



Entrepreneurship im Tourismus

Herausforderungen und Thesen für Unternehmens-
nachfolgen im Tourismus

Autoren:

Guido Cavelti (BHP – Brugger und Partner AG)

Franz Kronthaler (Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur)

Stefan Lüthi (BHP – Brugger und Partner AG)

Kerstin Wagner (Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur)

Quelle Titelbild: LAAX, Gaudenz Danuser

1 Ergebnisse aus den Interviews

Bei einer Nachfolge im Tourismus steht oft ein Familienunternehmen und entsprechend die Familie im Zentrum der Diskussion (Schuhmacher & Wiesinger 2014). Diskutiert wird dabei neben den finanziellen und zeitlichen Aspekten insbesondere, wie eine kompetente Führung des Betriebes über die Generationen hinweg gesichert werden kann (Zahra et al. 2007, Le Breton-Miller et al. 2004). Entsprechend beeinflussen der Übergeber und der Übernehmer mit ihren Fähigkeiten und Kompetenzen sowie mit ihren Wert- und Zielvorstellungen den Erfolg der Übergabe (Baumgartner 2009). Das Team beim Übergabeprozess bildet sich somit weitestgehend aus Übergeber, Übernehmer sowie der erweiterten Familie. Zentral dabei ist das Verständnis, wonach die Übergabe ein unternehmerischer Akt ist, der es ermöglicht, in einer sich verändernden Umwelt Weichen zu stellen, um das Unternehmen wettbewerbsfähig zu erhalten. Dies benötigt einerseits hohe fachliche Qualifikationen, betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Führungskompetenzen beim Übernehmer, andererseits aber auch die Fähigkeit des Übergebers, loszulassen und dem Übernehmer zu vertrauen (Zehrer 2014). So gehen Übergeber oft davon aus, dem Übernehmer ein funktionierendes Geschäftsmodell zu überlassen. Im Übernahmeprozess stellt sich dann aber vielfach heraus, dass das Geschäftsmodell an die aktuellen Herausforderungen und Rahmenbedingungen angepasst werden muss.

Im Nachfolgeprozess sind neben den finanziellen Aspekten insbesondere steuerrechtliche Problematiken zentral. Steuerrechtliche Fragen sind zum Teil sehr komplex und können den Nachfolgeprozess aus finanzieller Sicht erheblich beeinflussen. Damit steuerrechtlich keine Überraschungen auftreten, empfiehlt es sich, den Übergabeprozess frühzeitig anzustossen und sich gegebenenfalls einem Coaching zu unterziehen (Eltschinger & Cheseaux 2000). Ein solches Coaching ist gemäss der Literatur aber nicht nur mit Blick auf steuerrechtliche Fragen relevant, sondern auch hinsichtlich anderer Aspekte der Nachfolge: z.B. zur Moderation von unterschiedlichen Wert- und Zielvorstellungen oder zur Unterstützung der strategischen Neuausrichtung des Unternehmens. Die Übergabe ist unter Umständen ein hochemotionaler Prozess, welcher einer externen Moderation bedarf. Oft aber ist die finanzielle Situation bei der Übergabe bereits angespannt. Themen wie unterlassene Investitionen, Bankkredite, Altersvorsorge des Übergebers oder die Ertragsfähigkeit des Betriebes sind relevante Themen, welche einer sorgfältigen und ehrlichen Bestandesaufnahme bedürfen. Es ist Sorge dafür zu tragen, dass der Nachfolger nicht mehr Schulden und Belastungen übernimmt, als er bzw. der Betrieb auch tragen kann. Eine solche Bestandesaufnahme ist ohne externe Beratung oft nicht möglich (Hartl 2014). Insgesamt empfiehlt sich für den Übernahmeprozess eine externe Beratung aus verschiedenen Gründen; eine solche kann die Chancen einer erfolgreichen Nachfolge deutlich erhöhen.

Übergaben als unternehmerischer Akt

Steuerrechtliche und emotionale Fragen sind zentral

2 Ergebnisse aus den Workshops

Das Thema Nachfolgeregelungen spielt im Tourismus eine grosse Rolle, da viele der angestammten Betriebe altersbedingt eine geeignete Nachfolgelösung finden müssen. Nachfolgeregelungen bieten die Chance, Geschäfts- und Ertragsmodelle neu auszurichten und damit die Wettbewerbsfähigkeit des Schweizer Tourismus zu stärken. Mit Nachfolgeregelungen können neue Voraussetzungen (neue Eigentümerstrukturen, neue Strategie etc.) geschaffen werden, um z.B. stärker vom digitalen Fortschritt zu profitieren und diesen in die Unternehmensprozesse und -angebote einzubinden.

