



Die Hotelier-Familie Vogel im Wellnessbereich des Hotels im obersten Stock. Obere Reihe: Patric Vogel (der neue Hotelier im Märchenhotel) mit Vater Martin. Unten: Nadja Bänziger, Partnerin und künftige Frau von Patric Vogel und Mutter Lydia. Am 1. Mai übernehmen Patric und Nadja offiziell das Vierstern-Hotel im Glarnerland.

Es war einmal eine Hotelier-Familie. Sie lebte weit hinten im Linthal im Kanton Glarus, in Braunwald auf 1300 Meter über Meer. Dort führte sie ein Vierstern-Hotel, das «Bellevue». Doch die Gäste sprechen nicht vom «Bellevue», sondern vom Märchenhotel. Und das kam so: Im Speisesaal des ehemaligen Grandhotels sass ein kleines Mädchen. Monika hiess das Kind. Und während die Gäste das Abendessen genossen, weinte Monika bitterlich und laut, sodass sich der Hotelier, Martin Vogel, etwas einfallen lassen musste. Wie kann ich das Kind beruhigen? Er versprach Monika eine Geschichte. Und das Kind war ruhig. Es hörte begeistert zu. Von diesem Tag an erzählte

Martin und Lydia Vogel (die beiden lernten sich in den 1970er Jahren bei der damaligen Swissair kennen) führten ihr Märchenhotel mit Herzblut und vollem Engagement. Sie machten fast alles selber. Er war der Märchenonkel und Gastgeber, verantwortlich für Rezeption, Küche, Kindergarten, Wellness, Unterhalt, Personal, Kiosk, Finanzen und Marketing. Sie betreute den Service, die Restauration, wirkte als Gouvernante und besorgte das Housekeeping, die Wäscherei, die Betreuung der Gäste, den Empfang (Check-in), den Einkauf von Non-Food und den Smalltalk. Mindestens vierzehn Stunden am Tag standen Martin und Lydia in ihrem Hotel – meistens an der Front bei den Gästen. 30 Jahre lang erzählte der Hotelier seinen Kids immer wieder neue Geschichten.

Martin und Lydia Vogel hatten Glück, denn sie haben zwei erwachsene Söhne: Marc und Patric. Beide sind in der Hotellerie tätig, beide haben das Hotelhandwerk von der Pike auf gelernt. Die Nachfolge, beziehungsweise die Zukunft des Märchenhotels schien gesichert. Patric (30), der gelernte Banker und Betriebsökonom FH, machte ein Nachdiplomstudium in Hotelmanagement, arbeitete dann als Berater bei der Schweizerischen Gesellschaft für Hotelkredit (SGH), später als Sales & Marketing Manager im Giardino Ascona und im Art Deco Hotel Montana Luzern, wo er auch Mitglied der Geschäftsleitung war. Und er lernte dort von Hotelier Fritz Erni, wie professionelles Hotel-Marketing funktioniert. Sein Bruder Marc (33), gelernter Koch und Absolvent der Hotelfachschule Luzern, wirkte zuerst an der Rezeption des Marriott Hotels in Zürich und ist heute stellvertretender Leiter Bankette im Mövenpick-Hotel Regensdorf.

Die zentrale Frage für Vater Martin Vogel war denn auch: Welcher der Söhne übernimmt eines Tages das Märchenhotel? Was, wenn keiner das Hotel übernimmt? Als der Senior vor wenigen Jahren signalisierte, sein Lebenswerk in andere, jüngere Hände zu geben, kam es bei den Vogels zur entscheidenden Besprechung am Fami- ➤

NEUE SERIE: GENERATIONENWECHSEL IM MÄRCHENHOTEL BRAUNWALD

ES WAR EINMAL EIN HOTELIER ...

Der Hotelier Martin Vogel (62) hat sich als «Märchenonkel» international einen Namen gemacht. Sein Märchenhotel in Braunwald gilt als eines der besten Familienhotels der Schweiz. Jetzt ziehen sich Martin und Lydia Vogel, das Vollblut-Hotelierpaar aus dem Glarnerland, zurück und übergeben ihr Vierstern-Haus ihrem jüngeren Sohn Patric Vogel (31). «Hotelier» wollte wissen: Wie haben die Vogels den Generationenwechsel geschafft?

Text und Porträt-Bilder: Hans R. Amrein



der Hotelier «seinen» Kindern täglich vor dem Abendessen eine Geschichte. Das Märchenhotel von Braunwald war geboren.

Heute zählt das ehemalige Grand Hotel (1907 erbaut) zu den erfolgreichsten Familienhotels der Schweiz, wenn nicht Europas. Gäste aus aller Welt pilgern nach Braunwald ins familienfreundliche Haus mit dem Aquarium im Aufzug, den Ziegen beim Eingang und dem Kinderspielzimmer. Und Hotelier Vogel hat sich als «Märchenonkel» international einen Namen gemacht.



Auf dem Dach des Märchenhotels befindet sich der Wellnessbereich (im Bild Ruheraum der Sauna). Von hier aus hat der Gast eine spektakuläre Panoramasicht in die Glarner Bergwelt.



Blick in eine neu gestaltete Familiensuite mit Designmöbeln. Das Märchenhotel bietet seinen Gästen vier verschiedene Zimmerkategorien – von der Suite bis zum einfachen Familienzimmer.



