

Impulspapier

Nachfolgeregelungen im Tourismus

Ausgangslage

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.

Fragen: Welches sind die wesentlichen Herausforderungen und Bedürfnisse von Unternehmensnachfolgerinnen und -nachfolgern im Tourismus? Wo liessen sich Fördermassnahmen ansetzen, damit die Herausforderungen besser bewältigt werden können? Welches sind geeignete Förderinstrumente?

Herausforderungen

Im Vorfeld des diesjährigen TFS fand ein vorbereitender Workshop mit Vertreterinnen und Vertretern von Nachfolgerinnen und Nachfolgern, Förderinstitutionen, Verbänden und Tourismusakteuren statt. Dabei kristallisierten sich folgende zentrale Herausforderungen für Nachfolgerinnen und Nachfolger im Tourismus heraus:

- **Dynamisches Umfeld:** Die Tourismusbranche – insbesondere die Hotellerie und Gastronomie – ist einem stetigen Strukturwandel unterworfen. In der Schweiz gibt es eine grosse Anzahl von Kleinstbetrieben, für die geeignete Nachfolgeregelungen gefunden werden müssen. Dies ist nicht nur für die Betriebe selber, sondern auch für viele Tourismusdestinationen von hoher Bedeutung.
- **Fehlende Branchenattraktivität:** Eine der grössten Herausforderungen im Bereich der 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 in Banken, Versicherungen, IT-Unternehmen etc. besser bezahlte Jobs finden, die zudem auch keine regelmässigen Wochenend- und Abendeinsätze erfordern.
- **Fehlende Managementkompetenz:** Der Nachfolgeprozess im Tourismus ist wie bei jeder anderen Firma ein unternehmerischer Akt. Die Führung eines Tourismusunternehmens braucht Managementkompetenz. Diese ist bei Nachfolgerinnen und Nachfolgern nicht automatisch gegeben. Insbesondere bei familieninternen Nachfolgen muss klar aufgezeigt werden, welche Kompetenzen gefordert sind und in welchen Bereichen gegebenenfalls zusätzliche Kompetenzen erworben werden müssen.
- **Vermischung von emotionaler und sachlicher Ebene:** Neben der sachlichen Managementkompetenz spielt bei Nachfolgeregelungen die emotionale Komponente eine entscheidende Rol-

le. 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.

- **Umgang mit Veränderungen:** Oft ist es bei einer Nachfolge nötig, die Unternehmensstrategie und -philosophie anzupassen, um das Tourismusunternehmen zukunftsorientiert weiterentwickeln zu können. Gerade bei kleinen Destinationen mit geringen Frequenzen ist eine klare Positionierung wichtig. Solche Veränderungsprozesse führen zu verschiedenen Herausforderungen. Einerseits ist unsicher, wie die vorgängige (familieninterne) Geschäftsleitung und die jetzigen Mitarbeitenden auf die Veränderungspläne reagieren. Andererseits führen Änderungen in der Unternehmensstrategie unter Umständen zu erheblichen Investitionen in die Infrastruktur (z.B. Barrierefreiheit, Schwimmbad, Zimmergrösse etc.).

Thesen zur Ausgestaltung des Handlungsbedarfs

Aus den oben dargestellten Herausforderungen leiten sich folgende Thesen ab. Diese bilden die Grundlage für die Diskussion in den Themenworkshops.

1. 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.
2. 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.
3. 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 wird.
4. Für Nachfolgerinnen und Nachfolger im Tourismus braucht es keine zusätzlichen Förderinstrumente, sondern Plattformen wie Netzwerkveranstaltungen, Erfahrungsaustausch oder digitale Plattformen, welche Eigentümer, Investoren und Betreiber zusammenbringt.