

Strukturwandel bei touristischen Klein- und Familienbetrieben

Schlussbericht

Auftraggeber Staatssekretariat für Wirtschaft SECO
Direktion Standortförderung
Holzikofenweg 36
3003 Bern

Auftragnehmerinnen Universität Bern
Zentrum für Regionalentwicklung
Forschungsstelle Tourismus (CRED-T)
Schanzeneckstrasse 1 / Postfach
3001 Bern

Kohl & Partner (Schweiz) AG
Josefstrasse 59
8005 Zürich

Projektleitung Monika Bandi Tanner, Dr. rer. oec.
Marcus Roller, Dr. rer. pol.
Frank Reutlinger, Betriebsökonom dipl. oek., EMBA

Sachbearbeitung Pascal Troxler, Msc Ec
Romina Weber, Bsc Ec
Roman Ogi, Bsc BA

Bern, 08. April 2021

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	I
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage und Problemstellung	1
1.2 Begriffsdefinitionen	2
1.3 Zielsetzungen	2
1.4 Methodisches Vorgehen.....	3
1.4.1 Übersicht	3
1.4.2 Zielsetzung 1: Abgrenzung touristischer Klein- und Familienbetriebe und Strukturanalyse	3
1.4.3 Zielsetzung 2: Allgemeine Herausforderungen für Kleinbetriebe im Tourismus sowie deren Bedeutung bei der Nachfolgeregelung	4
1.4.4 Zielsetzung 3: Aufzeigen Attraktivitätsfaktoren Nachfolger und Investoren für die Nachfolgeregelung.....	4
1.4.5 Zielsetzung 4: Darstellung der Förder- und Unterstützungsangebote bei der Nachfolgeregelung (Akteure / Förderangebote / Dienstleistungen)	5
1.4.6 Zielsetzung 5: Identifikation von Angebots- und Leistungslücken sowie Handlungsempfehlungen	5
2 Strukturwandel bei Klein- und Familienbetrieben.....	6
2.1 Vorgehen	6
2.2 Resultate	8
2.2.1 Nationale Analyse	8
2.2.2 Internationale Analyse	20
2.3 Schlussfolgerungen	21
3 Herausforderungen	23
3.1 Allgemeine Herausforderungen Tourismus	23
3.2 Nachfolgerelevante Herausforderungen für Übergebende – Theoretisch.....	24
3.3 Nachfolgerelevante Herausforderungen für Übergebende – Resultate Interviews.....	27
3.4 Synthese relevante Herausforderungen für Übergebende	36
4 Attraktivitätsfaktoren	39
4.1 Nachfolgerelevante Attraktivitätsfaktoren für Übernehmende – Theoretisch ..	39
4.2 Nachfolgerelevante Attraktivitätsfaktoren für Übernehmende – Resultate Interviews.....	41
4.3 Synthese Attraktivitätsfaktoren für Übernehmende	48
5 Förder- und Unterstützungsangebote	50
5.1 Überblick Förderinstrumente	51

5.1.1	Schweiz	51
5.1.2	Ausland	53
5.2	Einschätzung der Relevanz der Förderinstrumente mittels Interviews	55
5.3	Einschätzung des Förder- und Unterstützungsbedarf anhand von Fallbeispielen	60
5.3.1	Auswertung Fallbeispiele: Situation/Ausgangslage	60
5.3.2	Auswertung Fallbeispiele: Vorgehen im Prozess	60
5.3.3	Auswertung Fallbeispiele: Herausforderungen	61
5.3.4	Auswertung Fallbeispiele: Attraktivitätsfaktoren	62
5.3.5	Auswertung Fallbeispiele: Dienstleistungen	63
5.3.6	Auswertung Fallbeispiele: Förder- und Unterstützungsangebote	64
5.3.7	Auswertung Fallbeispiele: Ergebnis/Fazit	64
5.4	Detailbeschreibung der zentralen Unterstützungsangebote für die Nachfolge 66	
5.4.1	Zentrale Finanzielle Unterstützungsangebote	66
5.4.2	Zentraler Dienstleistungsbedarf	71
5.5	Synthese Förder- und Unterstützungsangebote	75
6	Diskussion.....	78
6.1	Synthese der aktuellen Situation, Herausforderungen, Attraktivitätsfaktoren	78
6.2	Lücken und Redundanzen in den Förder- und Unterstützungsangebote	82
6.3	Argumentation Postulat Roduit	88
6.4	Bedeutung von betrieblichen Nachfolgen in der Gastronomie und Hotellerie für Destinationen, Stakeholder und die Bevölkerung	90
6.5	Hürden und mögliche Stossrichtungen/Massnahmen zur Überwindung	91
6.6	Generelle Legitimation für einen tourismuspolitischen Eingriff	96
6.7	Konkrete Handlungsempfehlungen für die Tourismuspolitik der Schweiz	98
	Quellenverzeichnis	102
	Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	104
	Anhang.....	106
	Anhang A1: Strukturwandel.....	106
	Anhang A2: Interviews	117
	Anhang A3: Relevanz der Fördermittel im Ausland	118
	Anhang A4: Fallbeispiele	119

Zur besseren Lesbarkeit wird im vorliegenden Bericht auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Es wird das generische Maskulinum verwendet, wobei beide Geschlechter gleichermassen gemeint sind.

Management Summary

Ausgangslage und Zielsetzung

Der vorliegende Bericht ist einer von drei Berichten zur Überprüfung der Investitionsförderung, die im Rahmen, der am 15. November 2017 vom Bundesrat verabschiedeten Tourismusstrategie zuhanden des SECO erstellt werden. Er befasst sich mit dem Strukturwandel bei den touristischen Klein- und Familienbetrieben insbesondere in den alpinen und ländlichen Gebieten. Er setzt den Schwerpunkt dabei auf die Nachfolgeregelungen in Familienbetrieben in der Hotellerie und Gastronomie. 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 sowie Handlungsempfehlungen

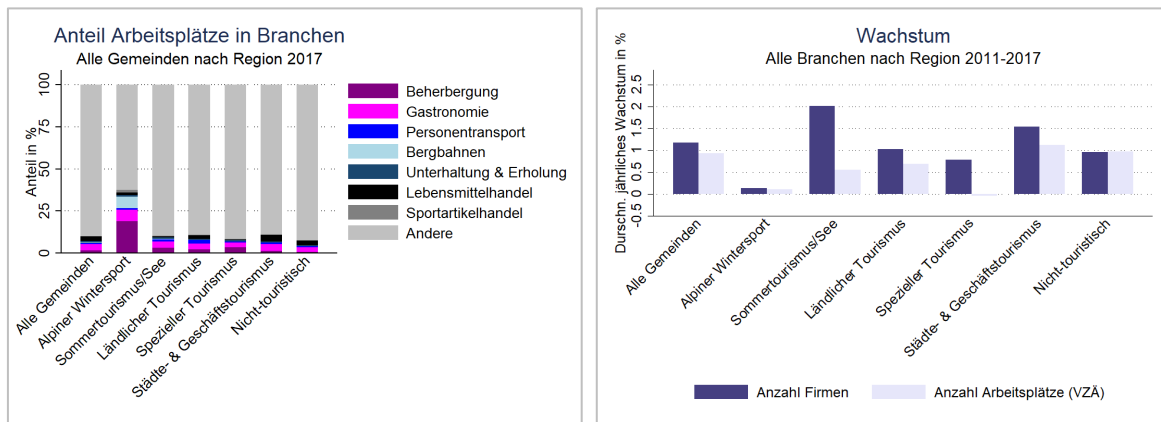
Vorgehen

Zur Erreichung der oben genannten Ziele wurde ein Methodenmix angewandt. Dieser beinhaltete Dokumenten- und Literaturanalysen sowie statistische Analysen der drei Datenquellen Statistik der Unternehmensstruktur (STATENT) des BFS, Sorgenbarometer von Hotelleriesuisse sowie Structural Business Statistics der OECD. Ausserdem wurden 16 Experteninterviews mit erfolgreichen Unternehmern und anderen am Nachfolgeprozess beteiligten Stakeholdern und Fallstudien zu erfolgreicher innerfamiliärer Nachfolge, gescheitertem Verkauf und ausstehender innerfamiliärer Nachfolge durchgeführt. Des Weiteren wurden Validierungsworkshops durchgeführt. Im Bereich der Förder- und Unterstützungsangebote wurde neben der Situation in der Schweiz auch diejenige der Nachbarländer Deutschland, Österreich und Italien (Südtirol) analysiert und, sofern möglich, mit derjenigen der Schweiz verglichen. Einzelne Ziele werden anhand von mehreren Methoden im Sinne einer Methodentriangulation untersucht. Die gewonnenen Erkenntnisse zu den Herausforderungen, Attraktivitätsfaktoren und Förderangeboten werden anschliessend gegenübergestellt, um einerseits mögliche fehlende oder andererseits auch überschneidende Förderangebote zu identifizieren.

Zuletzt werden auf Basis der aktuellen Angebote und möglichen Lücken Handlungsempfehlungen abgeleitet. Ergänzend dazu werden Situationen herausgearbeitet, die eine zusätzliche Förderung durch den Staat (Bund, Kantone, Gemeinden) legitimieren würden, und auch diskutiert, über welche konkreten Instrumente dies möglich wäre. Die identifizierten Lücken und Handlungsempfehlungen wurden im Rahmen der zweiten Begleitgruppensitzung validiert.

Erkenntnisse zum Strukturwandel bei Klein- und Familienbetrieben

Abbildung 1: Bedeutung der Branchen nach Region und regionales Wachstum



Quelle: Eigene Darstellung

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

- Es gibt strukturelle Unterschiede zwischen touristischen und nicht-touristischen Betrieben. So sind Beherbergungsbetriebe eher grösser als nicht-touristische Betriebe. Die touristischen Branchen Gastronomie, Unterhaltung & Erholung sowie der Sportartikelhandel sind im Vergleich zu nicht-touristischen Branchen eher von Kleinbetrieben geprägt. Bergbahnen sind eher gross strukturiert und keine Familienbetriebe.
- Es existieren Wachstumsunterschiede zwischen Betrieben verschiedener Branchen: Die Anzahl der Arbeitsplätze und Firmen steigt beim Personentransport, bei Bergbahnen, bei der Unterhaltung & Erholung sowie bei Anderen, während sie in der Beherbergung, der Gastronomie, im Lebensmittelhandel und im Sportartikelhandel stagniert bzw. zurückgeht. Die Wachstumsschwäche im Lebensmittelhandel ist teilweise durch eine Konsolidierung mit Produktivitätssteigerung erklärbar. Da dies bei der Beherbergung, der Gastronomie und im Sportartikelhandel nicht der Fall ist, kann dort eine reale Wachstumsschwäche an der Anzahl Unternehmen und Arbeitsstellen ausgemacht werden.
- Es existieren bedeutende regionale Strukturunterschiede. Arbeitsplätze in touristischen Branchen machen in allen Regionen geringe Anteile (<7%) aus ausser in Gemeinden mit alpinem Wintersport (>35%). 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 regionalen Branchenzusammensetzung.
- Regional bestehen bedeutende Wachstumsunterschiede gemessen an der Anzahl Unternehmen und Arbeitsstellen: Gemeinden mit alpinem Wintersport wachsen am schwächsten im Vergleich zu den anderen Gemeindekategorien, Gemeinden mit Geschäftstourismus am stärksten. Die Stagnation in den alpinen Gemeinden 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.

Die Wachstumsschwäche bezüglich Betriebe und Arbeitsplätze bezieht sich hauptsächlich auf den alpinen Raum und kann in der Gastronomie und Hotellerie kaum durch Produktivitätssteigerung behoben werden. Beide Branchen decken zudem einen erheblichen Anteil der touristischen Unternehmen ab. Der Fokus dieser Studie liegt daher auf diesen beiden Branchen 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 konnten in fünf Ebenen eingeteilt werden (persönliche Ebene, die interpersonelle Ebene, die Prozessebene, die betriebliche Ebene und das betriebliche Umfeld (vgl. Abbildung 2)).

Abbildung 2: Herausforderungen für den Übergebenden



Quellen: Cavelti et al. 2018; Credit Suisse und HSG, 2009, 2016; De Massis et al., 2008; Feldmann & Heer, 2016; Huber, 2019; HWB Unternehmerberatung, 2020; KMU Forschung Austria, 2014; Kohl & Partner; Pikkemaat & Peters, 2016; Wegmann & Wiesehahn, 2015

In den Interviews mit 16 Experten wurde die Relevanz der Herausforderungen eingeschätzt. Folgende Erkenntnisse werden 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.

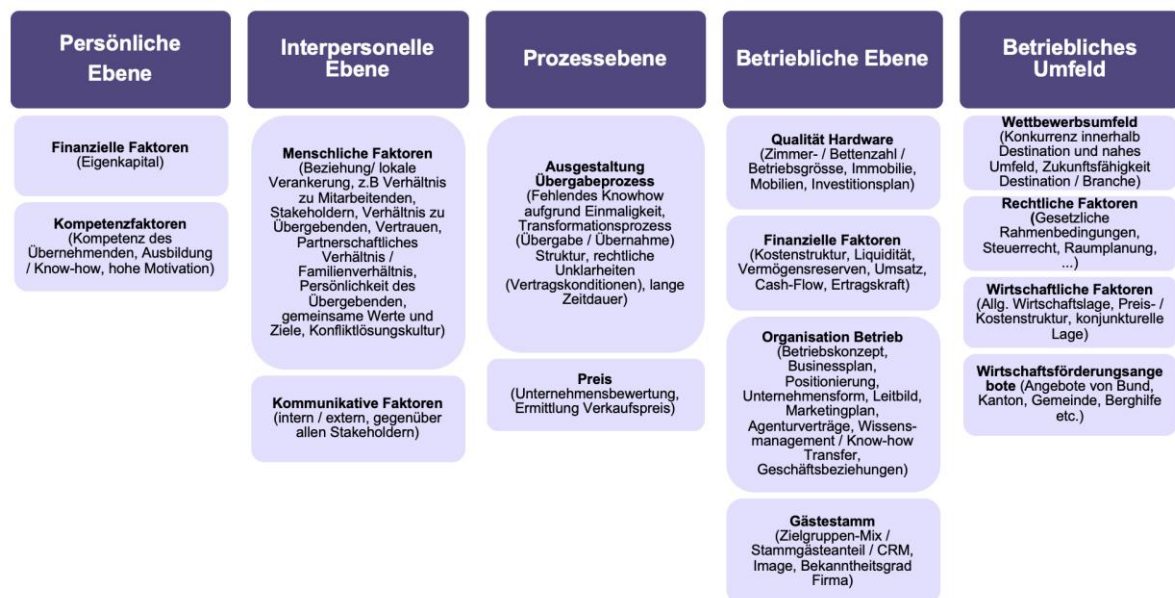
- Emotionale Aspekte wie das Loslassen wurden in den persönlichen Gesprächen sehr oft erwähnt. Zentral ist, dass der Übergeber zwischen sich als Individuum und dem Betrieb differenzieren kann.
- Es ist herausfordernd, sich früh genug mit der Nachfolgelösung zu beschäftigen
- Die Preisfindung ist oft anspruchsvoll, da der Übergebende den Wert oft 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.
- Die Relevanz von Prozessstruktur und -organisation und der Aufwand bei der Suche nach einem Übernehmer wird oft unterschätzt.
- Chancen für eine künftige Positionierung des Betriebs sind wichtiger als die bisherige Positionierung.
- Eine externe Begleitung durch einen Experten kann sehr hilfreich sein.

Insgesamt kann konkludiert werden, dass Finanzen bei der Nachfolgeregelung von touristischen Klein- und Familienbetrieben, wie beispielsweise in der Hotellerie, zentrale Herausforderungen darstellen, dass aber auch Emotionen und zwischenmenschliche Beziehungen wichtig sind.

Erkenntnisse zu Attraktivitätsfaktoren für Übernehmende

Auch die Attraktivitätsfaktoren für den Übernehmenden wurden herausgearbeitet und anschliessend in die fünf Ebenen eingeteilt (vgl. Abbildung 3).

Abbildung 3: Attraktivitätsfaktoren aus Sicht des Übernehmenden



Quellen: Cavelti et al., 2018; Durst & Kaufmann, 2007; Feldmann & Heer, 2016; Halter & Schröder, 2012; Huber, 2019; Kohl & Partner; Merchant et al., 2018; Wegmann & Wiesehahn, 2015; Zehrer & Leiss, 2018

In den Interviews mit 16 Experten wurde die Relevanz der Herausforderungen eingeschätzt. Folgende Erkenntnisse werden daraus abgeleitet:

- Die Finanzierung wird als der relevanteste Faktor eingestuft. Das Beschaffen von genügend Eigenkapital ist insbesondere für junge Übernehmende sehr anspruchsvoll. Junge sind oft weniger risikobereit.
- Auf der persönlichen Ebene spielen die Kompetenzfaktoren eine entscheidende Rolle, auf der interpersonellen Ebene die menschlichen Faktoren. Die Chemie zwischen Übergeber und Übernehmer hilft bei einer reibungslosen Übergabe.
- Eine gute Vorbereitung des Übergabeprozesses ist entscheidend.
- Der Kaufpreis und die Unternehmensbewertung stellen zwei der wichtigsten Attraktivitätsfaktoren dar, damit verbunden auch die Ertragskraft des Betriebes.
- Der Unternehmerwechsel hat mitunter auch einen grossen Einfluss auf die Kundenschaft und die Ertragskraft des Betriebes.
- 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 konnten in den Experteninterviews wie bereits bei den Herausforderungen die finanziellen Faktoren herauskristallisiert werden. 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

Im Rahmen der Studie wurden sowohl private als auch staatliche Förder- und Unterstützungsangebote im In- und Ausland untersucht. Dabei wurden folgende Angebote identifiziert:

- Bei den staatlichen Förderinstrumenten stehen in der Schweiz Darlehen, Bürgschaften, A-fonds-perdu-Beiträge und die Erbschaftssteuerbefreiung im Fokus.
- Die Fördertätigkeit des Bundes ist durch die SGH stark auf Beherbergungsbetriebe ausgerichtet.
- Die kantonalen Förderinstrumente sind sehr vielfältig aber wenig strukturiert.
- Von privater Seite werden in der Schweiz beratende Dienstleistungen angeboten. Diese beinhalten die Unterstützung bei der Suche nach einem Nachfolger, bei der Bestimmung des Unternehmenswerts, beim Übernahmeprozess, bei der Finanzierung und bei rechtlichen Fragen sowie generelles Coaching. Diese Dienstleistungen werden allerdings von einer Vielzahl an Anbietern in unterschiedlichen Kombinationen angeboten.
- Während sich das Dienstleistungsangebot kaum zum Ausland unterscheidet, liegt im Ausland der Fokus der staatlichen Förderung mehr auf Zinskostenbeiträgen und Mezzanine-Finanzierungen.

Die Einschätzung zu den Förder- und Unterstützungsangebote basierend auf den Interviews lassen folgende Schlüsse aus einer CRED-T/K+P-Sicht zu:

- Die Wirksamkeit der finanziellen Förderinstrumente ist umstritten. Oft stehen Förderinstrumente in Abhängigkeit zueinander.

- Die Wirksamkeit der Dienstleistungsunterstützung wird mehrheitlich als positiv betrachtet.
- Die Förderlandschaft Schweiz ist unübersichtlich und über die Kantone sowie Branchen hinweg unterschiedlich.
- Obwohl die Übernehmenden die Bürgschaftsgenossenschaften als zentraler Kontaktpunkt nennen, werden sie als zu wenig bekannt befunden.
- Es gibt keine einzelbetriebliche Förderung in der Konzept-/Ideenphase (ausser im Kanton Tessin mit dem Hospitality-Manager).
- Oft dienen Förderangebote nicht direkt der Nachfolge, sondern vielmehr den darauffolgenden Investitionen, um nicht in einen Investitionsstau zu gelangen.

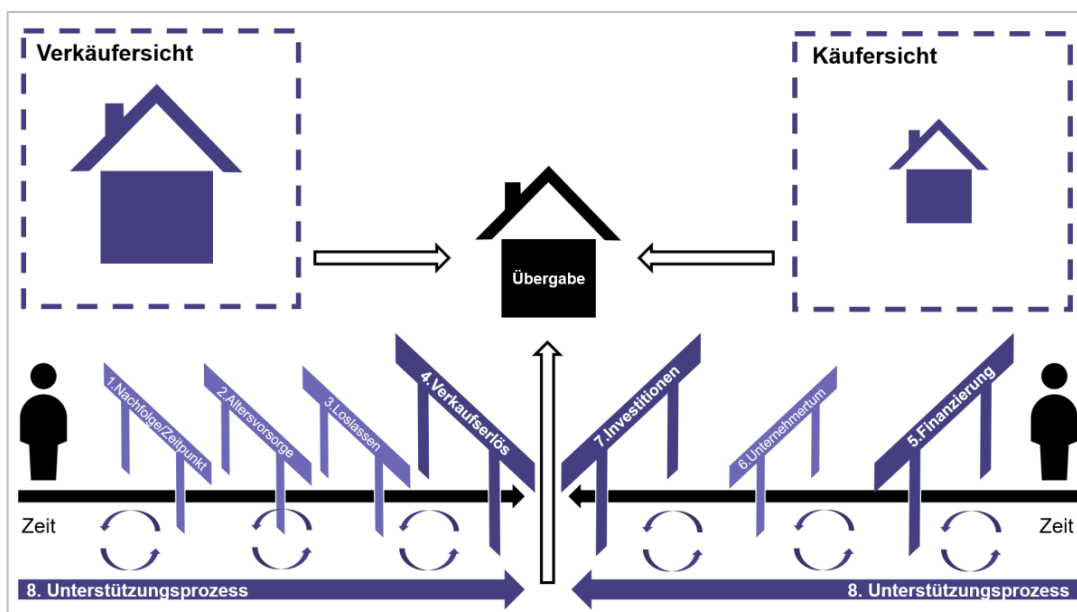
Die Gegenüberstellung der Herausforderungen und Attraktivitätsfaktoren mit dem Förder- und Unterstützungsangebote lässt folgende Schlussfolgerungen zu:

- Das Angebot an finanziellen Förderinstrumenten in der Schweiz scheint weitgehend ausreichend, um den fehlende Eigenkapitalbedarf der Käufer zu decken – Der Zugang ist allerdings unübersichtlich und schwierig zu verstehen.
- Das Angebot der Dienstleistungsunterstützungen ist breit und deckt alle Herausforderungen sowie Attraktivitätsfaktoren ab. Der Zugang erfordert aber eine hohe Koordination und wird durch Informationsasymmetrien zusätzlich erschwert.
- Bei innerfamiliären Nachfolgen wirkt eine neutrale Drittperson unterstützend, indem persönliche und interpersonelle Themen ausgelotet werden. Sowohl professionelle Anbieter wie auch persönliche Kontakte sind hier ausreichend vorhanden.

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 (vgl. Abbildung 4).

