TOURISMUS-IMPULSE

NR. 27
DEZEMBER
2021

UNIVERSITÄT BERN

CRED
CENTER FOR REGIONAL ECONOMIC DEVELOPMENT

Strukturwandel bei touristischen Klein- und Familienbetrieben

Nachfolgen in der Hotellerie und Gastronomie

Der Tourismus ist durch seine Kleinstrukturiertheit stark geprägt von Familienunternehmen. Gerade in der Hotellerie und Gastronomie stehen die Betriebe vor allem bei Nachfolgeregelungen und insbesondere in den alpinen und ländlichen Gebieten vor grossen Herausforderungen. Im Auftrag des SECO wurden diese Herausforderungen konkret untersucht. Es hat sich gezeigt, dass besonders im alpinen Raum eine Wachstumsschwäche im Gastgewerbe besteht und diese mit einer erhöhten Nachfolgeproblematik einhergeht. Die Studie fokussiert sich daher auf Nachfolgen in der Beherbergung und der Gastronomie im alpinen Raum. Sowohl aus Sicht des Übergebenden als auch des Übernehmenden stehen meist finanzielle Faktoren im Fokus. Aber auch menschliche Faktoren sind im Übergabeprozess nicht zu vernachlässigen. Während in der Schweiz genügend staatliche Förderinstrumente und private Unterstützer vorhanden sind, ist oft der Zugang zu diesen für die Beteiligten relativ schwierig.

Die Nachfolge ist mit vielen Herausforderungen verbunden – und gelang im Märchenhotel Braunwald vorblildlich. Bild: Samuel Trümpy.

source: https://doi.org/10.48350/163482 | downloaded: 25.4.2024

Ausgangslage und Zielsetzung

Der Tourismus ist durch seine Kleinstrukturiertheit stark geprägt von Familienunternehmen. Gerade in der Hotellerie und Gastronomie stehen die Betriebe vor allem bei Nachfolgeregelungen und insbesondere in den alpinen und ländlichen Gebieten vor grossen Herausforderungen. Das SECO hat im Rahmen ihrer Tourismusstrategie die Forschungsstelle Tourismus (CRED-T) der Universität Bern und Kohl&Partner AG beauftragt, diese Herausforderungen konkreter zu untersuchen. Folgende Zielsetzungen standen dabei im Zentrum:

1. Abgrenzung touristischer Klein- und Familienbetriebe und Strukturanalyse
2. Allgemeine Herausforderungen für Kleinbetriebe im Tourismus sowie deren Bedeutung bei der Nachfolgeregelung
3. Aufzeigen Attraktivitätsfaktoren Nachfolger und Investoren für die Nachfolgeregelung
4. Darstellung der Förder- und Unterstützungsangebote bei der Nachfolgeregelung (Akteure / Förderangebote / Dienstleistungen)
5. Identifikation von Angebots- und Leistungslücken

Methodisches Vorgehen

Das methodische Vorgehen beinhaltete ein Methodenmix mit einer Methodentriangulation. Eine Dokumenten- und Literaturanalyse bildete die Basis und wurde mit einer statistischen Analyse der Statistik der Unternehmensstruktur (STATENT) des BFS, des Sorgenbarometers von Hotelleriesuisse sowie Structural Business Statistics der OECD für die Abgrenzungsfrage ergänzt. In 16 Experteninterviews mit erfolgreichen Unternehmern und anderen am Nachfolgeprozess beteiligten Stakeholdern wurden basierend auf der Literaturanalyse die Herausforderungen sowie Attraktivitätsfaktoren vertieft diskutiert. Fallstudien zu erfolgreicher innerfamiliärer Nachfolge, gescheitertem Verkauf und ausstehender innerfamiliärer Nachfolge wurden noch ergänzend untersucht, um auch Unterstützungsangebote und allfällige Lücken zu identifizieren. Die Ergebnisse wurden in zwei Workshops validiert und erlauben Aussagen zu den Herausforderungen, Attraktivitätsfaktoren und Förderangeboten sowie die Identifikation möglicher fehlender oder auch überschneidender Förderangebote.

