Aufsichtsbehörde	<p>Die Stiftung untersteht der Aufsicht des Gemeinwesens, dem sie angehört. Die Aufsichtsbehörde...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ...überwacht, ob der Stiftungszweck rechtlich eingehalten wird (Art. 84 ZGB).</li> <li>• ...ergreift bei Organisationsmangel (Art. 83d ZGB) oder finanziellen Schwierigkeiten (Art. 84a ZGB) die nötigen Massnahmen.</li> </ul>
Steuerbefreiung	<p>Gemeinnützige Stiftungen profitieren von weitreichenden Steuerprivilegien. Es werden keine Steuern auf den Gewinn und Kapital erhoben. Aufgrund der offenen Umschreibung der betreffenden Steuerbefreiungsnorm existiert in der Praxis ein gewisser Ermessensspielraum der kantonalen Steuerbehörden.</p>
Gemeinnützigkeit	<p>Für die Erfüllung des steuerlichen Gemeinnützigkeitsbegriffes muss sowohl die Förderung des Allgemeininteresses erfüllt sein als auch die Uneigennützigkeit der Tätigkeit. Bezüglich des Allgemeininteresses werden Tätigkeiten in karitativen, humanitären, gesundheitsfördernden, ökologischen, erzieherischen, wissenschaftlichen und kulturellen Bereichen grundsätzlich als unproblematisch eingeschätzt. Die Mittelverwendung sollte ausschliesslich für den gemeinnützigen Zweck erfolgen. Unternehmerische Zwecke sind</p>

grundsätzlich nicht gemeinnützig, ebenso wenig wie die Unterstützung eines Unternehmens, das gewinnorientiert ist. Es empfehlen sich detaillierte Vorabklärungen mit der zuständigen Steuerbehörde.

Tabelle 4: Übersicht über stiftungsrelevante Begrifflichkeiten / Quelle: Eigene Darstellung

## 4.2 Stiftungsarten

Gemäss Stiftungsrecht gibt es neben den klassischen privatrechtlichen Stiftungen – dazu gehören neben den gemeinnützigen Stiftungen, die Sonderformen Familienstiftungen, kirchliche Stiftungen und Personalfürsorgestiftungen – noch weitere rechtliche Unterscheidungen. So gibt es noch die Personalvorsorgestiftung und Anlagestiftung nach BVG sowie öffentlich-rechtliche Stiftungen.

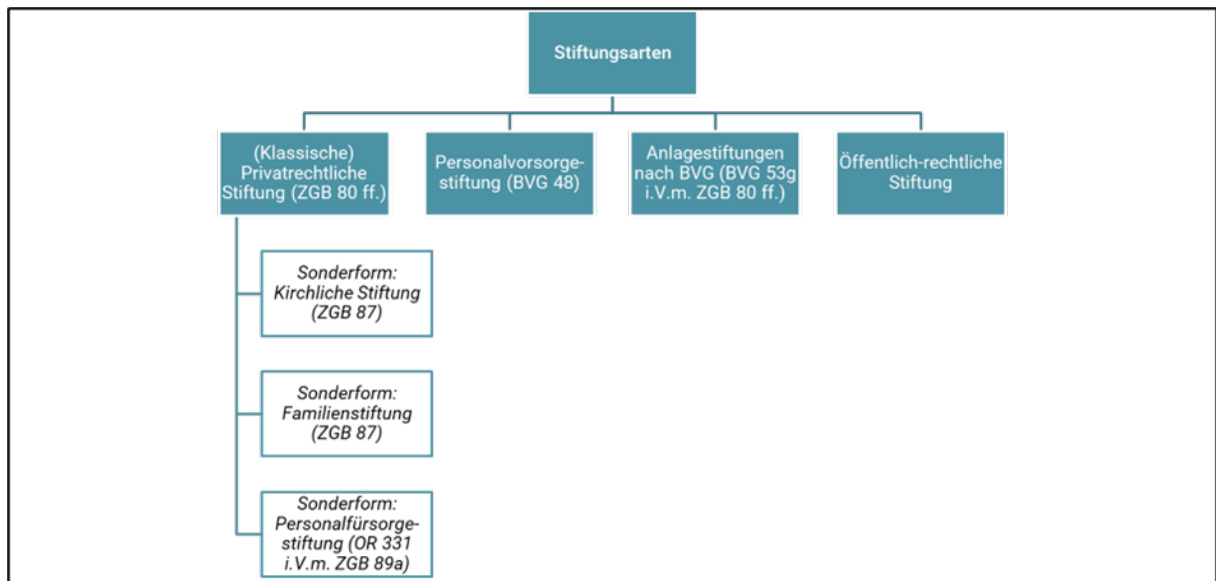


Abbildung 8: Stiftungsarten und Sonderformen (Eigene Darstellung)

Im Folgenden wird kurz auf die bekanntesten Stiftungsarten eingegangen. Neben den rechtlichen Unterscheidungen (siehe Darstellung oben) gibt es verschiedene Begriffe, die sich in der Praxis etabliert haben. Diese sind jedoch je nach Quelle unterschiedlich definiert, weshalb es bei den unterschiedlichen Arten zu Überschneidungen kommen kann. Die nachfolgende Aufzählung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und dient dazu, ein gesamtheitliches Bild von den Stiftungsarten zu erhalten. Stiftungsarten wie die Personalvorsorgestiftung oder die Anlagestiftung haben keine plausible Umsetzungsmöglichkeit in der Praxis in Bezug auf Hotelstiftungen. Erstere sind aufgrund ihrer Ausrichtung dazu verpflichtet, marktgerechte Renditen zu erwirtschaften und dies steht diametral entgegengesetzt zu den Kernaspekten einer im Idealfall steuerbefreiten Hotelstiftung. Bei einer Anlagestiftung handelt es sich um eine besondere Kategorie von kollektiven Anlageformen (der Zweck liegt in der gemeinsamen Anlage sowie Verwaltung von Vorsorgegeldern von Schweizer Vorsorgeeinrichtungen). Die Anlagestiftung scheidet in diesem Zusammenhang somit als Vehikel aus.



## 4.2.1 Privatrechtliche Stiftung

Der Begriff Privatrechtliche Stiftung umschliesst alle Stiftungen, die dem Privatrecht (Art.80ff., 335, 493 ZGB) unterstellt sind. Privatrechtliche Stiftungen sind die häufigste Stiftungsart.

Stiftungsart	Erklärung <sup>24</sup>
Gemeinnützige Stiftung	Der Stiftungszweck ist auf gemeinnützige Arbeit ausgerichtet, d.h. uneigennützig und nicht gewinnorientiert.
Unternehmensstiftung	Die Merkmale einer Unternehmensstiftung sind: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Die Stiftung betreibt ein Unternehmen (Unternehmensträgerstiftung).</li> <li>○ Die Stiftung ist massgeblich an einem Unternehmen beteiligt (Unternehmensholdingstiftung).</li> <li>○ Der Stiftungszweck kann sowohl gemeinnützig als auch wirtschaftlich sein, oder auch eine Kombination.</li> </ul>
Förderstiftung	Förderstiftungen machen rund die Hälfte aller gemeinnützigen Stiftungen aus. Die Förderaktivität wird aus den erwirtschafteten Erträgen des Stiftungsvermögens finanziert. Somit braucht diese Form der Stiftung keine Spenden oder Zustiftungen.
Spendenstiftung	Im Gegensatz zur Förderstiftung ist die Spendenstiftung auf den Erhalt von Spenden angewiesen.
Operative Stiftung	Der Stiftungszweck wird durch eigene Projekte und Dienstleistungen verfolgt.
Verbrauchsstiftung	Bei der Verbrauchsstiftung werden nicht nur die Erträge, sondern auch das Vermögen für die Zweckerfüllung verwendet. Der Vermögensverzehr endet normalerweise in der Auflösung der Stiftung.
Gemischte Stiftung	Bei gemischten Stiftungen werden mehrere Zwecke von unterschiedlichen Stiftungstypen verfolgt.
Familienstiftung	Die Familienstiftung weist einige Besonderheiten auf: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Der Kreis der Destinatäre ist auf Familienmitglieder beschränkt,</li> <li>○ Der Zweck ist inhaltlich auf Förderung der Erziehung und die Unterstützung von Familienangehörigen beschränkt (Bedarfssituation).</li> <li>○ Es gibt keine staatliche Stiftungsaufsicht und keine Revisionsstelle.</li> </ul>

<sup>24</sup> Vgl. Jakob und Schnurbein, 2021; K. M.U. Portal, 2023; Meier-Gubser, 2023; Orelli, 2023; SwissFoundations, o.D.; Schatzmann, 2016; Zeiter, 2004

Kirchliche Stiftung	Als kirchlich werden Stiftungen bezeichnet, die überwiegend einen kirchlichen Zweck verfolgen und organisch mit einer Religionsgemeinschaft verbunden sind. Diese beiden Voraussetzungen müssen kumulativ erfüllt sein.
Dachstiftung	Die Dachstiftung bietet eine Plattform unter deren sprichwörtlichen Dach verschiedene Stiftungen ihre individuellen Vorhaben verwirklichen können. Eine Dachstiftung weist einige Besonderheiten auf: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Der Zweck der Unterstiftung ist frei definierbar, darf jedoch dem Zweck der Dachstiftung nicht widersprechen.</li> <li>○ Die Geschäftsführung, administrative Verwaltung und teilweise auch die Vermögensbewirtschaftung werden von der Dachstiftung geregelt.</li> <li>○ Die Unterstiftungen sind nicht rechtsfähig, ihre Steuerbefreiung hängt von der Dachstiftung ab, sie verfügen jedoch über eigenes Vermögen.</li> </ul> Diese Stiftungsart wäre im Hotelkontext möglich, wird jedoch (noch) nicht praktiziert.

Tabelle 5: Übersicht über verschiedene Stiftungsarten / Quelle: Eigene Darstellung

## 4.2.2 Öffentlich-rechtliche Stiftung

Eine öffentlich-rechtliche Stiftung ist dem öffentlichen Recht unterstellt. Sie kann sowohl selbstständig als auch unselbstständig sein. Sie wird in aller Regel durch ein Gesetz gegründet und verfolgt einen öffentlichen Zweck.<sup>25</sup>

### Praxisbeispiel: öffentlich-rechtliche Stiftung

Eines der bekanntesten Beispiele für eine öffentlich-rechtliche Stiftung ist «Pro Helvetia». Die öffentlich-rechtliche Stiftung fördert die Schweizer Kunst und Kultur. Ihr Auftrag ist im Kulturförderungsgesetz vom 11. Dezember 2009 verankert. Die Stiftung wird vollumfänglich vom Bund finanziert<sup>26</sup>.