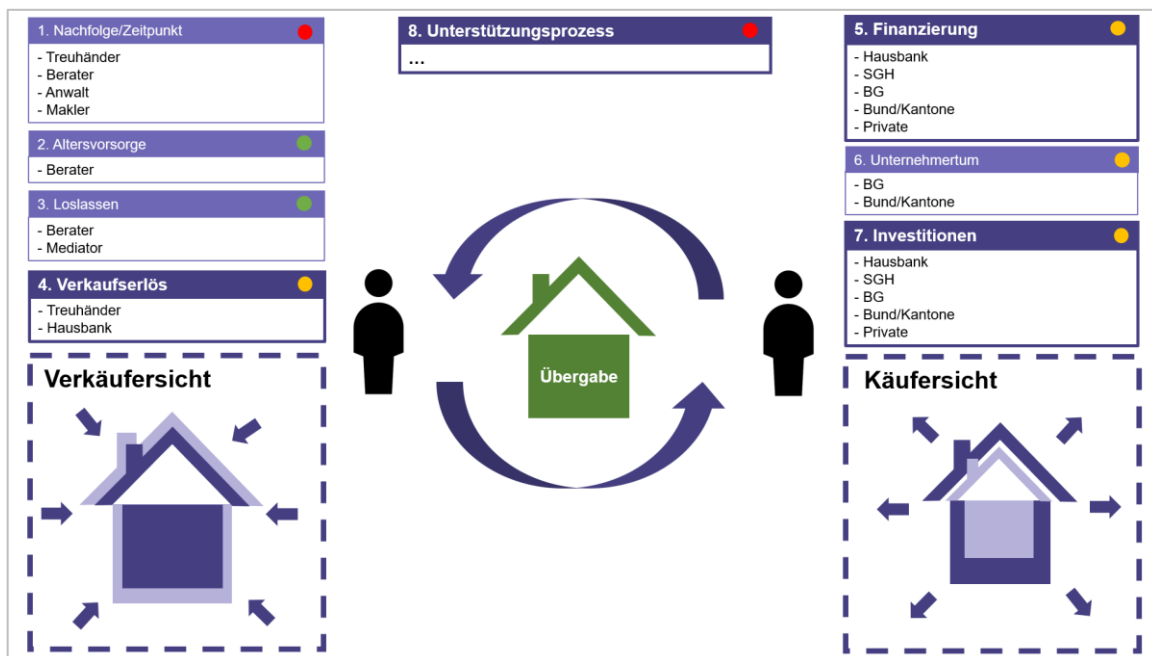
Abbildung 4: Sieben zentrale Hürden im Nachfolgeprozess



Quelle: Eigene Darstellung

Auf Seite des Verkäufers (Übergebender) wurden vier Hürden identifiziert: Die Wahl des Nachfolgezeitpunkts, die Sicherstellung der Altersvorsorge, das Loslassen vom Betrieb und der Verkaufserlös, wobei der Verkaufserlös die höchste Hürde darstellt. Beim Käufer (Übernehmender) wurden drei Hürden identifiziert. Die erste ist die Finanzierung des Kaufs, die zweite das Unternehmertum, welches unter anderem die eigene Risikobereitschaft und Einstellung zur Work-Life-Balance beinhaltet, und die Dritte ist die Investitionshürde, welche die Investitionsmöglichkeiten nach der Übernahme definiert. Aufgrund der Herausforderung und oft externen Abhängigkeit werden die Finanzierungshürde und die Investitionshürde als höher eingestuft. Da aufgezeigt werden konnte, dass es in der Schweiz viele private und staatliche Förder- und Unterstützungsinstrumente gibt, aber der Zugang zu diesen oft durch Informationsasymmetrien erschwert ist, wurde der Unterstützungsprozess als eigene und für beide Seiten hohe Hürde definiert.

Abbildung 5: Effektivität beim Überwinden von Hürden im Übergabeprozess seitens Verkäufer und Käufer durch Unterstützer



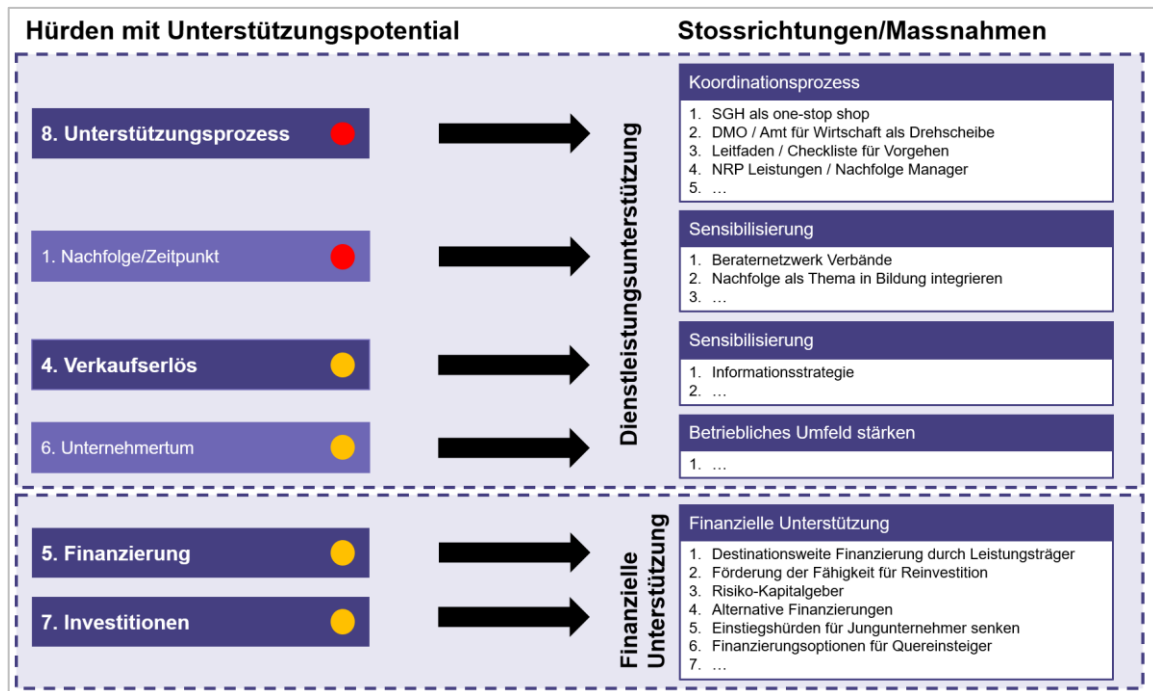
Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 5 zeigt mit einem Ampelsystem, wie effektiv die privaten und staatlichen Förder- und Unterstützungsangebote bei der Überwindung der einzelnen Hürden helfen und wo noch Verbesserungspotenzial (rot) 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 Verbesserungspotenzial besteht.

Handlungsempfehlungen

Für alle Hürden ausser den effizient unterstützten Hürden wurden mögliche Stossrichtungen mit zugehörigen Massnahmen entwickelt, welche in Abbildung 6 abgebildet sind.

Abbildung 6: Lücken und daraus identifizierte Stossrichtungen und Massnahmen



Quelle: Eigene Darstellung

Die Massnahmen wurden anschliessend auf ihre Umsetzbarkeit und zu erwartende Wirkung hin untersucht. Nur zwei Massnahmen haben die Priorität 1 erlangt. Es handelt sich bei beiden um Massnahmen, welche innerhalb der SGH umgesetzt werden können. Wir empfehlen daher eine *Weiterentwicklung des bestehenden tourismuspolitischen Instrumentes SGH* zur Stärkung der Nachfolgeregelung in touristischen Klein- und Familienbetrieben in zweierlei Hinsicht:

Erstens wäre es aus unserer Sicht sinnvoll, die *SGH als Koordinationsstelle für den Nachfolgeprozess* in der Hotellerie weiterzuentwickeln. Um die Nähe zu den einzelnen Leistungsträgern zu stärken und damit die Beratungsresistenz zu minimieren, könnten lokale Standorte oder lokale Nachfolge-Manager hilfreich sein. Das Angebot könnte zudem auf die Hotellerie fokussiert werden. Zweitens wäre es aus unserer Sicht sinnvoll, das Angebot der *neutralen Unternehmensbewertung* auszubauen oder bekannter zu machen, um die Hürde des Kaufpreises zu verkleinern. Beide Ansatzpunkte adressieren Informationsasymmetrien und sind daher aus ökonomischer Sicht legitimierbar. Die Eingrenzung des Instrumentes auf den Tourismus, beziehungsweise das Gastgewerbe, kann über die Eigenschaften der Standortgebundenheit und der zentralen Rolle des Gastgebers legitimiert werden. Die Einschränkung auf die Hotellerie könnte gegenüber dem restlichen Gastgewerbe durch eine im Normalfall deutlich höhere lokale Systemrelevanz sowie einen höheren Investitionsbedarf begründet werden.

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Im Jahr 2017 waren in der Schweiz 175'489 Vollzeitäquivalente im Tourismus beschäftigt. Dies entspricht ca. 4.1% aller Beschäftigten. Auch wenn die Zahl der Beschäftigten im Tourismus gesamtschweizerisch relativ niedrig ist, kommt dem Tourismus vor allem in ländlichen Regionen eine wichtige Rolle zu. So arbeiten lokal teilweise über 30% der Beschäftigten im Tourismus. Die Struktur zeichnet sich durch viele kleine bis mittlere Betriebe aus, die sich nicht selten in Familienhand befinden. Im Vergleich zu den Städten sind Betriebe in Gemeinden mit alpinem Wintersport im Schnitt halb so gross. Diese Struktur verbunden mit branchenspezifischen Besonderheiten wie dem Charakter als Exportbranche bringen viele Herausforderungen für die Betriebe mit sich. Zu diesen Herausforderungen zählen unter anderem Wechselkursrisiken, die Standortgebundenheit, die fortschreitende Digitalisierung und ein saisonales, nicht lagerfähiges Produkt.

Die Corona-Krise beeinflusst diese Herausforderungen zusätzlich. Dabei sind die Auswirkungen auf die Struktur und somit den Einfluss auf die einzelnen Herausforderungen heute schwierig abzuschätzen. Die erhöhten Anforderungen an die nachhaltige Entwicklung und die in absehbarer Zeit wieder zunehmende Konkurrenz durch den internationalen Tourismus erfordern zudem Investitionen, die über den reinen Substanzerhalt hinausgehen. Dies kann bei kleinen Betrieben schnell zu einem Investitionsstau führen, der die Wettbewerbsfähigkeit schwächt. In Phasen der Nachfolgeregelung kann dies dazu führen, dass die Attraktivität für eine familieninterne Nachfolge gering ist oder der Betrieb aufgrund sehr hoher Anlagekosten keinem externen Investor mehr vermittelbar wird.

Der Bund erkennt die Bedeutung und Besonderheiten des Tourismus an und fördert diesen mit mehreren Angeboten, die anderen KMU nicht zur Verfügung stehen. So werden Investitionen beispielsweise durch die Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH) unterstützt und für die Beherbergung ein reduzierter Mehrwertsteuersatz verlangt.

Die Kleinstrukturiertheit des Tourismus gekoppelt mit einer schwachen Ertragslage macht es für viele kleine Betriebe der Branche schwer, notwendige Investitionen zu tätigen. Es stellt sich die Frage, ob die Problematik durch den Staat derzeit effizient und effektiv angegangen wird. Die Tourismusstrategie, welche am 15. November 2017 vom Bundesrat verabschiedet wurde, beinhaltet deshalb die Überprüfung der Investitionsförderung.

Um die breite Thematik zu untersuchen, hat das SECO drei Studien ausgeschrieben:

1. Investitionen und deren Finanzierung im Schweizer Tourismus
2. Alternativen zur Bankfinanzierung für touristische Unternehmen
3. Strukturwandel bei den touristischen Klein- und Familienbetrieben

Der vorliegende Bericht befasst sich mit dem dritten und letzten Punkt. Er setzt sich schwerpunktmässig mit dem Strukturwandel bei den touristischen Klein- und Familienbetrieben, insbesondere in den alpinen und ländlichen Gebieten, auseinander. Speziell soll auf die Nachfolgethematik eingegangen werden. Die Nachfolgeföndung stellt speziell für Familienunternehmen oftmals eine grosse Schwierigkeit dar (Wagner et al., 2019). Der Bericht untersucht die Attraktivitätsfaktoren für Übernehmende und Herausforderungen für Übergebende touristischer Klein- und Familienbetriebe für Investoren

und Nachfolge. Gleichzeitig soll sie als Basis für die Beantwortung des Postulats Roduit 18.4405 (Jungen Leuten bei der Übernahme eines touristischen Beherbergungs- oder Restaurationsbetriebs helfen) dienen. Das Postulat beauftragt den Bundesrat, Massnahmen zur Förderung von Übernahmen von Beherbergungs- und Restaurationsbetrieben, beispielsweise durch die SGH, zu prüfen. In der vorliegenden Studie wird in einem ersten Schritt darüber hinaus das gesamte Spektrum der touristischen Leistungsträger betrachtet.

1.2 Begriffsdefinitionen

Der vorliegende Bericht verwendet als Basis der Arbeit folgende Definitionen der in der Ausschreibung verwendeten Begriffe:

Strukturwandel

Unter Strukturwandel wird der Wandel der Betriebsstrukturen über die Zeit verstanden. Ändert sich beispielsweise die vorherrschende Rechtsform der Betriebe über die Zeit oder werden Betriebe tendenziell grösser?

Nachfolge

Unter Nachfolge wird generell die Unternehmensfortsetzung verstanden, entweder mit einem Wechsel in der Betriebsführung und/oder einem Wechsel in der Eigentümerstruktur. Letzteres schliesst sowohl innerfamiliäre Nachfolgen als auch Übernahmen durch Investoren ein.

Touristische Gebiete

Die Einteilung in touristische und nicht touristische Gebiete erfolgt über die von Hanser (2020a) vorgeschlagene Einteilung der touristischen Schweiz mit sechs Gemeindetypen, die dienlich aggregiert werden können.

Kleinbetrieb

Die Abgrenzung von Kleinbetrieben (implizit oft auch Familienbetriebe genannt) soll hauptsächlich über die Anzahl Vollzeitäquivalente (VZÄ) erfolgen. Betriebe mit weniger als 10 Stellen werden als Kleinbetriebe angesehen. Diese Abgrenzung folgt der Definition von Mikrounternehmen des Bundesamtes für Statistik¹ und der EU². Sie hat den Vorteil, dass sie einheitlich über alle Branchen angewandt werden kann und so Betriebe unterschiedlicher Branchen vergleichbar machen. Ergänzend soll für die Beherbergungsindustrie auch eine Abgrenzung nach Anzahl der Betten (Kleine und Mittlere Hotels) erfolgen (Müller et al. 2008).

1.3 Zielsetzungen

Die Studie verfolgt die geforderten vier Fragebereiche mit nachfolgenden fünf Zielen:

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

¹ BFS, 2020

² EUR-Lex, 2020

4. Darstellung der Förder- und Unterstützungsangebote bei der Nachfolgeregelung (Akteure / Förderangebote / Dienstleistungen)
5. Identifikation von Angebots- und Leistungslücken sowie Handlungsempfehlungen

Diese Ziele verlangen das Beleuchten der Nachfolgethematik aus betriebs- und volkswirtschaftlicher Sicht, aus wissenschaftlicher und praktischer Sicht und aus nationaler und internationaler Sicht. Die fünf Ziele werden in den jeweiligen Kapiteln 2 bis 6 in chronologischer Reihenfolge diskutiert und abgehandelt.

1.4 Methodisches Vorgehen

1.4.1 Übersicht

Ein Methodenmix wird zur Erreichung der oben genannten Ziele angewandt (vgl. Tabelle 1). Dies beinhalten Dokumenten- und Literaturanalysen, statistische Analysen, Experteninterviews, Fallstudien sowie ein Validierungsworkshop. Einzelne Ziele werden mit mehreren Methoden im Sinne einer Methodentriangulation untersucht. Das Aufzeigen möglicher Lücken und Handlungsspielräume geschieht auch als Synthese der vorherigen Analysen, welche in der Tabelle 1 nicht explizit aufgeführt ist.

Tabelle 1: Methodenmix im Überblick

Zielsetzung	Methodische Ansätze				
	Dokumenten-/Literatur-analyse	Statistische Analyse	Experteninterviews	Case-Studies	Validierungsworkshop
Abgrenzung/ Struktur-analyse	X	X			
Allgemeine Herausforderungen	X		X	X	
Attraktivitätsfaktoren	X		X	X	
Unterstützungsangebote	X		X	X	
Lücken und Handlungsempfehlungen					X

Quelle: eigene Darstellung

Im Folgenden werden die methodischen Ansätze anhand der Zielsetzungen genauer dargestellt.

1.4.2 Zielsetzung 1: Abgrenzung touristischer Klein- und Familienbetriebe und Strukturanalyse

Zu Beginn der Studie wurden die vorgenommenen Abgrenzungen hinsichtlich der Betriebsgrösse und der räumlichen Einteilung überprüft, um später bei den Experteninterviews und Fallstudien eine empirisch gestützte Eingrenzung zu ermöglichen. Zudem wurde untersucht, ob touristische Kleinbetriebe unterschiedliche Strukturen zum Bei-

spiel in der Rechtsform im Vergleich zu anderen KMU und nicht touristischen Kleinbetrieben aufweisen. Hierzu wurden vier Datenquellen beansprucht, wovon aber nur drei in der Auswertung genutzt werden können:³

Einzeldaten der Statistik der Unternehmensstruktur (STATENT) des Bundesamtes für Statistik (BfS), den wiederkehrenden Sorgenbarometer von Hotelleriesuisse (mit Fragen nach der Personal- und Finanzsituation sowie der Nachfolgeregelung) und aggregierte Daten der Structural Business Statistics des OECD. Letztere ermöglichen einen internationalen Vergleich mit der Grössenstruktur von Unternehmen nach Branche. Bei der Analyse der BfS-Daten wurde neben einer räumlichen Abgrenzung auch eine Abgrenzung über die Branchensystematik NOGA vorgenommen. Das Sorgenbarometer wird zur Überprüfung der These, ob besonders kleine und alpine Betriebe die Nachfolgeregelung als Herausforderung betrachten, eingesetzt.

Diese Analyse diene als Grundlage für die nachfolgenden Untersuchungen und Diskussionen.

1.4.3 Zielsetzung 2: Allgemeine Herausforderungen für Kleinbetriebe im Tourismus sowie deren Bedeutung bei der Nachfolgeregelung

Tourismusspezifische Charakteristika wie die Standortgebundenheit oder der Exportcharakter zeigen sich in akzentuierten Herausforderungen und angepassten Rahmenbedingungen. Basierend auf einer Literaturanalyse werden zunächst generelle Treiber (wie bspw. Digitalisierung, Klimawandel etc.) und daraus spezifische Herausforderungen des Tourismus (wie bspw. Arbeitsmarktsituation der Betriebe) aufgezeigt. Solche, auch indirekte Herausforderungen für mögliche Betriebsübernahmen sind relevant, ohne den Übernahmeprozess direkt zu betreffen.

Anschliessend werden die relevanten Herausforderungen für den Nachfolgeprozess anhand einer Literaturanalyse und mittels Experteninterviews mit erfolgreichen Unternehmern, involvierten Beratern, begleitenden staatlichen Stellen und anderen am Nachfolgeprozess beteiligten Stakeholdern national und auch international herausgearbeitet. Die 16 Experteninterviews erlauben es, die spezifisch den Nachfolgeprozess tangierenden Herausforderungen einzuschätzen und bereits mögliche staatliche Angebote sowie private Initiativen zu deren Abschwächung zu erfassen.

1.4.4 Zielsetzung 3: Aufzeigen Attraktivitätsfaktoren Nachfolger und Investoren für die Nachfolgeregelung

Die unter 1.4.3 erwähnten Experteninterviews erlauben uns, Rückschlüsse zu ziehen, welche Faktoren eine Betriebsweiterführung attraktiv machen. Zusätzlich werden die Resultate der Experteninterviews durch Fallstudien ergänzt. Dabei prüfen wir die Einflüsse, welche zu einer positiven oder zu einer negativen Nachfolge führen. Hier erachten wir es als zentral, nicht nur die Perspektive eines Übergebenden oder Übernehmenden einzunehmen, sondern möglichst vieler Stakeholder, um eine Abhängigkeit von be-

³ Einzeldaten der Statistik der Unternehmensdemografie (UDEMO) des BfS bestehen in ihrer aktuellen Form erst ab 2013. Die vorgängigen Daten sind nur bedingt vergleichbar, weswegen hier auf eine Auswertung verzichtet wurde. Die entscheidenden Variablen sind nur bis 2015 verfügbar, weswegen auch die Jahre 2016 und 2017 nicht ausgewertet werden konnten.

trieblichen Nachfolgen in den Destinationen abzubilden. Eine genaue Auseinandersetzung mit verschiedenen Stakeholdern kann aufzeigen, dass die oben erwähnten Herausforderungen auf betrieblicher Ebene stattfinden, die strukturellen Konsequenzen daraus aber oft verschiedene Ebenen betreffen. Dies erlaubt beispielsweise auch die relative Wichtigkeit eines Betriebes in einer Gemeinde darzulegen. Letzteres ist entscheidend für die Legitimation möglicher Förderungsangebote. In Abhängigkeit der benötigten Tiefe und Breite werden verschiedene Fälle bearbeitet. Durch viele gescheiterte Kontaktversuche und den Umstand, dass Personen, die eine gescheiterte Nachfolge hinter sich haben, nicht gerne darüber sprechen, konnten wir nur bedingt die angepeilte Breite erreichen.

Wir untersuchen deshalb folgende Fälle:

- Innerfamiliäre erfolgreiche Weitergabe (3x)
- Gescheiterter Verkauf
- Innerfamiliäre ausstehende Weitergabe

1.4.5 Zielsetzung 4: Darstellung der Förder- und Unterstützungsangebote bei der Nachfolgeregelung (Akteure / Förderangebote / Dienstleistungen)

In diesem Teil der Studie werden die Förder- und Unterstützungsangebote zur Nachfolgeregelung aufgenommen. Im Rahmen der Analyse werden generelle Informationen analysiert und die Angebote auf Stufe Bund / Länder, Kantone / Regionen und Private wie Institutionen herausgearbeitet. Dabei werden auf nationale und internationale Angebote und Dienstleistungen und bei den staatlichen Angeboten auf die tourismusspezifisch und nicht-tourismusspezifische Angebote eingegangen und diese systematisiert ausgewertet. Es werden sowohl finanzielle Angebote als auch Dienstleistungen berücksichtigt. Neben den Schweizer Förder- und Unterstützungsangeboten werden auch diejenigen der Nachbarländer Deutschland, Österreich und Italien (Südtirol) analysiert und, sofern möglich, verglichen. Methodisch stützt sich dieser Analyseteil auf die Dokumentenanalyse und auf Experteninterviews.

1.4.6 Zielsetzung 5: Identifikation von Angebots- und Leistungslücken sowie Handlungsempfehlungen

In diesem Analyseteil werden die gewonnenen Herausforderungen, Attraktivitätsfaktoren und Förderangebote für die Schweiz und den Tourismus in den alpinen und ländlichen Gebieten gegenübergestellt, um einerseits mögliche fehlende oder andererseits auch überschneidende Förder- und Unterstützungsangebote zu identifizieren.

Zuletzt werden auf Basis der aktuellen Angebote und möglichen Lücken Handlungsempfehlungen abgeleitet. Hier wird aufgezeigt, welche Lücken von Privaten mit neuen Geschäftsmodellen wie Kooperationen oder digitalen Lösungen geschlossen werden können. Ergänzend dazu werden Situationen herausgearbeitet, die eine zusätzliche Förderung durch den Staat (Bund, Kantone, Gemeinden) legitimieren würden und auch diskutiert werden über welche konkreten Instrumente das möglich sein könnte. Die Legitimation ist hierbei einerseits hinsichtlich des grundsätzlichen Eingreifens zu bewerten und andererseits hinsichtlich einer fokussierten Unterstützung zwischen touristischen und nicht-touristischen Betrieben.

Die identifizierten Lücken und Handlungsempfehlungen werden bei der zweiten Begleitgruppensitzung validiert. Weiter sollen mögliche Argumente auf das Postulat Roudit skizziert werden.