Erkenntnisse zur Struktur und ihrem Wandel bei Klein- und Familienbetrieben

Die Untersuchung der Daten von BFS, Hotelleriesuisse und OECD hat zu folgenden Erkenntnissen geführt:

- Beherbergungsbetriebe sind relativ gross. Betriebe in der Gastronomie, Unterhaltung & Erholung sowie dem Sportartikelhandel sind dafür stärker von Kleinbetrieben geprägt.
- Die Anzahl der Arbeitsplätze und Firmen in der Beherbergung, der Gastronomie und im Sportartikelhandel stagnieren oder sind rückläufig. Diese Wachstumsschwäche erscheint real, da sie nicht mit Konsolidierungsprozessen einhergeht.
- Arbeitsplätze in touristischen Branchen machen nur in Gemeinden mit alpinem Wintersport (>35%) einen relevanten Anteil aus.
- Betriebe in Städten sind im Schnitt doppelt so gross wie Betriebe in Gemeinden mit alpinem Wintersport. Diese Unterschiede sind in allen Branchen zu beobachten und daher keine Folge einer unterschiedlichen regionalen Branchenzusammensetzung.
- Die Anzahl Unternehmen und Arbeitsstellen wachsen in Gemeinden mit alpinem Wintersport am schwächsten im Vergleich zu den anderen Gemeindekategorien. Diese Stagnation ist weder durch Produktivitätssteigerungen noch durch branchenspezifische Wachstumsraten erklärbar. Daher kann eine reale Wachstumsschwäche in alpinen Regionen ausgemacht werden.
- Die Nachfolgeregelung ist in der Hotellerie ein bedeutendes Thema, wobei sie für kleine alpine Betriebe am bedeutsamsten ist.
- Die strukturellen Unterschiede zu den Nachbarländern haben sich über die Zeit nicht verändert.

Aufgrund der Wachstumsschwäche und des hohen Anteils an den touristischen Unternehmen lag der Fokus der Studie auf der Beherbergung und der Gastronomie im alpinen Raum.

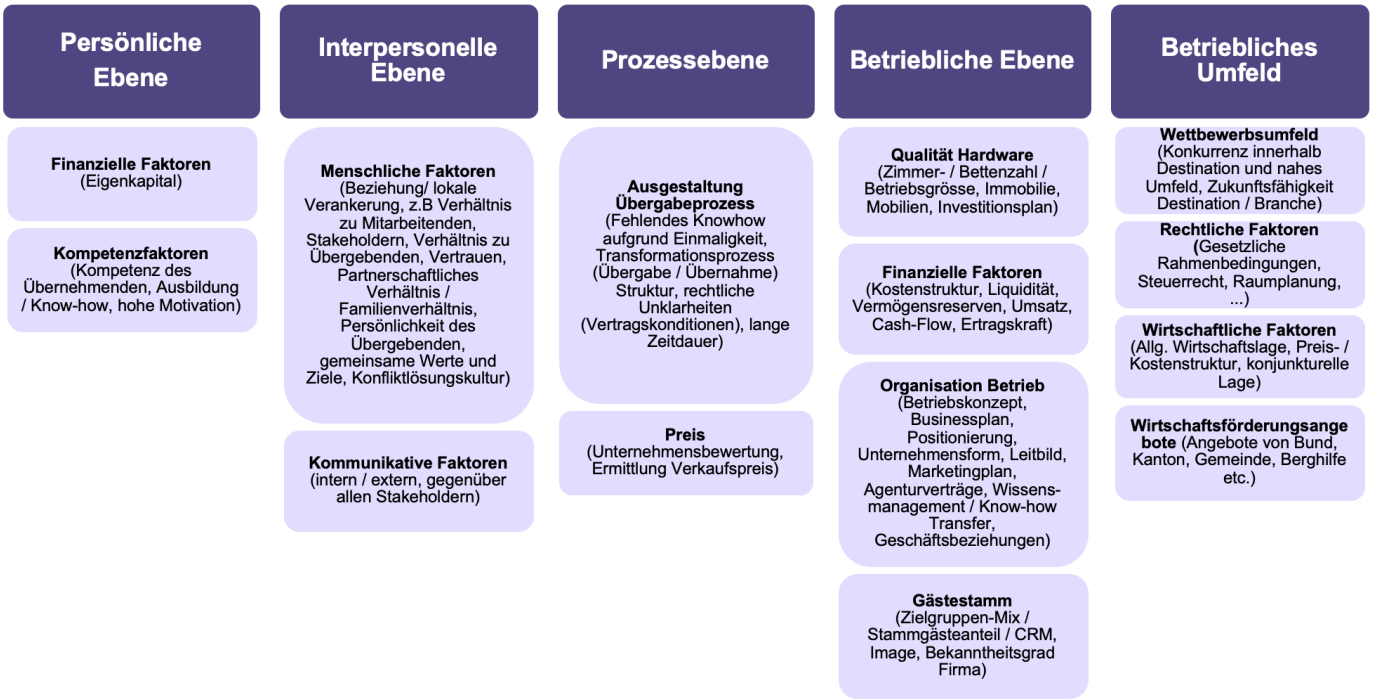
Erkenntnisse zu Herausforderungen für Übergebende