## 4.3 Rechtlicher Rahmen für Hotelstiftungen

Bei der Gründung einer Stiftung erhält das Vermögen für einen fest bestimmten Zweck eine eigene Rechtspersönlichkeit. Der Stiftungszweck ist in der Stiftungsurkunde festgehalten und gibt der Stiftung ihren Sinn und Auftrag. Die obligatorischen Organe einer Stiftung sind der Stiftungsrat sowie die Revisionsstelle, wobei die Revisionspflicht auf Antrag aufgehoben werden kann.

Rechtlich gesehen werden Stiftungen in privatrechtliche Stiftungen (davon die Sonderformen Familienstiftung, Personalfürsorgestiftung und kirchliche Stiftung), öffentlich-rechtliche Stiftungen, Personalfürsorgestiftung und Anlagestiftung nach BVG unterteilt. In der Praxis gibt es eine Vielzahl mehr an verschiedenen Stiftungsarten. In der Hotellerie sind praktisch nur Stiftungen von Bedeutung, die dem Privatrecht unterliegen, wie beispielsweise Unternehmensstiftungen, operative Stiftungen und gemeinnützige

<sup>25</sup> Vgl. SwissFoundations, o.D.

<sup>26</sup> Vgl. Pro Helvetia, o.D.

Stiftungen. Es ist wichtig zu beachten, dass diese Begriffe nicht rechtlich festgelegt sind, was zu möglichen Überschneidungen führen kann, wie etwa bei einer gemeinnützigen operativen Stiftung. Stiftungsarten wie die Personalvorsorgestiftung und die Anlagestiftung nach BVG kommen aufgrund ihrer Verpflichtung zu marktgerechten Renditen nicht in Frage.

Die Gründung einer öffentlich-rechtlichen Stiftung im Kontext der Hotellerie wäre im Falle einer Dachstiftung denkbar. Mehr dazu im Kapitel 6.

## 5 Hotelstiftungen: Beispiele und Beweggründe

Stiftung zur Sonne Andermatt, Andermatt/UR (betriebswirtschaftlicher Aspekt)<sup>27</sup>



Hotel Sonne Andermatt, Andermatt (UR)



Privatrechtliche Stiftung: Operative Stiftung



Die Stiftung stellt den Erhalt und den Betrieb des Hotels und Restaurants Sonne in Andermatt mit dem ursprünglichen Charakter als Beherbergungs- und Restaurationsbetrieb sicher. Sie stellt die finanziellen Mittel für den Erhalt und Unterhalt sämtlicher sich in ihrem Eigentum befindenden Liegenschaften zur Verfügung und sie kann zusätzliche, dem Betrieb des Hotels Sonne dienende Grundstücke dazu erwerben, bzw. nicht direkt dem Hotelbetrieb dienende Liegenschaften veräußern. Als weiteren Hauptzweck fördert und unterstützt die Stiftung die Kultur, den Tourismus und touristisch bedeutsame Kulturgüter in Andermatt und im gesamten Urserntal. Die Stiftung verfolgt keinen Erwerbszweck und erstrebt keinen Gewinn.



Im Stiftungszweck der Stiftung Sonne Andermatt ist ein wesentlicher Passus erwähnt, der die betriebswirtschaftliche Komponente hervorhebt: Mit der Übernahme sämtlicher Kosten, welche im Zusammenhang mit dem Erhalt und dem Unterhalt der Immobilie anfallen, kann eine Stiftung eine Betreiberin oder einen Betreiber stark entlasten. Einerseits wird die Ertragsseite der Betriebsgesellschaft gestärkt, indem die Kosten im Zusammenhang mit Unterhalt und Ersatz der Immobilie erlassen werden können. Andererseits wird die Liquidität geschont, da der Abschreibungs- respektive Reinvestitionsaufwand sowie die laufenden Zinszahlungen und Amortisationen von Darlehen nicht aus den Betriebsmitteln finanziert werden müssen. Dies stärkt somit nachhaltig den finanziellen Spielraum von Betrieben.



Ausschlaggebend bei der Gründung der Stiftung war der Wunsch, den Beherbergungs- und Restaurationsbetrieb weiterzuführen. Erreicht wurde dies mit der Kombination aus einer AG, der die operative Führung obliegt, sowie der Stiftung, die strategisch im Hintergrund ist und für den Erhalt und Unterhalt der Liegenschaft zuständig ist.



Das Hotel Sonne befindet sich im alten Dorfkern von Andermatt und ist mit seiner Holzfassade aus dem Jahr 1986 ein beliebtes Fotosujet. Die Unterkunft verfügt über 22 renovierte Zimmer sowie ein Restaurant.



In diesem Falle war das Kapital von Anfang an durch die Stifterin gegeben, was dazu führte, dass sehr speditiv mit den nötigen Renovationen an der Immobilie gestartet werden konnte. Zudem engagiert sich die Stiftung im kulturellen Bereich in und um Andermatt.

<sup>27</sup> Vgl. Handelsregister, o.D.



Hotel Chalavaina, Müstair/GR



Privatrechtliche Stiftung: Operative Stiftung



Zweck der Stiftung ist die Beschaffung der Mittel für den Erwerb der historisch bedeutenden Chasa Chalavaina samt dazugehörendem Grundstück in Müstair, der Erwerb, die Erhaltung, die Erweiterung, die Erneuerung und die Restaurierung der Chasa Chalavaina unter angemessener Berücksichtigung denkmalpflegerischer Aspekte in Zusammenarbeit mit der Denkmalpflege des Kantons Graubünden und die Erforschung ihrer Geschichte. Die Stiftung kann die Chasa Chalavaina zum Betrieb eines Hotels oder zu einem anderen Verwendungszweck vermieten oder verpachten. Sie kann zur Finanzierung ihrer Vorhaben Darlehen aufnehmen und das Chasa Chalavaina Grundstück belasten. Die Stiftung kann im Zusammenhang mit der Chasa Chalavaina Tochtergesellschaften errichten, Beteiligungen erwerben, halten, belasten und veräussern und Unternehmen, an denen sie beteiligt ist, direkt oder indirekt finanzieren. Die Stiftung verfolgt keine kommerziellen Zwecke und erstrebt keinen Gewinn. Soweit es die Mittel der Stiftung zulassen, kann auch die Stiftung Pro Kloster St. Johann in Müstair gefördert werden.



Die Chasa Chalavaina blickt unterdessen auf eine 770-jährige Geschichte zurück und wurde 1254 erstmals urkundlich erwähnt. Das Haus hat eine reiche geschichtliche Vergangenheit: Bereits die Schlacht an der Calven 1499 wurde in der Chasa Chalavaina geplant. Während früher Soldaten und Reisende, welche den Weg über den Ofenpass in Angriff nahmen, einkehrten, sind es heute Genusspilger und Ruhesuchende.

Der damalige Eigentümer und Gastgeber, der 80-jährige Jon Baptista Fasser, wollte das Haus im Jahr 2021 aus Altersgründen und nach 50-jähriger Tätigkeit verkaufen. Für den Kauf ist eine neugegründete Stiftung eingesprungen. Diese realisierte den Ankauf und hat nun die Aufgabe, das Hotel Chalavaina zu erhalten. Das Haus wird nur sanft und wo unbedingt nötig modernisiert. Dies zeigt sich exemplarisch an der Zimmerausstattung: Nach der Hotelübernahme wurden in Zusammenarbeit mit der ETH Zürich sämtliche Möbel datiert, welche im Hotel weiterverwendet werden. Dadurch ist jedes Zimmer mit Einzelstücken ausgestattet. Eine Minibar, einen Kühlschrank oder einen Fernseher sucht man in den Zimmern vergebens.



Seit der Wiedereröffnung im Jahr 2022 führt Uli Veith den Betrieb mit 18 Zimmern. Zur Betriebsführung wurde die Betriebsgesellschaft Hotel Chasa Chalavaina AG gegründet, welche den Betrieb des Hauses sicherstellt.



Ein wesentlicher Grund für die Stiftungerrichtung war es das Hotel der Spekulation zu entziehen. So wird im Stiftungszweck explizit der Erhalt des Hotellerie- und Restaurationsbetriebs erwähnt. Der Erwerb des Hotels Chalavaina konnte vollumfänglich mit Spendengeldern finanziert werden und auch künftige Renovation sollen, wenn möglich, über Spendengelder realisiert werden. Auf diese Weise kann ein Objekt erhalten werden, das unter rein betriebswirtschaftlichen Aspekten kaum überlebensfähig gewesen wäre.



Das Hotel Chalavaina bestach bei privaten Spendern durch seine historische Bedeutung als eines der ältesten Hotels der Schweiz.

<sup>28</sup> Vgl. Handelsregister, o.D; Althaus, 2023; Schmid, 2023



Hotel Piz Mitgel, Savognin/GR

---



Privatrechtliche Stiftung: Fördernde Stiftung

---



Der Zweck der Stiftung ist der Erhalt, die Renovierung und der Betrieb des für das Tal historisch und kulturell wichtigen Hotels Piz Mitgel in Savognin. Die Stiftung kann auch weitere für das Tal wichtige Institutionen und Kulturgüter unterstützen sowie das kulturelle Leben im Tal fördern.

---



Das Hotel Piz Mitgel in Savognin wurde als «Kurhaus Piz Mitgel» im Jahr 1868 fertiggestellt. Der grosse Jugendstilsaal, ein Zeuge des aufkommenden Tourismus Anfang des 20. Jahrhunderts, hat schon unzählige rauschende Feste und schon manche kulturellen Anlässe beherbergt. Diese Traditionen sollen im Hotel auch wiederbelebt respektive weitergeführt werden. Die Gäste sollen sich an diesem geschichtsträchtigen Ort an den Glanz der vergangenen Zeiten erinnern. Das Haus verfügt nebst historischem Mobiliar und Jugendstil-Lampen ebenfalls über diverse Bilder der bekannten Künstler Giovanni Segantini und Alois Carigiet.

Das Hotel wurde von der Stiftung Piz Mitgel Val Surses erworben und anschliessend originalgetreu umgebaut und renoviert. Die Stiftung hat das Ziel, das sozialhistorisch wertvolle und ortsbildprägende Gebäude für die Nachwelt zu retten und in die Zukunft zu führen.

---



Das Hotel verfügt über 30 Zimmer mit gesamthaft 60 Betten, zwei Restaurants, einen Weinkeller, eine Zigarren-Lounge sowie ein Private-Spa. Insbesondere der Jugendstilsaal soll auch zukünftig mit kulturellen Anlässen ausstrahlen. Das Hotel wird von einer AG betrieben, die im Besitz der Stiftung ist.

---



Im gesamten Tal bestand ein kollektives Interesse daran, das Hotel aufgrund seiner historischen und kulturellen Stellung sowie seiner Bedeutung für den Tourismus zu erhalten.