2 Strukturwandel bei Klein- und Familienbetrieben

2.1 Vorgehen

Zunächst sollen die vorgenommenen Abgrenzungen hinsichtlich der Betriebsgrösse und der räumlichen Einteilung überprüft werden, um bei den Experteninterviews und Fallstudien eine empirisch gestützte Eingrenzung zu ermöglichen. Zudem soll untersucht werden, ob touristische Kleinbetriebe unterschiedliche Strukturen im Vergleich zu anderen KMU und nicht touristischen Kleinbetrieben aufweisen. Konkret werden folgende Fragen adressiert:

1. Existiert ein Strukturwandel hinsichtlich der Betriebsgrösse und der Rechtsform bei touristischen Betrieben im Vergleich zu nicht-touristischen Betrieben in nicht touristischen und touristischen Regionen?
2. Wachsen die Anzahl Betriebe und die Anzahl Arbeitsplätze unterschiedlich stark in touristischen Betrieben im Vergleich zu nicht-touristischen Betrieben in nicht touristischen und touristischen Regionen?
3. Wie entwickeln sich die Strukturen der Tourismusunternehmen in der Schweiz im Vergleich zum Ausland?
4. Ist die Herausforderung der Nachfolgeregelung in der Hotellerie unterschiedlich stark in städtischen und alpinen und in grossen und kleinen Betrieben?

Zur Beantwortung der ersten beiden Fragen werden Daten der Statistik der Unternehmensstruktur (STATENT) des Bundesamts für Statistik (BfS) für die Jahre 2011-2017⁴ und der Statistik der Unternehmensdemografie (UDEMO) für die Jahre 2013-2015⁵ des BfS verwendet. Die Einteilung der Betriebe in touristische und nicht touristische Betriebe erfolgt anhand der sechsstelligen NOGA Codes. Konkret berücksichtigen wir folgende Teilbranchen:

- Beherbergung (NOGA: 55XXXX)
 - Hotels, Jugendherbergen, etc.
- Gastronomie (NOGA: 56XXXX)
 - Restaurants, Imbisse, Bars, etc.
- Personentransport (NOGA: 4931XX, 493901, 491XXX, 4932XX)
 - Bahnen, Busse, Taxen, etc.
- Bergbahnen (NOGA: 493903)
 - Seilbahnen, Standseilbahnen, etc.
- Sport, Unterhaltung & Erholung (NOGA: 93XXXX)
 - Sportanlagen, Freizeit- und Erholungsparks, Yachthäfen, Veranstaltungen, etc.
- Lebensmittelhandel (NOGA: 472XXX)
 - Supermärkte, Metzger, Bäcker, etc.

⁴ Die Betriebszählung der vorgängigen Jahre beruht nicht auf einer Vollerhebung. Da explizit kleinere Betriebe fehlen, wurde auf eine Auswertung dieser Daten verzichtet.

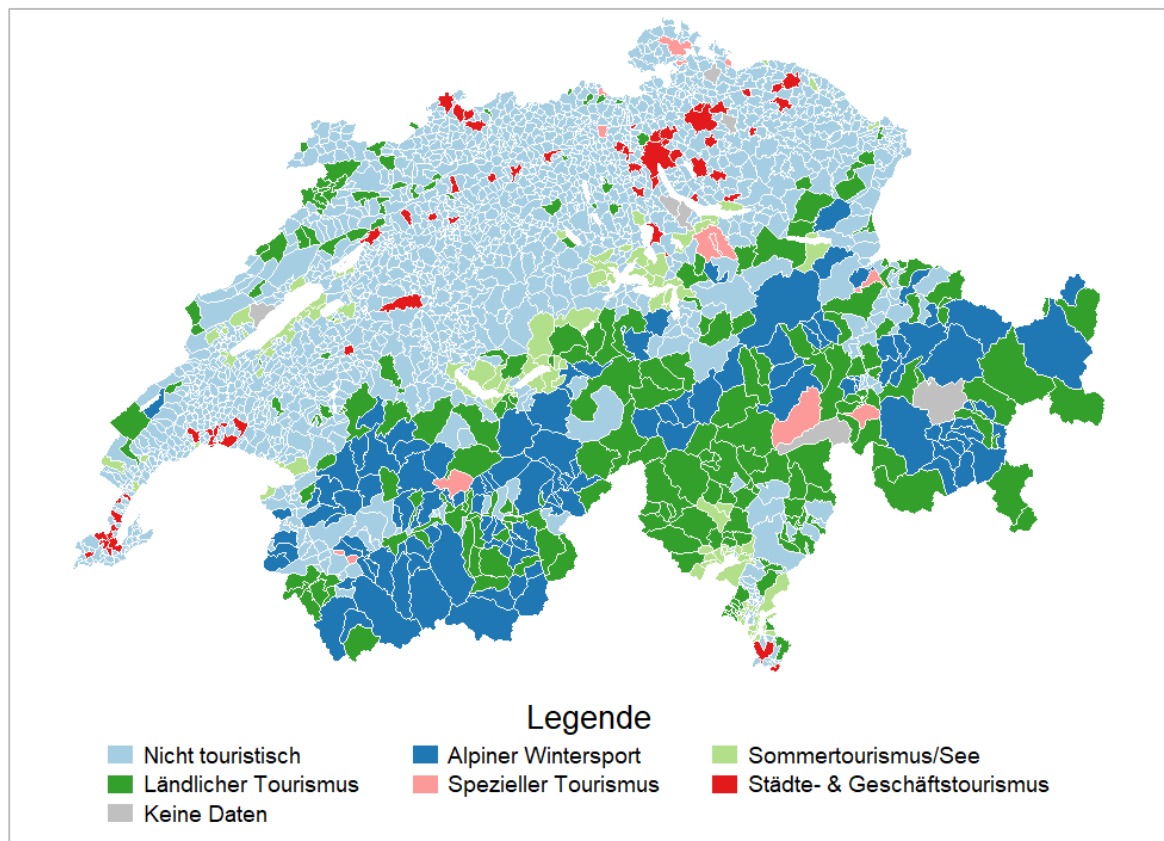
⁵ UDEMO in seiner aktuellen Form besteht erst ab 2013. Die vorgängigen Daten sind nur bedingt vergleichbar, weswegen auch hier auf eine Auswertung verzichtet wurde. Die entscheidenden Variablen sind nur bis 2015 verfügbar, weswegen auch die Jahre 2016 und 2017 nicht ausgewertet werden konnten.

- Sportartikelhandel (NOGA: 476402)
 - Sportgeschäfte, Sportmaterialverleih, etc.

Alle anderen Branchen werden als übrige Branchen zusammengefasst.

Die Unterscheidung nach touristischen und nicht-touristischen Regionen erfolgt anhand der von Hanser (2020a) vorgeschlagenen Einteilung der touristischen Schweiz, wobei diese massgeblich auf der Anzahl Hotelbetten und dem Zweitwohnungsanteil von Gemeinden beruht. Die Analysen wurden für die sechs verschiedenen Gemeindetypen separat durchgeführt. Abbildung 7 verdeutlicht die Einteilung.

Abbildung 7: Die touristischen Gemeindetypen der Schweiz



Quelle: Eigene Darstellung nach Hanser (2020a)

Die dritte Frage wird mithilfe von Daten aus den Structural Business Statistics des OECD beantwortet.

Die vierte Frage wird mit Daten aus dem Sorgenbarometer von Hotelleriesuisse beantwortet, welche regelmässig die Herausforderungen der Hotellerie abfragt und ebenfalls eine Einteilung nach Betriebsgrösse und Regionen erlaubt.

2.2 Resultate

2.2.1 Nationale Analyse

2.2.1.1 Branchenunterschiede

In diesem Kapitel werden zunächst strukturelle Unterschiede verschiedener Branchen untersucht und anschliessend Unterschiede im Wachstum zwischen den Branchen.

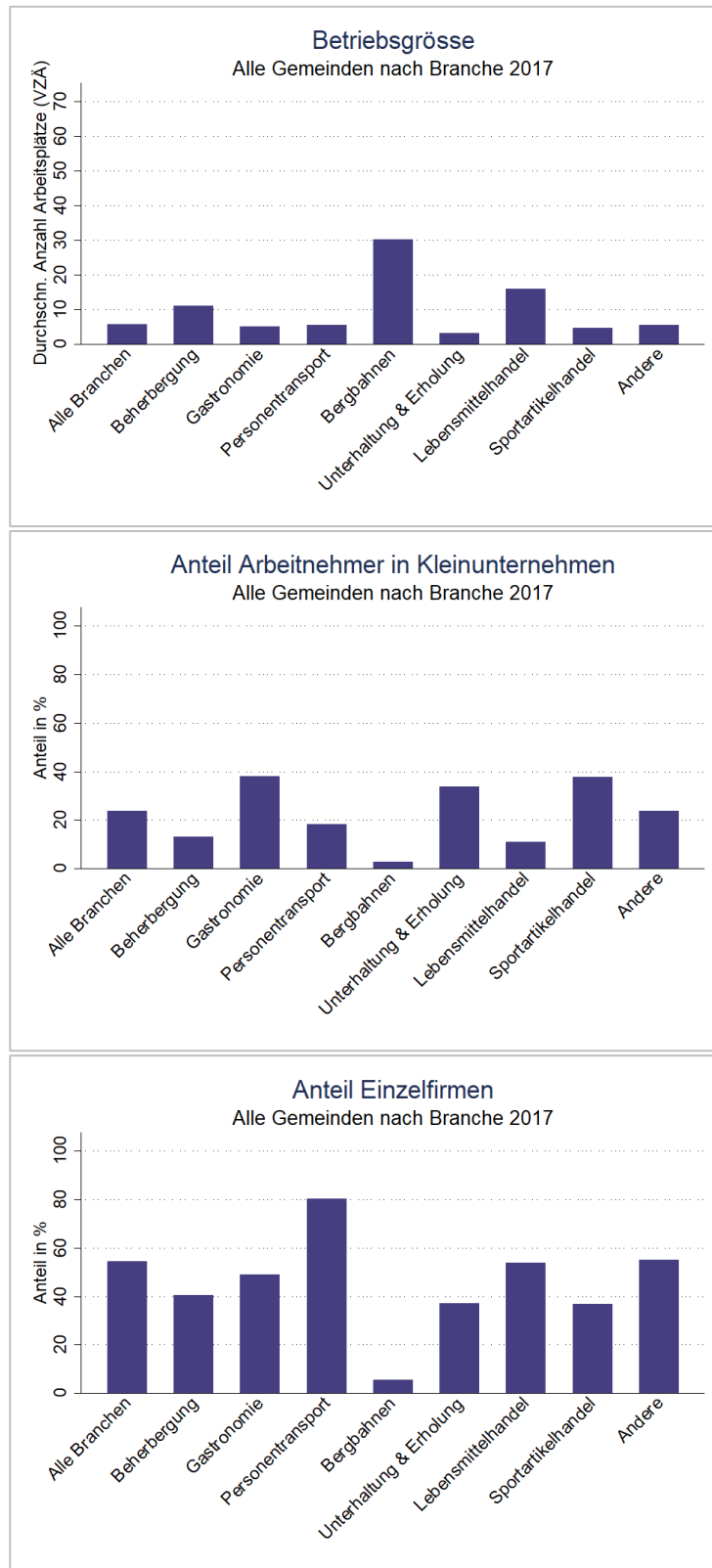
Struktur

Abbildung 8 präsentiert drei Indikatoren für strukturelle Unterschiede zwischen den verschiedenen Branchen für das Jahr 2017. Der erste Indikator ist die *Betriebsgrösse* gemessen als durchschnittliche Anzahl Arbeitsplätze in Vollzeitäquivalenten (VZÄ). Die durchschnittliche Betriebsgrösse über alle Branchen ist knapp 6 VZÄ. Beherbergungsbetriebe sind im Schnitt doppelt so gross. Noch grösser im Schnitt sind Betriebe im Lebensmittelhandel mit 16 VZÄ. Am grössten sind die Bergbahnen mit durchschnittlich 30 VZÄ. Unterdurchschnittlich gross sind vor allem Betriebe in Unterhaltung & Erholung mit knapp 5 VZÄ. Die anderen Branchen entsprechen alle im Schnitt etwa dem Mittel über alle Branchen. Die Betriebsgrössen der Branchen sind sehr stabil über die Zeit, wie Abbildung 49 (im Anhang) zeigt. Nur Bergbahnen werden im Schnitt grösser.

Der zweite Indikator zeigt den *Anteil der Arbeitnehmer, die in Kleinbetrieben arbeiten*, also Betrieben mit weniger als 10 Vollzeitäquivalenten (VZÄ). Gesamtwirtschaftlich ist dieser Anteil bei 24%. In der Beherbergung, beim Lebensmittelhandel und bei Bergbahnen ist er niedriger, was konsistent ist mit der Beobachtung, dass die Betriebe grösser sind. In der Gastronomie ist er fast 40%. Dies ist insofern konsistent mit der Beobachtung, dass die Betriebe durchschnittlich gross sind, als dass viele gastronomischen Betriebe Kleinbetriebe sind, aber innerhalb dieser Gruppe relativ gross. Dasselbe scheint für den Sportartikelhandel zu gelten. Deutlich höhere Anteile an Arbeitnehmern in Kleinbetrieben haben zudem Erholung und Unterhaltung, was allerdings konsistent mit den vorherigen Befunden ist. Für fast alle Branchen ist dieser Indikator sehr stabil über die Zeit wie Abbildung 50 verdeutlicht. Nur bei Bergbahnen ist der Anteil rückläufig. Dies spricht für eine Konsolidierung bei den Bergbahnen.

Der dritte Indikator ist der *Anteil an Einzelunternehmen*. Einzelunternehmen sind die einfachste Gesellschaftsform und ein Indikator für Familienbetriebe. Gesamtwirtschaftlich ist dieser Anteil bei 54%. Lebensmittelhandel, Gastronomie und andere entsprechen ungefähr dem Durchschnitt. In der Beherbergung, Unterhaltung & Erholung und im Sportartikelhandel ist der Anteil leicht niedriger. In der Bergbahnbranche gibt es so gut wie keine Einzelfirmen. Am höchsten ist der Anteil im Personentransport, was wahrscheinlich durch die Taxis verursacht wird. Die Anteile sind über die Zeit sehr stabil, wie Abbildung 51 (im Anhang) verdeutlicht.

Abbildung 8: Strukturindikatoren nach Branche



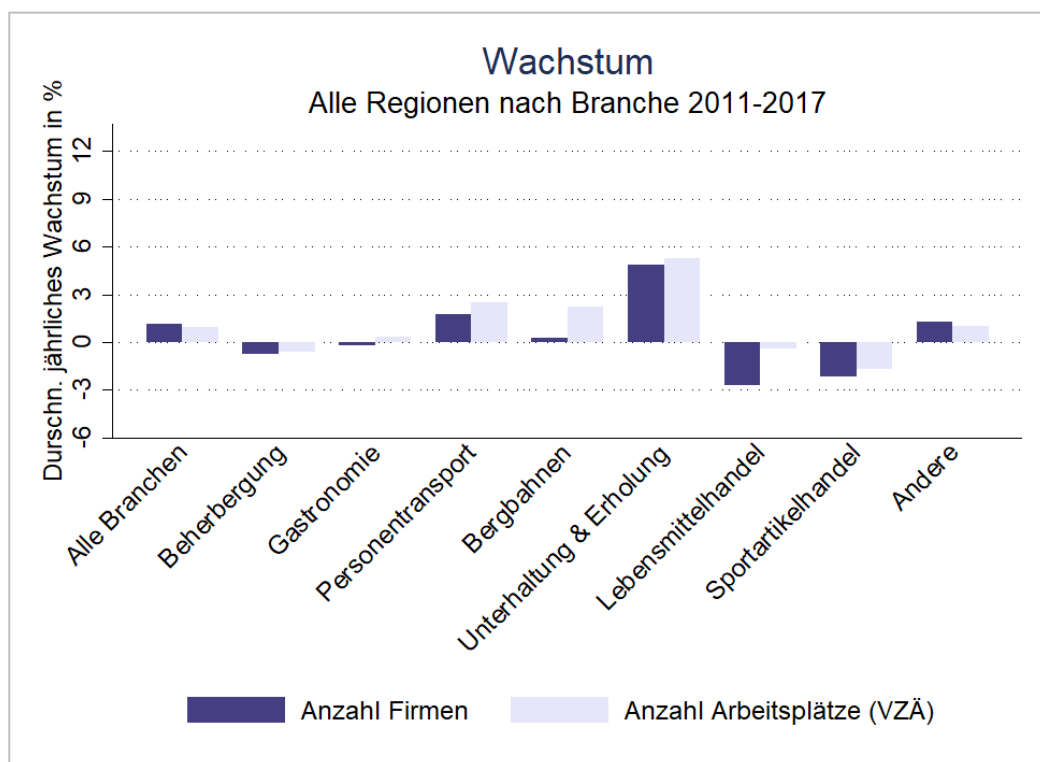
Quelle: Eigene Darstellung

Zusammenfassung Branchenunterschiede - Struktur

- Beherbergungsbetriebe sind eher grösser.
- Gastronomie, Unterhaltung & Erholung und Sportartikelhandel sind eher von Kleinbetrieben geprägt.
- Nur der Personentransport weist einen deutlich überdurchschnittlichen Anteil Einzelfirmen auf.
- Bergbahnen sind gross und keine Familienbetriebe.

Wachstum

Abbildung 9: Wachstumsindikatoren nach Branche



Quelle: Eigene Darstellung

Während wir im vorherigen Abschnitt die stabilen strukturellen Unterschiede zwischen den berücksichtigten Branchen aufgezeigt haben, gehen wir in diesem Abschnitt auf Unterschiede im Wachstum der jeweiligen Branchen über den Zeitraum 2011 bis 2017 ein. Wir untersuchen dabei das Wachstum der Anzahl Firmen in der jeweiligen Branche und das Wachstum der Anzahl Arbeitsplätze in VZÄ in der jeweiligen Branche. Abbildung 9 zeigt die Resultate.

Die Anzahl Firmen ist im Beobachtungszeitraum über alle Branchen im Schnitt 1.2% pro Jahr gewachsen, während die Anzahl Arbeitsplätze nur um 0.9% pro Jahr zunahm. Beherbergung, Lebensmittelhandel und Sportartikelhandel sind sowohl bei den Arbeitsplätzen als auch bei der Anzahl Firmen rückläufig. Der Rückgang an Firmen ist im Lebensmittelhandel und im Sportartikelhandel allerdings deutlich grösser. Im Lebensmit-

telhandel ist dieser Verlust mit einem relativ geringen Verlust an Arbeitsplätzen einhergegangen, was für eine grosse Zahl an Firmenzusammenschlüssen spricht, die mit einer Produktivitätssteigerung einhergehen. Dies ist im Sportartikelhandel kaum der Fall. Personentransport, Unterhaltung & Erholung und andere sind in beiden Kategorien jeweils ähnlich stark gewachsen, d.h. es hat auch keine Konsolidierung stattgefunden. Die Tatsache, dass in der Beherbergung und der Gastronomie sowohl die Anzahl der Firmen als auch die Anzahl Arbeitsplätze zumindest stagnieren, spricht gegen einen Konsolidierungsprozess mit einhergehender Produktivitätssteigerung.

Das Wachstum war im Bereich der Unterhaltung & Erholung am grössten. Bei den Bergbahnen ist nur die Anzahl der Arbeitsplätze gewachsen, während die Anzahl an Firmen nur minim zugenommen hat. Dies kann ebenfalls wahrscheinlich durch Firmenzusammenschlüsse erklärt werden. In der Gastronomie ist die Anzahl Firmen minim zurückgegangen und die Anzahl der VZÄ minim gestiegen.

Während touristische Branchen wie Gastronomie oder Beherbergung stagnieren, sind Bergbahnen nicht davon betroffen. Das grösste Wachstum weisen allerdings Branchen auf, die ebenfalls für den Tourismus relevant sind. Andere nur teilweise für den Tourismus relevante Branchen wie Lebensmittelhandel oder Sportartikelhandel haben noch stärkere Rückgänge zu verzeichnen. Ein klares Bild für eher touristische und nicht-touristische Branchen zeigt sich folglich nicht. Da nur Betriebe innerhalb der Schweiz verglichen werden und über den Beobachtungszeitraum keine grösseren Schwankungen im Wachstum zu erkennen sind, ist es unwahrscheinlich, dass die Unterschiede konjunkturell bedingt sind. Vielmehr ist es wichtig, die einzelnen Branchen innerhalb vom Tourismus zu unterscheiden.

Zusammenfassung Branchenunterschiede - Wachstum

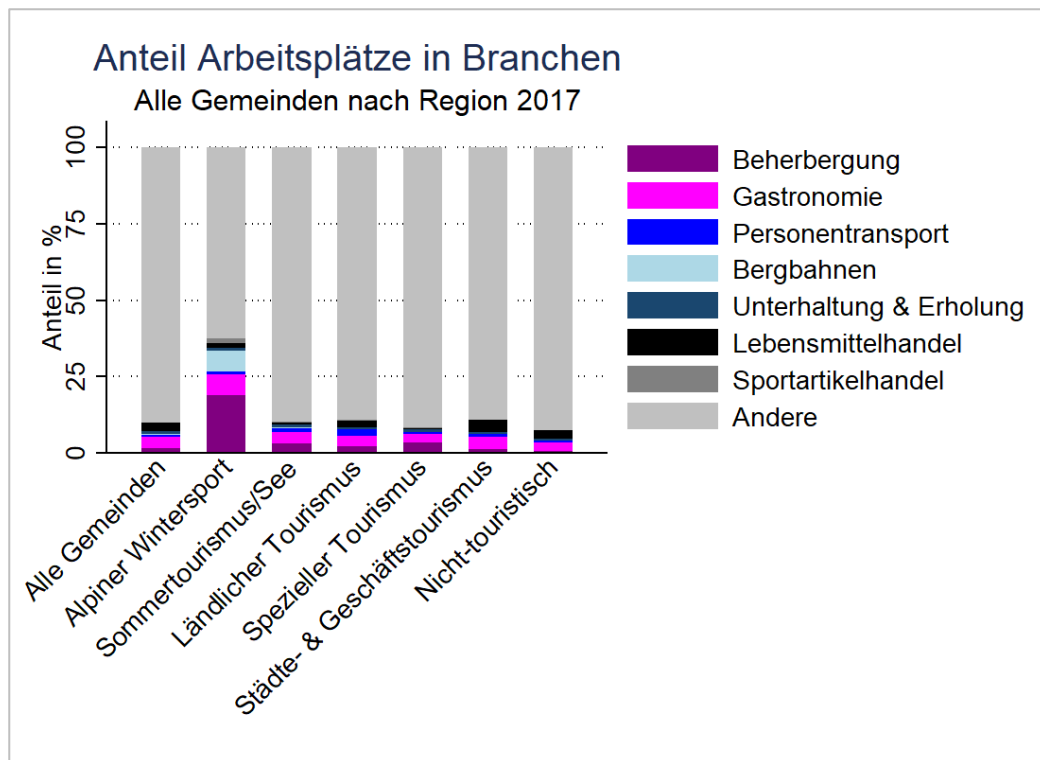
- Anstieg der Arbeitsplätze und Firmen bei Personentransport, Bergbahnen, Unterhaltung & Erholung und Anderen.
- Stagnation bzw. Rückgang der Arbeitsplätze und Firmen bei Beherbergung, Gastronomie, Lebensmittelhandel und Sportartikelhandel.
- Die Wachstumsschwäche im Lebensmittelhandel ist teilweise durch eine Konsolidierung mit Produktivitätssteigerung erklärbar.
- Die Wachstumsschwäche in der Beherbergung, der Gastronomie und im Sportartikelhandel sind nicht durch eine Konsolidierung mit Produktivitätssteigerung erklärbar.
➔ **Reale Wachstumsschwäche in Beherbergung, Gastronomie und Sportartikelhandel**

2.2.1.2 Regionale Unterschiede

In diesem Kapitel werden die strukturellen Unterschiede und die Unterschiede im Wachstum in den oben definierten Regionen untersucht.