Nachfolgeregelungen als Chance für den Tourismus

Im Rahmen eines themenspezifischen Workshops im Vorfeld des TFS 2018 kristallisierten sich fünf zentrale Herausforderungen für Nachfolgerinnen und Nachfolger im Tourismus heraus:

Herausforderungen bei Nachfolgen

- Eine der grössten Herausforderungen bei Nachfolgeregelungen im Tourismus ist, dass überhaupt eine Nachfolge gefunden wird. Das Problem ist die fehlende Branchenattraktivität. Die Tourismusbranche ist zurzeit wenig attraktiv für junge, ambitionierte Talente, die bei Banken, Versicherungen, IT-Unternehmen etc. besser bezahlte Jobs finden, wo ausserdem auch keine regelmässigen Wochenend- und Abendeinsätze erforderlich sind.
- Der Nachfolgeprozess im Tourismus ist wie bei jeder anderen Firma ein unternehmerischer Akt. Die Führung eines Tourismusunternehmens setzt Managementkompetenz voraus. Diese ist bei Nachfolgerinnen und Nachfolgern nicht per se gegeben. Insbesondere bei familieninternen Nachfolgen muss klar aufgezeigt werden, welche Kompetenzen gefordert sind und in welchen Bereichen gegebenenfalls zusätzliche Kompetenzen erworben werden müssen.
- Neben der sachlichen Managementkompetenz spielt bei Nachfolgeregelungen die emotionale Komponente eine entscheidende Rolle. Familienbetriebe haben hier besondere Herausforderungen. Oftmals ist es schwierig, Geschäft und Privatleben zu trennen. Häufig erschweren die vorherrschenden Strukturen die Situation zusätzlich: Wohnen und Arbeiten am selben Ort; Familie ist gleichzeitig Geschäftsleitung; keine klare Trennung zwischen operativer und strategischer Ebene.
- Oft ist es bei einer Nachfolge nötig, die Unternehmensstrategie und -philosophie anzupassen, um das Tourismusunternehmen zukunftsorientiert weiterentwickeln zu können. Gerade in kleinen Destinationen mit geringen Frequenzen ist der Bedarf nach einer klaren Positionierung von einzelnen Betrieben wichtig. Nachfolgeregelungen sind hier als Chance zu nutzen. Solche Veränderungsprozesse führen zu verschiedenen Herausforderungen. Einerseits ist unsicher, wie die vorgängige (familieninterne) Geschäftsleitung und die jetzigen Mitarbeitenden auf die Veränderungspläne reagieren. Andererseits führen

Fehlende Branchenattraktivität

Fehlende Managementkompetenz

Vermischung von emotionaler und sachlicher Ebene

Umgang mit Veränderungen

Änderungen in der Unternehmensstrategie unter Umständen zu erheblichen Investitionen in die Infrastruktur (z.B. Barrierefreiheit, Schwimmbad, Zimmergrösse etc.).

- Notwendige Investitionen für Erneuerungen stellen bei vielen Nachfolgen hohe Hürden dar. Durch die zunehmende Intensität des Wettbewerbs und die steigenden Ansprüche seitens der Gäste sind Nachfolgerinnen und Nachfolger besonders gefordert. Diese Entwicklungen ziehen hohe und wiederkehrende Investitionen nach sich: Neben dem regelmässigen Unterhalt sind heute auch vermehrt Investitionen in neue Betriebskonzepte gefragt. Aufgrund der langfristigen Investitionshorizonte im Tourismus ist eine frühzeitige Planung der Nachfolge hilfreich. Immer häufiger ist die rechtliche Trennung von Infrastruktur und Betrieb zu beobachten. Mit diesem Modell können die Risiken besser abgesichert werden, denn bei einem Konkurs des Betriebs fällt die Liegenschaft nicht in die Konkursmasse.

Erforderliche Investitionen

Basierend auf diesen Herausforderungen lassen sich vier Thesen ableiten, die an den runden Tischen des TFS 2018 diskutiert wurden. Im Folgenden werden die Erkenntnisse dieser Diskussion zusammengefasst.

- ***Erfolgreiche Unternehmensnachfolgen sind für den Tourismus im Allgemeinen und für viele Tourismusdestinationen im Speziellen überlebensnotwendig. Bei familieninternen Nachfolgen ist es jedoch oft schwierig, den Tourismusbetrieb neu auszurichten, da Vorgänger und Verwandte noch präsent sind. Diese emotionalen Herausforderungen werden von den Förderinstitutionen oft unterschätzt.***

These 1

Der erste Teil der These wurde im Workshop bekräftigt. Erfolgreiche Unternehmensnachfolgen sind für den Tourismus überlebensnotwendig. Jedoch gilt dies nicht nur für den Tourismus, sondern allgemein für alle kleinen und mittleren Unternehmen in der Schweiz.