---



Das Hotel Piz Mitgel ist ein spannendes Beispiel dafür, wie ein historisches Hotel, geprägt durch Kontinuität und Tradition, über eine Stiftung in die Zukunft getragen werden kann.

---

<sup>29</sup> Vgl. Handelsregister, o.D.; htr.ch, 2021; Turrini Flury, 2021

<sup>30</sup> Vgl. Handelsregister, o.D.; htr.ch, 2020; htr.ch, 2022; Stiftung Scaletta S-chanf, o.D.



Stiftung Scaletta S-chanf, S-chanf/GR

---



Privatrechtliche Stiftung: Operative Stiftung

---



Die Stiftung bezweckt den Kauf, den Um- und Ausbau, die Erneuerung, den Erhalt und den Betrieb des Hotels und des Restaurants Scaletta auf der Liegenschaft Nr. 39, Plan Nr. 2, im Grundbuch der Gemeinde S-chanf. Dieses Haus soll den Menschen als einmaliger Ort der Erholung für Körper, Geist und Seele sowie als ein soziales und kulturelles Zentrum zur Verfügung stehen. Die Stiftung kann weitere Liegenschaften erwerben. Die Stiftung kann ihre Liegenschaften oder Teile davon selbst betreiben oder Dritten zum Betrieb überlassen. Zur Erreichung ihres Zweckes kann die Stiftung partnerschaftlich mit Institutionen des öffentlichen und privaten Rechtes zusammenarbeiten. Sofern dies zur nachhaltigen Sicherstellung der Erreichung des Zweckes notwendig ist, kann die Stiftung auch Teile des Stiftungsvermögens veräussern bzw. Immobilien mit Grundpfandschulden belasten. Die Stiftung hat gemeinnützigen Charakter. Die Stiftung enthält sich politischer Tätigkeit.

---



Das Hotel Scaletta steht an zentraler Lage im Zentrum von S-chanf. Seit 2013 ist das Hotel geschlossen und drohte zu einer Ruine zu verkommen. Aufgrund seiner Lage und seiner Geschichte ist der Beherbergungs- und Restaurationsbetrieb von grosser Bedeutung für den Ort, nicht nur aus städtebaulicher Sicht, sondern besonders auch als Treffpunkt für die einheimische Bevölkerung und Gäste.

Die Stiftung Scaletta S-chanf hat den Zweck, das Haus mittels einer strukturellen Sanierung und einem Umbau zu einem nachhaltig funktionierenden Hotelbetrieb umzubauen. Das Hotel soll zu neuem Leben erweckt und zukünftig wieder ein Treffpunkt im Dorf werden. Mit all diesen Massnahmen soll zudem auch zusätzliche Wertschöpfung in den Ort gebracht werden. Zusammen mit der Gemeinde S-chanf möchte die Stiftung im Sinne eines Public Private Partnership die finanziellen Mittel aufbringen. Zudem sollen sich weitere Institutionen und Gönner beteiligen. Nebst den herkömmlichen Finanzierungsmöglichkeiten setzt die Stiftung auch auf die Sammlung von Geldern bei Privaten, weiteren Stiftungen sowie Institutionen. Durch den gemeinnützigen Zweck der Stiftung soll das Objekt zudem längerfristig der Immobilienspekulation entzogen werden.

---



Nach Vorgaben und Zielsetzungen der Stiftung soll der Betrieb des Hotels durch eine Betriebsgesellschaft in finanzieller Unabhängigkeit geführt werden. Geplant ist, nach dem Umbau einen Betrieb mit 39 Doppelzimmern, einem kleinen Wellnessbereich für die Hotelgäste sowie einem öffentlichen Restaurant zu etablieren. Zudem soll die Terrasse im Sommer den Dorfkern von S-chanf beleben.

---



Die Finanzierung gestaltete sich schwieriger als gedacht, weshalb nun unter erheblichem zeitlichem Druck die restlichen benötigten 10% (zurzeit noch rund 1.2 Millionen CHF) durch die Stiftungsrätinnen und -räte akquiriert werden müssen.

---



Ein zentrales Learning für andere Hotels ergibt sich aus der «Gretchenfrage»: woher stammt das Geld und noch zentraler, wann ist es verfügbar?

Stiftung Dorf am Bettlihorn, Grengiols/VS (regionalwirtschaftlich-struktureller Aspekt)<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Vgl. Handelsregister; o.D.; Stiftung Dorf am Bettlihorn, o.D.



## POORT A POORT Dorfhotel Grengiols/VS

---



### Privatrechtliche Stiftung: Operative Stiftung

---



Die Stiftung Dorf am Bettlihorn bezweckt die Unterstützung von Bestrebungen zum Erhalt, zur Erneuerung und zur Belebung des Dorfes Grengiols mit seinen historischen Gebäuden sowie zur Aufarbeitung seiner Geschichte. Letzteres geschieht durch Erforschung und Vermittlung ortsspezifischer Informationen. Sie beschäftigt sich mit architekturhistorischen, denkmalpflegerischen, raumplanerischen und soziokulturellen Aspekten und macht sich zur Aufgabe, bestehende Qualitäten und Defizite zu erkennen und zu vermitteln. Sie hilft mit, konkrete Massnahmen zur Beseitigung von Mängeln oder zur Verbesserung der Situation in die Wege zu leiten, und bietet Unterstützung für deren Realisierung. Zur Erarbeitung spezifischer Massnahmen werden der Austausch und die Zusammenarbeit mit Institutionen, welche ähnliche Ziele verfolgen, angestrebt und gefördert. Erkenntnisse und Resultate, die sich daraus ergeben, werden bewusst mit anderen Interessierten geteilt. Im Rahmen ihrer Zweckbestimmung kann die Stiftung Immobilien erwerben. Die Stiftung Dorf am Bettlihorn hat gemeinnützige Zwecke und verfolgt keine gewinnorientierten Ziele.

---



POORT A POORT steht im Walliser Dialekt für «Tür an Tür». Im neuen Dorfhotel sollen Gäste zukünftig einen authentischen Aufenthalt im historischen Dorfkern von Grengiols geniessen können. Die erste Idee zum Projekt entstand an einem Gemeindeforum zum Thema der Dorfkernerneuerung: Gebäude(teile), welche leer stehen und dem Zerfall überlassen sind, sollen erneuert und wieder genutzt werden. Die Stiftung Dorf am Bettlihorn plant, Anteile an zwei historischen Gebäuden zu erwerben und diese sanft zu renovieren. Insgesamt sollen sieben Doppelzimmer entstehen. Ebenfalls soll ein seit 2015 geschlossenes Dorfrestaurant wieder geöffnet werden. Zur Realisierung des Projekts werden fast 2.5 Millionen Franken benötigt, welche bei Privatpersonen und mittels Fördergeldern sowie mit einem zinslosen NRP-Darlehen aufgebracht werden sollen.

---



Die Bewirtschaftung und Vermarktung des Angebots wird von der 2019 gegründeten POORT A POORT Dorfhotel AG übernommen. Der Betrieb des Hotels wird von Pächtern oder einer Geschäftsführung geleitet. Die Stiftung Dorf am Bettlihorn ist für den Kauf und die Renovation der Gebäude zuständig. Im Dezember 2023 erhielt diese dafür Beitragszusagen der Gemeinde Grengiols und der Schweizer Berghilfe. Das Dorfhotel wird voraussichtlich im September 2024 eröffnet werden.

---



Die innovative Idee ermöglicht Gästen, in direkten und authentischen Austausch mit den Einheimischen zu kommen. Mit dem Dorfhotel soll dem Dorf Grengiols wieder Leben eingehaucht werden. Die Umsetzung der Projektidee erfolgte im Rahmen von Bestrebungen zur Dorfkernentwicklung im Landschaftspark Binntal.

---



Analog zur Theorie rund um Community-Building-Mechanismen zeigt sich an diesem Beispiel, wie sich Gruppierungen von Menschen um Probleme formen, d.h., dass am Anfang die Herausforderung stand, leerstehende Gebäude zu beleben und dadurch gemeinsam im Plenum nach Lösungen gesucht wurde. Dieser kollektive Ansatz ist auch auf andere gefährdete Immobilien und/oder Hotels anwendbar.

Stiftung Rotes Haus, Brugg/AG (karitativ-ideologischer Aspekt)<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Vgl. Handelsregister, o.D., Hotel Rotes Haus





Rotes Haus, Brugg/AG

---



Privatrechtliche Stiftung: Operative Stiftung

---



Ganzheitliche Wiederherstellung, Förderung und Festigung von Menschen auf gesamtbiblischer Basis, ungeachtet ihrer Herkunft, sozialer Stellung, Ausbildung und Fähigkeiten, Anbieten von Beratungen, Schulungen und anderen unterstützenden Diensten; kann Immobilien kaufen, verkaufen, verwalten und bewirtschaften, Hotel- und Gastronomiebetriebe führen, sich an Unternehmen beteiligen, solche gründen, übernehmen, finanzieren oder verwalten, Zweigniederlassungen errichten, Lizenzen und Patente erwerben, verkaufen und verwerten sowie Beratungen aller Art durchführen.

---



Die Stiftung Rotes Haus besitzt das gleichnamige Gebäude in Brugg AG. Das Ziel der Stiftung ist es, dass im Gebäude ein Ort entsteht, in welchem sich Menschen unterschiedlicher Herkunft und in unterschiedlichen Lebensbereichen in einer guten Atmosphäre treffen und zur Ruhe kommen können. Das Haus soll ein Ort der Begegnung und Orientierung sein, der auf christlicher Basis aufgebaut ist.

---



Im Gebäude befinden sich ein Hotel, ein Restaurant und diverse Gemeinschaftsräume. Das Hotel und das Restaurant sind an eine externe Betriebsgesellschaft verpachtet (Hotel Rotes Haus Brugg AG). Die Stiftung gibt der Betriebsgesellschaft vor, dass sowohl im Hotel als auch im Restaurant Arbeitsplätze zur Wiederintegration von Menschen auf dem ersten Arbeitsmarkt zur Verfügung gestellt werden müssen.

---



Das Rote Haus fungiert dank der sozialen Komponente als Treffpunkt der Ortschaft Brugg. Das Gebäude trägt zudem eine historische Bedeutung als eines der ältesten Wahrzeichen Bruggs.

---



Vielfach kann bei Hotelstiftungen nicht ein einziger Aspekt ausgemacht werden, sondern es handelt sich in der Regel um eine Mischung aus betriebswirtschaftlichen, denkmalpflegerischen, historisch-kulturellen, sozialgesellschaftlichen, regionalwirtschaftlich-strukturellen sowie karitativ-ideologischen Charakteristika. Dies ist nicht nur in der Natur der Sache zu finden, sondern erleichtert gleichzeitig die Formulierung eines auf Steuerbefreiung fokussierten Stiftungszwecks.