Struktur

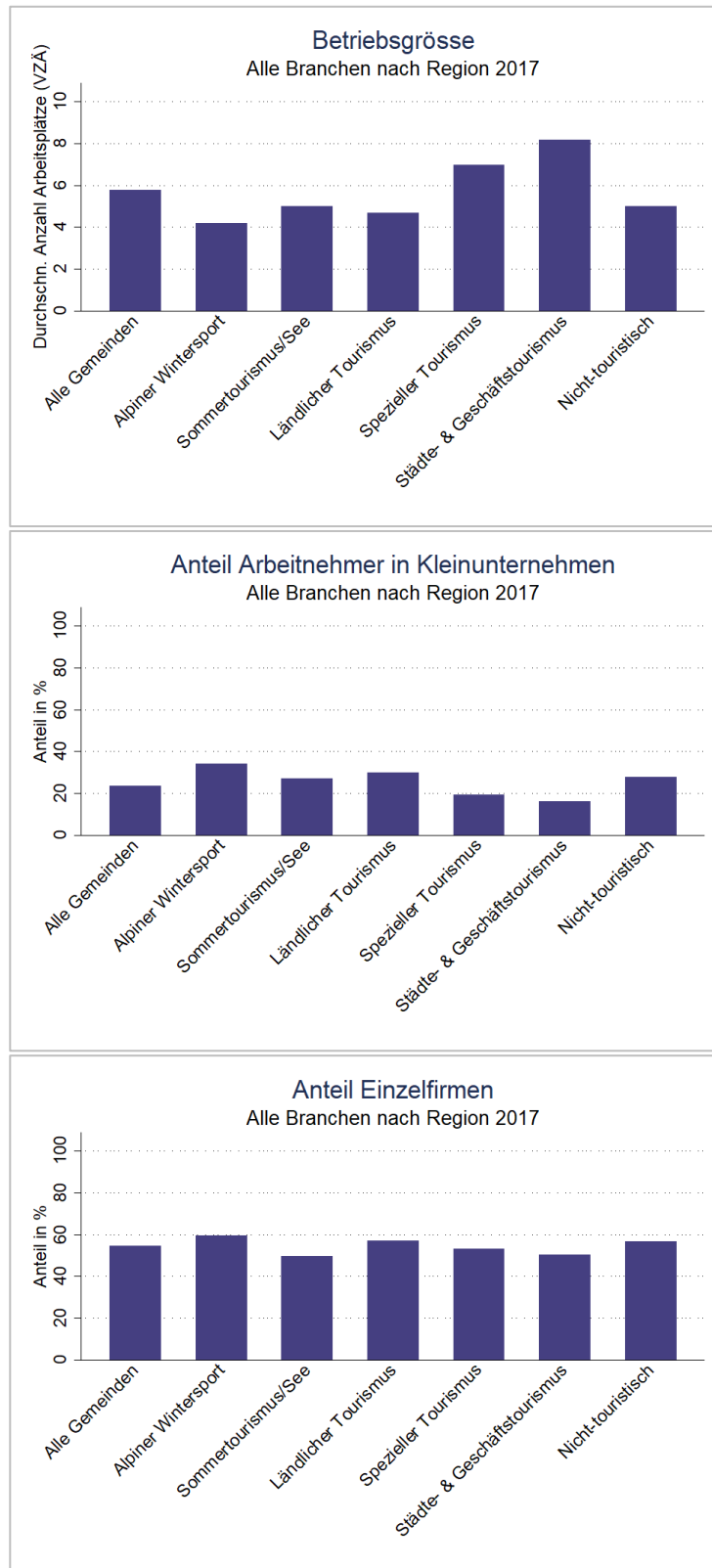
Abbildung 10: Bedeutung der Branchen nach Region



Quelle: Eigene Darstellung

Der erste wichtige strukturelle Unterschied kann in der Branchenzusammensetzung der Gemeinden liegen. Abbildung 10 gibt daher einen Überblick über die Anteile der jeweiligen Branchen in den jeweiligen Regionen. Der Gesamtanteil der touristischen Branchen (Beherbergung, Gastronomie, Personentransport, Bergbahnen, Unterhaltung & Erholung) ist in allen Regionen sehr niedrig ausser in Gemeinden mit alpinem Wintersport, wo er fast 40% beträgt. Die relative Bedeutung des Tourismus ist hier folglich deutlich grösser als in den übrigen Regionen. Den grössten Anteil macht hierbei die Beherbergung mit 18% aus. Die Anteile sind sehr stabil über die Zeit, wie Abbildung 41 (im Anhang) zeigt. Ein Strukturwandel kann hieraus nicht direkt abgelesen werden, sondern nur ein deutlicher struktureller Unterschied zwischen Gemeinden mit alpinem Wintersport und allen anderen Gemeinden.

Abbildung 11: Strukturindikatoren nach Region



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 11 präsentiert drei weitere Indikatoren für strukturelle Unterschiede zwischen den verschiedenen Regionen im Jahr 2017. Die durchschnittliche *Betriebsgrösse* über alle Branchen ist knapp 6 VZÄ. Die Betriebe in Gemeinden mit alpinem Wintertourismus, Sommertourismus und ländlichem Tourismus sind im Schnitt kleiner, wobei Gemeinden mit alpinem Wintertourismus mit einem Schnitt von 4 VZÄ im Schnitt die kleinsten Betriebe haben. Gemeinden mit speziellem Tourismus und Gemeinden mit Geschäftstourismus haben im Schnitt grössere Betriebe. Betriebe in Gemeinden mit Geschäftstourismus sind mit 8 VZÄ doppelt so gross wie in Gemeinden mit alpinem Wintersport. Der Indikator ist sehr stabil über die Zeit, wie Abbildung 49 (im Anhang) zeigt. Abbildung 49 zeigt zudem, dass die Grössenunterschiede auch in den einzelnen Branchen bestehen. So sind Beherbergungsbetriebe im alpinen Raum ebenfalls kleiner. Die Grössenunterschiede sind folglich nicht darauf zurückzuführen, dass die Wirtschaft im alpinen Raum aus Branchen, die generell kleine Unternehmen haben, besteht.

Der *Anteil an Arbeitnehmern, die in Kleinbetrieben*, d.h. in Unternehmen mit weniger als 10 VZÄ, arbeiten, zeichnet ein ähnliches Bild. Der Anteil ist in Gemeinden mit alpinem Wintersport am grössten. Auch dieser Indikator ist sehr stabil über die Zeit gemäss Abbildung 50 (im Anhang). Man kann folglich einen starken strukturellen Unterschied zwischen den Gemeindetypen feststellen hinsichtlich der Betriebsgrösse, allerdings ist keine strukturelle Annäherung zu beobachten.

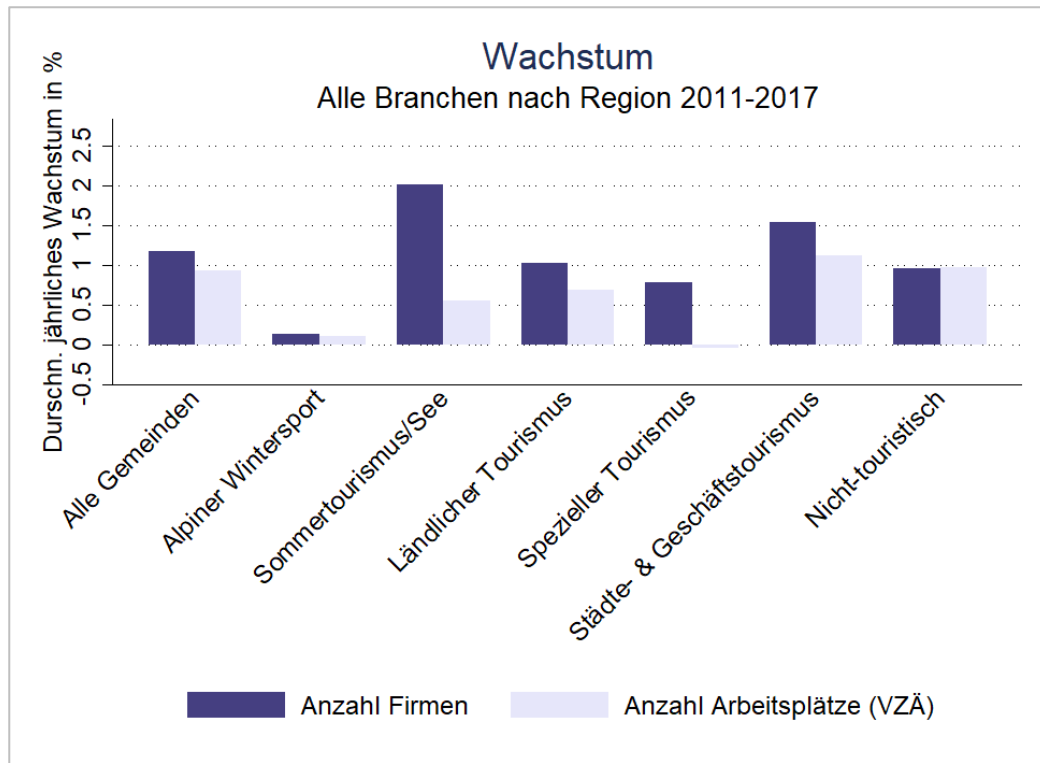
Der *Anteil an Einzelfirmen* kann daher als Indikator für Familienbetriebe herangezogen werden. Der Indikator schwankt nicht sehr stark über die verschiedenen Regionen, ist aber auch in Gemeinden mit alpinem Wintersport am höchsten. Die Entwicklung über die Zeit ist sehr konstant gemäss Abbildung 51 (im Anhang), sodass auch hier kein struktureller Wandel ausgemacht werden kann.

Zusammenfassung regionale Strukturunterschiede

- Touristische Branchen haben in allen Regionen geringe Anteile (<7%) ausser in Gemeinden mit alpinem Wintersport (>35%).
- Starke regionale Unterschiede in der Betriebsgrösse:
 - Betriebe in Städten sind im Schnitt doppelt so gross wie in Gemeinden mit alpinem Wintersport.
 - Regionale Grössenunterschiede finden sich auch innerhalb der Branchen.
- ➔ Reale Grössenunterschiede, die nicht durch Branchenzusammensetzung erklärbar sind.
- Kaum regionale Unterschiede in der Gesellschaftsform feststellbar.

Wachstum

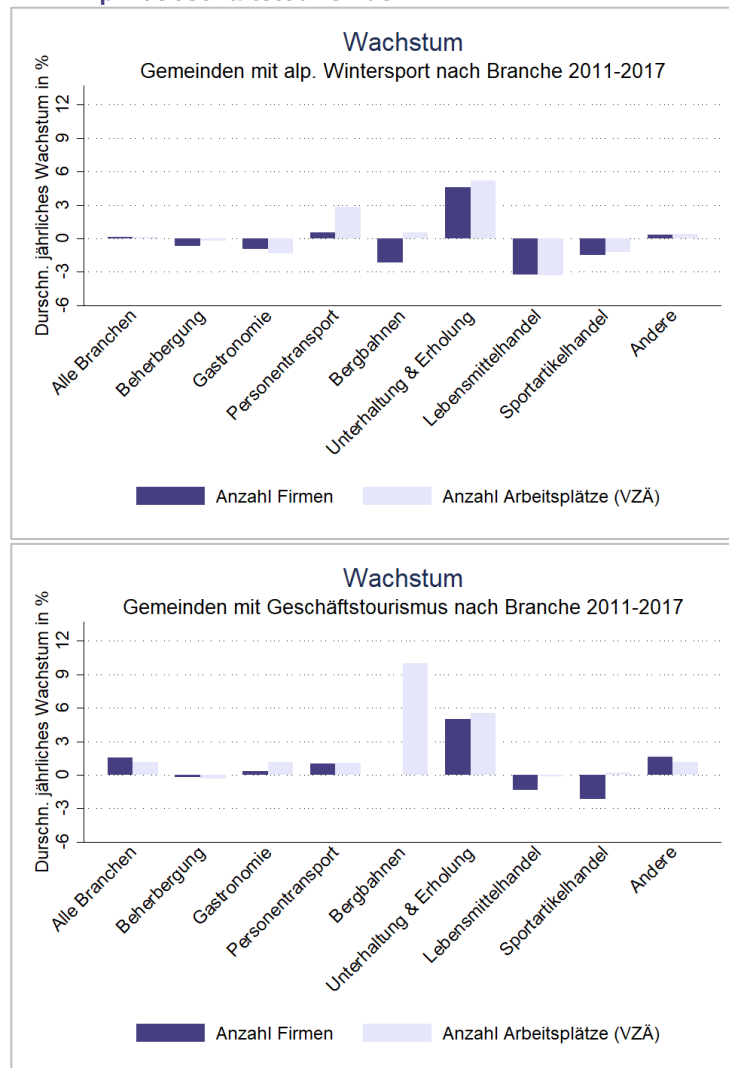
Abbildung 12: Wachstum nach Regionen



Quelle: Eigene Darstellung

Wir haben bereits aufgezeigt, dass das Wachstum an Firmen und Arbeitsplätzen sich nach Branchen unterscheidet. Abbildung 12 zeigt, dass es sich auch nach Regionen unterscheidet. Gemeinden mit alpinem Wintersport weisen so gut wie kein Wachstum auf. Die Tatsache, dass sowohl die Anzahl der Firmen als auch die Anzahl Arbeitsplätze stagniert, spricht gegen einen Konsolidierungsprozess mit einhergehender Produktivitätssteigerung. Gemeinden mit Sommertourismus weisen ein vergleichsweise hohes Wachstum an Firmen auf, wobei das Wachstum an Arbeitsplätzen unterdurchschnittlich ist. Gemeinden mit ländlichem Tourismus weisen ein durchschnittliches Firmenwachstum auf aber ein unterdurchschnittliches Wachstum an Arbeitsplätzen auf. Gemeinden mit speziellem Tourismus haben ein leicht unterdurchschnittliches Wachstum an Firmen und sogar einen leichten Rückgang an Arbeitsplätzen. Gemeinden mit Geschäftstourismus weisen sowohl ein überdurchschnittliches Firmenwachstum auf als auch ein überdurchschnittliches Wachstum an Arbeitsplätzen. Ausser in nicht-touristischen Gemeinden lässt sich überall beobachten, dass das Wachstum bei den Firmen grösser ist als bei den Arbeitsplätzen. Dies lässt sich nicht durch überdurchschnittlich viele Neugründungen kleiner Firmen erklären, gemäss Abbildung 45 (im Anhang), könnte aber mit Aufspaltungen existierender Firmen zusammenhängen.

**Abbildung 13: Regionales Wachstum nach Branchen
Alpin-/Geschäftstourismus**



Quelle: Eigene Darstellung

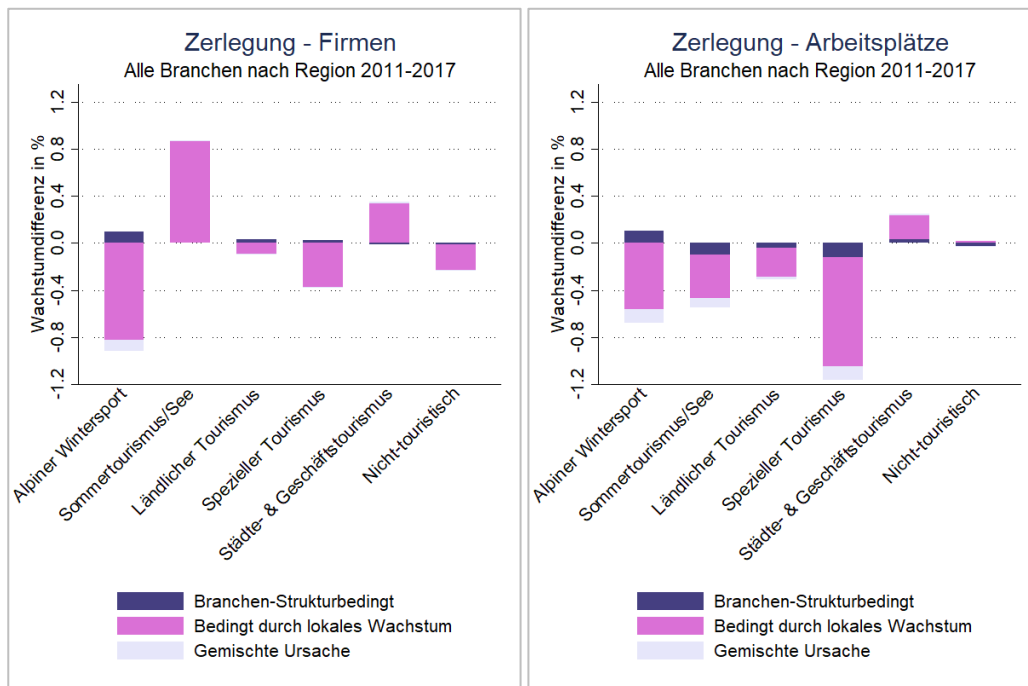
Wir haben dargestellt, dass teils starke regionale Unterschiede bestehen, wobei Gemeinden mit Geschäftstourismus am stärksten und die alpinen am schwächsten wachsen. Die Unterschiede im Wachstum können zwei Ursachen haben. *Erstens* könnte die unterschiedliche Branchenzusammensetzung dazu führen, da die einzelnen Branchen unterschiedlich wachsen, wie wir oben gezeigt haben. *Zweitens* könnten die einzelnen Branchen unterschiedliche Wachstumsraten je nach Region haben. Abbildung 13 zeigt exemplarisch die Wachstumsraten für Gemeinden mit alpinem Wintersport und Gemeinden mit Geschäftstourismus.

Man sieht eindeutig, dass die Wachstumsraten in beiden Regionen nicht dieselben sind. Dies gilt auch für die anderen Regionen wie Abbildung 47 (im Anhang) zeigt. Es kommen folglich beide Gründe infrage. Um zu untersuchen, welcher der beiden Gründe dominiert, haben wir die Wachstumsdifferenz zwischen den jeweiligen Regionen und der Gesamtwirtschaft folgendermassen zerlegt:

1. Branchen-Struktur bedingte Wachstumsdifferenz
Dieser Grund bildet den Teil der Wachstumsdifferenz ab, der durch eine andere lokale Branchenzusammensetzung erklärt werden kann. Beispielsweise haben Regionen mit einem hohen Beherbergungsanteil niedrigeres Wachstum, weil die Beherbergung rückläufig ist.
2. Wachstumsdifferenz bedingt durch lokale Wachstumsunterschiede
Dieser Grund bildet den Teil der Wachstumsdifferenz ab, der durch lokale Unterschiede in den branchenspezifischen Wachstumsraten zu erklären ist. Beispielsweise wächst die Gastronomie in Städten leicht, während sie im alpinen Raum rückläufig ist. Dies kann folglich dazu beitragen, den Gesamtunterschied zu erklären.
3. Gemischte Ursachen
Dieser Grund bildet den Teil der Wachstumsdifferenz ab, der zusätzlich durch ein gemeinsames Auftreten beider obiger Gründe entsteht. Er kann als eine Art Korrekturfaktor verstanden werden.

Abbildung 14 bildet die Resultate der Zerlegung für das Firmenwachstum und das Arbeitsplatzwachstum jeweils separat ab. Die Summe der jeweiligen Balken gibt die Differenz des Wachstums in der Region zum Wachstum in der gesamten Schweiz an. Für Firmen in Gemeinden mit alpinem Wintersport ist diese negativ, weil die Anzahl der Firmen dort schwächer wächst als in der gesamten Schweiz. Diese Gesamtdifferenz lässt sich nun nach den Gründen zerlegen. Dabei zeigt sich in allen Regionen für beide Masse, dass die Wachstumsunterschiede fast komplett durch lokale Unterschiede in den branchenspezifischen Wachstumsraten zu erklären sind. Die unterschiedliche Branchenstruktur spielt dabei quasi keine Rolle. Es handelt sich folglich bei den wachstumsschwachen Regionen, wie den alpinen Gemeinden, tatsächlich um eine Wachstumsschwäche gegenüber anderen Regionen. Das Bild ist konsistent mit einem höheren Bevölkerungswachstum im städtischen Bereich. Unklar ist jedoch, welches von Beiden Ursache und Folge sind. Da nur Betriebe innerhalb der Schweiz verglichen werden und über den Beobachtungszeitraum keine grösseren Schwankungen im Wachstum zu erkennen sind, ist es unwahrscheinlich, dass die Unterscheide konjunkturell bedingt sind.

Abbildung 14: Zerlegung der Wachstumsdifferenz zum Wachstum der Schweiz

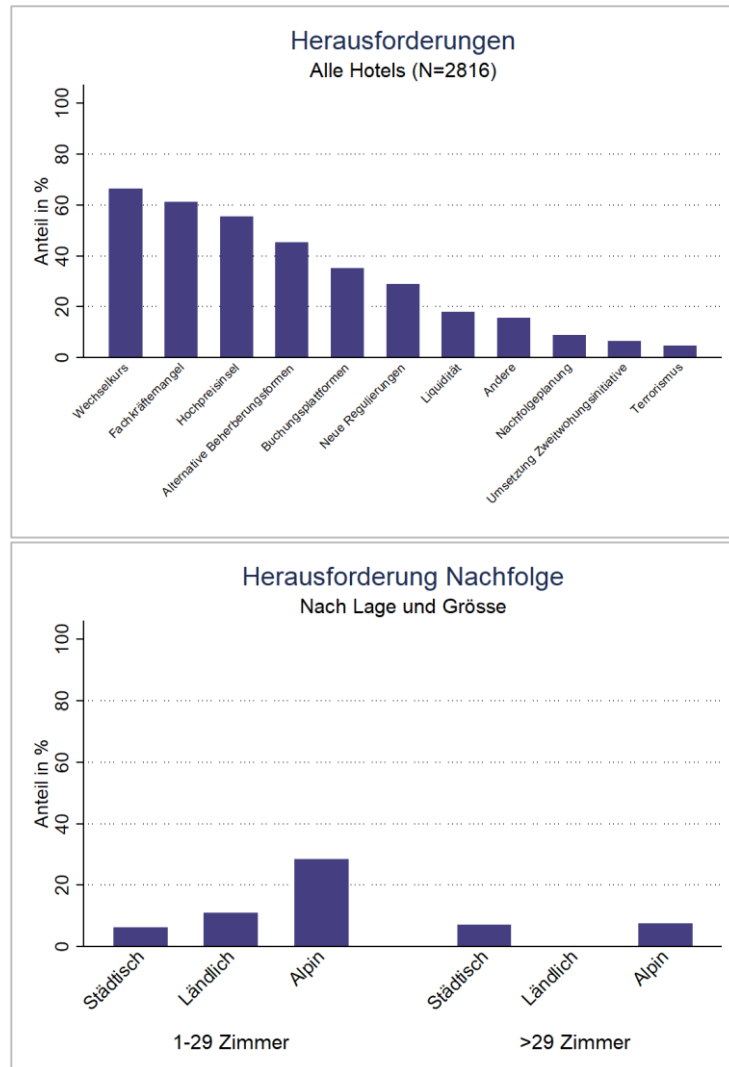


Zusammenfassung regionale Wachstumsunterschiede

- Deutliche regionale Unterschiede im Wachstum:
 - Gemeinden mit alpinem Wintersport sind am schwächsten im Vergleich zu den anderen Gemeindekategorien.
 - Gemeinden mit Geschäftstourismus sind am stärksten.
- Stagnation in alpinen Gemeinden nicht durch Produktivitätssteigerung erklärbar.
- Regionale Wachstumsunterschiede nicht durch Branchenstruktur erklärbar, sondern fast ausschliesslich durch lokale Unterschiede in den branchenspezifischen Wachstumsraten zu erklären.
 - ➔ **Reale Wachstumsschwäche in alpinen Regionen**

2.2.1.3 Herausforderungen Hotellerie aus einer Branchensicht

Abbildung 15: Herausforderungen Hotellerie



Quelle: Eigene Darstellung

Die im vorherigen Kapitel verwendeten STATENT Daten des BFS haben aufgezeigt, dass es vor allem zwischen alpinen Gemeinden und dem Rest der Schweiz erhebliche Unterschiede in der Branchenstruktur und im Wachstum gibt. In diesem Kapitel soll daher untersucht werden, ob ein solcher Unterschied auch bei der Nachfolgeregelung besteht. Hierzu haben wir Daten des Sorgenbarometers vom Oktober 2019 analysiert, der von fast 3'000 Betrieben ausgefüllt wurde. Abbildung 15 präsentiert die Resultate. Die obere Abbildung bezieht sich auf die Frage, welche Herausforderungen der oder die Befragte für die Schweizer Hotellerie sehen. Hierbei waren Mehrfachnennungen möglich, weswegen die Prozentzahl als Anteil derjenigen, die diese Herausforderung angegeben haben, interpretiert werden muss.