Hotelier history

Die Geschichte des Märchenhotels Braunwald beginnt mit Franz Josef Bucher und Josef Durrer, zwei weltberühmten Hotelpionieren des vorletzten Jahrhunderts. Josef Durrer (u. a. Erbauer des Bürgenstock und des Palace Luzern) hatte das Bellevue erbaut (damals Grand Hotel). Es öffnete am 15. August 1907 mit 100 Betten, Ballsaal, Privatsalons, Musik- und Billardzimmer, Tee-Veranda, Dunkelkammer, Wandelhalle, Lift und mit einem Tennisplatz (eine Exklusivität für diese Zeit). Und ein weiteres Novum: Alle Südzimmer hatten fliessendes Wasser. Als Grand Hotel erlebte es eine feudale Blütezeit. Die Gäste: Preussen, Russen und adelige Deutsche. Der Ausbruch des Ersten Weltkrieges setzte dieser glorreichen Ära das Ende. Von 1914 bis 1918 war das Hotel geschlossen. In der 1930er Jahren verkaufte sich Braunwald zusammen mit dem Bündner Kurort Klosters als Feriendestination für britische Gäste. Hotelier Durrer druckte englische Prospekte und taufte das Haus schlicht in Hotel «Braunwald» um. 1931 wurde erstmals die Wintersaison eingeführt. Im darauf folgenden Sommer wurden die ersten Musikfestwochen der Schweiz gegründet, die noch heute im Märchenhotel stattfinden. Während des Zweiten Weltkrieges war das Hotel eine Militär-Sanitäts-Anlage der Schweizer Armee. Nach dem Krieg kamen nicht mehr viele englische Touristen nach Braunwald. Man taufte das Hotel um auf: «Hôtel Bellevue». Und man druckte französische Prospekte, worauf tatsächlich Sonderwagen mit dem «train de neige» von Paris nach Linthal ratterten. 1948 kaufte ein Herr von Jahn das Hotel Bellevue. Er liess die Geschäftsleitung der Gewerkschaft «Bau und Holz» nach Braunwald kommen, denen er das Hotel Bellevue als Lungensanatorium verkaufen wollte. Das passte den Braunwaldern aber nicht. In den 1960er Jahren engagierte Jahn verschiedene Hoteldirektoren. Die Zahl der Logiernächte sank auf 6000 pro Jahr. Das Haus stand vor dem Konkurs.

DIE FAMILIE VOGEL

Der Hotelier Fridolin Vogel vom Glarnerhof in Glarus war offen für Neues. Mit seinen drei Söhnen, alles ausgebildete Hoteliers, reiste er nach Braunwald und schaute sich das Hotel Bellevue an. Aber keiner wollte dieses alte Dornröschenschloss wach küssen. Auf dem Heimweg sagte der Jüngste: «Papi, kauf doch dieses Hotel, das wird ein riesiger Erfolg, aber mach daraus eine Geisterbahn.» 1972 kaufte Fridolin Vogel das Hotel Bellevue in Braunwald. Doch keiner der drei Söhne zeigte Interesse. Genau das gab dem Senior Vogel den Mut, seinen Söhnen den Beweis zu erbringen, dass ein Turnaround in diesem Betrieb möglich wäre. Er führte gleichzeitig die Betriebe in Glarus und in Braunwald. Doch dies nahm seine Gesundheit arg in Anspruch und er erlitt einen Herzinfarkt, den er glücklicherweise überlebte. Martin Vogel (der Vater von Patric Vogel) war damals Steward bei der Swissair. Er musste sofort aus Singapur nach Hause fliegen und den Betrieb in Braunwald übernehmen. Auch seine damalige Freundin und heutige Frau musste ihren Hostessenberuf aufgeben und ins Hotel einsteigen. Martin Vogel war 25 Jahre jung, als er das Hotel von seinem Vater übernahm. Quelle: Martin Vogel (DVD zum Märchenhotel)

Links: Martin Vogel erzählt seinen kleinen Gästen täglich eine Geschichte. Seit fast 35 Jahren tut er das – und hat sich dadurch international einen Namen als «Märchenonkel» gemacht. **Rechts:** Der Hotellift im Märchenhotel ist eine besondere Attraktion für die Kinder: Hinter den Glasscheiben tummeln sich farbige Fische, Rochen und Welse – ein Aquarium, das sich über zwei Stockwerke erstreckt.

lientisch. Marc machte sofort klar: kein Interesse. Er fühle sich in einer Managementposition wohler. Und Patric, der jüngere? Der arbeitete als kreativer Marketingchef im Montana Luzern – mit Erfolg. Warum sollte er den «Traumjob» am Vierwaldstättersee aufgeben und ins abgelegene Linthal ziehen?

Für Vater Martin Vogel stand immer fest: «Das Märchenhotel kann nur von einem Hotelpaar geführt werden. Welcher Sohn auch immer das Haus übernimmt, er braucht die richtige Frau.»

Die richtige Frau. Sie heisst Nadja Bänziger, ist 33-jährig, hat an der Universität Bern Ökonomie, spanische Literatur und Betriebswirtschaft studiert (lic. rer. oec.), arbeitete als Studentin im Berner Warnhaus Loeb in der Geschenkboutique, war dann wissenschaftliche Mitarbeiterin im Ressort Tourismus des Staatssekretariats für Wirtschaft (Seco) und später Assistentin von Schweiz Tourismus-Direktor Jürg Schmid in Zürich.

Es war im November 2006 im Casino Bern. Hotelier Vogel erhielt den begehrten Tourismuspreis «Milestone» für sein Märchenhotel (Kategorie «klein und kreativ») – und bei der anschliessenden Cocktailparty begegneten sich Patric und Nadja. Ein Glücksfall. Auch für Vater Vogel, denn Nadja hatte schon damals eine hohe Affinität zum Hotelgewerbe, und sie war ein Profi, wenn es um Tourismusthemen ging.

Nun, für Patric Vogel war nicht immer klar, dass er eines Tages das Märchenhotel übernehmen und als Hotelier weiterführen würde. «Als ich im Giardino und später im Montana arbeitete, waren Braunwald und das Bellevue für mich weit weg und überhaupt nie ein Thema.» Das war dann auch die Angst des Vaters. Was, wenn der Patric nicht will? Was, wenn er im sonnigen Tessin oder in Luzern bleibt? So weit kam es nicht. Patric und seine Nadja kamen nach langen und intensiven Gesprächen zum Schluss: Ja, wir versuchen es! «Eigentlich wollte ich immer Hotelier werden», erinnert sich Patric Vogel: «Schon als ich auf der Bank arbeitete, hatte ich die Hotellerie stets im Hinterkopf.» Kein Wunder, schliesslich wuchs der smarte Glarner in einer fast perfekten Hotelierfamilie auf, wo das Hotel mehr als ein Beherbergungsgeschäft war, sondern schlicht und einfach das Leben der Familie. Bei den Vogels drehte sich fast alles um das Hotel. Nadja Bänziger, Patrics künftige Frau (die beiden heirateten am 3. September 2011 auf Schloss Rapperswil) erinnert sich: «Für mich war eigentlich immer klar, dass Patric das Hotel übernehmen wird.»