## 6 Überbetrieblicher Rahmen: Dachstiftungen

Die Schweiz verzeichnet in den letzten Jahren eine zunehmende Beliebtheit an Dachstiftungen: Pro Jahr wird in der Schweiz durchschnittlich eine neue Dachstiftung gegründet. Insgesamt bestehen momentan 26 Organisationen (Stand 2021). Diese Dachstiftungen beherbergen über 650 Zustiftungen und verfügen über ein Fondskapital von 540 Millionen.

Die unselbständigen Stiftungen innerhalb einer Dachstiftung werden in Fonds und Zustiftungen unterteilt. Während Zustiftungen über eigene Gremien und Reglemente verfügen, basieren Fonds auf Vereinbarungen zwischen den Unterstiftern und der Dachstiftung. Die Förderentscheide werden durch den Stifter oder Fondsbeirat getroffen und durch den Stiftungsrat der Dachstiftung bestätigt.<sup>33</sup>

### 6.1 Vorteile einer Dachstiftung

Die Errichtung einer eigenen Stiftung erfordert zahlreiche Schritte wie die Bezeichnung einer Revisionsstelle, Buchhaltungspflichten, Kontakt mit der Aufsichtsbehörde sowie das Ausfüllen der Steuererklärungen und Berichterstattung in der Anfangsphase. Durch den Beitritt zu einer Dachstiftung entfällt dieser Verwaltungsaufwand, was finanzielle und zeitliche Einsparungen bedeutet. Eine kooperative Stiftungsstruktur ermöglicht zudem Kostensenkungen bei der Vermögensverwaltung und eine Steigerung der Effizienz und Förderleistung durch gebündelte Expertise.

Weitere Vorteile sind zudem mehr Flexibilität bezüglich der Umsetzung des Stifterwillens. Wird beispielsweise das Stifteranliegen erfüllt, kann der Stiftungsfonds innerhalb einer Dachstiftung geschlossen werden. Auch der Zweck kann bei Bedarf angepasst oder erweitert werden. Zudem ist die Governance nachhaltig gesichert durch mehrfache Checks and Balances. Zusätzlich zeichnen sich Unterstiftungen durch eine vereinfachte Gründung, keine Mindestvermögensanforderung und keine direkte Aufsicht aus. Somit bietet sich das Modell der Dachstiftung besonders für kleinere oder kurzfristige Projekte zur effektiven Zweckverfolgung an. Falls gewünscht, können unselbstständige Stiftungen später in selbständige überführt werden. Im Kontext der Hotellerie könnten Dachstiftungen auch dann errichtet werden, wenn keine Nachfolgelösung für einzelne Betriebe gefunden werden kann. Die Frage nach der betrieblichen Führung wäre dann zwar noch immer offen, aber dadurch könnte immerhin das Eigentum verstetigt werden.<sup>34</sup>

### 6.2 Nachteile einer Dachstiftung

Rechtlich haftet immer die Dachstiftung für ihre unselbständigen Unterstiftungen. Das bedeutet, dass eine defizitäre Unterstiftung bzw. ein schlecht laufendes Hotel in der Praxis kaum je unter die Fittiche einer Dachstiftung genommen wird. Letztendlich stellt sich immer die Frage, ob ein Hotel für sich selbsttragend ist und betriebswirtschaftlich funktioniert. Der Stiftungszweck einer Dachstiftung sieht in der Regel vor, dass eine Unterstiftung dauerhaft unter eine Dachstiftung gestellt wird. Eine Unterstiftung kann also nur dann aufgelöst werden, wenn der Zweck nachweislich nicht erfüllt werden kann. Unterstiftungen können somit unter Umständen zwar geschlossen werden, doch Verträge, Prozesse oder Gesichtsverfahren bleiben weiter bestehen und werden auf die Dachstiftung als haftende juristische Person transferiert. Das heisst, im Falle eines Heimfalls einer der unselbstständigen Unterstiftungen kann die Dachstiftung nur unter gewissen Umständen einen Fonds abtossen.

Eine Dachstiftung hätte im Kontext der Hotellerie die Aufgabe, weniger profitabel laufende Betriebe finanziell zu unterstützen. Der Fokus im Hotelkontext läge auf den operativen Tätigkeiten der einzelnen Unterstiftungen, die Dachstiftung würde diese auf strategischer Ebene entlasten und gleichzeitig erheblichen Verwaltungsaufwand abnehmen. Dies funktioniert jedoch nur, wenn unter dem Dach auch Hotels gelistet sind, die betriebswirtschaftlich gut aufgestellt sind. Es stellt sich deshalb auch auf dieser Ebene die Frage,

---

<sup>33</sup> Vgl. Jakob und Schnurbein 2021; Orelli 2023

<sup>34</sup> Vgl. Baumann 2016; Jakob und Schnurbein 2021; Orelli 2023; SECO 2016

ob man überhaupt Hotels als Unterstiftungen findet, die gewillt sind, sich innerhalb einer Dachstiftung dem Risiko auszusetzen, für weniger gut laufende Betriebe mit dem eigenen Gewinn einzustehen. Die Expertinnen und Experten waren sich einig: Diese Form der Dachstiftung für Hotels gibt es wahrscheinlich noch nicht, weil in so einem Konstrukt nur ertragsschwächere Betriebe mitmachen würden. Diejenigen, die ertragsreich operieren, haben keinen Bedarf an einer Dachstiftung. Von einer juristischen Perspektive aus stellt sich zudem die Frage, warum das Konstrukt «Dachstiftung» überhaupt in Frage kommt, da es viele andere Möglichkeiten der Zusammenarbeit von Hotelbetrieben gibt, bspw. mit verschiedenen GmbHs, AGs oder Holdingstiftungen. Auch die zuständige Person der Stiftungsaufsichtsbehörde des Kantons Graubünden sieht keinen steuerlichen Vorteil, wenn ein Hotel innerhalb einer Dachstiftung als Unterstiftung läuft.

Zusätzlich zu betriebswirtschaftlichen Risiken und fehlendem steuerlichen Vorteil könnte es im Arbeitsrecht Probleme geben, wenn die Dachstiftung zusätzliche Arbeitsbereiche hat und die Mitarbeitende letztendlich bei der Dachstiftung angestellt sind. Dies unterstreicht auch die Erkenntnis, dass eigenständige Stiftungen besser nur für die Hotelfinanzierung und nicht für die Hotelführung eingesetzt werden sollten.

### 6.3 Exkurs: Hoteldachstiftung für den Kanton Graubünden

Dachstiftungen auf kantonaler Ebene sind vor allem dann üblich, wenn Erbschaften keine Erben finden. In so einem Fall kann der Kanton eine Dachstiftung mit verschiedenen Gemeinschaftsfonds errichten, deren Finanzmittel dann wiederum für soziale Zwecke eingesetzt werden. Konzeptionell ergibt eine Dachstiftung bzgl. der Organisationsstruktur durchaus Sinn für einen derartig übergeordneten Komplex, wie er hier beschrieben wird. Doch in der Praxis ist es fraglich, ob die Grundidee von allen tangierten Parteien akzeptiert werden kann. Folglich wird der Exkurs zur Hoteldachstiftung für den Kanton Graubünden als Gedankenkonstrukt formuliert, welches in der Theorie durchaus funktioniert, in der Praxis aber einen schweren Stand hat. Die Stiftungsaufsichtsbehörde des Kantons Graubünden sieht es nicht als realistisch an, dass der Kanton Graubünden eine Dachstiftung mit Eigenkapital errichtet und einzelbetrieblich geführte Hotels darunter fasst. Der finanzielle Aspekt steht hierbei an erster Stelle. Des Weiteren erschliesst sich der Vorteil eines solchen Konstrukts nicht auf Anhieb. Ausserdem ist innerhalb einer Dachstiftung die Spendenfunktion weniger offensichtlich gegeben. Gerade im Hotelkontext spenden Einzelpersonen dann, wenn sie ein Liehaberobjekt direkt unterstützen wollen. Eine eher anonym gehaltene Dachstiftung, welche mehrere Hotels in Graubünden vereint, ist weniger attraktiv für Spenderinnen und Spender, da man nicht eruieren kann, an welchen Betrieb das Geld schlussendlich geht. Die Stiftungsaufsichtsbehörde des Kantons Graubünden zeigt sich zudem skeptisch gegenüber etwaigen kantonalen À-fonds-perdu Beiträgen für eine solche Dachstiftung. Ein solches Arrangement könnte wirtschaftlich unabhängigen Hotels Konkurrenz machen und im schlimmsten Fall zu einer Wettbewerbsverzerrung führen.

Als juristischer Behelf könnte folgendes angedacht werden: einer bereits bestehenden Dachstiftung wird eine Unterstiftung beigefügt, welche im Stiftungszweck den Fokus auf die finanzielle Förderung von defizitären Hotels vermerkt hat (dies bedeutet, dass sie operativ zwar tragbar sind, im gesamten Betriebsergebnis jedoch negativ, sie können somit die Kapitalkosten nicht decken). Von Gesetzes wegen darf die SGH keine Strukturhaltung betreiben: somit müssen die Betriebe wirtschaftlich nachhaltig betrieben werden können. In diesem Zusammenhang müsste sich die Rolle der SGH auf die Bewertung der Betriebe beschränken (im Rahmen von mandatierten Gutachten).

## 7 Fazit: Beantwortung der Forschungsfragen

Im folgenden Kapitel werden die eingangs gestellten Haupt- und Unterfragen deskriptiv beantwortet:

### Hauptforschungsfrage

Welches Potenzial eröffnet diese Organisationsform für die Hotellerie und wie kann dieses idealerweise erschlossen werden?

Die Organisationsform «Stiftung» mit all ihren diversen Schattierungen eignet sich prinzipiell gut für die Hotellerie. Diesbezüglich muss jedoch differenziert argumentiert werden, da sich diese Aussage auf die Hotelfinanzierung und nicht auf die -führung bezieht. Letztere sollte zwingend immer getrennt von einer steuerbefreiten Stiftung laufen, da ein auf Gewinnerzielung fokussierter Hotelbetrieb (bspw. in Form einer Aktiengesellschaft) niemals steuerbefreit sein kann.

Das Potential einer Stiftung ergibt sich vor allem in Bezug auf diejenigen Immobilien, welche einen speziellen betriebswirtschaftlichen, denkmalpflegerischen, historisch-kulturellen, sozialgesellschaftlichen, regionalwirtschaftlich-strukturellen und/oder karitativ-ideologischen Aspekt aufweisen (exemplarisch beschrieben im Kapitel 5). Weist eine Immobilie keinen der genannten Aspekte auf, wird es quasi obsolet, eine Stiftung dafür zu errichten, da nur auf Basis der genannten Charakteristika ein überzeugendes «Storytelling» für die Spendengelder-Akquise erreicht werden kann. Ein unbekanntes Hotel ohne nennenswerte architektonische oder historische Glanzpunkte wird es sehr schwer haben, jegliche Form von finanzieller Unterstützung zu erhalten (auch die Liebhaberei oder das Mäzenatentum von wohlhabenden Personen schliesst diesen Umstand mit ein).