Viele Betriebe haben Herausforderungen wie Wechselkurs oder Fachkräftemangel angegeben (>60%). Die Nachfolgeplanung haben nur 9% der Befragten angegeben. Dies

scheint auf den ersten Blick niedrig. Wenn man allerdings davon ausgeht, dass nur diejenigen es angeben, die sich in einem Nachfolgeprozess befinden und ein solcher ca. alle 30 Jahre ansteht sowie vielleicht 3 Jahre andauert, entspräche dies ungefähr den 9%. Man kann also davon ausgehen, dass diejenigen, die sich in einem solchen Prozess befinden, diesen auch als Herausforderung ansehen.

Die untere Grafik zeigt den Anteil der Betriebe, die Nachfolgeregelung als Herausforderung angegeben haben, nach Regionen⁶ und nach Betriebsgrösse gemessen an der Anzahl Zimmer. Kleine Betriebe im alpinen Raum geben die Nachfolgeregelung deutlich häufiger als Herausforderung an (29%).⁷

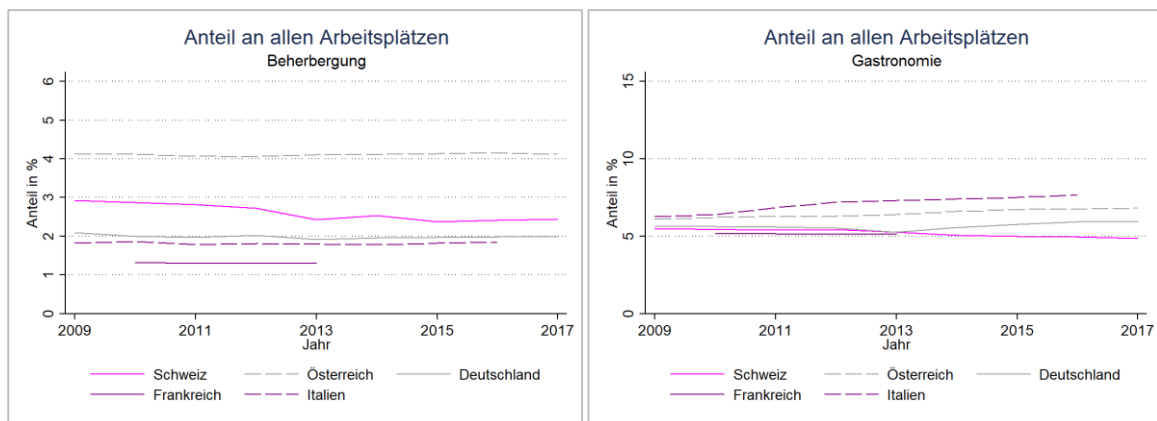
Folglich kann man aus dieser Analyse schliessen, dass die Nachfolgeregelung in der Hotellerie ein bedeutendes Thema ist und die Herausforderung für kleine alpine Betriebe besonders bedeutend ist.

Zusammenfassung Herausforderung Nachfolgeregelung Hotellerie

- Die Nachfolgeregelung ist ein bedeutendes Thema.
- Die Nachfolgeregelung ist für kleine alpine Betriebe deutlich bedeutender als für grosse Betriebe und Betriebe in anderen Regionen.

2.2.2 Internationale Analyse

Abbildung 16: Branchenanteile nach Land



Quelle: Eigene Darstellung

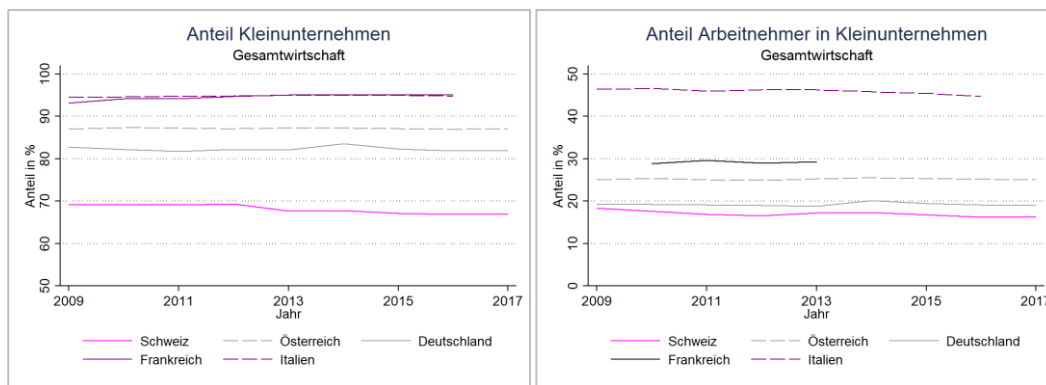
Wir haben in den vorangegangenen Kapiteln gezeigt, dass innerhalb der Schweiz strukturelle Unterschiede zwischen touristischen und nicht-touristischen Regionen bestehen und dass das Wachstum sich unterscheidet. Die strukturellen Unterschiede sind allerdings über die Zeit stabil. In diesem Kapitel suchen wir mithilfe der beschriebenen Daten der OECD nach Hinweisen, ob die Schweiz als Ganzes im Vergleich zu den Ländern Österreich, Deutschland, Frankreich und Italien als Gesamtes einem Strukturwandel

⁶ Die Regionen sind nicht deckungsgleich mit der Kategorisierung von Hanser (2020a). Da keine genaueren Angaben zum Standort vorliegen, können diese auch nicht vereinheitlicht werden.

⁷ In alpinen Gebieten war die Herausforderung bedeutend über die letzten Jahre wie Abbildung 54 im Anhang zeigt. Eine Aufteilung nach Grösse über den gesamten Zeitraum bis 2016 ist nicht möglich, da dies nicht erhoben wurde.

unterliegt. Abbildung 16 zeigt daher den Anteil der Arbeitsplätze in den beiden wichtigsten touristischen Branchen für diese Länder über die Zeit. Die Niveaus sind aus methodischen Gründen nicht unbedingt zwischen den Ländern und auch nicht mit den vorangegangenen Kapiteln vergleichbar. Wir beschränken uns daher auf die Interpretation von Veränderungen. Im Vergleich zu den umliegenden Ländern ist ein leichter Rückgang im Anteil der Beherbergung in der Schweiz feststellbar. Dies ist konsistent mit unseren bisherigen Resultaten. Die Gastronomie in der Schweiz ist leicht rückläufig bis 2013 und danach stabil, was ebenfalls mit unseren obigen Resultaten übereinstimmt. Die Verläufe in den umliegenden Ländern sind sehr ähnlich bis 2013, steigen danach aber leicht an.

Abbildung 17: Kleinstrukturiertheit nach Branche und Land



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 17 zeigt links den Anteil der Kleinbetriebe an allen Unternehmen in den jeweiligen Ländern und rechts den Anteil der Arbeitnehmer, die in den Kleinbetrieben arbeiten. Auch hier kann keine spezielle Schweizer Entwicklung ausgemacht werden. In der Schweiz werden die Unternehmen im Vergleich zu den Nachbarländern weder grösser noch kleiner. Es kann daher kein genereller Strukturwandel hinsichtlich dieser Branchen im Vergleich zu den Nachbarländern ausgemacht werden.

Zusammenfassung Internationaler Vergleich

- Leichter Rückgang der Beherbergung und der Gastronomie im internationalen Vergleich.
- Kein genereller Strukturwandel im Vergleich zu den Nachbarländern.

2.3 Schlussfolgerungen

Die Analyse des Strukturwandels hat ergeben, dass sich die Wachstumsschwäche hauptsächlich auf den alpinen Raum beschränkt, wo tourismusverwandte Branchen allerdings einen hohen Anteil an Beschäftigten ausmachen und die Firmenstruktur eher von Klein- und Familienbetrieben geprägt ist. Zudem wird die Nachfolgeregelung im alpinen Raum bei der Hotellerie deutlich mehr als Herausforderung angesehen als in der restlichen Schweiz. Wir setzen daher den Fokus der nachfolgenden Analyse auf den alpinen Raum.

Die Hotellerie und Gastronomie sind die touristischen Branchen mit dem höchsten Beschäftigungsanteil und gleichzeitig eher wachstumsschwach. Zudem zeigte sich der

Einzelhandel im Bereich Sport als wachstumsschwach. Während die Wachstumsschwäche in diesen Branchen real ist, sind Lebensmittelgeschäfte eher in einem Konsolidierungsprozess.

Ein speziell im alpinen Raum wichtiger Arbeitgeber sind zudem Bergbahnen. Diese sind allerdings meist als Aktiengesellschaften organisiert und deutlich überdurchschnittlich gross. Daher verzichten wir auf eine Analyse von Bergbahnen.

Sportgeschäfte weisen zwar eine ausgewiesene Wachstumsschwäche auf im alpinen Raum, sie sind allerdings gemessen an Arbeitsplätzen kaum relevant. Zudem unterscheiden sie sich im Vergleich zu Hotellerie und Gastronomie, dass sie nicht generell standortgebunden sind, oft nur eingemietet sind und ausser dem Inventar kaum gebundenes Kapital haben. Um aber ein ähnliches Geschäftsmodell zu berücksichtigen wurden noch eine Nachfolge bei einem MICE-Organisator mituntersucht. Wir haben daher den Fokus der nachfolgenden Analyse primär auf die Hotellerie und die Gastronomie gelegt.

3 Herausforderungen

3.1 Allgemeine Herausforderungen Tourismus

Der Querschnittssektor Tourismus ist mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert. Im folgenden Abschnitt werden diese kurz erläutert. Diese Herausforderungen gelten für den Tourismus im Allgemeinen und nicht speziell für die Nachfolgeregelung, können jedoch auch einen Einfluss auf die Nachfolgeregelung haben.

Eine erste zentrale Herausforderung für den Tourismus stellt die *Globalisierung* dar. Durch die Globalisierung werden touristische Angebote und Reiseziele zunehmend austauschbarer (Bandi Tanner & Müller, 2019). Der Tourismus steht vor der Gefahr, zum Lieferanten austauschbarer Standardware mit geringem Ertrag zu werden (Der Bundesrat, 2017).

Vor eine weitere Herausforderung wird der Tourismus durch die rasch voranschreitende *Digitalisierung* gestellt. Sie ermöglicht neuartige Geschäftsmodelle und Produkte und stellt somit eine Chance für den Tourismus dar (Der Bundesrat, 2017). Gleichzeitig führt die Digitalisierung dazu, dass Branchenstrukturen zunehmend verschwinden, Markteintritts- und Marktausweitungsschranken kleiner werden und neue Kompetenzen von den Mitarbeitenden gefordert werden (Bandi Tanner & Müller, 2019). Ausserdem sind touristische Leistungsträger zunehmend der Marktmacht von globalen Plattformen ausgesetzt und die Aufwendungen für eine erfolgreiche digitale Marktbearbeitung sind hoch (Hanser Consulting AG, 2020b). Es ist herausfordernd, mit den aktuellen technologischen Entwicklungen Schritt zu halten und den erhöhten Kundenansprüchen gerecht zu werden (Der Bundesrat, 2017).

Die mangelhafte *preisliche Wettbewerbsfähigkeit* getrieben durch Kostennachteile (durch den Wechselkurs zusätzlich verschlechtert) und eine schwache Ertragslage stellen eine weitere Herausforderung für die Tourismuswirtschaft dar. Die *Kleinstrukturiertheit* der Querschnittsbranche und die damit fehlenden Skalenerträge erschweren notwendige Investitionen für touristische Leistungsträger (v.a. Hotellerie) (Der Bundesrat, 2017; Hanser Consulting AG, 2020b).

Weiterhin herrscht, durch die oft mangelhafte *Arbeitsplatzattraktivität* (u.a. tiefe Löhne, unregelmässige Arbeitszeiten, Saisonalität) des Tourismus und den damit verbundenen Fachkräftemangel, ein starker Wettbewerb um gut ausgebildete Fachkräfte, was die Rekrutierung herausfordernd macht (Bandi Tanner & Müller, 2019; Der Bundesrat, 2017; Hanser Consulting AG, 2020b).

Eine weitere Herausforderung für den Tourismus stellt die *Überalterung* der Bevölkerung dar, welche eine Veränderung der reisenden Bevölkerung hin zu zunehmend älteren Reisenden mit viel Zeit und Geld mit sich bringt. Ausserdem führt ein turbulenter *Wertewandel* zu zusätzlichen Herausforderungen für den Tourismus (vgl. Bandi Tanner & Müller, 2019). Die Gesellschaft entwickelt sich weg von Pflicht- und Akzeptanzwerten (u.a. Disziplin, Treue, Fleiss, Bescheidenheit) hin zu Selbstentfaltungswerten (u.a. Abenteuer, Genuss, Individualität, Emanzipation) (Zehrer & Leiss, 2018). Auch die stets *zunehmende Freizeit* und somit auch *Freizeitmobilität* und die damit verbundenen Umweltbelastungen sowie Verkehrsprobleme stellen eine Herausforderung für den Tourismus dar (Bandi Tanner & Müller, 2019). Das *veränderte Reiseverhalten*, welches durch starke Konzentration auf gewisse Destinationen, höhere Gästeansprüche und kulturelle

Herausforderungen durch neue Herkunftsmärkte geprägt ist, kann für touristische Leistungsträger herausfordernd sein (Der Bundesrat, 2017).

Für den Tourismus, der sowohl Betroffener als auch Verursacher der globalen Erwärmung ist, stellt der *Klimawandel* eine grosse Herausforderung dar (Bandi Tanner & Müller, 2019). Ökologische Belastungsgrenzen werden immer sichtbarer, die Schneesicherheit wird mehr und mehr zum zentralen Wettbewerbsfaktor für Wintersportdestinationen und Feriengäste agieren zunehmend umweltsensibler (Bandi Tanner & Müller, 2019; Hanser Consulting AG, 2020b). Ausserdem sind die Regulierungen im Bereich Umweltschutz und Sozialstandards in der Schweiz im Vergleich zu anderen Ländern relativ hoch (Hanser Consulting AG, 2020b).

Zusammenfassung Allgemeine Herausforderungen Tourismus

- Die Globalisierung führt zu austauschbaren touristischen Angeboten und Reisezielen.
- Durch die Digitalisierung werden neue Geschäftsmodelle und Produkte gefördert, aber auch Strukturen und Schranken abgebaut.
- Die mangelnde Wettbewerbsfähigkeit ist getrieben durch Kostennachteile und die schwache Ertragslage.
- Tiefe Arbeitsplatzattraktivität und steigender Fachkräftemangel erschweren den Wettbewerb um gut ausgebildete Fachkräfte.
- Das veränderte Reiseverhalten geht einher mit einer Konzentration auf gewisse Destinationen, höhere Gästeansprüche und kulturelle Herausforderungen.
- Der Klimawandel stellt grosse Herausforderungen an die betroffenen Leistungsträger.

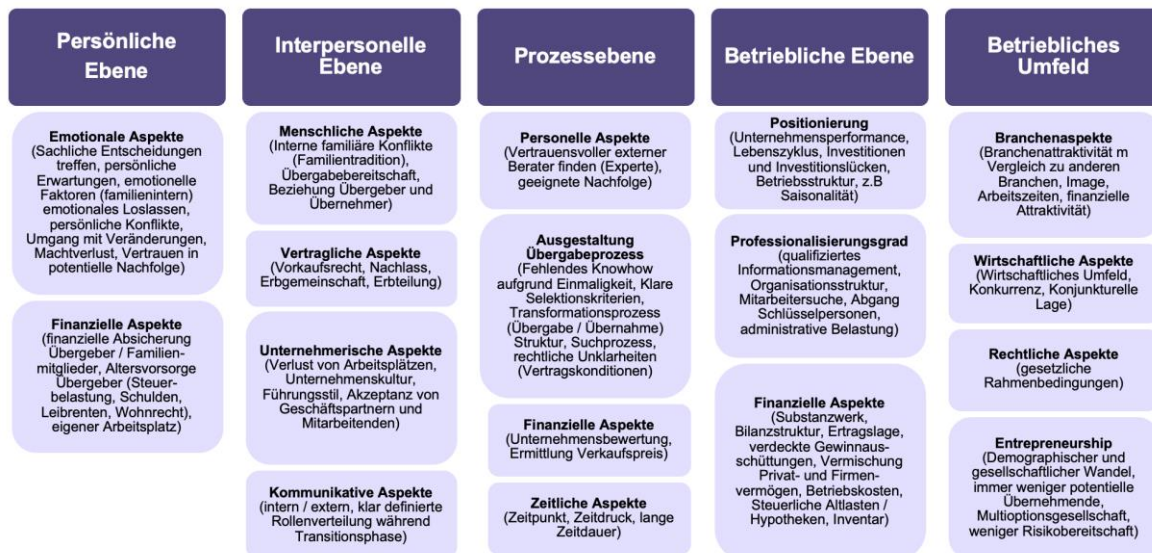
Wie bereits erwähnt, haben die allgemeinen Herausforderungen im Tourismus auch Implikationen für die Nachfolgeregelung. So spielt es für die Wettbewerbsfähigkeit eines touristischen Betriebes und dadurch auch für die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Nachfolgeregelung eine Rolle, inwieweit ein Betrieb die Digitalisierung in sein Geschäftsmodell eingebunden hat. Auch die mangelnde preisliche Wettbewerbsfähigkeit des Tourismus wirkt sich auf die Nachfolgeregelung aus, indem eine Betriebsübernahme für einen potenziellen Käufer weniger attraktiv ist. Dazu kommt, dass die Arbeitsplatzattraktivität der Branche u.a. durch unregelmässige Arbeitszeiten, Saisonalität und tiefe finanzielle Attraktivität eher gering ausfällt, was die Suche nach einem Nachfolger zusätzlich erschwert, da andere Branchen attraktiver sind, um einen Betrieb zu übernehmen. Wichtig zu betonen ist, dass die genannten Herausforderungen sowohl für den Übergeber (in der Zeit vor der Betriebsübergabe) als auch für den Übernehmer (in der Zeit nach der Betriebsübernahme) relevant sind. Dies ist mitunter auch die unternehmerische Verantwortung, das damit verbundene Risiko und somit in der Eigenverantwortung eines jeden Einzelnen. Der Nachfolgeprozess findet somit in einem Umfeld von herausfordernden Rahmenbedingungen statt.

3.2 Nachfolgerelevante Herausforderungen für Übergebende – Theoretisch

In diesem Abschnitt wird auf die spezifisch für die Nachfolgeregelung im Tourismus relevanten Herausforderungen aus Sicht des Übergebenden eingegangen. Im Rahmen

einer Desk Research wurden verschiedene Studien zur Thematik der Nachfolgeregelung im Tourismus und in weiteren Branchen analysiert und daraus die zentralen Herausforderungen für den Verkäufer (in der Folge meist als Übergebender bezeichnet) herausgearbeitet. Diese wurden zusätzlich durch persönliche Erfahrungen bei Nachfolgeprozessbegleitungen von Kohl & Partner ergänzt. Die daraus resultierenden zentralen Herausforderungen bei der Nachfolgeregelung für den Übergebenden können in fünf Ebenen eingeteilt werden: die persönliche Ebene, die interpersonelle Ebene, die Prozessebene, die betriebliche Ebene sowie das betriebliche Umfeld (vgl. Abbildung 18). Jede Ebene umfasst jeweils zwei bis vier Aspekte, welche in den folgenden Abschnitten erläutert werden. Wichtig zu erwähnen ist, dass zwischen familieninterner Nachfolge (im Fokus der Relevanz stehen Familie, Betreiber, Gastgeber und Konzept) und externer Nachfolge (im Fokus der Relevanz stehen Konzept und Immobilie) zentrale Unterschiede bestehen und daher auch die einzelnen Aspekte je nach Fall unterschiedlich relevant sind. Grundsätzlich scheint eine externe Betriebsübernahme nur dann in Frage zu kommen, wenn eine familieninterne Übergabe nicht in Frage kommt oder missglückt ist.

Abbildung 18: Herausforderungen für den Übergebenden



Quellen: Cavelti et al. 2018; Credit Suisse und HSG, 2009, 2016; De Massis et al., 2008; Feldmann & Heer, 2016; Huber, 2019; HWB Unternehmerberatung, 2020; KMU Forschung Austria, 2014; Kohl & Partner; Pikkemaat & Peters, 2016; Wegmann & Wieseahn, 2015

- **Persönliche Ebene:**

Auf der persönlichen Ebene können zwei zentrale Herausforderungen identifiziert werden. Einerseits stellen *emotionale Aspekte* wie das Treffen sachlicher Entscheidungen trotz hohen emotionalen Bezugs zum Betrieb, persönliche Erwartungen an die Nachfolgeregelung, die Schwierigkeit des emotionalen Loslassens vom Betrieb und der damit verbundene Machtverlust, persönliche Konflikte, der Umgang mit Veränderungen sowie das Vertrauen in die potenzielle Nachfolge Herausforderungen aus Sicht des Übergebenden dar. Mit dem «Loslassen» verliert der Übergebende seinen Status und oftmals wichtigsten Lebensinhalt. Andererseits sind auch *finanzielle Aspekte* wie beispielsweise die finanzielle Absicherung des Übergebenden und dessen Familienmitglieder, die Altersvorsorge sowie der Verlust des eigenen Arbeitsplatzes eine grosse Herausforderung

bei der Nachfolgeregelung. Wird die Altersvorsorge nicht frühzeitig geregelt, behindert dies die Nachfolgeregelung stark, da nur wenig Handlungsspielraum gegeben ist.

- **Interpersonelle Ebene:**

Im Bereich der interpersonellen Ebene stellen vier Aspekte eine grosse Herausforderung für den Übergebenden dar. *Menschliche Aspekte* wie innerfamiliäre Konflikte, die Übergabebereitschaft und die Beziehung zwischen Übergebenden und Übernehmenden spielen eine Rolle. Herausfordernd bei der Nachfolgeregelung können auch *vertragliche Aspekte* im interpersonellen Bereich wie mögliche Vorkaufsrechte, die Organisation des Nachlasses und Erbteilungen sein. Weiterhin sind *unternehmerische Aspekte* eine grosse Herausforderung. Dabei geht es um Themen wie der Verlust von Arbeitsplätzen, die Unternehmenskultur, der Führungsstil sowie die Akzeptanz von Geschäftspartnern und Mitarbeitenden. Zu guter Letzt sind auf der interpersonellen Ebene auch noch *kommunikative Aspekte* relevante Herausforderungen. Eine klare interne und externe Kommunikation (auch mit Mitarbeitenden und Lieferanten) sowie eine klar definierte Rollenverteilung während der Übergangsphase sind anzustreben.