Der zweite Teil der These wurde im Workshop mehrheitlich kritisch hinterfragt bzw. präzisiert. Nicht bei allen familieninternen Nachfolgen ist es schwierig, den Betrieb neu auszurichten, weil die Vorgänger noch präsent sind. Es kommt auf die familiäre Situation an. So gibt es Fälle, in denen die Nachfolge aufgrund eines unerwarteten Todes schnell vollzogen werden muss. Hier besteht die Herausforderung primär darin, in kurzer Zeit mit den Managementaufgaben zu Recht zu kommen und die Akzeptanz des Personals zu gewinnen. Andererseits gibt es Fälle, bei welchen die Vorgängergeneration im Hotel noch präsent ist. Hier spielt der professionelle Umgang mit der emotionalen Komponente eine wichtige Rolle. Lösungen liegen zum Beispiel darin, dass Familienleben und Unternehmen und/oder die operative und die strategische Ebene möglichst getrennt werden. Auf jeden Fall ist für eine familieninterne Nachfolge genügend Zeit einzuplanen, da insbesondere die emotionalen Aspekte Zeit zum „Reifen“ brauchen.

Der dritte Teil der These konnte im Workshop nicht bestätigt werden. Die emotionalen Herausforderungen werden nicht von den Förderinstitutionen, sondern häufig von den Familien selber unterschätzt.

- ***Bei Hotels mit fehlender Nachfolge besteht im Zusammenschluss mit anderen Betrieben der Destination eine grosse Chance, um die nötige kritische Masse zu erreichen und damit das Hotelangebot in der Destination zu sichern.***

These 2

Diese These wurde im Workshop bestätigt. Allerdings muss man sich bewusst sein, dass die Umsetzung dieses Ansatzes viele Herausforderungen für die Destination mit sich bringt. Der Prozess muss frühzeitig und ergebnisoffen angegangen werden. Zudem ist zu bedenken, dass mit diesem Ansatz nicht jedes Hotel oder jeder Tourismusbetrieb gerettet werden kann bzw. soll. Der Strukturwandel im Tourismus soll nicht verhindert, sondern muss sozial verträglich zugelassen werden.

- ***Familieninterne Nachfolgeregelungen im Tourismus können versachlicht werden, wenn eine Aussensicht in Form von externer Expertise beigezogen sowie die operative und strategische Ebene des Unternehmens getrennt bearbeitet werden.***

These 3

Auch diese These wurde im Workshop grundsätzlich bekräftigt, jedoch mit einigen Präzisierungen. Bei familieninternen Nachfolgen ist die Aussensicht zentral. Es geht dabei jedoch nicht nur um eine Versachlichung der Diskussion, denn emotionale Aspekte können nicht hundertprozentig versachlicht werden. Es geht vielmehr um die Haltung aller Parteien, eine Aussensicht zuzulassen. Dafür braucht es Sensibilisierung und passende Angebote, die nicht nur harte Faktoren abdecken (z.B. Steuern, Rechtliches), sondern auch mentale und emotionale Aspekte berücksichtigen (Mediation). Eine Trennung von operativer Ebene (Hoteldirektion) und strategischer Ebene (Verwaltungsrat) kann eine Lösung sein, dürfte aber nur in grösseren Betrieben Sinn machen.

- ***Für Nachfolgerinnen und Nachfolger im Tourismus braucht es keine zusätzlichen Förderinstrumente, sondern Plattformen wie Netzwerkveranstaltungen, Erfahrungsaustausch oder digitale Plattformen, welche Eigentümer, Investoren und Betreiber zusammenbringen.***

These 4

Die letzte These wurde im Workshop mehrheitlich nicht unterstützt. Fördermöglichkeiten für Nachfolgerinnen und Nachfolger – unabhängig in welcher Branche – gibt es genug. Es braucht keine zusätzlichen Förderinstrumente und Plattformen. Am sinnvollsten wäre EINE Plattform, auf welcher Nachfolgerinnen und Nachfolger mit wenigen Klicks geeignete Angebote finden können. Anstatt neue Angebote zu schaffen, sind bestehende zu stärken bzw. zu bündeln, so dass die Suchkosten für Eigentümer und potenzielle Nachfolgerinnen und Nachfolger reduziert werden können.

3 Fazit

Unternehmensnachfolgen spielen für KMUs im Allgemeinen und für den Schweizer Tourismus im Speziellen eine wichtige Rolle. Viele Tourismusbetriebe müssen in den nächsten Jahren ihre Nachfolge regeln. Wenn diese Nachfolgen scheitern, gehen Unternehmen und Arbeitsplätze verloren. Erfolgreiche Nachfolgen bieten die Chance, Geschäftsmodelle neu auszurichten und den Strukturwandel im Tourismus zukunftsorientiert zu gestalten. Dazu braucht es Offenheit und erfahrungsgestütztes Wissen vom Übergeber und vom Nachfolger. Mit einfach zugänglichen Beratungen und Coachings kann ein wichtiger Beitrag für eine erfolgreiche Nachfolgeregelung geleistet werden.