Das Potential einer mit einem oder mehreren der genannten Aspekte ausgestatteten Immobilie erschliesst sich somit immer zuallererst über das Geld, welches in Form von Spendengeldern diverser Ursprünge gesammelt wird. Der Hauptvorteil von Stiftungen, dass sie mit einem passend formulierten Zweck und damit inhärent einem gesellschaftlichen Auftrag steuerbefreit sind, kann somit zum Wohle des Hotels genutzt werden. Es hat sich in der Praxis gezeigt, dass privat über Spenden gewonnene Gelder die Stiftung unabhängig machen, vor allem dann, wenn diese zu einem zuvor festgelegten Zeitpunkt zur Verfügung stehen müssen. Ein rollender Prozess in der Akquise von Fremdkapital ist teilweise möglich, dies muss von Fall zu Fall analysiert werden. Das heisst, dass auch in Bezug auf eine mögliche Dachstiftung im Hotelkontext explizit darauf geachtet werden muss, woher das Geld stammt, z.B. im Hinblick auf eine mögliche Wettbewerbsverzerrung und zu welchem Zeitpunkt es zur Verfügung steht.

## Unterfrage 1

Hotelfinanzierung: Welche Bedingungen müssen erfüllt sein? Welche Vor- und Nachteile; Chancen und Grenzen ergeben sich und welche steuerlichen Aspekte sind bei der Errichtung einer Stiftung zur Stärkung der Hotellerie zu beachten?

Die Bedingungen für eine Hotelfinanzierung über die Organisationsform «Stiftung» sind im Wesentlichen diejenigen, welche in der Hauptfrage unter «Aspekte» genannt sind. Diese Bedingungen sind jedoch nicht a priori zwingend, sondern erleichtern vielmehr die Frage nach der Fremdkapital-Akquise. Im Falle eines Gönners oder einer Gönnerin, welche/r einen substanziellen finanziellen Anteil stiftet, kann die Organisationsform «Stiftung» zur Finanzierung einer relevanten Hotelimmobilie grosse Chancen bieten. Dies ist auch gegeben, sollte die individuelle, zu Beginn des Unterfangens definierte Summe durch anderweitige, weniger umfangreiche Spenderinnen und Spender zustande kommen. Je nach Bewertung kann die Ver selbstständigung des in eine Stiftung gependenen Vermögens als Vor- oder Nachteil gewertet werden. Die Grenzen dafür ergeben sich damit auch aus derselben Thematik heraus: eine erfolgreiche Hotelstiftung steht und fällt mit der bereits vielgenannten «Gretchenfrage» rund um die finanziellen (externen) Zuwendungen.

Des Weiteren zeichnet sich die Organisationsform «Stiftung» durch ihr Erstarrungsprinzip aus, etwas, das vor allem bei der Formulierung des Stiftungszwecks explizit berücksichtigt werden muss. Das Erstarrungsprinzip macht es nämlich beinahe unmöglich, den Zweck einer Stiftung nachträglich anzupassen. Daher muss der jeweilige Stiftungszweck derart beschrieben werden, dass er im Idealfall auch in Zukunft noch akzeptabel und tragbar ist.

Prinzipiell gesprochen muss dem Stiftungszweck besonderes Augenmerk geboten werden, da dieser schlussendlich über die Steuerbefreiung, erteilt über die jeweiligen kantonalen Steuerverwaltungen, bestimmt. Generell gesprochen muss folgendes explizit festgehalten werden:

**Die Steuerbefreiung einer Stiftung kommt nur dann in Frage, wenn diese die Erhaltung einer historisch wertvollen und denkmalpflegerisch erhaltenswerten Liegenschaft bezweckt und die Stiftungstätigkeit darauf und nicht auf die Unterstützung des eigentlichen Hotelbetriebs, der durch einen anderen Rechtsträger wahrzunehmen ist, ausgerichtet ist. Aus Sicht der Steuerverwaltung Graubünden ist es essenziell zu vermerken, dass defizitäre Hotelgesellschaften nicht einfach eine steuerbefreite Stiftung gründen und mittels der durch die Stiftung vereinnahmten (steuerlich abzugsfähigen) Zuwendungen den Hotelbetrieb sanieren können.**

## Unterfrage 2

Hotelbetrieb: Welche Bedingungen müssen erfüllt sein? Welche Vor- und Nachteile; Chancen und Grenzen ergeben sich und welche betrieblichen Aspekte sind bei der Errichtung einer Stiftung zur Stärkung der Hotellerie zu beachten?

Die Erfahrungswerte aus der Praxis haben gezeigt, dass eine Hotelstiftung immer getrennt geführt wird vom gewinnfokussierten Betrieb, welcher niemals steuerbefreit sein kann. Der Hotelbetrieb kann somit über eine Stiftung nur indirekt gefördert werden, und zwar in Form der Unterstützung der Immobilie. Eine Stiftung muss sich dabei zwingend auf die Erhaltung der (unter historischen und denkmalpflegerischen Aspekten erhaltenswerten) Liegenschaft beschränken, da ansonsten die allgemein als elementar angesehene Steuerbefreiung nicht gewährleistet werden kann.

### Unterfrage 3

Einzelbetrieblicher Rahmen: Welche Vor- und Nachteile bietet diese Organisationsform für die Hotellerie? Welche (betriebs-)gesellschaftlichen Aspekte sind bei der Errichtung einer Stiftung zur Stärkung der Hotellerie zu beachten? Welche Herausforderungen ergeben sich für Hotels, welche sich als Stiftung organisieren wollen? Welche Vor- und Nachteile birgt die Organisationsform Stiftung hinsichtlich der Kapitalbeschaffung via Fremdkapitalgebern sowie weiteren Stiftungen?

Ein Hotel, welches die Immobilie über eine Stiftung längerfristig sichern möchte, steht vor der Herausforderung, gegenüber der jeweils zuständigen Steuerbehörde aufzeigen zu können, dass eine klare Trennung zur Betriebsgesellschaft besteht, welche das Hotel führt. Dies ist essenziell, um zu verhindern, dass Gewinn- und Kapitalsteuern auf die Aktivitäten der Stiftung bezahlt werden müssen und so der Stiftung Liquidität entzogen wird, die zum Unterhalt der Liegenschaft fehlt. Steuerverwaltungen legen zu Beginn klar fest, wie viel Kapital die Stiftung in die Betriebsgesellschaft stecken darf, damit die Gemeinnützigkeit noch gewährleistet ist. Dies entspricht einem engen Korsett, an welches sich die Betriebsgesellschaft strikt halten muss. Dies wird von den Expertinnen und Experten als grösste Herausforderung beschrieben: sofern die Betriebsgesellschaft nicht mit hohen Summen über die Stiftung ausgestattet wird und auch während des laufenden Betriebs aus der Stiftung keine Verluste gedeckt werden dürfen. Sollte nämlich in einem solchen Konstrukt die Betriebsgesellschaft liquidiert werden, dann kann die Stiftung, egal wieviel Kapital vorhanden ist, nichts unternehmen, da sie kein zusätzliches Geld einschiessen kann, ohne die Gemeinnützigkeit zu verlieren.

In Bezug auf die Beantwortung der (betriebs-)gesellschaftlichen Aspekte, welche bei der Errichtung einer Stiftung zur Stärkung der Hotellerie zu beachten sind, wird an dieser Stelle auf den separaten Praxisleitfaden verwiesen. Letzterer erklärt in einer Schritt-für-Schritt-Anleitung, wie interessierte Personen vorgehen könnten, um eine Hotelstiftung zu gründen.

### Unterfrage 4

Überbetrieblicher Rahmen: Dachstiftung – welche Bedingungen müssen erfüllt sein? Welche Vor- und Nachteile; Chancen und Grenzen ergeben sich und welche steuerlichen Aspekte sind bei der Errichtung einer Stiftung zur Stärkung der Hotellerie zu beachten? Inwiefern eignet sich eine Dachstiftung zur Stärkung der Hotellerie?

Diese Unterfrage muss hypothetisch beantwortet werden, da im Kapitel 6 nachzulesen ist, dass eine Dachstiftung zur Stärkung der Hotellerie im Kanton Graubünden zwar theoretisch gesehen rein rechtlich umsetzbar wäre, in der Praxis aber einen schweren Stand hätte; dies, weil dadurch nur unterstützungsbedürftige Hotels gefördert würden. Auch bei einer potenziellen Errichtung einer Dachstiftung stellt sich zuallererst die Frage nach dem Geld – woher kommt es, wann ist es verfügbar? Ein Vorteil zeigt sich in der erheblichen Verminderung von administrativem und verwaltungstechnischem Aufwand für die Unterstiftungen, welche diese zeit- und finanzzehrende Arbeit der Dachstiftung delegieren könnten.

Ein wesentlicher Nachteil einer Dachstiftung ist die Tatsache, dass diese immer für ihre Unterstiftungen haftet und somit entscheiden kann, welche Stiftungen sie unter ihr Dach nimmt (unattraktive Stiftungsvorhaben hätten es somit nicht leicht, eine willige Dachstiftung zu finden). Oder anders ausgedrückt: Gut laufende Hotels sehen keine Notwendigkeit, in eine Dachstiftung einzutreten und somit solidarisch für weniger gut gestellte haften zu müssen und diejenigen, welche eine derartige Unterstützung nötig hätten, werden nicht aufgenommen.

Eine Dachstiftung würde sich somit zur Stärkung der Hotellerie im Kanton Graubünden eignen, sofern sich eine Unterstiftung auf die Förderung von defizitären Hotels fokussieren würde, nicht jedoch die eigentliche Dachstiftung, da dies in der Praxis quasi unmöglich umzusetzen wäre. Auch in dem Fall ist es essenziell, dass das Hotelgebäude in erster Linie aus denkmalpflegerischer Sicht erhaltenswert ist.

## 8 Ausblick

Der vorliegende Schlussbericht *Hotelstiftung: Chancen und Grenzen dieser Organisationsform* zeigt auf, wie vielfältig sowohl die Fragestellungen als auch die Antworten rund um Stiftungen im Hotelkontext sind. Spannenderweise gibt es im Kanton Graubünden und auch schweizweit innovative Beispiele dafür, wie eine Hotelimmobilie im Zusammenhang von Stiftungen (als fremdkapitalbeschaffende Organisationsform) finanziert werden kann.

