



hotelleriesuisse
3001 Bern
031/ 370 42 16
www.htr.ch

Medienart: Print
Medientyp: Fachpresse
Auflage: 10'330
Erscheinungsweise: 48x jährlich

Themen-Nr.: 377.009
Abo-Nr.: 377009
Seite: 13
Fläche: 77'960 mm²



Aussergewöhnliche Familienpräsenz im Betrieb: In der Hotellerie ist die Grenze zwischen Privatleben und Beruf weniger klar als in anderen Branchen. Illustration: Carla Barron

«Öfter Sinnfrage stellen»

Das Problem der Nachfolgeregelung sei in der Hotellerie grösser als in anderen Branchen, doch mangle es dafür am Bewusstsein. Dies sagt Frank Halter von der Uni St. Gallen.

ALEX GERTSCHEN

Frank Halter, die Nachfolgeregelung ist in der Hotellerie eine grosse und wachsende Herausforderung. Wie steht die Branche im gesamtwirtschaftlichen Vergleich da?

Wenn man die Nachfolgeregelung in Familienunternehmen betrachtet, gilt es zunächst zu sagen, dass Familienunternehmen auch in anderen Branchen

dominieren – zum Teil noch stärker als im Gastgewerbe. Die Herausforderung besteht also auch anderswo, doch wird sie in der Hotellerie durch spezifische Bedingungen zusätzlich verschärft.

Durch was für Bedingungen?
Bei einer Nachfolgeregelung ist die Trennschärfe zwischen Familie und Betrieb sehr wichtig. Je schärfer unterschieden werden kann, je grösser die Distanz ist, umso leichter lässt sich das eine vom anderen lösen. Häufiger als in anderen Familienunternehmen ist die Familie im Hotelbetrieb sehr präsent, steckt sie überdurchschnittlich viele Ressourcen in den Betrieb.

Dies ist oft der schwierigen wirtschaftlichen Situation der Betriebe geschuldet.
Natürlich! «Jeder Franken



hotelleriesuisse
3001 Bern
031/ 370 42 16
www.htr.ch

Medienart: Print
Medientyp: Fachpresse
Auflage: 10'330
Erscheinungsweise: 48x jährlich

Themen-Nr.: 377.009
Abo-Nr.: 377009
Seite: 13
Fläche: 77'960 mm²

zählt», lautet oft das Motto, weshalb die Familie lieber etwas selber macht, als es von anderen kostenpflichtig erledigen zu lassen. Nachfolger zu finden, die zum selben Engagement bereit sind, ist nicht einfach. Jedenfalls scheint es in der Schweiz schwieriger zu sein als in Österreich, wo es eher gelingt, Familienmitglieder als Nachfolger zu gewinnen.

Das hat auch mit den Alternativen zu tun, die potenziellen Nachfolgern offen stehen. Leidet die Schweizer Hotellerie darunter, dass sie in einer überdurchschnittlich attraktiven Volkswirtschaft liegt? Das kann schon sein. Zudem liegen diese attraktiven Alternativen angesichts unserer Kleinräumigkeit und der extrem guten Erschlossenheit auch der Berggebiete nie allzu fern. In meiner subjektiven Wahrnehmung ist es aber auch so, dass in Österreich das Traditionsbewusstsein und die Schollenverbundenheit noch grösser sind als in der Schweiz.

In einer mit der Credit Suisse durchgeführten Studie hat das Center for Family Business der Universität St. Gallen festgestellt, dass ein Familienunternehmen umso eher einen Nachfolgeplan hat, je grösser es ist. Trägt auch dies zu den besonderen Problemen vieler kleiner Hotelbetriebe bei? Absolut. Je grösser die Struktur, umso grösser ist die erwähnte Trennschärfe zwischen Familie und Betrieb. Eine Familie sollte einen Betrieb haben, nicht ein Betrieb sein. Diese Unterscheidung ist wichtig.