Der Nachfolgeprozess wurde bei der Hotelierfamilie Vogel langfristig, seriös und im Detail vorbereitet. Kein Wunder, denn Martin Vogel gilt als weitsichtiger und visionärer Mann – auch, wenn es um Nachfolge- und Finanzfragen geht. Schon vor acht Jahren holte er seine beiden Junioren in den Verwaltungsrat der 1948 gegründeten Hotel Bellevue AG. Und schon sehr früh liess er sich von Banken, Versicherungen und Experten (u. a. von Finanzspezialist Martin Eltschinger) beraten. Als Trainer und Begleiter stand und steht nach wie vor Dr. Marcus Frey, ein erfahrener und ausgewiesener Hotellerie- und Gastronomie-Experte, der Familie zur Seite (vgl. Autorenbeitrag). Doch Martin Vogel waren bei der Nachfolgeregelung

einige Dinge ganz besonders wichtig: «Wer auch immer das Märchenhotel übernimmt, er soll langfristig und nachhaltig planen. Die Positionierung des Märchenhotels ist erfolgreich. Das Haus soll deshalb als Familienhotel weitergeführt werden. Der Hotelier ist vor allem Gastgeber. Er gehört an die Front, zu den Gästen.»

Oft scheitert der Generationenwechsel an den Finanzen. Motto: Was gehört wem? Doch auch da hat Vogel Senior langfristig und klug vorgesorgt – und eine wirtschaftliche und rechtliche Lösung gefunden, mit der alle Beteiligten der Familie gut leben können. Und besonders wichtig: Martin und Lydia Vogel haben ihren dritten Lebensabschnitt schon vor vielen Jahren minutiös geplant und sich materiell unabhängig vom Hotelbetrieb abgesichert.

Und was ist mit Marc, dem älteren der beiden Söhne? Wie wird der 33-Jährige entschädigt? «Marc erhält ab dem Jahr 2014 bis 2034 eine langfristige Abgeltung.» Details zu Finanzen und Erbe sind natürlich vertraulich. Nur so viel: Die Vogels haben eine Lösung gefunden, welche die Zukunft des Hotels langfristig sichert. Wenn Patric am 1. Mai 2011 – übrigens dem Geburtstag seines Vaters – das Märchenhotel offiziell übernimmt, darf er stolz sein. Stolz vor allem auf seine Eltern, die in den letzten Jahren laufend viele Millionen in ihr Haus investiert haben und das «Produkt Märchenhotel» mit Weitsicht, klugen, aussergewöhnlichen Ideen und überdurchschnittlichem Engagement zum Erfolg geführt haben. Ein Musterbetrieb.



DER NACHFOLGEPROZESS WURDE BEI DER HOTELIER-FAMILIE VOGEL LANGFRISTIG, SERIÖS UND IM DETAIL VORBEREITET.

Martin Vogel hat immer betont, dass er seinem Nachfolger «nie ins Geschäft dreinreden» wolle. Tatsache ist: Nach einer intensiven, sechswöchigen Übergabephase werden Martin und Lydia Vogel das Märchenhotel verlassen und sich nach Glarus zurückziehen. Dort haben sie sich eine Attikawohnung gekauft. Dort werden sie ihren dritten Lebensabschnitt verbringen – und von dort aus werden sie Reisen in alle Welt unternehmen.

«Wenn Patric eine Frage hat, werde ich ihm jederzeit eine Antwort geben. Mehr nicht», so Vogel senior, der jetzt persönliche Träume verwirklichen will. Zwar bleibt Martin Vogel Präsident der Hotel Bellevue AG, aber seine Ambitionen liegen nicht mehr in der Hotellerie: «Ich möchte eines Tages alle rund achtzig Abfahrtspisten der FIS bewältigen.» In New Glarus (USA) besitzt Vogel «noch etwas Land», wie er sagt. «Wir werden noch in diesem Jahr nach Amerika reisen.» Und 2012 wollen Lydia und Martin Vogel zu Fuss die Alpen überqueren.

Bevor Patric und Nadja, das neue Hotelpaar von Braunwald, ihr Haus am 1. Mai übernehmen werden, zieht es sie nochmals hinaus in die weite

Welt. Am 14. Februar starten sie zu einer zehnwöchigen Weltreise, die rund um den Globus führt. Doch bereits in diesen Wochen wird umgezogen – von Luzern nach Braunwald. Das junge Hotelpaar wird die Direktionswohnung der Eltern im fünften Stockwerk bewohnen.

Und noch etwas: Patric und Nadja werden am 1. Mai nicht ins kalte Wasser geworfen – die beiden haben sich gut auf ihre künftige Rolle als Gastgeber vorbereitet: Patric zuletzt im Montana, Nadja im Hof Weissbad bei Erfolgshotelier Christian Lienhard und im Lego-Familienhotel «Valbella In» auf der Lenzerheide, wo sie einige Wochen als Praktikantin im Einsatz war.

«Ich habe da enorm viel gelernt. Christian Lienhard hat mir gezeigt, wie man seine Teams motiviert, auf was es in der Hotellerie ankommt. Und er hat immer wieder gesagt: Ihr gehört an die Front. Der Gast will euch spüren.»

Natürlich hat Patric Vogel Pläne, Visionen und Träume, was sein

neues Wirkungsfeld betrifft. «Zwar ist das Märchenhotel hervorragend positioniert und erzielt auch sehr gute Zahlen, aber gewisse Räume möchte ich neu gestalten. Zudem suche ich derzeit einen Restaurantleiter, der uns im F&B-Bereich entlastet.»

Und was ist mit dem legendären «Märchenonkel», der den Kids jeden Abend Geschichten erzählt?

Da wird Patric Vogel ein spezielles Erbe antreten, ein Erbe, das zum Markenzeichen des Hauses geworden ist und deshalb «dringend weitergeführt» werden soll, wie Vogel senior betont. Und er doppelt nach: «Kein Kind erinnert sich später an das Hotel. Aber der Märchenonkel bleibt in guter Erinnerung. Bei ihm wollen die Kinder ihre Ferien verbringen.» **H**

GENERATIONENWECHSEL IM MÄRCHENHOTEL BRAUNWALD

WAS SAGT DER EXPERTE?

Die Gestaltung der Unternehmensnachfolge gehört zu den wahrscheinlich grössten Herausforderungen für mittelständische Hotelbetriebe. Es gilt menschliche, rechtliche, finanzielle und steuerliche Aspekte zu lösen, um unliebsame Überraschungen zu vermeiden. In vielen Fällen klappt der Stabwechsel reibungslos. Doch auch erfahrene und erfolgreiche Hoteliers kommen um eine sorgfältige Vorbereitung dieser richtungsgebenden Entscheidung nicht umhin.