- **Prozessebene:**

Auf der Prozessebene geht es um die Herausforderungen, die sich durch den Prozess der Nachfolgeregelung per se ergeben. Oft wird ein Nachfolgeprozess einmalig durchgeführt und dadurch fehlt die Erfahrung oder sie wächst durch und während den einzelnen Prozessschritten. Wiederum können vier zentrale Aspekte identifiziert werden. Im Bereich der *personellen Aspekte* ist es neben dem Finden der geeigneten Nachfolge besonders herausfordernd, einen vertrauensvollen externen Berater zur Begleitung des Nachfolgeprozesses zu finden. Die Prozessbegleitung durch einen Nachfolgeexperten ist sehr wichtig, um die notwendige Weitsicht und Objektivität zu haben. Bei der *Ausgestaltung des Übergabeprozesses* ergeben sich weitere Herausforderungen für den Verkäufer. Weil die Nachfolgeregelung meistens nur einmal im Leben auftritt, fehlt das nötige Know-how in diesem Bereich. Weiterhin sind die Definition von klaren Selektionskriterien für die Auswahl des Nachfolgers, um Streit zu verhindern (v.a. bei familieninterner Nachfolgeregelung relevant), die Struktur des Transformationsprozesses, der Suchprozess an sich sowie rechtliche Unklarheiten (Vertragskonditionen) eine zentrale Herausforderung für den Übergebenden. Auch *finanzielle Aspekte* wie die Unternehmensbewertung und die Ermittlung des Verkaufspreises sowie *zeitliche Aspekte* wie der optimale Zeitpunkt, an welchem mit der Nachfolgeregelung gestartet werden sollte (ca. 5-10 Jahre vor Übergabe), der häufig vorherrschende Zeitdruck sowie die lange Zeitdauer der Nachfolgeregelung eine grosse Herausforderung im Bereich der Prozessebene dar. Es ist nicht klar, dass die Unternehmensbewertung dem erzielten Verkaufspreis entspricht. Denn, während der Fokus beim Übergebenden auf den vergangenen Investitionen und der Altersvorsorge liegt, betrachtet der Übernehmende hauptsächlich das zukünftige Potential des Betriebs.

- **Betriebliche Ebene:**

Im Bereich der betrieblichen Ebene gibt es drei zentrale Herausforderungen: *die Positionierung des Betriebs*, *der Professionalisierungsgrad* sowie *finanzielle Aspekte*. Im Bereich der Positionierung sind die Unternehmensperformance, der Lebenszyklus, erforderliche Investitionen (Investitionslücken) und die Betriebsstruktur (z.B. Saisonalität) herausfordernd. Beim Professionalisierungsgrad spielen ein qualifiziertes Informationsmanagement, die Organisationsstruktur, die Mitarbeitersuche, ein möglicher Abgang von Schlüsselpersonen sowie die administrative Belastung eine Rolle. Ausserdem sind bei den finanziellen Aspekten das Substanzwerk, die Bilanzstruktur, die Ertragslage,

verdeckte Gewinnausschüttungen, eine mögliche Vermischung von Privat- und Firmenvermögen, die Höhe der Betriebskosten sowie steuerliche Altlasten / Hypotheken herausfordernde Punkte für den Übergebenden.

- Betriebliches Umfeld:

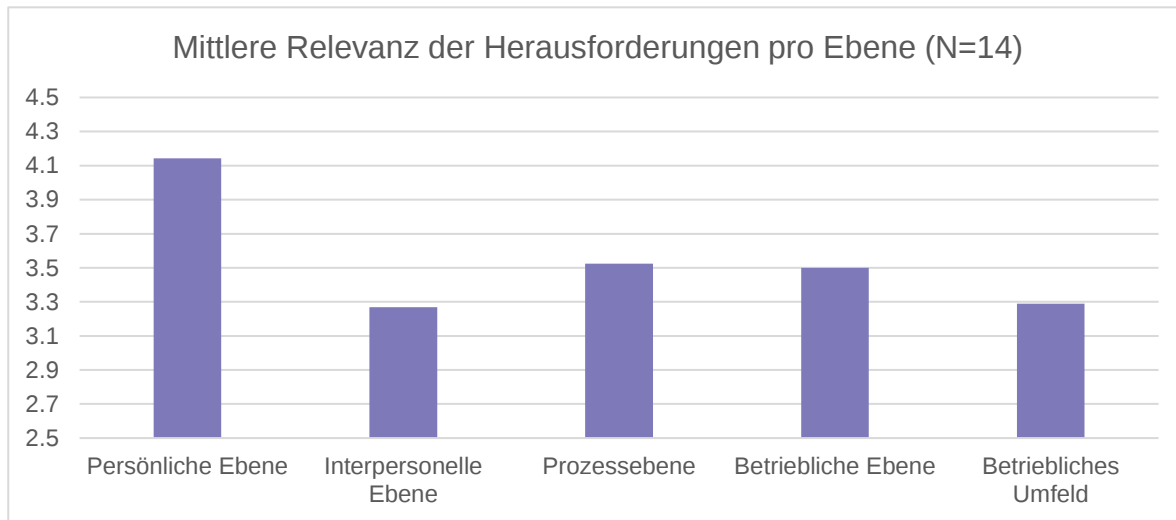
Auch das betriebliche Umfeld stellt den Übergebenden bei der Nachfolgeregelung vor Herausforderungen. Einerseits können *Branchenaspekte* wie die vergleichsweise tiefe Branchenattraktivität des Tourismus, das Image, die Arbeitszeiten sowie die finanzielle Attraktivität der Branche eine Herausforderung für eine erfolgreiche Nachfolgeregelung darstellen. Weiterhin sind *gesetzliche Rahmenbedingungen* und *wirtschaftliche Aspekte* wie das wirtschaftliche Umfeld, die aktuelle konjunkturelle Lage sowie die Konkurrenzsituation zentral. Zu guter Letzt stellt auch das *Entrepreneurship* die Übergebenden vor eine Herausforderung. Durch den demographischen und gesellschaftlichen Wandel sinkt die Auswahl potenzieller Übernehmenden immer mehr. Potenzielle Nachfolger haben immer mehr Alternativen, ohne Übernahme des Familienbetriebs ein Unternehmen aufzubauen (Multioptionsgesellschaft). Durch die sinkende Risikobereitschaft der jüngeren Generation und den tieferen Willen Unternehmer zu sein gewinnt ausserdem das Angestelltenverhältnis zunehmend an Attraktivität.

Die diskutierten Herausforderungen der Nachfolgeregelung aus Sicht des Übergebenden wurden anhand der beschriebenen Systematik im Rahmen von Experteninterviews auf deren praktische Relevanz überprüft. So kann aus den zahlreichen möglichen Herausforderungen noch ein geschärftes Bild gezeichnet werden, um die in der Praxis zentralen Herausforderungen zu identifizieren und die wichtigsten Ansatzpunkte für die Politik herauszuarbeiten.

3.3 Nachfolgerelevante Herausforderungen für Übergebende – Resultate Interviews

Die Experteninterviews wurden mit 16 Experten durchgeführt, welche alle eine der folgenden Rollen aufweisen: Übergebende (Verkäufer), Übernehmende (Käufer; familienintern / familienextern), Berater, Investor / Entwickler, Unterstützer / Förderinstrument. Eine Liste mit allen Interviewpartnern befindet sich im Anhang (vgl. Anhang A2: Interviews).

Die einzelnen Herausforderungen pro Ebene wurden von den Experten zuerst auf einer Skala von 0-5 eingeschätzt, wobei 0 eine geringe Relevanz und 5 eine sehr hohe Relevanz bedeutet. Insgesamt haben die Herausforderungen auf der persönlichen Ebene gemäss der Expertenbefragung die höchste Relevanz für den Nachfolgeprozess (MW=4.1). Darunter fallen beispielsweise das emotionale Loslassen vom Betrieb sowie die Altersvorsorge des Übergebenden. Danach folgen die Prozessebene sowie die betriebliche Ebene, welche beide mit einer durchschnittlichen Relevanz von 3.5 bewertet wurden. Am wenigsten relevant scheinen die interpersonelle Ebene und das betriebliche Umfeld, wobei diese immer noch eine durchschnittliche Relevanz von rund 3.3 aufweisen. Somit scheinen alle Ebenen der Herausforderungen von eher hoher Relevanz zu sein. Abbildung 19 zeigt die Einschätzung der Experten der Relevanz der einzelnen Ebenen.

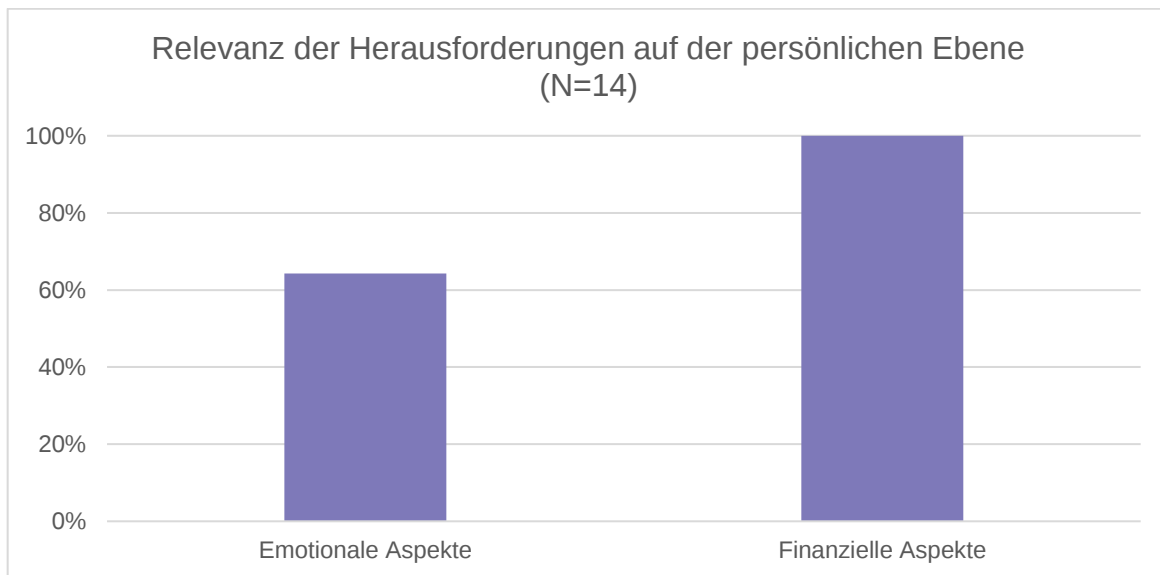
Abbildung 19: Einschätzung Relevanz Herausforderungen für den Übergabenden pro Ebene

Anmerkungen: 0=keine Relevanz, 5=sehr hohe Relevanz, Quelle: Eigene Darstellung

Die *persönliche Ebene*, die als am relevantesten eingeschätzt wurde, lässt sich weiter unterteilen in die emotionalen und die finanziellen Aspekte, deren Einschätzung durch die Experten in Abbildung 20 ausgewertet wird. Die Kumulation dieser beiden Aspekte wird als wichtige Herausforderung angesehen. Die finanziellen Aspekte (z.B. finanzielle Absicherung Übergabender, Altersvorsorge) wurden von allen (100%) der Befragten als relevant oder sehr relevant eingestuft. Die finanziellen Aspekte wurden ausserdem sehr oft als entscheidend für eine erfolgreiche Übergabe eingeschätzt. Der Betrieb stellt häufig die Altersvorsorge für den Übergabenden dar und der Erlös ist damit entscheidend für die Aufrechterhaltung des gewohnten Lebensstandards des Übergabenden. Es muss auch unterschieden werden zwischen familieninterner und -externer Nachfolge. Bei der familieninternen Nachfolge spielt der finanzielle Aspekt eine weniger grosse Rolle als bei einer familienexternen Nachfolge. Wichtig erscheint auch die Unterscheidung zwischen den verschiedenen Generationen. Während die Vor-Generation (diejenigen, welche den Betrieb schon übergeben haben) noch keine Altersvorsorge angehäuft hatte, hat die jetzige Generation begonnen die Altersvorsorge sicher zu stellen und die nachfolgende Generation macht sich schon Gedanken über die Altersvorsorge, bevor sie einen Betrieb übernehmen.

«Der Preis ist für uns sehr entscheidend. Der Verkauf ist die Altersvorsorge.» – Zitat Übergabender

Abbildung 20: Relevante und sehr relevante Herausforderungen auf der persönlichen Ebene



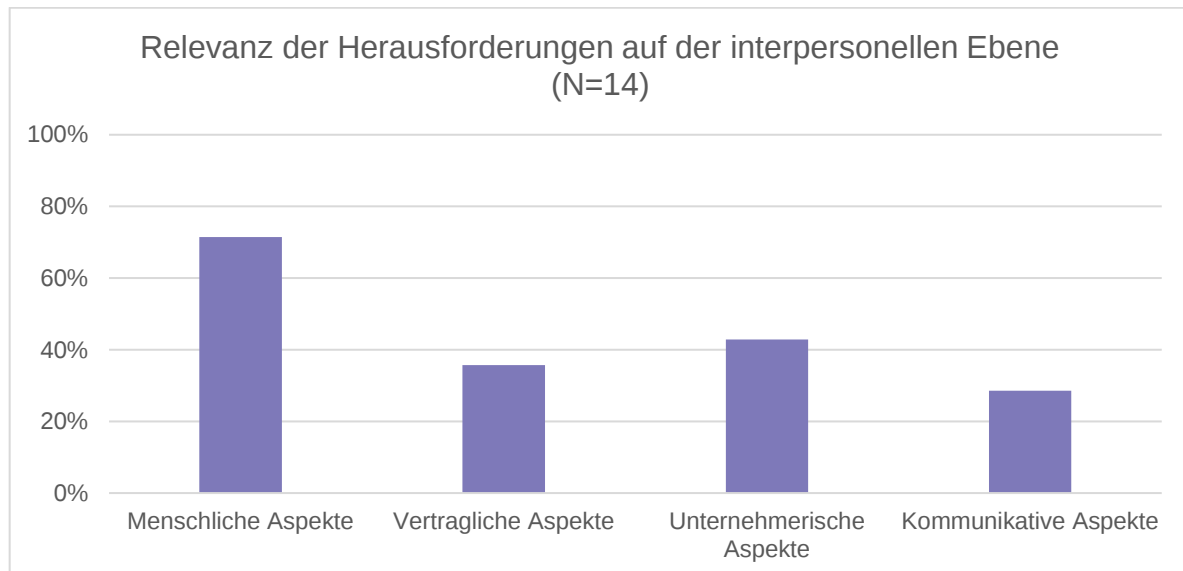
Anmerkungen: Anteil der Bewertungen von 4 oder 5 auf einer Skala von 0-5, Quelle: Eigene Darstellung

Weiterhin hielten 64% die emotionalen Aspekte (z.B. Machtverlust, emotionelles Loslassen) auf der *persönlichen Ebene* für relevant. Die emotionalen Aspekte wurden zwar von den Experten als weniger relevant eingeschätzt, in den Interviews wurde dieser Punkt jedoch sehr oft erwähnt, sowohl von Beratern als auch von Übergebenden und Unterstützern. Bei einem Betrieb handelt es sich häufig um das Lebenswerk des Übergebenden, teilweise handelt es sich um Betriebe, die seit Generationen in Familienbesitz sind und es steckt viel Engagement und Herzblut drin. Die Bindung zum Betrieb und die emotionale Herausforderung beim Übergeben ist entsprechend gross. Übergebende wünschen sich gemäss einem Berater deshalb teilweise auch, dass der Betrieb innerhalb der Familie weitergegeben werden kann. Diese Hoffnung wird aber auch oftmals nicht wahr. Die starke emotionale Bindung macht die Wertbeimessung für den Übergebenden schwierig, gemäss einem Berater wird der Wert der Unternehmung oft viel zu hoch eingeschätzt und wenn dann durch den Verkauf weniger erzielt wird, schmerzt das persönlich. Ausserdem ist es schwierig für Übergebende, der Realität in die Augen zu schauen und wahrzunehmen, dass man am Arbeitsende angelangt ist. Vor allem bei einem externen Verkauf ist es wichtig, dass nach dem Verkauf nicht mehr zurückgeschaut wird und man sich vom Unternehmen lösen kann. Berater sind sich einig, dass es zentral ist, dass der Übergebende zwischen sich als Individuum und dem Betrieb als Unternehmen differenzieren können sollte und bereit ist loszulassen. Man muss damit umgehen können, dass es nie die perfekte Nachfolge gibt und Fehlentscheidungen zum Prozess gehören.

«Der Übergebende hat eine starke Bindung zu seinem Betrieb aufgebaut. Das Loslassen von Betrieb, Mitarbeitern und Gästen ist entsprechend eine grosse emotionale Herausforderung.» – Zitat Übergebender

Die *interpersonelle Ebene* wurde im Vergleich mit den anderen Ebenen als die am wenigsten relevant eingeschätzt. Abbildung 21 zeigt die verschiedenen Aspekte, die bei den Experten zu deren Relevanz erfragt wurden.

Abbildung 21: Relevante und sehr relevante Herausforderungen auf der interpersonellen Ebene



Anmerkungen: Anteil der Bewertungen von 4 oder 5 auf einer Skala von 0-5, Quelle: Eigene Darstellung

Bei den menschlichen Aspekten auf der *interpersonellen Ebene*, die von 71% der Experten als relevant befunden wurde, ist eine Kommunikation auf Augenhöhe zwischen Übergebender und Übernehmender und allgemein deren Beziehung essenziell. Der Übergebende muss mental bereit sein loszulassen. Wird der Betrieb innerhalb der Familie weitergegeben, kann es schwieriger werden, die Übergabe vollziehen zu können, da Eltern es bei einer Übergabe an Kinder wohl noch schwerer haben, loszulassen. Die Rollenverteilung verändert sich zwischen Eltern und Kindern. Ausserdem erwähnt ein Berater, dass interne familiäre Konflikte auch oft eine Herausforderung darstellen.

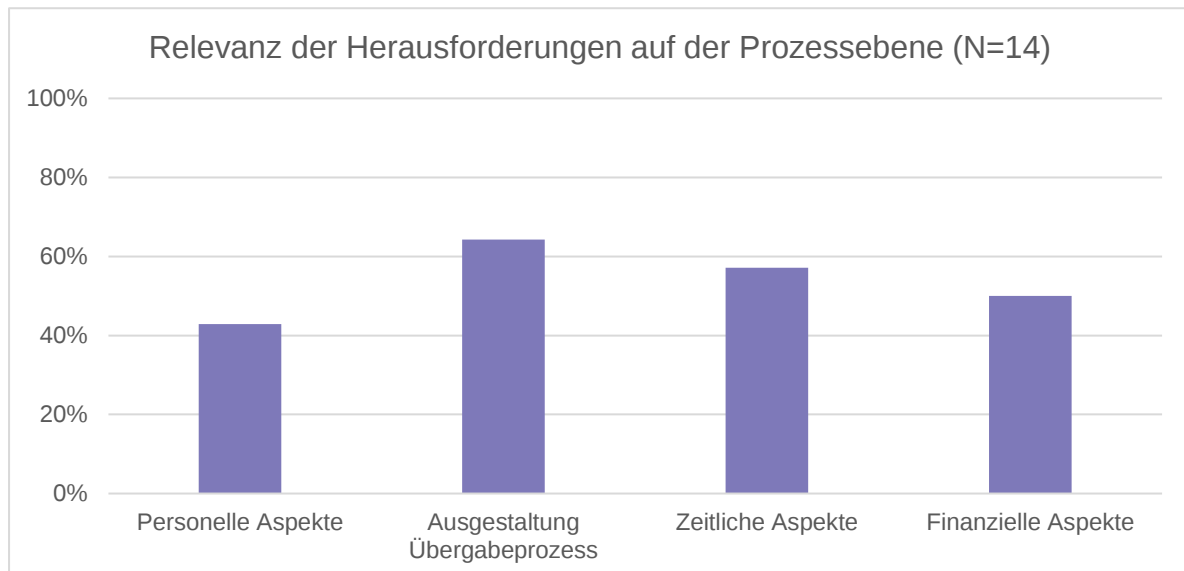
Die vertraglichen Aspekte (z.B. Vorkaufsrecht, Erbteilung) werden etwas weniger häufiger als relevant eingeschätzt, nämlich nur von 36% der Experten. Vertragliche Aspekte sind gemäss einem Berater wichtig und müssen gut abgeklärt werden, stellen aber nicht ein zentrales Hindernis dar.

Nicht besonders herausfordernd scheinen unternehmerische Aspekte auf der *interpersonellen Ebene* zu sein, welche von 43% der Experten als relevant befunden werden. Für den Übergebende besteht eine Angst, dass die Unternehmenskultur verändert wird und Arbeitsplätze verloren gehen.

Die kommunikativen Aspekte auf der *interpersonellen Ebene* werden schliesslich über alle Aspekte aller Ebenen gesehen als am wenigsten relevant betrachtet. Nur gerade 29% der Experten empfinden diese Aspekte als relevant. Herausfordernd scheint in diesem Aspekt beispielsweise die klare Rollenverteilung während der Transitionsphase sowie eine klare interne und externe Kommunikation.

Abbildung 22 zeigt die Relevanz der einzelnen Faktoren, die der *Prozessebene* zugeordnet werden können.

Abbildung 22: Relevante und sehr relevante Herausforderungen auf der Prozessebene



Anmerkungen: Anteil der Bewertungen von 4 oder 5 auf einer Skala von 0-5, Quelle: eigene Darstellung

Die personellen Aspekte auf der *Prozessebene* wurden von 43% der Experten für relevant befunden. Sie wurden von mehr als drei Viertel der Befragten zu den Aspekten, die eine erfolgreiche Nachfolgeregelung fördern, aber nicht entscheidend sind, zugeteilt. Aus Sicht eines Übergebenden ist es nicht so einfach, die richtigen Personen als Berater zu finden und ihnen dann anschliessend auch zu vertrauen und auf sie zu hören. Für Übergebende wäre der gesamte Prozess ohne externe Begleitung oft nicht zu stemmen. Die Relevanz der Prozessstruktur und -Organisation, ebenso wie der mit der Suche nach einem Käufer verbundene Aufwand wird unterschätzt. Der Übergabeprozess läuft oft parallel zum laufenden Betrieb. Ausserdem ist die Suche nach einem geeigneten Nachfolger herausfordernd.

Zur Ausgestaltung des Übergabeprozesses, welcher von 64% der Befragten als relevant eingeschätzt wurde, wurden wenig ergänzende Erläuterungen gemacht. Es geht beispielsweise um die Struktur des Suchprozesses und vor allem darum, dass aufgrund der Einmaligkeit des Prozesses das nötige Know-how oftmals nicht vorhanden ist. Gemäss einem Förderinstitut ist es wichtig, dass passende Strukturen für die Übergabe geschaffen werden (Rechtsform, Kapitalstruktur etc.) und dass dies herausfordernd ist. Ein Verkäufer erwähnte, dass kleine Betriebe beim Prozess zu wenig unterstützt werden. Beim Abschnitt zeitliche Aspekte wird eine der grössten Herausforderungen beim Übergabeprozess näher diskutiert.