Es wäre für den Kanton Graubünden und seine diversen geschichtsträchtigen Hotels wünschenswert, wenn diejenigen unter ihnen, die erhaltenswert sind, aber momentan nicht rentabel laufen, es den Vorreitern, wie bspw. die Chasa Chalavaina oder das Hotel Piz Mitgel, gleichtun. Finanziell solide abgestützte Stiftungen als Trägerorganisation im Hintergrund haben sich als gangbare Lösung gezeigt, ebensolche Immobilien in ihrem operativen Geschäft, ausgeübt z.B. durch eine Hotelbetriebsgesellschaft, zu unterstützen.

Oberste Maxime dabei ist und bleibt jedoch die Beantwortung der sogenannten «Gretchenfrage»: woher stammt das Geld und wann ist es verfügbar? Wie in der Forschungsfrage 1 beantwortet, kommt die Steuerbefreiung einer Stiftung nur dann in Frage, wenn diese die Erhaltung einer historisch wertvollen und denkmalpflegerisch erhaltenswerten Liegenschaft bezweckt und die Stiftungstätigkeit darauf und nicht auf die Unterstützung des eigentlichen Hotelbetriebs, der durch einen anderen Rechtsträger wahrzunehmen ist, ausgerichtet ist. Folglich können und sollen defizitäre Hotelgesellschaften nicht einfach durch die Errichtung einer Stiftung einen Hotelbetrieb mit steuerlich abzugsfähigen Zuwendungen sanieren können. Sofern aber die in diesem Abschnitt genannten Parameter gegeben sind, steht der Gründung einer Stiftung zum Erhalt eines Hotels nichts im Wege.

# Literaturverzeichnis

## Primärdaten

### **Stiftungsexpertinnen und -experten**

1. Crameri, G. (2023). Stiftungsaufsicht Graubünden. 6.09. Persönliches Gespräch vom 6.09.2023, Chur.
2. Engel, T. (2023). Kantonale Steuerverwaltung Graubünden. Persönliches Gespräch via Telefon vom 10.10.2023, Chur.
3. Scherer, H. (2023). Pensionskassen-Experte und Dozent bei Rochester-Bern Executive Programs. Persönliches Gespräch via WebEx vom 28.08.2023, Meggen und Chur.
4. Studhalter, L. (2023). Zentrum für Stiftungsrecht, Universität Zürich. Persönliches Gespräch via WebEx vom 7.09.2023, Zürich und Chur.
5. von Orelli, L. (2023). Ehemaliger Präsident Swissfoundations & Direktor Velux Stiftung. Persönliches Gespräch via WebEx vom 30.08.2023, Basel und Chur.

### **Hotels im Stiftungsmodell**

1. Bernet, W. (2023). Stiftungsratsmitglied Stiftung Ferien im Baudenkmal. Persönliches Gespräch via Telefon vom 18.09.2023, Zürich und Chur.
2. Frey, U.-P. (2023). Stiftungsratspräsident Stiftung Hotel Linde. Persönliches Gespräch via Telefon vom 3.10.2023, Heiden und Chur.
3. Gadola, G. (2023). Stiftungsratspräsident Stiftung Chasa Chalavaina. Persönliches Gespräch via WebEx vom 8.09.2023, Müstair und Chur.
4. Ritz, B. (2023). Stiftungsratspräsident Stiftung Dorf am Bettlihorn. Persönliches Gespräch via WebEx vom 2.10.2023, Grenchols und Chur.
5. Schmid, H. (2023). Stiftungsratspräsident Stiftung Scaletta, S-chanf. Persönliches Gespräch via WebEx vom 22.09.2023, S-chanf und Chur.
6. Simmen, G. (2023). Stiftungsratspräsident Stiftung zur Sonne Andermatt. Persönliches Gespräch via Telefon vom 12.09.2023, Andermatt und Chur.
7. Thomann, L. (2023). Stiftungsratspräsident Hotel / Stiftung Piz Mitgel Val Surses. Persönliches Gespräch via Telefon vom 8.09.2023, Savognin und Chur.



## Bibliografie (Sekundärdaten)

- Aberhalden, Martin (o.D.): Idealtypische Finanzierungsmodelle. GastroSuisse. Online verfügbar unter <https://gastrouisse.ch/de/branchenwissen/hotellerie/finanzierung-in-der-hotellerie/>, zuletzt geprüft am 30.11.2023
- Althaus, Nicole (2023): Eine Herberge für Genusspilger. Hoteltipp im Val Müstair. In: NZZ Bellevue, 19.06.2023. Online verfügbar unter <https://bellevue.nzz.ch/reisen-entdecken/hotelchavalaina-eine-herberge-fuer-genusspilger-ld.1740382>, zuletzt geprüft am 21.11.2023.
- Amt für Raumentwicklung Graubünden – ARE-GR (2021): Entwicklung und Schutz von Ortsbildern. Online verfügbar unter <https://www.gr.ch/DE/institutionen/verwaltung/dvs/are/nutzungsplanung/Entwicklung%20und%20Schutz%20von%20Ortsbildern.pdf>
- Baumann Lorant, Roman; Degen, Christoph (2016): Drum prüfe, wer sich ewig bindet. In: Die Stiftung Schweiz (38). Online verfügbar unter [https://dufour-advokatur.ch/wp-content/uploads/2016\\_Degen\\_Baumann\\_Drum\\_pruefe\\_wer\\_sich\\_ewig\\_bindet\\_Die\\_Stiftung.pdf](https://dufour-advokatur.ch/wp-content/uploads/2016_Degen_Baumann_Drum_pruefe_wer_sich_ewig_bindet_Die_Stiftung.pdf)
- BelForm GmbH & Co.KG (o.D.): Definition Betriebe im Beherbergungsgewerbe. Online verfügbar unter <https://belform.de/immobilienlexikon/betriebe-im-beherbergungsgewerbe>, zuletzt geprüft am 30.11.2023
- Bürgi Nägeli Rechtsanwälte (o.D.): Hotelimmobilien: Übersicht über alle Vertragsarten. Online verfügbar unter <https://law.ch/lawinfo/hotelimmobilien/betreibervertrag/uebersicht-ueber-alle-vertragsarten/>, zuletzt geprüft am 30.11.2023
- Deuber, Andreas; Hörburger, Norbert; Schläppi, Fabienne (2015): Design to Cost in der Schweizer Ferienhotellerie. Ausrichtung an tragbaren Zielkosten bei der Entwicklung von kommerziellen Beherbergungsangeboten am Beispiel Graubündens. Online verfügbar unter [https://www.fhgr.ch/fileadmin/fhgr/entwicklung\\_im\\_alpinen\\_raum/ITF/projekte/design\\_to\\_cost/Projekt-Design\\_to\\_Cost-Working\\_Paper.pdf](https://www.fhgr.ch/fileadmin/fhgr/entwicklung_im_alpinen_raum/ITF/projekte/design_to_cost/Projekt-Design_to_Cost-Working_Paper.pdf)
- Eltschinger, Martin (2009): Finanzmanagement Hotellerie. Online verfügbar unter [https://www.transliq.ch/download/pictures/5c/wq5t6nbdao7pjavbskv0ejyx9qjyy/i-wir\\_4-02-141.pdf](https://www.transliq.ch/download/pictures/5c/wq5t6nbdao7pjavbskv0ejyx9qjyy/i-wir_4-02-141.pdf), zuletzt geprüft am 30.11.2023
- Engelberg, Patricia (2023): In der Schweiz: Orte, die man noch fast für sich allein hat – gar nicht weit weg, sondern quasi um die Ecke. In: NZZ Bellevue, 04.08.2023. Online verfügbar unter <https://bellevue.nzz.ch/reisen-entdecken/orte-in-der-schweiz-die-man-noch-fast-fuer-sich-allein-hat-ld.1749840>, zuletzt geprüft am 30.11.2023
- Ernst, Katharina (2018): Der Vergleich von Betreiberkonzepten bei Hotelimmobilien. Hochschule Mittweida, Mittweida. Online verfügbar unter [https://monami.hs-mittweida.de/front-door/deliver/index/docId/11091/file/Ernst\\_Katharina.pdf](https://monami.hs-mittweida.de/front-door/deliver/index/docId/11091/file/Ernst_Katharina.pdf)
- Flückiger-Seiler, Roland (2011): Hotelbau. Historisches Lexikon der Schweiz. Online verfügbar unter <https://hls-dhs-dss.ch/de/articles/027824/2011-09-22/>
- Flückiger-Seiler, Roland (2014): Hotelpaläste des Historismus in der Schweiz. In Baukultur im Wandel: Historismus in Südtirol: Tagungsband der Regionalgruppe Alpen, 11. und 12. Juni 2010, im Hotel Pragser Wildsee in Prags (Südtirol) (S. 183–197). Athesia Verlag. Online verfügbar unter [https://historischehotels.ch/wp-content/uploads/2017/07/2011\\_1\\_Historismus-Pragser-Wildsee-2010\\_Publikation.pdf](https://historischehotels.ch/wp-content/uploads/2017/07/2011_1_Historismus-Pragser-Wildsee-2010_Publikation.pdf)
- Flury Turrini, Corine (2021): Ein Haus voller Überraschungen. Hotel wird totalsaniert. In: Blick, 16.06.2021. Online verfügbar unter <https://www.blick.ch/life/wohnen/hotel-wird-totalsaniert-ein-haus-voller-ueberraschungen-id16592619.html>, zuletzt geprüft am 21.11.2023.