Häufig jedoch unterschätzen die Betroffenen die Risiken der Weitergabe eines Betriebes innerhalb der Familie. Denn hierbei spielen menschliche, emotionale Faktoren eine weitaus grössere Rolle als bei einem Verkauf. Dass die Weitergabe innerhalb der Familie dennoch für alle Beteiligten eine gute Lösung sein kann, zeigt das Beispiel Märchenhotel Bellevue in Braunwald.

Das frühzeitige und schrittweise Vorgehen der Familie Vogel, vertreten durch Lydia und Martin Vogel, Patric Vogel und Nadja Bänziger sowie Marc Vogel, gewährleistet die Berücksichtigung aller wesentlichen Gesichtspunkte und damit die Entwicklung ausgereifter Lösungen. Zwei Kinder, zwei mögliche Nachfolger für die Übernahme des Hotelbetriebes in Braunwald. Damit die Fortführung des Hotelbetriebes gewährleistet ist, musste eines der beiden Kinder zum Nachfolger ernannt werden. Die Wahl fiel auf Patric Vogel, der zusammen mit seiner Lebenspartnerin Nadja Bänziger am 1. Mai 2011 die operative Führung des Familienbetriebes übernehmen wird. Der Entscheid wird von allen Beteiligten mitgetragen. In einem zweiten Schritt wurde mit Unterstützung von unabhängigen Spezialisten die rechtliche, finanzielle und steuerliche Komponente der Nachfolge geregelt. Viele Unternehmer glauben, wenn sie die gesellschaftsrechtlichen oder steuerrechtlichen Tatsachen geschaffen und die entsprechenden Verträge unterschrieben haben, dann sei die Nachfolgefrage geregelt. Das ist nicht der Fall! Denn die Nachfolgeregelung ist nicht nur eine Frage von Verträgen. Es geht im gesamten Prozess auch um fundamentale Identitäts- und Machtfragen unter Familienmitgliedern.

In einem nächsten Schritt erfolgt im Mai 2011 die eigentliche Übergabe von Immobilie und Betrieb in Braunwald. Damit tritt die menschliche Komponente der Nachfolge stark in den Vordergrund. Die Betriebsübergabe ist ein emotionaler Akt. Grundvoraussetzungen für eine gelungene Übergabe ist eine vertrauensvolle Atmosphäre, eine klare Erwartungshaltung auf beiden Seiten, ein klares Rollenverständnis, ein klarer Schnitt, eine klare und offene Aussprache, eine Anerkennung von Entscheidungen sowie eine klare Zeit- und Zielvorgabe. Um in der Umsetzungsphase die zahlreichen Massnahmen im Unternehmens- und Privatbereich der Familie Vogel aufeinander abzustimmen, erfolgt eine Koordination aller Aktivitäten via Masterplan. Dieser

wurde gemeinsam erarbeitet, befähigt die Beteiligten konsequent am Nachfolgeprozess zu arbeiten und kann von keiner Seite beliebig verändert werden. Mit der Übergabe von Immobilie und Betrieb tritt zudem die zielorientierte Komponente in den Vordergrund, das heisst die Frage nach der Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft. Mittels Recherche und Analyse wurden für das Märchenhotel Braunwald die unternehmerischen Stärken und Schwächen, die Rahmenbedingungen, die Bedürfnisse von Gästen und Markttrends geortet und daraus die wirkungsstärksten Einflussfaktoren identifiziert. Im Anschluss daran wurde die Notwendigkeit eventueller Massnahmen und Änderungen abgeklärt, die eine erfolgreiche Zukunft des Unternehmens gewährleisten. Die zielorientierte Komponente wurde in Form eines strategischen Workshops im Familienkreis zusammen mit Freunden und Bekannten erarbeitet.

Die CFB Network AG, vertreten durch den Schreibenden, hat im Auftrag des Verwaltungsrates der Hotel Bellevue AG das Coaching für die Umsetzungsphase der Nachfolge übernommen.

Unsere Aufgabe besteht primär darin, die Probleme und Herausforderungen analytisch zu durchdringen, zu planen und zu unterstützen. Im Vordergrund steht die Schaffung einer vertrauensvollen Atmosphäre, die Ansprache und Austragung von Konflikten bzw. unterschiedlichen Meinungen sowie die Herbeiführung von Entscheidungen. Dies erfordert von allen Beteiligten Geduld, Respekt und Toleranz.

Welche klassischen Fallstricke gibt es? Was gilt es zu beachten? Wo liegen die Chancen? Hier die Grundvoraussetzungen für eine gelungene Übergabe:

- Geeignete, fähige und zur Übernahme willige Nachfolger
- Familie steht voll hinter der Nachfolgelösung
- Persönliche Lebensziele auf beiden Seiten definiert

- Genügendes Vermögen zur Abgeltung anderer Erben
- Geplante und gut vorbereitete Übergabe vom Senior an den Junior
- Definition der strategischen und operativen Zielsetzungen
- Risiken beurteilt und soweit möglich abgesichert

Chancen einer familieninternen Nachfolge:

- Kontinuität im Unternehmen und in der Familie
- Gezielt Erfahrungen ausserhalb des Familienbetriebes sammeln
- Motivierend für Senior, Junior und Familie

Gefahren einer familieninternen Nachfolge:

- Strukturhaltung anstatt neue Dynamik im Unternehmen
- Konfliktpotenzial zwischen Unternehmens- und Familieninteressen
- Konfliktpotenzial zwischen Senior, Junior und Familie
- Im Erbfall finanzielle Probleme im Unternehmen und/oder in der Familie
- Emotionale Beurteilungen und sachlich zu wenig objektive Entscheidungen

Der Autor: Dr. Marcus Frey ist Managing Partner der CFB Network AG in Zürich. Er begleitet die Familie Vogel beim Generationenwechsel.

Hotelier info



NEUE «HOTELIER»-SERIE: E-MAIL AUS BRAUNWALD

Generationenwechsel im legendären Vierstern-Hotel Bellevue in Braunwald (Glarus), besser bekannt als «Märchenhotel». Martin und Lydia Vogel ziehen sich nach knapp dreissig Jahren zurück und übergeben das Hotel (54 Zimmer und Suiten, 30 bis 35 Mitarbeitende) ihrem Sohn Patric (31), bisher Sales & Marketingchef im Art Deco Hotel Montana Luzern. Wie haben sie die Nachfolge geregelt? «Hotelier» begleitet die Hotelier-Familie aus dem Glarnerland bis Ende 2011 in der neuen Serie «E-Mail aus Braunwald».