Die finanziellen Aspekte auf der *Prozessebene* (z.B. Unternehmensbewertung, Ermittlung Verkaufspreis) wurden schliesslich von 50% der Befragten als relevante Herausforderungen bezeichnet, dies ist erheblich weniger relevant als die finanziellen Aspekte auf der persönlichen Ebene (z.B. Altersvorsorge) und auf der betrieblichen Ebene (z.B. Ertragslage, Hypotheken) eingeschätzt werden. Jedoch ist es oft sehr anspruchsvoll, dass sich Käufer und Verkäufer im Preis einigen.

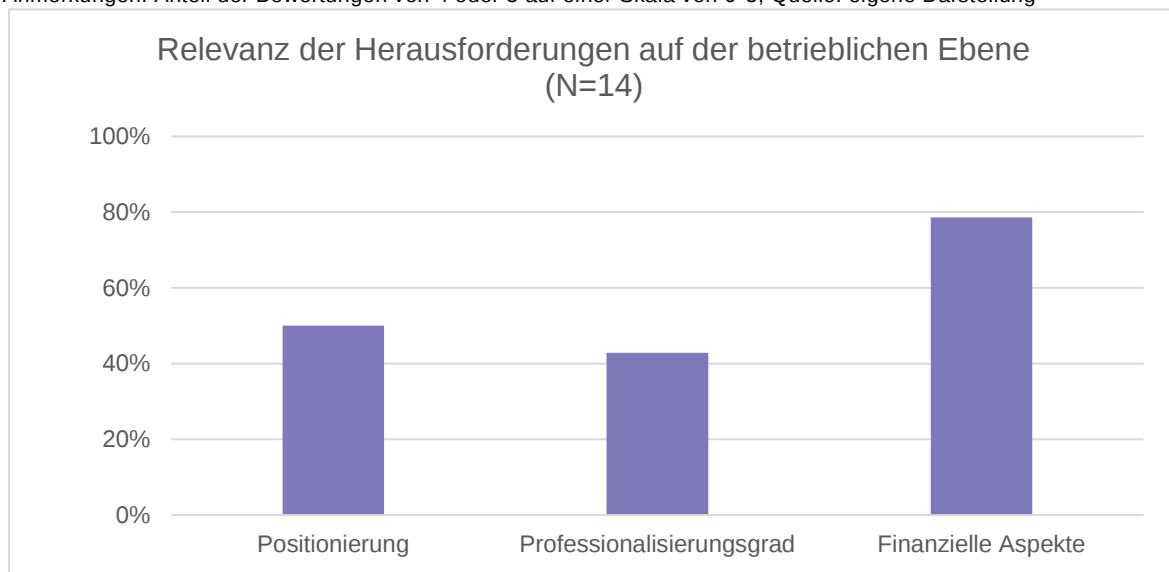
Der zeitliche Aspekt (Zeitpunkt der Übergabe, lange Zeitdauer des Nachfolgeprozesses) wurde im vorgängigen schriftlichen Teil der Befragung bei einer Frage zwar von über 50% als Aspekt mit einer geringen Relevanz für eine erfolgreiche Übergabe eingeschätzt, kam aber in den Gesprächen sehr stark als zentrale Herausforderung hervor. Knapp 60% gaben dem Aspekt eine Relevanz von 4 oder 5. Es wäre oftmals sinnvoller, den Nachfolgeprozess früher einzuleiten, darin sind sich alle einig. Der Nachfolgeprozess dauert sehr lange und es ist wichtig, dass es früh genug angesprochen wird und auch klar wird, wer welche Ziele hat. Was früh genug heisst, ist jedoch von Experten zu Experten unterschiedlich. Meist wird von 5-10 Jahren ausgegangen.

«Zeitlicher Natur wartet man viel zu oft viel zu lange. Es wird zum Teil nicht über den Übergabeprozess geredet. [...]. Man weiss es kommt auf einem zu, aber es wird trotzdem nicht gemacht.» - Zitat Berater

Zur *betrieblichen Ebene* haben die Experten bewertet, wie relevant die Positionierung, der Professionalisierungsgrad sowie die finanziellen Aspekte als Herausforderungen sind (vgl. Abbildung 23).

Abbildung 23: Relevante und sehr relevante Herausforderungen auf der betrieblichen Ebene

Anmerkungen: Anteil der Bewertungen von 4 oder 5 auf einer Skala von 0-5, Quelle: eigene Darstellung



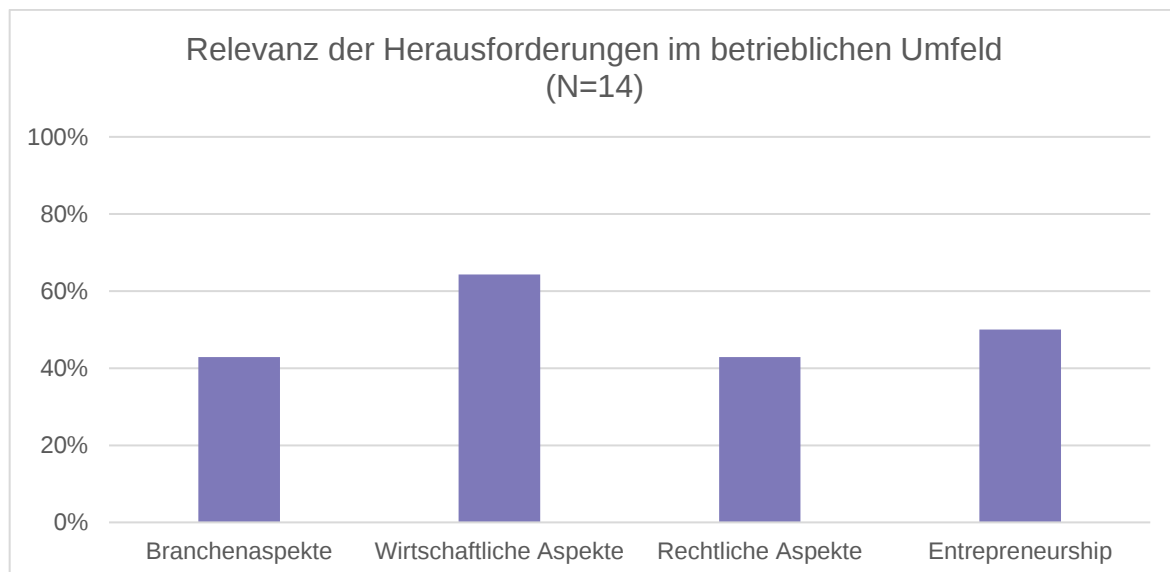
Die Positionierung des Betriebs wird von 50% der Befragten als relevant bezeichnet und der Professionalisierungsgrad (z.B. Organisationsstruktur, Abgang Schlüsselpersonen) empfinden lediglich 43% der Befragten als relevante Herausforderung. Betreffend die Positionierung ist es aus Sicht eines Beraters fast wertvoller, wenn der Betrieb nicht stark positioniert ist, so dass man das Potential eines Betriebes mit-verkaufen kann. Manchmal ist es schwierig, wenn der Verkäufer eine weit bekannte Persönlichkeit ist und stark mit dem Unternehmen verbunden ist. Dies schreckt teilweise Nachfolger ab, in die «Fussstapfen» eines Vorgängers zu treten. Unterhaltsarbeiten sind wichtig, aber es sollten nicht massgebliche Investitionen vor der Übergabe getätigt werden, da diese durch den Käufer oft nicht in Wert gesetzt werden können. Grundsätzlich betont ein

Unterstützer dabei, dass die Nachfolge oft nicht ausreichend geplant wird. Entweder es werden Investitionen vernachlässigt oder der Besitzer tätigt Investitionen ohne Bezug zur Nachfolge. Die Nachfolgeregelung müsste viel früher in die gesamten Überlegungen einbezogen werden.

Finanzielle Aspekte auf der *betrieblichen Ebene* wurden von fast 80% der Experten als relevant für die Nachfolge eingeschätzt. Darunter fallen beispielsweise die Ertragslage, Hypotheken sowie die Vermischung von Privat- und Firmenvermögen. Aus Beratersicht ist vor allem die Ertragslage der Betriebe oft problematisch und die Übergebenden haben zu hohe Erwartungen an den Wert der Immobilie. Während ein Übergebender die Problematik darin sieht, dass er zu spät aus seinem Unternehmen eine AG gegründet hat, sieht ein Unterstützungsdienstleister gerade darin die Problematik, da die Überführung in eine AG (oft aus steuerlichen Gründen) der Verkäuflichkeit des Objekts schadet, weil dadurch noch mehr Eigenkapital vorhanden sein muss für den Kauf. Weiterhin wurde von Seiten der Unterstützer erläutert, dass finanzielle und steuerrechtliche Aspekte oft nicht oder zu wenig in Betracht gezogen werden, da Abschreibung der Immobilie / Verschuldung einen Einfluss auf die Veräußerung der Immobilie haben können. Diese Problematik findet sich auch in anderen Branchen und ist eine typische KMU-Problematik.

Abbildung 24 zeigt schliesslich die Auflistung der Herausforderungen des *betrieblichen Umfelds* und wie diese von den Experten eingeschätzt werden.

Abbildung 24: Relevante und sehr relevante Herausforderungen des betrieblichen Umfelds



Anmerkungen: Anteil der Bewertungen von 4 oder 5 auf einer Skala von 0-5, Quelle: eigene Darstellung

Branchenaspekte wurden von 43% der befragten Experten als relevante Herausforderung bezeichnet. In der Branche zeigt sich vor allem, dass eine Übergabe an Jungunternehmer eine besondere Herausforderung darstellt. Für Junge ist die Branche mit einer unausgewogenen Work-Life-Balance, hohem persönlichen Engagement, hohem Risiko sowie geringer finanzieller Attraktivität heute immer unattraktiver. Auch Übergebende und Berater machen diese Erfahrung und berichten, dass Junge heute bei gutem

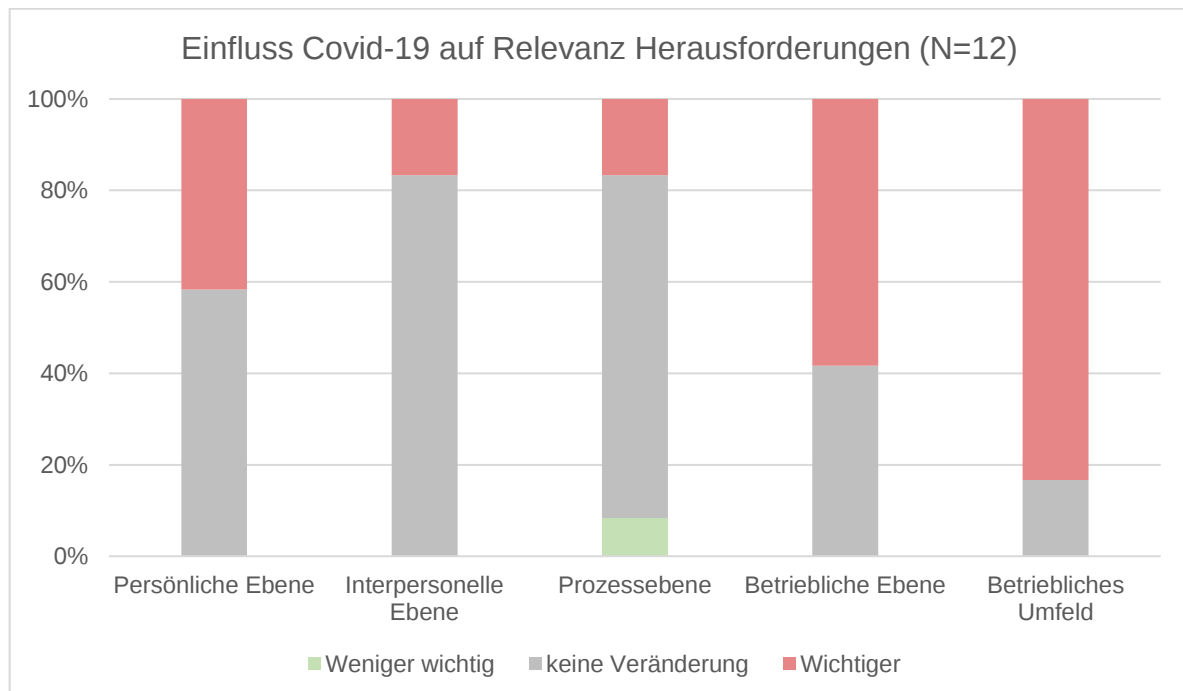
Lohn weniger arbeiten wollen und vor allem auch das Risiko scheuen und nicht investieren möchten. Generell scheint Selbstständigkeit heute weniger attraktiv zu sein und speziell gilt das gemäss einem Berater im Tourismus. Zudem ist das Branchenumfeld auch für kleinere Unternehmen viel herausfordernder als für Grosse.

Auch wirtschaftliche Aspekte wie das wirtschaftliche Umfeld sowie die Konkurrenzsituation wurden als wichtige Herausforderungen eingeschätzt. 64% der Experten empfinden diese als relevante Herausforderung. Gemäss einem Übergebenden wird die Konkurrenz immer grösser. Rechtliche Aspekte (z.B. Raumplanung, Zweitwohnungsgesetz, Steuerrecht) werden von 43% der Befragten als relevant bezeichnet. Schliesslich wird Entrepreneurship (z.B. immer weniger potenzielle Übernehmende, Multioptionsgesellschaft) von 50% der Befragten als relevante Herausforderung befunden. Berater berichten ausserdem, dass Junge heute mehr an Kettenhotellerie interessiert sind als an kleinen Betrieben. Dagegen wären Quereinsteiger eher gewillt solche Einschränkungen auf sich zu nehmen, ihnen fehlt jedoch oft die fachliche Expertise für den Betrieb.

Insgesamt wurden alle der erarbeiteten Herausforderungen als mehr oder weniger relevant eingestuft, nur selten schätzt ein Experte eine Herausforderung als sehr wenig relevant ein. Dies ist beispielsweise bei den vertraglichen Aspekten der Fall, doch auch einige der Experten sehen darin eine grosse Herausforderung für die Nachfolge. Es wurde jedoch auch angemerkt, dass jede Nachfolgeregelung unterschiedlich ist und es unterschiedliche Faktoren sind, welche je nach Ausgangslage zusammenspielen und entscheiden, ob eine Nachfolge erfolgreich ist oder nicht.

Rund 80% der Experten sind der Meinung, dass *Covid-19* das betriebliche Umfeld noch einmal herausfordernder gemacht hat für die Nachfolgeregelung. Allgemein scheint sich die Relevanz der Herausforderungen für die Übergebenden durch Corona noch einmal zu akzentuieren. Neben dem betrieblichen Umfeld ist dies vor allem für die betriebliche Ebene sowie für die persönliche Ebene der Fall (vgl. Abbildung 25).

Abbildung 25: Einschätzung Veränderung Relevanz durch Covid-19



Quelle: Eigene Darstellung

Aus den Interviews ging weiterhin als zentraler Punkt hervor, dass zwischen interner und externer Betriebsübergabe unterschieden werden muss, da für die interne Übergabe der zur Verfügung stehende Zeithorizont viel grösser ist und auch sonst wesentliche Unterschiede bestehen (z.B. im finanziellen Bereich, wie bereits weiter oben erläutert). Aus Sicht eines Übergebenden ist vor allem die Vorbereitung der Nachfolgelösung die grösste Herausforderung. Für einen Berater ist hingegen die Übergabe selbst die schwierigste Phase, da es oft mehrere Anläufe braucht, bis der Verkauf oder die Übergabe gelingt. Es ist wichtig, dass man proaktiv und offen an den Nachfolgeprozess herangeht.

Allgemein sind sich die meisten Akteure einig, dass der Nachfolgeprozess eine herausfordernde Angelegenheit darstellt und eine externe Begleitung wichtig ist und sehr hilfreich sein kann. Lediglich ein Verkäufer erwähnt gewisse Zweifel. Externe Beratung scheint aufgrund von mangelndem eigenem Know-how eine grosse Unterstützung darzustellen, da der Berater über Erfahrung in der Nachfolgeregelung verfügt und es auch helfen kann, Vertrauen aufzubauen und dem Prozess eine gewisse Seriosität zu verleihen. Eine externe Beratung kann helfen, die sachliche Sicht auf den Nachfolgeprozess zu erlangen. Aus Sicht der Unterstützer gibt es verschiedene Bereiche, in welchen eine Beratung angebracht ist und unterstützen kann. So sind dies vor der Übergabe die Finanzplanung (optimale Rechtsform, Kapitalstruktur, Steueroptimierung), während der Übergabe Beratung zur Schuldentilgung sowie der Neuordnung von Vollmachten und nach der Übergabe die Beratung im Bereich der privaten Liquiditäts- und Vermögensplanung. Die allgemeine Prozessbegleitung sollte gemäss einem Förderinstitut vorzugsweise von einem mit der Branche vertrauten Berater vollzogen werden. Weiterhin wird auch dem Treuhänder eine zentrale Rolle zugesprochen. Bei der Unterstützung ist es zentral, dass die Akteure der Branche sehr früh angesprochen werden. Rund 7-10 Jahre

vor der Übergabe sollten gemäss einem Förderinstitut die ersten Überlegungen gemacht werden und die Verkaufs- und Übergabestrategie anschliessend in alle Entscheidungen mit einbezogen werden. Hier sind oft auch innerfamiliäre Thematiken wichtig (psychologische, steuerrechtliche und nachlassrechtliche Aspekte), wo manchmal sogar ein Mediator hilfreich ist.

«Die grösste Unterstützung liegt in der frühzeitigen Sensibilisierung der Akteure auf die Problematik der Nachfolge. Die ersten Überlegungen zur Nachfolgestrategie sollten 7-10 Jahre vor der Übergabe stattfinden und anschliessend in alle Entscheidungen einbezogen werden.» - Zitat Unterstützer / Förderinstrument

Zusammenfassung Resultate Interviews

- 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. Es geht vor allem um die Altersvorsorge.
- Bei familieninternen Nachfolgen spielt der finanzielle Aspekt eine weniger grosse Rolle als bei familienexternen Nachfolgen.
- Bei innerfamiliären Nachfolgen ist die Auswahl des Nachfolgers innerhalb der Familie relevant.
- Emotionale Aspekte (z.B. Loslassen) wurden in den persönlichen Gesprächen sehr oft erwähnt. Zentral ist, dass der Übergebende zwischen sich als Individuum und dem Unternehmen differenzieren kann.
- Die Preisfindung ist oft anspruchsvoll, da der Übergebende den Wert überhöht einschätzt.
- Es ist herausfordernd, sich früh genug mit der Nachfolgelösung zu beschäftigen (bei interner Nachfolge ist der Zeithorizont viel länger als bei der externen Übergabe).
- Eine Kommunikation auf Augenhöhe zwischen Übergebenden und Übernehmenden erscheint essenziell und die Rollenverteilung muss klar definiert sein.
- Die neue Rollenverteilung und interne familiäre Konflikte stellen oft eine Herausforderung bei innerfamiliären Nachfolgen dar.
- Bekannte Persönlichkeiten und stark mit dem Unternehmen verbundene Personen erschweren eine Nachfolgeregelung.
- Die Relevanz von Prozessstruktur und -Organisation und der Aufwand bei der Suche nach einem Übernehmenden wird oft unterschätzt.
- Chancen für eine künftige Positionierung des Betriebs sind wichtiger als die bisherige Positionierung.
- Junge sind oft nicht risikobereit und wollen sich finanziell nicht zu stark binden.
- Eine externe Begleitung des Prozesses durch einen Experten kann sehr hilfreich sein.

3.4 Synthese relevante Herausforderungen für Übergebende

Im vorangehenden Kapitel wurde aufgezeigt, dass sämtliche untersuchte Aspekte zumindest von manchen Experten als relevant eingeschätzt werden. Die finanziellen Aspekte auf der persönlichen Ebene (z.B. Altersvorsorge) ist dabei das einzige Element,

dass durchgehend von allen Experten als relevante Herausforderung eingestuft wird. Bezüglich der Relevanz an zweiter Stelle liegen die finanziellen Aspekte auf der betrieblichen Ebene (z.B. Ertragslage, Hypotheken). Bei diesen genannten finanziellen Aspekten sind sich sämtliche am Prozess beteiligten einige und sowohl Übernehmender, Übergebender, Berater und Unterstützer bewerten diese als durchschnittlich sehr relevant. Finanzen sind also schlussendlich das, was bei einer Betriebsübergabe die grösste Herausforderung darstellt, sei es die persönliche finanzielle Situation oder aber die finanzielle Situation des Betriebs.

Erst danach folgen die menschlichen Aspekte auf der interpersonellen Ebene, die damit die relevantesten Herausforderungen nicht-finanzieller Art darstellen. Diese werden vom Übergebenden als leicht relevanter dargestellt als vom Übernehmenden. Am relevantesten wird die Herausforderung aber von den Beratern betrachtet, die denn auch erklären, dass es eine Herausforderung ist, die Parteien zu Verhandlungen auf Augenhöhe zu bringen.

Dicht gefolgt in deren Relevanz werden menschliche von emotionalen Aspekten. Diese werden wiederum von den Beratern als relevanter eingestuft als von Übernehmenden, Übergebenden und Unterstützern. Berater erläutern, dass sie häufig leidende Übergebende sehen, wenn Betriebe ausserhalb der Familie weitergegeben werden. Gleich relevant wird die Ausgestaltung des Übergabeprozesses und die wirtschaftlichen Aspekte des betrieblichen Umfelds eingeschätzt, wobei die Ausgestaltung des Übergabeprozesses für den Käufer erheblich wichtiger ist als für den Verkäufer, was auch nachvollziehbar erscheint.

Danach folgen in der Relevanz die zeitlichen Aspekte als Herausforderung, welche ebenfalls noch von mehr als der Hälfte der Befragten genannt wurden. Die zeitlichen Aspekte sind für Übernehmenden und Übergebenden erheblich wichtiger als für Berater und Unterstützer. Berater stellen fest, dass häufig erst spät erste Gedanken zur Übergabe gemacht werden. Nur die Hälfte der Befragten nennen anschliessend finanzielle Aspekte auf der Prozessebene (z.B. die Ermittlung des Verkaufspreises) als relevant. Für den Käufer ist dieser Aspekt frappant wichtiger als für alle anderen am Prozess beteiligten Parteien. Auch das Entrepreneurship des betrieblichen Umfeldes wird nur von der Hälfte der Befragten als relevant befunden.

Bei den Aspekten, die von weniger als der Hälfte der Befragten als relevant befunden wurden, sind als erstes die personellen Aspekte auf der Prozessebene sowie der Professionalisierungsgrad zu nennen. Die personellen Aspekte werden nur von den Übernehmenden als sehr relevant bezeichnet und von den anderen am Prozess Beteiligten als deutlich weniger relevant.

Es folgen die Branchenaspekte, sowie die rechtlichen Aspekte. Auch Branchenaspekte werden bei innerfamiliären Übergaben vom Übernehmenden deutlich wichtiger bewertet als von den restlichen beteiligten Parteien. Berater erklären sich dies damit, dass Übernehmende besonders darauf angewiesen sind, dass der Betrieb bereits über eine gute und klare Positionierung in der Branche verfügt, um nach der Übergabe zu bestehen. Gefolgt werden diese Aspekte von den vertraglichen Aspekten auf der interpersonellen Ebene, welche durchgehend von allen Parteien als nicht besonders relevant eingestuft werden. Schliesslich werden die interpersonellen kommunikativen Aspekte als am wenigsten relevant eingestuft.