- Gardini, Marco (2020): Grundlagen der Hotellerie und des Hotelmanagements: Hotelbranche - Hotelbetrieb – Hotelimmobilie (3., überarbeitete und aktualisierte Auflage): De Gruyter Oldenbourg. Online verfügbar unter <https://doi.org/10.1515/9783110666663>
- Geertz, Clifford (2003): Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Handelsregister (2023): Online verfügbar unter <https://www.gr.ch/DE/institutionen/verwaltung/dvs/giha/handelsregister/Seiten/handelsregister.aspx>, zuletzt geprüft am 30.11.2023
- Härle, Christoph; Haller, Tina (2008): Hotelimmobilienmärkte. In K.-W. Schulte (Hrsg.). Immobilienökonomie (S.273–286): Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Hotel Rotes Haus (o.D.): Online verfügbar unter <https://roteshausbrugg.ch/>, zuletzt geprüft am 22.11.2023
- Hotel Scaletta setzt beim Umbau auch auf Crowdfunding (2022). In: htr.ch, 02.06.2022. Online verfügbar unter <https://www.htr.ch/story/hotel-scaletta-setzt-beim-umbau-auch-auf-crowdfunding-34465>, zuletzt geprüft am 30.11.2023
- Hotelier (o.D.): Immobilie Definition. Online verfügbar unter <https://www.hotelier.de/lexikon/i/immobilie>, zuletzt geprüft am 30.11.2023
- htr.ch (2021): Noch 100 Tage bis zur Wiedereröffnung. In: htr.ch, 01.09.2021. Online verfügbar unter <https://www.htr.ch/story/hotellerie/noch-100-tage-bis-zur-wiedereroeffnung-32067>, zuletzt geprüft am 21.11.2023.
- Immobilienstats (o.D.): Double Net - Triple Net Mietverträge. Online verfügbar unter <https://immobilienstats.de/Kennzahlen/double-net-triple-net-mietvertraege/>, zuletzt geprüft am 30.11.2023
- Jakob, Dominique; Schnurbein, Georg von (2021): Ein praktischer Leitfaden: Gemeinnützige Stiftungen in der Schweiz errichten und führen. Crédit Suisse. Online verfügbar unter [https://www.zora.uzh.ch/id/eprint/214003/1/Foundation\\_guide\\_2021\\_DE\\_FINAL.pdf](https://www.zora.uzh.ch/id/eprint/214003/1/Foundation_guide_2021_DE_FINAL.pdf)
- Meier-Gubser, Stefanie (2023): Juristische und praktische Fragen entlang des Stiftungslebenszyklus. Seminar Stiftungsrat 01.-03. Juni 2023. Universität Bern; University of Rochester
- K.M.U Portal des SECO (2023): Online verfügbar unter <https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home.html>, zuletzt aktualisiert am 09.01.2023, zuletzt geprüft am 17.10.2023.
- Moskric, Elisabeth; Urbach, Simon (2008): Die Zulässigkeit von Triple-Net Mietverträgen im schweizerischen Mietrecht. Online verfügbar unter [https://www.walderwyss.com/user\\_assets/publications/540.pdf](https://www.walderwyss.com/user_assets/publications/540.pdf)
- Newell, Graeme & Seabrook, Ross W. (2006): Factors influencing hotel investment decision making. Journal Of Property Investment And Finance. Online verfügbar unter <https://doi.org/10.1108/14635780610674499>
- Orelli, Lukas von (2023): Stiftungslandschaft: Aktuelle Entwicklungen & Trends. Seminar Stiftungsrat 01.-03. Juni 2023. Universität Bern; University of Rochester. Rochester Bern-Executive Programs, 01.06.2023
- Orelli, Matthias von (2023): Gemeinsam oder allein? Wie funktioniert eine Dachstiftung? Seminar Stiftungsrat 01.-03. Juni 2023. Universität Bern; University of Rochester. Rochester Bern-Executive Programs, 01.06.2023.
- Orelli, Lukas von; Jakob, Julia; Jakob, Dominique; Schnurbein, Georg von (2022): Der Schweizer Stiftungsreport 2022. Basel: Center for Philanthropy Studies (CEPS), Universität Basel (CEPS-Forschung und Praxis, Band 28).

- Pro Helvetia (o.D.): Online verfügbar unter <https://prohelvetia.ch/de/>, zuletzt geprüft am 23.11.2023
- Ruch, Andreas (2014): Hybride Beherbergungsformen – Chancen und Risiken für alpine Tourismusregionen der Schweiz am Beispiel Oberengadin. Online verfügbar unter [https://www.curem.uzh.ch/static/abschlussarbeiten/2014/Ruch\\_Andreas\\_MT\\_2014\\_web.pdf](https://www.curem.uzh.ch/static/abschlussarbeiten/2014/Ruch_Andreas_MT_2014_web.pdf), zuletzt geprüft am 30.11.2023
- Scarcelli, Rino (2017): Die kleinste Schweizer Gemeinde wird zum Hotel. swissinfo. Online verfügbar unter [https://www.swissinfo.ch/ger/wirtschaft/sanfter-tourismus-in-corippo\\_die\\_kleinste-schweizer-gemeinde-wird-zum-hotel/43385800](https://www.swissinfo.ch/ger/wirtschaft/sanfter-tourismus-in-corippo_die_kleinste-schweizer-gemeinde-wird-zum-hotel/43385800), zuletzt aktualisiert am 05.08.2017, zuletzt geprüft am 21.11.2023.
- Schatzmann, Pia (2016): Corporate Foundations in der Schweiz. Verbandsmanagement Institut (VMI) Universität Freiburg. Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management. Online verfügbar unter [https://vmiallink-live-13da3867fbf64dfd99d0faa9-140386b.divio-media.org/filer\\_public/bd/dc/bddc2355-022b-4717-ba5c-5c7391d66649/vm\\_16\\_2\\_beitrag\\_schatzmann.pdf](https://vmiallink-live-13da3867fbf64dfd99d0faa9-140386b.divio-media.org/filer_public/bd/dc/bddc2355-022b-4717-ba5c-5c7391d66649/vm_16_2_beitrag_schatzmann.pdf), zuletzt geprüft am 30.11.2023
- Schmid, Claudia (2023): Frischer Wind im vielleicht ältesten Hotel der Schweiz. In: Tagesanzeiger, 10.06.2023. Online verfügbar unter <https://www.tagesanzeiger.ch/frischer-wind-im-vielleicht-aeltesten-hotel-der-schweiz-791576598035>, zuletzt geprüft am 21.11.2023.
- Schmid, Stefan (2014): Die acht Gesellschaftsformen nach Schweizer Recht. Kalaidos Fachhochschule Schweiz. Online verfügbar unter <https://www.kalaidos-fh.ch/de-CH/Blog/Posts/Archiv/die-acht-gesellschaftsformen-nach-schweizer-recht>, zuletzt geprüft am 30.11.2023
- Stiftung Dorf am Bettlihorn (o.D.): Online verfügbar unter <https://www.stiftungbettlihorn.ch/>, zuletzt geprüft am 30.11.2023
- Stiftung Scaletta S-Chanf (o.D.): Online verfügbar unter <https://www.stiftung-scaletta.ch/home>, zuletzt geprüft am 30.11.2023
- Stiftung will Hotel Scaletta in S-chanf neues Leben einhauchen (2020): In: htr.ch, 02.06.2020. Online verfügbar unter <https://www.htr.ch/edition-francaise/article/hotellerie/stiftung-will-hotel-scaletta-in-s-chanf-neues-leben-einhauchen-27844>, zuletzt geprüft am 20.11.2023.
- SwissFoundations - Dachverband gemeinnütziger Förderstiftungen in der Schweiz (o.D.): Online verfügbar unter <https://www.swissfoundations.ch/>, zuletzt geprüft am 30.11.2023
- Türk, Andreas (2018): In der Hotellerie ist die Stiftung als Instrument anerkannt. Gastgewerbe Magazin. Online verfügbar unter <https://gastgewerbe-magazin.de/in-der-hotellerie-ist-die-stiftung-als-instrument-erkannt-3370>, zuletzt aktualisiert am 06.06.2018, zuletzt geprüft am 21.11.2018.
- Vornholz, Günter (2014): Economics for the Real Estate Industry (2nd ed.). Studentexte Real Estate Management: Band 1. Walter de Gruyter GmbH. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=1634331>
- Waldschütz, Lukas (2020): Akteure der Projektentwicklung in der Hotellerie. In B. von Freyberg, L. Schmidt & E. Günther (Hrsg.), IHA Edition Hotellerie: Band 2. Hospitality Development: Hotelprojekte erfolgreich planen und umsetzen (3., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, S. 73–106). Erich Schmidt Verlag.
- Zeiter, Alexandra (2004): Errichtung einer Unternehmensstiftung. Attraktive Option in der Nachlassregelung. In: Der Schweizer Treuhänder, S. 841–846. Online verfügbar unter [https://szlaw.ch/files/cto\\_layout/pdf\\_publicationen/publikationen\\_zeiter/Errichtung\\_einer\\_Unternehmensstiftung\\_Attraktive\\_Option\\_in\\_der\\_Nachlassregelung.pdf](https://szlaw.ch/files/cto_layout/pdf_publicationen/publikationen_zeiter/Errichtung_einer_Unternehmensstiftung_Attraktive_Option_in_der_Nachlassregelung.pdf).

# Anhang

## Semi-strukturierte Interviewleitfäden

### Stiftungsexpertinnen und -experten

	<b>Datum, Uhrzeit, Ort</b>	
	<b>Unternehmen</b>	
	<b>Interviewpartner</b>	
	<b>Funktion</b>	
	<b>Erkenntnisse zu...</b>	
	<b>Einstellung zu Chancen und Grenzen der Idee «Hotelfinanzierung &amp; -führung im Stiftungsmodell»</b>	<b>Fragestellungen</b>
<p>Fachhochschule Graubünden im Auftrag vom Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT)</p> <p>Fokusthema 2023 «Hotelfinanzierung und -führung im Stiftungsmodell: <i>Chancen und Grenzen dieser Rechtsform</i>»</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ausgangslage: Kleinstrukturierte Hotelbetriebe haben es zunehmend schwerer, im Markt zu überleben. Grosse, internationale Ketten mit tiefen Taschen und hohen Ansprüchen halten auch in der Schweiz vermehrt Einzug. Folglich bietet es sich an, über anderweitige Finanzierungs- und Führungsmodelle für Hotels nachzudenken und diese allenfalls im Bereich der Stiftungen auszubauen.</li> <li>○ Daten werden anonymisiert und nicht weitergegeben</li> <li>○ Fragen, ob Aufnahme von Interview in Ordnung geht (nur für Transkriptionszwecke)</li> </ul>		
1	Hotelfinanzierung & -führung im Stiftungsmodell	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wie beurteilen Sie prinzipiell die Idee, eine Hotelfinanzierung &amp; -führung im Stiftungsmodell auszuführen?             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Falls ja, welche Stiftungsart käme dafür Ihrer Meinung nach am ehesten in Frage und warum?</li> <li>– Sind allenfalls auch Mischformen interessant?</li> </ul> </li> </ul>