In der nächsten Ausgabe: Martin und Lydia Vogel blicken noch einmal zurück – auf 30 Jahre Märchenhotel und ihr Leben an der Gästefront.



GENERATIONENWECHSEL IM MÄRCHENHOTEL BRAUNWALD (TEIL 2)

LIEBER VATER! WEISST DU NOCH?

Text: Martin Vogel
Bild: Hans R. Amrein

Der Hotelier Martin Vogel (61) hat sich als «Märchenonkel» international einen Namen gemacht. Sein Märchenhotel in Braunwald gilt als eines der besten Familienhotels der Schweiz. Im Mai ziehen sich Martin und Lydia Vogel, das Vollblut-Hotelierpaar aus dem Glarnerland, zurück und übergeben ihr Vierstern-Haus ihrem jüngeren Sohn Patric Vogel (30). «Hotelier» wollte wissen: Wie schaffen die Vogels den Generationenwechsel? In dieser Folge: Hotelier Martin Vogel schreibt seinem verstorbenen Vater ein ganz persönliches E-Mail und erinnert sich an die «guten alten Zeiten».

Lieber Vater! Weisst du noch? Als du kurz vor deiner Pensionierung 1972 noch das alte Grand Hotel in Braunwald zu einem Schnäppchenpreis gekauft und es dann mir übergeben hast? «Onkel Toms Hütte» nannten wir das Bellevue despektierlich. Aber die grosse Chance konnte ich nutzen, nicht nur das Normale zu machen, sondern auch das, wonach ich Lust und woran ich Freude hatte. Und nie musste ich einen Verwaltungsrat fragen oder einen Geldgeber, wenn ich wieder eine verrückte Idee umsetzen wollte. Wir waren das erste Hotel auf der Alpen-Nordseite, das während der ganzen Öffnungszeiten einen betreuten Hotelkindergarten anbot, und wahrscheinlich sind wir bis heute das einzige Haus weltweit, wo der Hotelbesitzer jeden Abend selbst ein Märchen erzählt.

Bauchgefühl und gesunder Menschenverstand

Fast alles habe ich unbewusst gemacht, aus dem Bauch heraus, ohne Hintergedanken. Keine SWOT-Analyse, sondern reiner Menschenverstand. Und als ich dann an vielen Orten als Referent auftreten sollte, sagte man mir, dies sei Marketing wie aus dem Lehrbuch. Dabei habe ich nur auf die Bedürfnisse der Gäste geachtet und nie nur Essen und Trinken, ein Bett oder gar Quadratmeter vermietet. Ich wollte den Gästen immer ein Erlebnis schenken, respektive recht lukrativ ver-

kaufen. Christian Dior pflegte jeweils zu sagen: «In der Fabrik produzieren wir Lippenstifte, aber unseren Kunden verkaufen wir Träume.» Dies wäre jedoch nie möglich gewesen ohne meine Frau, die zwar nicht 1001 Mal, aber sehr oft mitten in der Nacht aufstehen musste, wenn ein Kind ein Husten hatte oder ein echter Notfall vorlag. Und unsere zwei Söhne durften in einer märchenhaften Kinderwelt in Braunwald aufwachsen. Was haben wir doch alles gemacht! Skisafaris mit den Gästen schon in den 70er-Jahren. Ein wöchentliches Flieger-Bankett in Swissair Uniformen mit einer Reise um die Welt, in Erinnerung an unsere Swissair-Zeit. Zirkusvorführungen, wo ich mir als Fakir fast den Mund verbrannte. Den Bau des ersten Märchenweges für Zwerg Bartli. Die Golden-Geiss-Brücke mit Zwergziegen auf dem Dach des Hallenbades. Kinder führten an einem Tag das Hotel selbst, dann Ritterabende im Keller. Kinder-Modeschau in den Disco-Klamotten aus der Jugendzeit meiner Frau. Da wir das einzige Hotel in Braunwald sind, das nicht an der Skipiste liegt, bieten wir nicht einfach einen Transport an, sondern ein Rössli-tram, das zur Erlebnisfahrt der Kinder wurde. Einen langjährigen Gast haben wir zum Hilfskutscher ernannt und dieser macht auch heute noch begeistert mit. Bei meinen Auftritten als Märchenonkel auf dem Üetliberg mit Müxxi wurden bis zu drei Extrazüge eingesetzt. Bei unse- ➤

Hotelier Martin Vogel mit seiner Frau Lydia. Am 1. Mai übergeben sie das Zepter in Braunwald ihrem Sohn und Nachfolger Patric. Martin und Lydia Vogel waren stets mit Herzblut Hoteliers. «Der Inhalt der Beziehungen zu unseren Gästen, der Geist unserer Gastfreundschaft war uns wichtiger als der verdammte Umsatz.»



Highlight in der Geschichte des Märchenhotels: Im Jahr 2009 haben Lydia und Martin Vogel den Europapark-Preis für das «beste Familienhotel» erhalten.

rer Gästeeinladung zur Sondervorstellung im Zirkus Knie in Zürich für alle Kidshotels kamen über 1000 Bellevue-Gäste.

Ja, und das 100-jährige Jubiläum des Hotels feierten wir jede Woche mit einem Nostalgiebankett an einem 50 Meter langen Tisch. Zwei Elefanten waren während den ganzen Sommerferien in einem Zelt hinter dem Hotel – und mit dem Bau des Aquarium-Liftes kam als Höhepunkt die Ehrung mit dem Milestone 2006 als kreatives Hotel. Und fast immer waren unsere Kinder dabei und fanden es cool.