Als allgemeine Herausforderungen konnten die Globalisierung, die Digitalisierung, der Kostennachteil des Standorts Schweiz, die Arbeitsplatzattraktivität und der damit einhergehende Fachkräftemangel, ein sich wandelndes Reiseverhalten und der Klimawandel identifiziert werden. Die Herausforderungen im Nachfolgeprozess

Abbildung 1: Herausforderungen für den Übergebenden

Quelle: Bandi et al. (2021)

Abbildung 2: Attraktivitätsfaktoren aus Sicht des Übernehmenden



Quelle: Bandi et al. (2021)

konnten in fünf Ebenen eingeteilt werden (die persönliche Ebene, die interpersonelle Ebene, die Prozessebene, die betriebliche Ebene und das betriebliche Umfeld (vgl. Abbildung 1)) und zeigt die Vielschichtigkeit der Thematik für den Übergebenden.

Basierend auf dieser Systematik wurde mit 16 Experteninterviews die Relevanz der Herausforderungen für die Übergebenden eingeschätzt. Folgende Erkenntnisse wurden daraus abgeleitet:

- Herausforderungen auf der persönlichen Ebene (finanzielle und emotionale) haben die höchste Relevanz für den Nachfolgeprozess.
- Finanzielle Aspekte auf der persönlichen und der betrieblichen Ebene werden als relevant oder sehr relevant eingestuft. Im Zentrum steht hier oft die Sicherung der eigenen Altersvorsorge des Übergebenden, die aus dem im Betrieb investierten Kapital besteht. Bei familieninternen Nachfolgen spielen diese finanziellen Aspekte eine weniger grosse Rolle als bei familienexternen Nachfolgen.
- Emotionale Aspekte wie das Loslassen werden ebenfalls als wichtig eingestuft.
- Es ist herausfordernd, sich früh genug mit der Nachfolgelösung zu beschäftigen, da der Aufwand bei der Suche nach einem Übernehmer oft unteschätzt wird.
- Die Preisfindung ist oft anspruchsvoll, da der Übergebende den Wert häufig überhöht einschätzt.
- Eine Kommunikation auf Augenhöhe zwischen Übergebenden und Übernehmenden erscheint essenziell und die Rollenverteilung sollte klar definiert sein.
- Bekannte Persönlichkeiten und stark mit dem Unternehmen verbundene Personen erschweren eine Nachfolgeregelung.
- Chancen für eine künftige Positionierung des Betriebs sind wichtiger als die bisherige Positionierung.
- Eine externe Begleitung durch einen Experten kann sehr hilfreich sein.

Finanzen scheinen bei der Nachfolgeregelung von touristischen Klein- und Familienbetrieben, wie beispielsweise in der Hotellerie, zentrale Herausforderungen darzustellen, aber auch Emotionen und zwischenmenschliche Beziehungen fordern die Beteiligten.