Berater sagen, die Hoteliers hätten nichts gelernt, obwohl

die Nachfolgeregelung seit zwei Jahrzehnten ein Problem sei. Noch immer würde der Wert des Betriebs überschätzt und die Übergabe zu lange hinausgezögert. Sind andere Branchen lernfähiger? Das ist eine spannende Frage! Am besten kenne ich mich im Baugewerbe aus. Dort beobachte ich, dass sich Geschäftsführer früher Gedanken über ihre Nachfolge machen als auch schon. Das hat mit Konjunkturdellen zu tun, die sie mit einem blauen Auge überstanden haben, aber auch mit der grösseren Hektik. Das Bewusstsein wächst, dass man nicht bis 65 dasselbe hohe Tempo durchhalten kann. Kürzlich sagte mir ein Schreiner, zwei

«Die Trennschärfe zwischen Betrieb und Familie ist für die Nachfolgeregelung wichtig.»

Frank Halter
Center for Family Business, Uni SG

Kollegen seien mitten im Arbeitsleben gestorben. Das hat ihn beschäftigt. Am Schluss sagt einem niemand Danke ...

Würden Sie von einem kollektiven Lernprozess sprechen? Vielleicht. Sicher ist, dass im Baugewerbe die Sinnfrage häufiger gestellt wird. Meine These wäre dann, dass Hoteliers diese Sinnfrage wohl noch nicht häufig genug stellen und weitermachen wie bisher.

Liegt der Schlüssel für einen besseren

Familien prägen die Unternehmenslandschaft der Schweiz

Anteil Familienunternehmen nach Branchen

Traditionelle Industrie (Nahrung, Textil, Metall u. a.)	85,3%
Handel	84,1%
Bau	82,1%
Tourismus und Unterhaltung	81,9%
Spitzenindustrie (Pharma, Uhren, Maschinen u. a.)	78,9%
Verkehr und Transport	78,3%
Unternehmensdienstleistungen	70,4%
Information, Kommunikation, IT	59,3%
Gesundheits- und Bildungswesen	48,6%

Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2013



hotelleriesuisse
3001 Bern
031/ 370 42 16
www.htr.ch

Medienart: Print
Medientyp: Fachpresse
Auflage: 10'330
Erscheinungsweise: 48x jährlich

Themen-Nr.: 377.009
Abo-Nr.: 377009
Seite: 13
Fläche: 77'960 mm²

Umgang mit der Nachfolge- regelung im organisierten Erfahrungsaustausch?

Ein solcher hilft sicherlich. Ich habe aber die Erfahrung gemacht, dass es stark auf die Darstellung und Gestaltung ankommt. Als das Center for Family Business eine ERFA-Gruppe zum Thema organisieren

wollte, gab es kaum Nachfrage. Gerade Unternehmer, die vor der Abgabe ihres Betriebes standen, befürchteten wohl, dass dies zu persönlich werden würde. Das Vertrauen fehlte. In Seminaren mit einem breiteren Themenspektrum, zum Beispiel im St. Galler Seminar für Familienunternehmen, stelle ich aber immer wieder eine erstaunliche Offenheit fest, wenn die Nachfolgeregelung zur Sprache kommt. Ein Bedürfnis ist ganz eindeutig da.

Wer sollte einen grösseren Ideen- und Erfahrungsaustausch anstossen?

Da habe ich eine dezidierte Meinung: Weder Berater noch Banken haben die notwendige Neutralität, um ein solches Forum zu schaffen, im Gegensatz zu Universitäten oder der Stiftung KMU Next. Werden solche Veranstaltungen mit einem Geschäftsinteresse organisiert, fehlt es aufseiten der Unternehmer verständlicherweise an Offenheit.

Stehen auch die Unternehmer- verbände in der Pflicht?

Natürlich können auch sie solche Foren schaffen, aber ich bezweifle, dass dies ihre Kernaufgabe ist.

Der Anteil der Familienunter- nehmen ist laut der erwähnten Studie seit 2004 um 10 auf 78 Prozent gesunken. Was bedeutet dieser dramatische Rückgang für die Zukunft?

Er dürfte nicht zuletzt auf die sinkende Zahl der familieninternen Unternehmensübergaben zurückzuführen sein. Aber ich würde ihn nicht überbewerten, da er auch mit den Stichproben der zwei Studien zu tun haben könnte und wichtige Merkmale des Familienunternehmens in letzter Zeit wieder an Attraktivität gewonnen haben. Ich erwarte deshalb keinen weiteren Rückgang.



Frank Halter,
Universität St. Gallen.