Der Märchenonkel und seine Märchen-CDs

Hunderte von Gästen, die als Kinder meinen Märchen zuhörten, sind als Eltern mit ihren Kindern wieder als Feriengäste zurückgekehrt. Die Prospekte haben sich zwar alle paar Jahre wieder verändert. Meine Märchen-CD ist jedoch noch die gleiche wie vor dreissig Jahren. Natürlich alle fünf Jahre mit einem andern Foto auf dem Cover, und die ersten 10000 Stück noch als Musikkassette für die Fischer-Price-Abspielgeräte produziert. Weissst du noch, als wir im Tonstudio waren? «Wänn gömmer wider ämal uf Brunwald zum Märliunggle...?» Der kleine Junge sagte diesen Satz bald zum zwanzigsten Mal, und diesmal hatte es eine Spur zu viel trotziges Aufbegehren in seiner Stimme – er würde den Satz auch ein- und zwanzigstes Mal sagen müssen, begleitet von den guten Ratschlägen des Studio-Technikers. Der kleine Bub war Patric, der nun 25 Jahre später das Märchenhotel übernimmt. Wir produzierten eine Märchen-Kassette für die Kinder der Hotelgäste. Ich erzählte ein selbst erfundenes Märchen und ihr alle habt die Geschichte darum herum gestaltet. Alle machten mit – wurden von mir richtig eingespannt –, die ganze Hoteliers-Familie war in irgendeiner Form auf der Kinder-Kas-

sette verewigt. Selbst du als Grossvater – der pensionierte Hotelier – hattest es dir nicht nehmen lassen, deinen Anteil zum Gelingen beizutragen.

Hotelier, der schönste Beruf der Welt!

Drei Generationen einer Hoteliers-Familie zusammen am kreativen Gestalten!

Plötzlich werde ich wieder sehr, sehr wehmütig. Was für ein wunderschöner Beruf, Hotelier zu sein! Was für eine Vielfalt von kreativen Gestaltungsmöglichkeiten! Was für ein Reichtum an Kontakten, an spontanem Erleben! Welche Harmonie von Familie, Arbeiten, Leben! Hoteldirektor in einem Ferienhotel zu sein, muss etwas vom Schönsten sein, das man tun kann.

Die Dankbarkeit der Gäste bietet uns mehr als rein finanzielle Maximierung. «Der Inhalt der Beziehungen zu unseren Gästen, der Geist unserer Gastfreundschaft war uns wichtiger als der verdammte Umsatz», sagte ich immer wieder in Braunwald. Hoteldirektor ist für mich immer noch der schönste Beruf auf der Welt. Mit meiner Familie integrierter Gastgeber und Besitzer in einem Ferienhotel zu sein, ist eine ideale Lebensform. Wo in dieser verrückten Welt hat man noch eine vergleichbare Lebensqualität? Wenn ich noch lange so weiterschreiben würde, hätte ich bald selbst Lust, wieder einzusteigen in diese verflixte Tretmühle – aber jetzt möchte ich das wichtigste Kunststück lernen: Loslassen.

Lieber Vater, du warst mein Vorbild. Du hast immer gesagt: «Es gibt gar kein Generationenproblem, es gibt nur ein Altersproblem.» Wir Alten müssen lernen, ganz loszulassen. Die nächste Generation wird es sicher schaukeln. Sicher auch anders und hoffentlich gut. Meine Frau und ich werden loslassen und mit Freude sagen dürfen: «Es war einmal.» Nur schade, lieber Vater, dass du diesen nächsten Generationenwechsel nicht mehr selber miterleben kannst. **H**

Hotelier anekdoten

ERINNERUNGEN VON MARTIN VOGEL

Vor fünf Jahren kam in einem Hotelzimmer ein Knabe zur Welt – während seine Geschwister in der Märchenstunde sass und warteten. Und vor drei Jahren spazierten wir im November, als das Hotel geschlossen war, am Strand von Mauritius, als eine Frau rief: «Mais, dites, c'est bien le Märli-oncle!» Es stellte sich heraus, dass es ein Märchenhotelgast aus Montreux war. Worauf ich natürlich für ihre Kinder beim Sonnenuntergang am Strand ein Märchen erzählen musste. Ein Märchen, das ich in 35 Jahren sicher jeden Monat mindestens einmal erzählen musste: Philipp kommt immer mit schmutzigen Händen in die Schule. Beim dritten Mal wird es dem Lehrer zu bunt. Er telefoniert seiner Mutter. Diese sagt: «Wenn Philipp zu Hause weggeht, hat er immer saubere Hände.» Darauf frage ich jeweils die Kinder: Wie ist das möglich? 34 Jahre erhielt ich die gleichen Antworten: Auf dem Schulweg hat er im Sandhaufen oder in einer Pfütze gespielt, schmutzige Autos angefasst oder die Velokette eingehängt. Bis letztes Jahr ein Kind aus der Zuhörerrunde rief: «Das ist klar: Die Mutter! Die lügt!»

Hotelier info

«HOTELIER»-SERIE: E-MAIL AUS BRAUNWALD

Generationenwechsel im legendären Vierstern-Hotel Bellevue in Braunwald (Glarus), besser bekannt als «Märchenhotel». Martin und Lydia Vogel ziehen sich nach knapp dreissig Jahren zurück und übergeben das Hotel (54 Zimmer und Suiten, 30 bis 35 Mitarbeitende) ihrem Sohn Patric (30), bisher Sales & Marketingchef im Art Deco Hotel Montana Luzern. Zusammen mit seiner Partnerin und künftigen Frau, Nadja Bänziger (32), wird er ab dem 1. Mai 2011 das Hotel im Glarner Linthal auf 1254 Meter Höhe führen. Wie schaffen die Vogels den Wechsel von der zweiten zur dritten Generation? «Hotelier» begleitet die Hotelierfamilie aus dem Glarnerland bis Ende 2011 in der neuen Serie «E-Mail aus Braunwald».

In der nächsten Ausgabe:

E-Mail von Patric Vogel und Nadja Bänziger, ab 1. Mai die neuen Gastgeber im Märchenhotel. Das junge Hotelier-Paar befindet sich derzeit auf einer achtwöchigen Weltreise.

GENERATIONENWECHSEL IM MÄRCHENHOTEL BRAUNWALD (TEIL 3)

SO HABE ICH DIE NACHFOLGE GEREGET

Text: Martin Vogel
Bild: Hans R. Amrein

Der Hotelier Martin Vogel (61) hat sich als «Märchenonkel» international einen Namen gemacht. Sein Märchenhotel in Braunwald gilt als eines der besten Familienhotels der Schweiz. Im Mai ziehen sich Martin und Lydia Vogel, das Vollblut-Hotelierpaar aus dem Glarnerland, zurück und übergeben ihr Vierstern-Haus ihrem jüngeren Sohn Patric Vogel (30). «Hotelier» wollte wissen: Wie schaffen die Vogels den Generationenwechsel? In dieser Folge: Hotelier Martin Vogel erzählt, wie er seine Nachfolge konkret geregelt hat.