Erkenntnisse zu Attraktivitätsfaktoren für Übernehmende

Auch die Attraktivitätsfaktoren für den Übernehmenden wurden in die fünf Ebenen eingeteilt (vgl. Abbildung 2).

Basierend auf dieser Systematik wurde einmal mehr in den 16 Experteninterviews die Relevanz der Attraktivitätsfaktoren für die Übernehmenden diskutiert. Folgende Erkenntnisse wurden daraus abgeleitet:

- Die Finanzierung wird für die Übernehmenden als der relevanteste Faktor eingestuft. Das Beschaffen von genügend Eigenkapital ist insbesondere für junge Übernehmende sehr anspruchsvoll. Junge sind zudem oft weniger risikobereit.
- Auf der persönlichen Ebene spielen die Kompetenzen und die Chemie zwischen den Beteiligten eine entscheidende Rolle.
- Eine gute Vorbereitung des Übergabeprozesses ist entscheidend.
- Der Kaufpreis und die Unternehmensbewertung stellen zwei der wichtigsten Attraktivitätsfaktoren dar.
- Der Unternehmerwechsel kann gerade im Gastgewerbe einen grossen Einfluss auf die Gäste und die Ertragskraft des Betriebes haben.
- Die Qualität der Hardware, damit verbunden die Ausbaumöglichkeiten, sind ebenfalls entscheidend. Oftmals sind Betriebe mit Potenzial, also weniger gut/erfolgreich positionierte Betriebe, attraktiver.
- Die geringste Relevanz aller bewerteten Faktoren wird der Organisation des Betriebes zugeschrieben.
- Dem Wettbewerbsumfeld und den wirtschaftlichen Faktoren wird eine erhebliche Relevanz zugesprochen.

Als relevanteste Attraktivitätsfaktoren wurden einmal mehr die finanziellen Faktoren herauskristallisiert. Bei einigen Attraktivitätsfaktoren lassen sich deutliche Unterschiede je nach einschätzender Partei feststellen. So erachten Übernehmende menschliche Faktoren als viel wichtiger als die Übergebenden, während der Preis von allen Parteien als gleich relevant eingestuft wird.

Erkenntnisse zu Förder- und Unterstützungsangebote bei der Nachfolgeregelung

Die Gegenüberstellung der Herausforderungen und Attraktivitätsfaktoren mit den Förder- und Unterstützungsangebo-

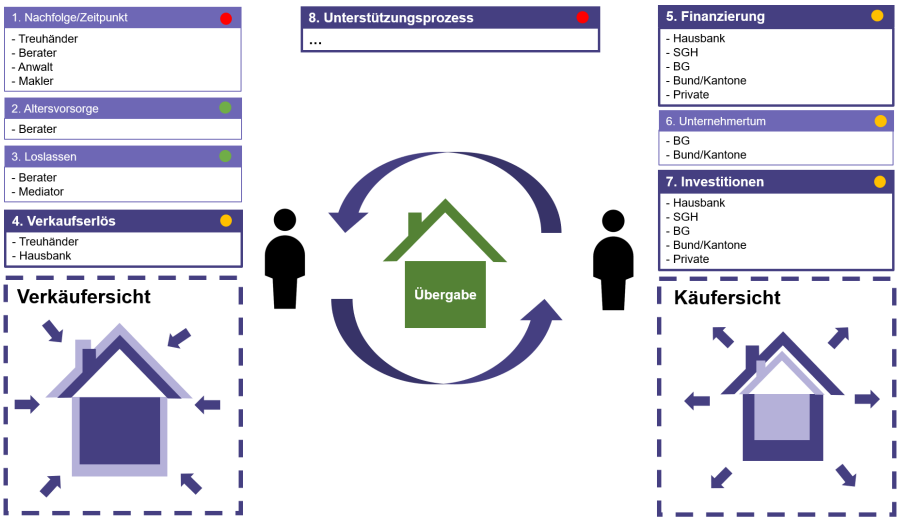
ten lässt die Schlussfolgerung zu, dass sowohl das Angebot an finanziellen Förderinstrumenten in der Schweiz weitgehend ausreicht als auch das Angebot der Dienstleistungsunterstützungen alle Herausforderungen sowie Attraktivitätsfaktoren abdeckt. Jedoch ist der Zugang zu den Förderinstrumenten und Dienstleistern oft erschwert.