		<div data-bbox="576 152 1358 680" style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin-bottom: 10px;"> <p style="text-align: center; background-color: #00728f; color: white; padding: 5px; margin: 0;">Stiftungsarten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li style="border: 1px solid #00728f; padding: 5px; width: 20%;">(Klassische) Privatrechtliche Stiftung (ZGB 80 ff.)</li> <li style="border: 1px solid #00728f; padding: 5px; width: 20%;">Personalvorsorge- stiftung (BVG 48)</li> <li style="border: 1px solid #00728f; padding: 5px; width: 20%;">Anlagestiftungen nach BVG (BVG 53g i.V.m. ZGB 80 ff.)</li> <li style="border: 1px solid #00728f; padding: 5px; width: 20%;">Öffentlich-rechtliche Stiftung</li> </ul> <div style="margin-top: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li style="border: 1px solid #00728f; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Sonderform: Kirchliche Stiftung (ZGB 87)</li> <li style="border: 1px solid #00728f; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Sonderform: Familienstiftung (ZGB 87)</li> <li style="border: 1px solid #00728f; padding: 5px;">Sonderform: Personalfürsorge- stiftung (OR 331 i.V.m. ZGB 89a)</li> </ul> </div> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Könnten die folgenden Stiftungsarten für ein Hotel relevant sein und wenn ja, warum? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Förderstiftung</li> <li>- Spendenstiftung</li> <li>- Personalfürsorgestiftung</li> <li>- Kirchliche Stiftung</li> <li>- Unselbstständige Stiftung</li> <li>- Dachstiftung</li> </ul> </li> <li>- Unsere bisherigen Erkenntnisse haben gezeigt, dass vor allem die folgenden Stiftungsarten eignen könnten: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gemeinnützige Stiftung</li> <li>- Unternehmensstiftung</li> <li>- Operative Stiftung</li> <li>- Gemischte Stiftung</li> <li>- Familienstiftung</li> <li>- Dachstiftung</li> </ul> </li> </ul> <p>Können Sie Stellung nehmen dazu hinsichtlich der Tauglichkeit für Hotels?</p>
2	Dachstiftung	<p>Exkurs: Dachstiftung als geeignete Rechtsform für die Führung und Finanzierung von (vornehmlich) kleinstrukturierten Hotels?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bitte ausführen, inwiefern dies ein gangbarer Weg wäre. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche zentralen Dinge gilt es zu beachten?</li> </ul> </li> <li>- Würde eine Dach- oder Mutterstiftung mit mehreren Hotelbetrieben (keine objektspezifische Stiftung) funktionieren und wenn ja, wäre das legal?</li> <li>- Welche Kooperationsmöglichkeiten gibt es für Stiftungen?</li> <li>- Was sind allfällige Hindernisse, die Kooperationen und Synergien momentan verhindern?</li> <li>- Gibt es schon bestehende Dachstiftungen im Bereich der Hotellerie?</li> </ul>
3	Stiftungsgründung als Hotel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Was waren Gründe für den Entscheid, eine Stiftung zu gründen? Bitte wenn möglich so ausführlich wie möglich beschreiben.</li> <li>- Welcher Stiftungsform sind Sie zugehörig?</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wie lautet der Stiftungszweck?</li> <li>– Wie sieht die Stiftungsorganisation aus?</li> <li>– Wie hoch ist das Stiftungskapital?</li> <li>– Wie wird die Stiftung finanziert? Ist das Hotel wirtschaftlich erfolgreich?</li> <li>– Gibt es spezifische (betriebliche) Voraussetzungen, die zur Führung im Stiftungsbetrieb berücksichtigt werden müssen?</li> <li>– Welche Schritte mussten befolgt werden für die Gründung?</li> <li>– Was waren die grössten Stolpersteine oder <i>Lessons Learned</i>?</li> <li>– Stiftungsführung: Welche Herausforderungen bestehen als Hotel im Stiftungsmodell? Welche Chancen ergeben sich?</li> </ul>
4	Kooperationen (auch in Bezug zu Dachstiftungen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Werden Kooperationsmöglichkeiten genutzt mit anderen Stiftungen?</li> <li>– Welche Synergien werden genutzt?</li> <li>– Wo gibt / gäbe es noch Potenziale?</li> <li>– Wäre ein Interesse an mehr Kooperation da? Warum / warum nicht?</li> <li>– Falls Mitglied bei einer Dachstiftung: was waren die Beweggründe für die Mitgliedschaft? Welche Vor- und Nachteile gibt es?</li> </ul>
5	Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Haben Sie Tipps/Erfahrungswerte, wie die Finanzierung einer Immobilie eines Hotels im Stiftungsmodell über eine Bank möglich ist? Was muss berücksichtigt werden resp. wo gibt es Stolpersteine?</li> </ul>
6	Besteuerung & Steuerbefreiung	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ist Ihre Stiftung steuerbefreit? Wenn ja, wie kam es dazu (Voraussetzungen / Rahmenbedingungen?)</li> <li>– Haben Sie Tipps, wie gegenüber der jeweiligen Steuerbehörde argumentiert werden sollte?</li> </ul>
7	Stiftungsaufsichtsbehörde	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Haben Sie Tipps, wie die Zusammenarbeit mit der jeweiligen Stiftungsaufsichtsbehörde gewinnbringend funktionieren kann?</li> </ul>

## Hotels im Stiftungsmodell

	<b>Datum, Uhrzeit, Ort</b>	
	<b>Unternehmen</b>	
	<b>Interviewpartner</b>	
	<b>Funktion</b>	
	<b>Erkenntnisse zu...</b>	
	<b>Einstellung zu Chancen und Grenzen der Idee «Hotelfinanzierung &amp; -führung im Stiftungsmodell»</b>	<b>Fragestellungen</b>
<p>Fachhochschule Graubünden im Auftrag vom Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT)</p> <p>Fokusthema 2023 «Hotelfinanzierung und -führung im Stiftungsmodell: <i>Chancen und Grenzen dieser Rechtsform</i>»</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ausgangslage: Kleinstrukturierte Hotelbetriebe haben es zunehmend schwerer, im Markt zu überleben. Grosse, internationale Ketten mit tiefen Taschen und hohen Ansprüchen halten auch in der Schweiz vermehrt Einzug. Folglich bietet es sich an, über anderweitige Finanzierungs- und Führungsmodelle für Hotels nachzudenken und diese allenfalls im Bereich der Stiftungen auszubauen.</li> <li>○ Daten werden anonymisiert und nicht weitergegeben</li> <li>○ Fragen, ob Aufnahme von Interview in Ordnung geht (nur für Transkriptionszwecke)</li> </ul>		
1	Hotelfinanzierung & -führung im Stiftungsmodell	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wie beurteilen Sie prinzipiell die Idee, eine Hotelfinanzierung &amp; -führung im Stiftungsmodell auszuführen?             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Falls ja, welche Stiftungsart käme dafür Ihrer Meinung nach am ehesten in Frage und warum?</li> <li>– Sind allenfalls auch Mischformen interessant?</li> </ul> </li> </ul>

		<div data-bbox="571 152 1353 680" style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin-bottom: 10px;"> <p style="text-align: center;"><b>Stiftungsarten</b></p> <pre> graph TD     A[Stiftungsarten] --&gt; B["(Klassische) Privatrechtliche Stiftung (ZGB 80 ff.)"]     A --&gt; C[Personalvorsorge-stiftung (BVG 48)]     A --&gt; D["Anlagestiftungen nach BVG (BVG 53g i.V.m. ZGB 80 ff.)"]     A --&gt; E["Öffentlich-rechtliche Stiftung"]     B --&gt; B1["Sonderform: Kirchliche Stiftung (ZGB 87)"]     B --&gt; B2["Sonderform: Familienstiftung (ZGB 87)"]     B --&gt; B3["Sonderform: Personalfürsorge-stiftung (OR 331 i.V.m. ZGB 89a)"]           </pre> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Könnten die folgenden Stiftungsarten für ein Hotel relevant sein und wenn ja, warum?             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Förderstiftung</li> <li>- Spendenstiftung</li> <li>- Personalfürsorgestiftung</li> <li>- Kirchliche Stiftung</li> <li>- Unselbstständige Stiftung</li> <li>- Dachstiftung</li> </ul> </li> <li>- Unsere bisherigen Erkenntnisse haben gezeigt, dass vor allem die folgenden Stiftungsarten eignen könnten:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gemeinnützige Stiftung</li> <li>- Unternehmensstiftung</li> <li>- Operative Stiftung</li> <li>- Gemischte Stiftung</li> <li>- Familienstiftung</li> <li>- Dachstiftung</li> </ul> </li> </ul> <p>Können Sie Stellung nehmen dazu hinsichtlich der Tauglichkeit für Hotels?</p>
2	Dachstiftung	<p>Exkurs: Dachstiftung als geeignete Rechtsform für die Führung und Finanzierung von (vornehmlich) kleinstrukturierten Hotels?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bitte ausführen, inwiefern dies ein gangbarer Weg wäre.             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche zentralen Dinge gilt es zu beachten?</li> </ul> </li> <li>- Würde eine Dach- oder Mutterstiftung mit mehreren Hotelbetrieben (keine objektspezifische Stiftung) funktionieren und wenn ja, wäre das legal?</li> <li>- Welche Kooperationsmöglichkeiten gibt es für Stiftungen?</li> <li>- Was sind allfällige Hindernisse, die Kooperationen und Synergien momentan verhindern?</li> <li>- Gibt es schon bestehende Dachstiftungen im Bereich der Hotellerie?</li> </ul>



3	Kooperationen (auch in Bezug zu Dachstiftungen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Kooperationsmöglichkeiten gibt es für Stiftungen?</li> <li>- Welche Synergien werden genutzt? Wo gibt es noch Potenziale?</li> <li>- Was sind allfällige Hindernisse, die Kooperationen und Synergien momentan verhindern?</li> </ul>
4	Stiftungsgründung als Hotel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- In welchen Fällen bietet sich der Übergang zu einer Stiftung für ein Hotel an? (Mögliche Gründe: Finanzierung, Nachfolge etc.)</li> <li>- Welche Arten von Stiftungen eignen sich für Hotelbetriebe? (Gegebenenfalls Mischformen?)</li> <li>- Welche Hotellerie-spezifischen Voraussetzungen und Bedingungen gibt es?</li> <li>- Wie sehen die konkreten Schritte einer Stiftungsgründung als Hotel aus?</li> <li>- Was sollte unbedingt beachtet werden? Was sind die grössten Hürden?</li> <li>- Was passiert, wenn etwas nicht (mehr) funktioniert und jemand aussteigen will (Ausschluss von Betrieben - was passiert, wenn ein Hotel aus der Dachstiftung ausgeschlossen werden soll)? Wie kann die Langfristigkeit in so einem Falle sichergestellt werden? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Heimfall-Regelungen – unter welchen Bedingungen kann ein Einzelbetrieb aus dem Stiftungsmodell ausscheiden?</li> <li>- Stichwort «Heimfall» - im Falle eines Konkurses, welche Mechanismen könnte eine Dachstiftung zur Weiterführung ausüben?</li> </ul> </li> </ul>
5	Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Haben Sie Tipps/Erfahrungswerte, wie die Finanzierung einer Immobilie eines Hotels im Stiftungsmodell über eine Bank möglich ist? Was muss berücksichtigt werden resp. wo gibt es Stolpersteine?</li> </ul>
6	Besteuerung & Steuerbefreiung (Fokus: Graubünden)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Voraussetzungen / Rahmenbedingungen müssen gegeben sein, damit eine Stiftung mit Fokus auf die Hotellerie steuerbefreit wird?</li> <li>- Gibt es nennenswerte Tipps, wie eine Steuerbefreiung erreicht werden kann?</li> </ul>