Leine gute Nachfolgeregelung beginnt eigentlich schon mit der Übernahme eines Hotels. Mein Vater kaufte 1972 das Hotel Bellevue in Braunwald nur unter der Bedingung, dass er mindestens 51 Prozent der Aktien erwerben und damit alleiniger «Heber und Leger» sein könne, was ihm auch gelang. Damals prophezeite man ihm allerdings das grosse Untergangs-Szenario! Als ich die operative Leitung 1976 übernehmen durfte, erhielt ich dieses Mehrheits-Aktienpaket von meinem Vater. In den folgenden Jahren war es mir möglich, mit selbsterwirtschaftetem Kapital die restlichen Aktionäre auszuzahlen, bis meine Frau und ich über alle Aktien verfügten. Als allein verantwortlicher Unternehmer konnte ich meine Ideen unbehindert verwirklichen. Diese unternehmerische Freiheit ist wohl für einen Hotelbetrieb in der Grösse des Märchenhotels die grosse Chance. Häufig passiert es doch, dass ein Geschäft innert zwanzig Jahren erfolgreich aufgebaut und dann während weiteren zehn Jahren nur noch verwaltet wird. In der Endphase ihres Berufslebens vernachlässigen leider auch Hoteliers oftmals ihre Betriebe, zehren nur noch von der Substanz und

unterlassen oder verhindern gar eine Nachfolgeregelung. Wir wollten es nicht so weit kommen lassen und erkannten, dass ein Durchstarten rechtzeitig nötig ist. Im Juli 2002 entschlossen wir uns deshalb, unsere beiden Söhne mit knapp 20 Altersjahren als Verwaltungsräte der Hotel Bellevue AG beizuziehen, was beide Generationen positiv angespornt hat. Verwaltungsräte sollten ja über langfristige Strategien entscheiden und die Zukunft planen, also nicht erst als 70-Jährige mit Verwaltungsrats Titeln geehrt werden. Wenn dazu noch das Interesse am eigenen Betrieb kommt, wirkt sich dies umso besser aus. Ich kommunizierte auch immer klar, dass bei uns die Frau als Gastgeberin Match-entscheidend sein werde. Diese kann durchaus auch eine Quereinsteigerin sein, aber sie muss im Hotelberuf aufgehen, sich für ihren Betrieb voll engagieren und mit ihrem Partner geeint wirken. Ein Problem von Familienbetrieben ist wohl, dass bei mehreren familieneigenen Nachfolgern nicht klare Verhältnisse geschaffen werden. Beim Märchenhotel war sich die Familie einig, dass der Betrieb zu klein ist, um zwei Brüder in der Leitung zu verkraften, vor allem, wenn beide noch



Martin und Lydia Vogel übergeben ihr Märchenhotel in Braunwald am 1. Mai 2011 ihrem Sohn Patric und seiner Lebenspartnerin Nadja Bänziger. Die jungen Nachfolger befinden sich derzeit auf einer achtwöchigen Weltreise.

eine Partnerin mit in die Betriebsleitung bringen. Die beiden Söhne haben sich in gutem Einvernehmen geeinigt, wer das Märchenhotel übernehmen soll. Sehr wichtig ist in unserem Beruf eine vernünftige Regelung der Altersvorsorge. Viele Hoteliers verfallen dem Trugschluss, sie könnten, statt eine befriedigende berufliche und private Lösung vorzusehen, ihre Immobilie mit grossem Gewinn als Altersvorsorge verkaufen. Wir haben, als wir uns in der Familie einig waren, wer den Betrieb übernehmen wird, frühzeitig einen Aktionärsbindungsvertrag, einen Erbvertrag und mein Testament abgeschlossen, womit eine allseits befriedigende Lösung des finanziellen Ausgleichs erreicht worden ist. Für meine Frau Lydia und mich war auch wichtig, dass wir eine Eigentumswohnung an unserer Traumlage beim Bahnhof Glarus fanden – mit genügend Distanz zum Hotel, damit sich unsere Nachfolger selbständig entwickeln können. Diese sollen ja als allein verantwortliche Unternehmer ihren eigenen Betrieb gestalten können, ohne Einmischung der Vorgänger! Denn strahlende frühere Gastgeber werfen einen grossen Schatten.

Seit Anfang unserer letzten Saison haben wir unsere Hotelgäste per Newsletter und Postmailing, dann im Hotel mündlich und mit Flyer an der Rezeption über den bevorstehenden Wechsel in der Hotelleitung informiert. Dass im Märchenhotel der Geschäftsabschluss per 30. April 2011 erfolgt, trifft sich optimal, denn am 1. Mai darf ich Geburtstag feiern – und es ist wieder ein Landgemeinde-Sonntag, wie an dem Tag, als ich 1949 auf die Welt kam. Ab der Wiedereröffnung am 1. Juni werden wir die jungen Gastgeber kurz einführen, und dann ist endgültig Schluss. Man sollte der nächsten Generation nicht zu lange vor der Sonne stehen. So werden Lydia und ich über die Alpen an den Genfersee wandern, um die Schweiz zu Fuss erleben zu können. Wir freuen uns auf den neuen Lebensabschnitt. Der Abschied von Braunwald, von den vielen Freunden, Bekannten und Kollegen, von unseren tüchtigen und treuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und von den unzähligen lieben Gästen fällt nicht leicht. Mit grosser Dankbarkeit denken wir an diese guten Beziehungen und an die märchenhaft schönen Zeiten zurück.

Hotelier info

«HOTELIER»-SERIE: E-MAIL AUS BRAUNWALD

Generationenwechsel im legendären Vierstern-Hotel Bellevue in Braunwald (Glarus), besser bekannt als «Märchenhotel». Martin und Lydia Vogel ziehen sich nach knapp dreissig Jahren zurück und übergeben das Hotel (54 Zimmer und Suiten, 30 bis 35 Mitarbeitende) ihrem Sohn Patric (30), bisher Sales & Marketingchef im Art Deco Hotel Montana Luzern. Zusammen mit seiner Partnerin und künftigen Frau, Nadja Bänziger (32), wird er ab dem 1. Mai 2011 das Hotel im Glarner Linthal auf 1254 Meter Höhe führen. Wie schaffen die Vogels den Wechsel von der zweiten zur dritten Generation? «Hotelier» begleitet die Hotelierfamilie aus dem Glarnerland bis Ende 2011 in der neuen Serie «E-Mail aus Braunwald».