Erkenntnisse zu Angebots- und Leistungslücken

Um Angebots- und Leistungslücken der privaten Dienstleister und staatlichen Einheiten zu identifizieren, wurde der Übernahmeprozess aus Sicht des Übergebenden und Übernehmenden aufgezeigt und jeweils Hürden identifiziert, die für eine erfolgreiche Nachfolge überwunden werden müssen. Auf der Seite des Verkäufers (Übergebender) wurden vier Hürden identifiziert: Nachfolgezeitpunkt, Altersvorsorge, Loslassen und Verkaufserlös. Beim Käufer (Übernehmender) wurden drei Hürden identifiziert: Finanzierung, Unternehmertum und Investitionen. Der Unterstützungsprozess, d.h. der Zugang zu Förderinstrumenten und Unterstützern, wurde als eigene und für beide Seiten hohe Hürde identifiziert.

Abbildung 3 zeigt mit einem Ampelsystem, wie effektiv die privaten und staatlichen Förder- und Unterstützungsangebote bei der Überwindung der einzelnen Hürden bereits helfen und wo noch Verbesserungspotenzial (rot und orange) gesehen wird. Als effektive Angebote werden diejenigen bei der Altersvorsorge und beim Loslassen eingeschätzt. Mittelmässig effektive Angebote erscheinen beim Verkaufserlös, bei der Finanzierung, dem Unternehmertum und den Investitionen. Weiter zeigt sich, dass die Angebote bei der Bestimmung des Nachfolgezeitpunktes und beim Unterstützungsprozess aktuell als am ineffektivsten eingeschätzt werden können und daher dort das grösste Verbesserungspotenzial besteht.

Abbildung 3: Effektivität beim Überwinden von Hürden im Übergabeprozess seitens Verkäufer und Käufer durch Unterstützer



Quelle: Bandi et al. (2021)

Fazit

Es konnte aufgezeigt werden, dass die Gastronomie und die Beherbergung im alpinen Raum wachstumsschwach sind und oftmals aus Klein- und Familienbetrieben bestehen. Dies bedingt, dass dort die Nachfolge zwangsläufig ein betriebliches Thema darstellt. Die Analysen machen deutlich, dass sowohl Übergebende als auch Übernehmende mehrere Hürden nehmen müssen, um eine erfolgreiche Übergabe zu gestalten. Hierbei gibt es bei allen identifizierten Hürden Unterstützer, allerdings ist der Zugang zu diesen oft nicht einfach. Den Beteiligten fehlt in der Regel die nötige Expertise, da eine Nachfolge bei Klein- und Familienbetrieben oftmals nur einmal in der Karriere durchgeführt wird. Daher wird der Politik geraten, den Zugang zu den jeweiligen Unterstützern zu erleichtern und keine neuen Unterstützungsinstrumente zu schaffen.

Autoren
CRED-T: Dr. Monika Bandi Tanner, Roman Ogi, Dr. Marcus Roller, Pascal Troxler, Romina Weber
Kohl & Partner AG: Frank Reutlinger

Weiterführende Informationen
CRED-Berichte:
https://www.cred-t.unibe.ch/forschung/publikationen_und_medien/cred_berichte/index_ger.html
Tourismus-Impulse online:
https://www.cred-t.unibe.ch/forschung/publikationen_und_medien/tourismus_impulse/index_ger.html

Literatur
Bandi, M, Reutlinger, F., Roller, M., Troxler, P., Weber, R., Ogi, R. (2021). Strukturwandel bei touristischen Klein- und Familienbetrieben. SECO.

«TOURISMUS-IMPULSE» vermitteln in geraffter Form Ergebnisse unserer Forschungsarbeiten, die abgeschlossen sind (vgl. weiterführende Informationen).

Kontakt
Universität Bern/CRED-T
Schanzeneckstrasse 1
CH-3001 Bern
Tel. +41 (0)31 684 37 11
www.cred-t.unibe.ch