GENERATIONENWECHSEL IM MÄRCHENHOTEL BRAUNWALD (TEIL 4)

GASTFREUNDSCHAFT LEBEN – NICHT SPIELEN!

Text: Martin Vogel



Martin Vogel, bis 1. Mai 2011
Gastgeber im Märchenhotel Bellevue
in Braunwald.

Das Wichtigste für die erfolgreiche Führung eines Hotels ist einerseits die unbedingte Liebe zum Beruf – denn Hotelier zu sein muss man lieben oder lassen – und andererseits ein motiviertes und loyales Team von Mitarbeitenden, ist doch die persönliche Dienstleistung das Wertvollste an unserer Arbeit. Nur echte Begeisterung der ganzen Hotelcrew schafft überzeugendes Engagement. Und eine der ganz zentralen Fragen, die sich ein Hotelier immer wieder stellen sollte: Wie kann ich dem Gast eine Freude machen? Denn er bezahlt für etwas, was er nicht unbedingt zum Leben braucht!

Die Neugier des Gastes zufriedenstellen

Das Ferienhotel ist heute und war auch schon immer ein sozialer Treffpunkt. Gereist wird, um Freunde und Familie zu treffen, oder um neue Menschen kennenzulernen. Längerfristig gesehen ist es für ein Hotel und dessen Positionierung entscheidend, wer im Hotel verkehrt und wie gross die Chancen für die Gäste sind, interessante Menschen zu treffen. Gäste sind Teil des Angebotes eines Hotels! Der Gast ist von Natur aus neugierig. Manche Leute möchten andere Gäste kennenlernen. Wenn dies die Gastgeber realisieren, sollten sie die Gäste einander vorstellen. Das kann spontan in der Hotelhalle, beim Salatbüfett oder an der Bar sein. Signalisiert der Gast nicht eindeutig ein Interesse an einer Kontaktaufnahme, ist dieser Versuch besser zu unterlassen. Viele Gäste interessieren sich für alles, was im und ums Hotel geschieht. Die Gastgeber dürfen ruhig zeigen und erklären, was ihr Betrieb zu bieten hat.

Es ist wichtig, gelebte Gastfreundschaft den Gästen gegenüber zu zeigen und ihnen das Gefühl zu geben, dass sie herzlich willkommen sind. Hotels, die so geführt sind, profitieren zusätzlich von der Mund-zu-Mund-Propaganda, denn der Gast übernimmt die Vermarktung und Teil der Qualitätskontrolle selbst. Nach der Abreise ist es nämlich ein soziales Bedürfnis, sich mit Freunden und Bekannten über den Aufenthalt auszutauschen.

«Networking» ist wichtig und besser als «Netzwerk»

Networking hat mit Arbeit zu tun. Auch hier gilt: ohne Engagement kein Erfolg! Das Networking pflege ich mit Gästen und Wirt-

schaftsvertretern, zum Beispiel anlässlich der Einladungen an die Glarner Landsgemeinde. Kontakte in Serviceclubs und Vereinen sind wichtig, doch dürfen diese nicht missbraucht werden. Allerdings war ich weder Gemeinde- oder Kantonsrat, denn lediglich in einem Gremium dabeisitzen und nicht die notwendige Zeit dafür haben, entsprach nicht meiner Einstellung. Lieber habe ich mich auf Mandate konzentriert und mich dann intensiv und pflichtbewusst dafür eingesetzt. So durfte ich von 1988 bis 2000 den Braunwalder Verkehrsverein und seit 1984 die Schweizer Kidshotels präsidieren. Weiter konnte ich als OK-Präsident die Taufe der grössten Gemeinde der Schweiz («Glarus Süd») organisieren. Für das zehntägige Fest haben wir mit einem kleinen Team viel Energie investiert. Herausgekommen sind besondere und nachhaltige Anlässe.

Umbauen nach dem Zeitgeist der Gäste ...

Vor 35 Jahren wollten die Feriengäste möglichst lange Ski fahren und im Hotelzimmer nur eine Duschkabine. Vor 20 Jahren waren Teppiche und Wandverspannungen angesagt, und in 20 Jahren sind dann die heutigen Parkettböden wieder Schnee von gestern. Deshalb muss die Inneneinrichtung eines Hotels stets erneuert und angepasst werden. Aber wenn schon teuer umbauen, dann sollte auch etwas Aussergewöhnliches drinliegen, wie bei uns ein Aquariumlift, eine zweistöckige Rutschbahn oder das «wellness on the top».

Sich nicht an zwei Prozent Negativem aufregen, sondern an den 98 Prozent Positivem freuen!

Das grosse Geschenk, das jetzt meiner Frau und mir gegeben wurde, ist die Erfolg versprechende Übergabe des Märchenhotels in die vertrauenswürdigen Hände unseres Sohnes und seiner zukünftigen Frau. Sehr wichtig ist uns, dass nun die Übergabe durch die jungen Nachfolger selbstständig gesteuert wird – und nicht durch uns. Wir versuchen nur, unsere Erfahrungen einzubringen, wenn es gewünscht wird.

Und denkt immer daran: Ein Kritiker kann dich zerfetzen, aber er geht wieder! Ein zufriedener Gast kommt jedoch immer wieder – und es ist unbezahlbar, wenn er das Hotel mit einem Strahlen im Gesicht verlässt und gerne wieder kommt! **H**

Hotelier info

Generationenwechsel im legendären Vierstern-Hotel Bellevue in Braunwald (Glarus), besser bekannt als «Märchenhotel». Martin und Lydia Vogel ziehen sich nach knapp dreissig Jahren zurück und übergeben das Hotel (54 Zimmer und Suiten, 30 bis 35 Mitarbeitende) ihrem Sohn Patric (31). Zusammen mit seiner Partnerin und künftigen Frau, Nadja Bänziger (33), wird er ab dem 1. Mai 2011 das Hotel im Glarner Linthal auf 1254 Meter Höhe führen. Wie schaffen die Vogels den Wechsel von der zweiten zur dritten Generation? «Hotelier» begleitet die Hotelierfamilie aus dem Glarnerland bis Ende 2011 in der Serie «E-Mail aus Braunwald».