Zusammenfassung Synthese relevante Herausforderungen

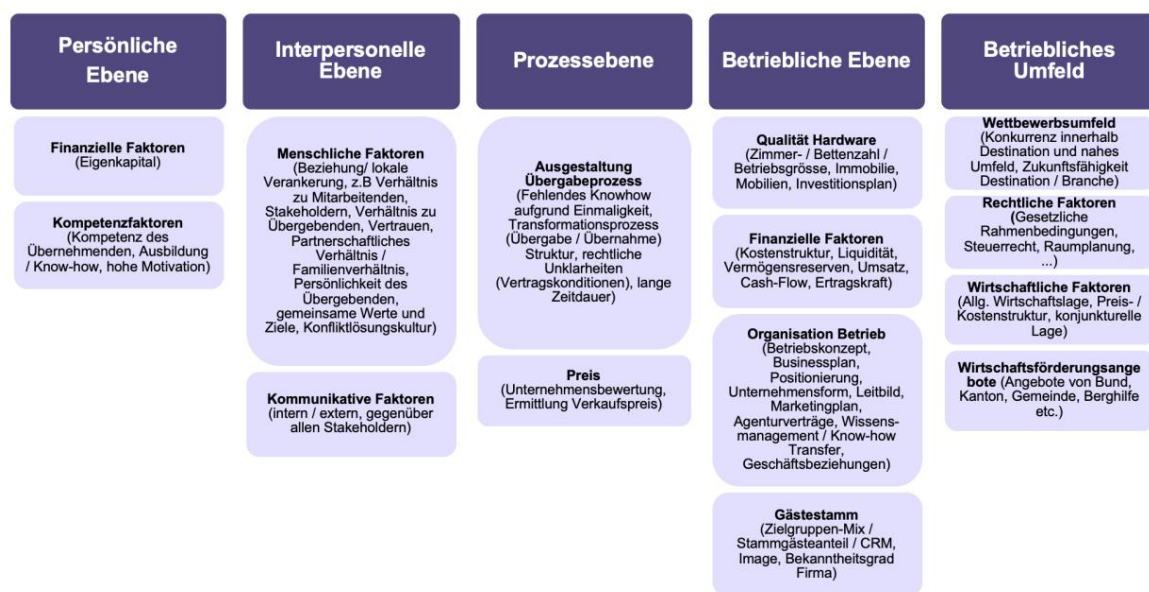
- Als grösste Herausforderung werden von den Experten die persönliche finanzielle und betriebliche finanzielle Situation beurteilt.
- Danach folgen die menschlichen Aspekte auf der interpersonellen Ebene und die emotionalen Aspekte sowie die Ausgestaltung des Übergabeprozesses.
- Der Professionalisierungsgrad eines Betriebes, Branche, rechtliche und kommunikative Aspekte finden eine untergeordnete Relevanz.

4 Attraktivitätsfaktoren

4.1 Nachfolgerelevante Attraktivitätsfaktoren für Übernehmende – Theoretisch

Analog zu den Herausforderungen für den Übergebenden wurden auch die Attraktivitätsfaktoren für den Käufer (in der Folge auch Übernehmender genannt) anhand von Desk Research und persönlichen Erfahrungen aus der Beratungstätigkeit von Kohl & Partner herausgearbeitet und anschliessend in die fünf Ebenen (persönliche Ebene, interpersonelle Ebene, Prozessebene, betriebliche Ebene, betriebliches Umfeld) eingeteilt, um eine vergleichbare Systematisierung zu gewährleisten (vgl. Abbildung 26). Jede Ebene umfasst wiederum zwei bis vier Faktoren, welche in den folgenden Abschnitten erläutert werden.

Abbildung 26: Attraktivitätsfaktoren aus Sicht des Übernehmenden



Quellen: Cavelti et al., 2018; Durst & Kaufmann, 2007; Feldmann & Heer, 2016; Halter & Schröder, 2012; Huber, 2019; Kohl & Partner; Merchant et al., 2018; Wegmann & Wieseahn, 2015; Zehrer & Leiss, 2018

- **Persönliche Ebene:**

Auf der persönlichen Ebene sind vor allem *finanzielle Faktoren* (hauptsächlich das benötigte Eigenkapital zum Kauf des Betriebs) sowie *Kompetenzfaktoren* (Unternehmerpersönlichkeit) wichtige Faktoren, die zur Attraktivität einer Übernahme beitragen. Bei Letzterem handelt es sich um wettbewerbsfähige Kompetenzen des Übernehmenden, seiner Ausbildung / seinem Know-how sowie das Ausmass seiner Motivation, aus freiem Willen den Betrieb zu übernehmen.

- **Interpersonelle Ebene:**

Im Bereich der interpersonellen Ebene können *menschliche Faktoren* stark zur Attraktivität einer Betriebsübernahme aus Sicht des Übernehmenden beitragen. Darunter zählen die lokale Verankerung des potenziellen Übernehmers (gutes Verhältnis zu Mitarbeitenden und Stakeholdern), Verhältnis zu Übergebenden und dessen Persönlichkeit, das Vertrauen und bei familieninternen Übergaben eine Konfliktlösungskultur sowie gemeinsame Werte und Ziele. Des Weiteren können *kommunikative Faktoren*, also eine

saubere interne und externe Kommunikation gegenüber allen Stakeholdern eine Übernahme eines Betriebs attraktiv machen.

- Prozessebene:

Die *Ausgestaltung des Übergabeprozesses* spielt auch bei der Attraktivität des Betriebs aus Sicht des Übernehmenden eine grosse Rolle. Das fehlende Know-how aufgrund der Einmaligkeit, die Struktur des Transformationsprozesses, rechtliche Unklarheiten (Vertragskonditionen und auch dessen Umfang) sowie die lange Zeitdauer des Prozesses können die Nachfolge für den Übernehmenden mehr oder weniger attraktiv machen. Ausserdem spielt der Wert, bzw. die damit verbundene Unternehmensbewertung einerseits und der verhandelte Verkaufspreis andererseits, eine wichtige Rolle.

- Betriebliche Ebene:

Auf der betrieblichen Ebene konnten vier zentrale Attraktivitätsfaktoren identifiziert werden. Zum einen kann die *Qualität der Hardware* des zum Verkauf stehenden Betriebs (Zimmer- / Bettenzahl, Betriebsgrösse, Immobilie, Mobilien, Sitzplätze, Raumfläche Infrastruktur, Investitionsplan / erforderliche Investitionen) die Attraktivität einer Betriebsübernahme beeinflussen. Zum anderen spielen auch *finanzielle Faktoren* (Kostenstruktur, die Liquidität, die vorhandenen Vermögensreserven, Grundstücksreserven, der erzielte Umsatz und Cash-Flow sowie die Ertragskraft) eine zentrale Rolle. Auch die *Organisation des Betriebs* beeinflusst die Attraktivität. Darunter werden Betriebskonzept, Businessplan, Positionierung, Unternehmensform, Leitbild, Marketingplan, Agenturverträge, Wissensmanagement, Know-how-Transfer sowie Geschäftsbeziehungen verstanden. Explizites und intangibles Wissen sollen durch geeignete Prozesse gesichert sein. Somit spielen immaterielle Vermögenswerte für die Attraktivität eines Betriebs eine grosse Rolle. Zu guter Letzt hat auch der *Gästestamm* eines Betriebs (Zielgruppen-Mix, Stammgästeanteil, Kunden, Customer-Relationship-Management, Image des Unternehmens, Bekanntheitsgrad des Betriebs) einen Einfluss auf die Attraktivität des Betriebs für den potenziellen Übernehmenden. Die Frage lautet da, ob ein Übernehmender das Konzept und den Kundenstamm übernehmen und weiterverwenden kann oder nicht.

- Betriebliches Umfeld:

Das betriebliche Umfeld kann massgeblich zur Attraktivität eines Betriebs für einen potenziellen Übernehmenden beitragen. Darunter fallen das *Wettbewerbsumfeld*, das heisst die Konkurrenz innerhalb der Destination und im nahen Umfeld, wie dynamisch sich eine Destination entwickelt sowie die Zukunftsfähigkeit der Destination und Branche. Weiterhin können *rechtliche Faktoren* wie gesetzliche Rahmenbedingungen, das Steuerrecht und die Raumplanung die Attraktivität einer Betriebsnachfolge beeinflussen. Die Frage hierbei ist auch nach den Möglichkeiten in Optionen zu denken und den Betrieb anders oder neu zu strukturieren (strategische Ausrichtung, struktureller Ausbau, Zweitwohnungen usw.). Je mehr Optionen zur Verfügung stehen, je besser ist die Transaktionsfähigkeit eines Betriebes. Auch *wirtschaftliche Faktoren* wie die allgemeine Wirtschaftslage, die Preis- / Kostenstruktur sowie die konjunkturelle Lage spielen eine Rolle. Ausserdem wird die Attraktivität einer Betriebsübernahme durch *Wirtschaftsförderungsangebote* beeinflusst. Darunter fallen unter anderem Angebote von Bund, Kantone, Gemeinden und der Schweizerischen Berghilfe.

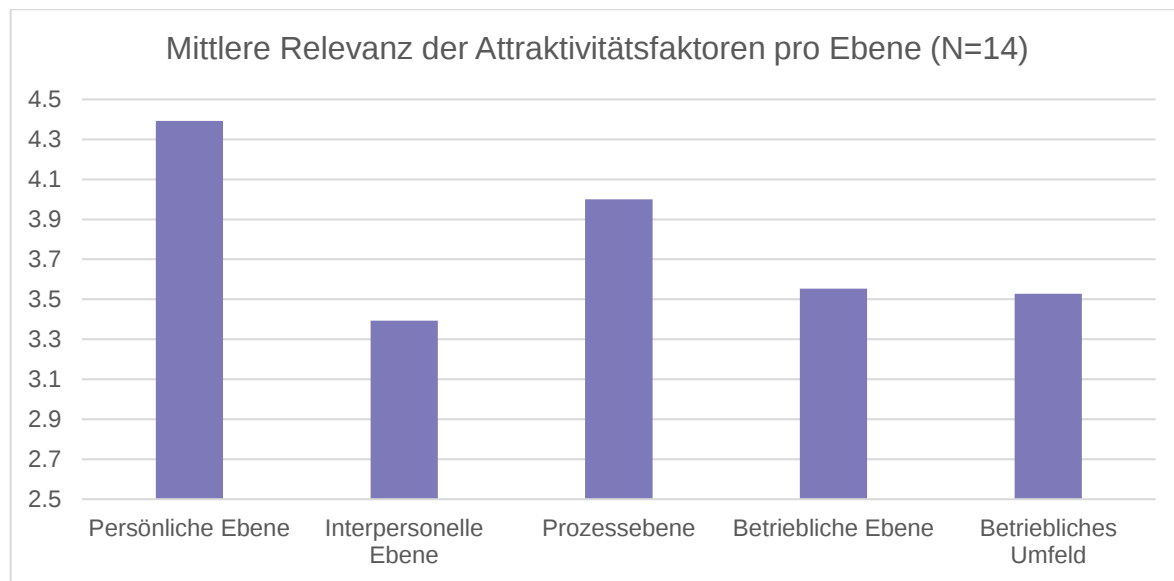
Die diskutierten Attraktivitätsfaktoren aus Sicht des Übernehmenden wurden im Rahmen von Experteninterviews auf deren praktische Relevanz überprüft. So können aus den zahlreichen unterschiedlichen Attraktivitätsfaktoren die in der Praxis wichtigsten

Faktoren identifiziert und die relevantesten Ansatzpunkte für die Politik herausgearbeitet werden.

4.2 Nachfolgerelevante Attraktivitätsfaktoren für Übernehmende – Resultate Interviews

Die Experteninterviews zu den Attraktivitätsfaktoren wurden mit denselben 16 Experten durchgeführt wie die Befragung zu den Herausforderungen in Kapitel 3 (vgl. Anhang A2: Interviews). Abbildung 27 zeigt die durchschnittliche Bewertung der Relevanz der einzelnen Ebenen, auf welchen die Attraktivitätsfaktoren anzusiedeln sind.

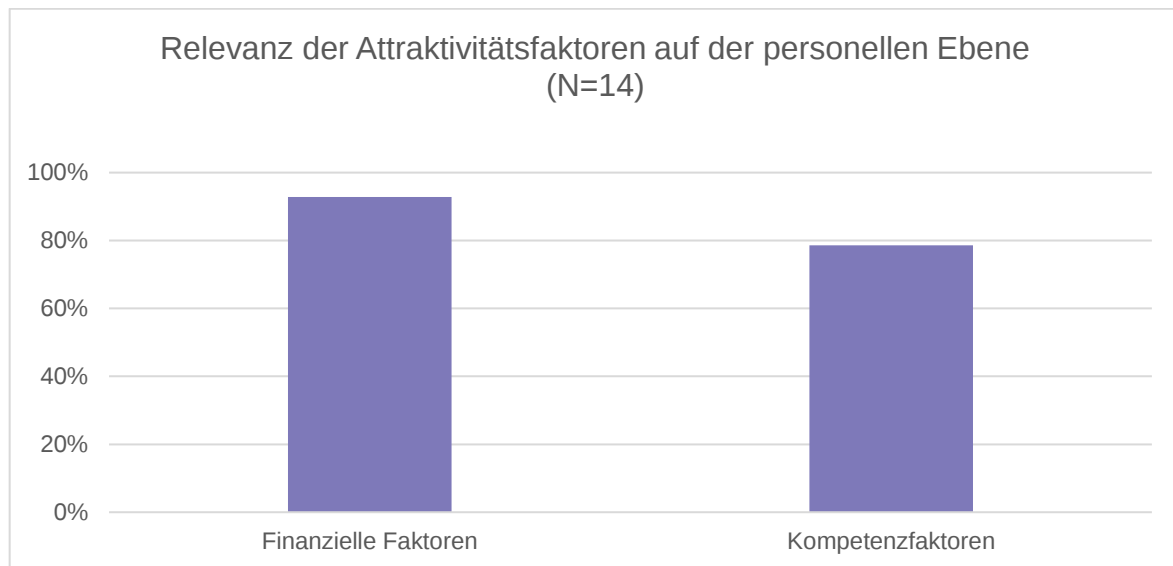
Abbildung 27: Einschätzung Relevanz Attraktivitätsfaktoren pro Ebene



Anmerkungen: 0=keine Relevanz, 5=sehr hohe Relevanz, Quelle: Eigene Darstellung

Die Experten stufen die 14 Faktoren und fünf Ebenen danach ein, für wie relevant sie diese halten. Dabei stellte sich heraus, dass die Attraktivitätsfaktoren auf der persönlichen Ebene (z.B. Eigenkapital und Kompetenzen/Ausbildung des potenziellen Übernehmenden) am relevantesten sind (MW: 4.4). Gefolgt von der Prozessebene mit einer durchschnittlichen Relevanz von 4.0 und der betrieblichen Ebene mit 3.6. Schlussendlich werden das betriebliche Umfeld (MW: 3.5) sowie die interpersonelle Ebene (MW: 3.4) als die am wenigsten relevantesten Faktoren für die Attraktivität eines Betriebs für Übernehmende genannt. Gleichwohl erreichen auch diese Ebenen einen hohen Durchschnittswert und somit werden alle Ebenen von den Experten als relevant eingestuft.

Abbildung 28: Relevante und sehr relevante Attraktivitätsfaktoren auf der persönlichen Ebene



Anmerkungen: Anteil der Bewertungen von 4 oder 5 auf einer Skala von 0-5, Quelle: eigene Darstellung

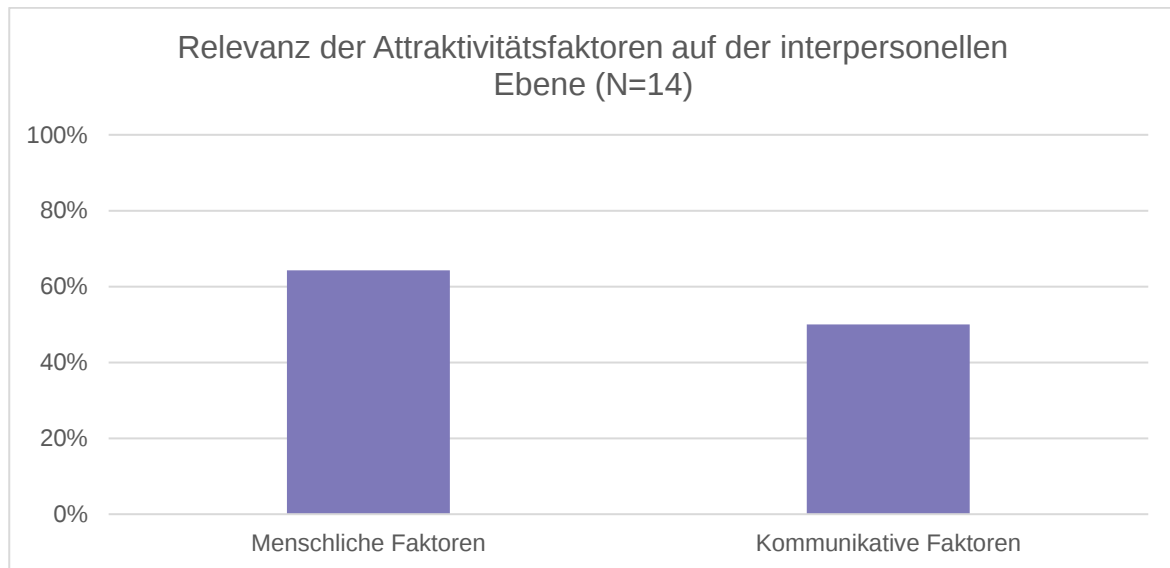
Auf der *persönlichen Ebene* wird jener Attraktivitätsfaktor zugeordnet, der auch insgesamt von allen Attraktivitätsfaktoren von den Experten als der Relevanteste eingestuft wird, nämlich die finanziellen Faktoren (vgl. Abbildung 28). 93% der Experten schätzten diesen als relevant oder entscheidend ein. Die Einschätzung von Finanzdienstleistern lautet denn auch, dass die Finanzierung oft die grösste Herausforderung für den Übernehmenden darstellt. Das Beschaffen von genügend Eigenkapital ist insbesondere für junge Käufer nicht einfach. Deshalb kommt es schlussendlich oft dazu, dass Übergaben am Kaufpreis oder an Personen scheitern, die nicht vordergründig über die nötigen fachlichen Kenntnisse verfügen, optimal geeignet sind, sondern andere Interessen mit einer Übernahme verfolgen. Der richtige Kaufpreis / Verkaufspreis ist grundsätzlich zu hinterfragen. Nach welchen Kriterien und Faktoren wurde er bemessen (emotionale Faktoren oder betriebswirtschaftliche Kriterien) und ist ein Betrieb als Übernahmeobjekt geeignet, wenn die finanziellen Eigenmittel nicht ausreichen, um eine Finanzierung sicher zu stellen. Zu hinterfragen ist an dieser Stelle, ob die Vorstellungen eines Käufers mit seinen eigenen Möglichkeiten übereinstimmen, resp. ob seine Eigenmittel überhaupt zur Finanzierung eines eigenen Unternehmens ausreichen. Im innenfamiliären Verhältnis mit einem Nachkommen oder auch mit mehreren Nachkommen können für Kaufpreis und Eigenkapital eher Lösungen gefunden werden, wogegen bei einer externen Nachfolge die Vorstellungen zwischen Übergebenden und Übernehmenden auseinandergehen.

Auf der *persönlichen Ebene* spielen weiter die Kompetenzfaktoren eine entscheidende Rolle. Sie werden von 79% der Experten als relevant eingestuft. Dazu gehört insbesondere das unternehmerische Know-how, Motivation, Ausbildung aber auch Flexibilität des potenziellen Übernehmenden. Ausgeprägtes strategisches Wissen kann dazu beitragen, dass die Mechanismen besser verstanden werden und so auch Ideen für eine zukünftige Ausrichtung einfacher ausgearbeitet werden können.

«Meistens hat derjenige, der das Know-how hat, nicht das Geld für einen Kauf. Und der, der das Geld hat, hat nicht das Know-how. Dieser kann sich dann jedoch jemanden organisieren, der das Know-how hat.» Zitat Investor/Entwickler

Zur *interpersonellen Ebene* wurden die menschlichen sowie die kommunikativen Faktoren hinsichtlich deren Attraktivität bewertet (vgl. Abbildung 29).

Abbildung 29: Relevante und sehr relevante Attraktivitätsfaktoren auf der interpersonellen Ebene



Anmerkungen: Anteil der Bewertungen von 4 oder 5 auf einer Skala von 0-5, Quelle: eigene Darstellung

Die menschlichen Faktoren auf der *interpersonellen Ebene* werden von 64% der Experten als relevante Attraktivitätsfaktoren eingestuft. Für den Übernehmenden spielt es eine Rolle, welche Verankerung der Übergebende in der Destination hat, denn je ländlicher die Region, desto wichtiger sind die regionalen Kontakte. Beratungsdienstleister sind insbesondere der Meinung, dass es leichter fällt, die Übergabe reibungslos zu organisieren, wenn die persönliche Ebene und damit die Chemie zwischen Übernehmenden und Übergebenden stimmt. Gemeinsame Ziele und Werte, gegenseitiges Vertrauen sowie eine Konfliktlösungskultur können hilfreich sein.

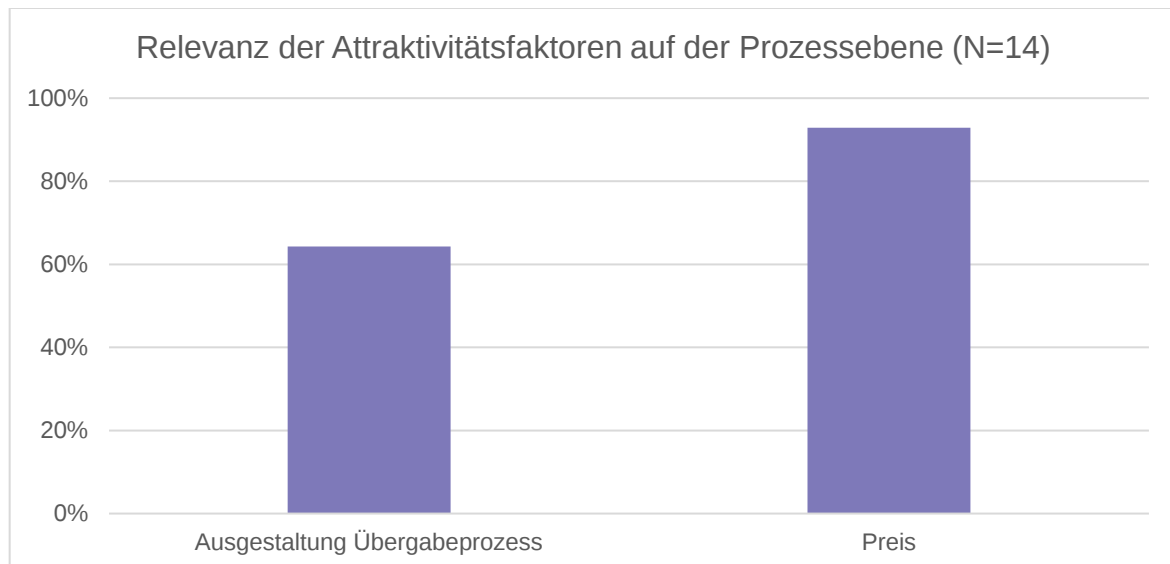
«Man tut sich leichter, wenn es auf der persönlichen Ebene passt. Wichtig ist, darüber zu sprechen, was gewünscht ist. Beide Seiten müssen klar kommunizieren, was sie möchten und was ihnen wichtig ist.» - Zitat Berater

Die kommunikativen Faktoren (interne/externe Kommunikation gegenüber allen Stakeholdern) werden als etwas weniger relevant bewertet und die Hälfte (50%) der Experten empfindet diese als relevant. Übernehmende und Investoren sind sich dabei einig, dass Kommunikation eine wichtige Basis für erfolgreiche Verhandlungen darstellt. Auf der kommunikativen Ebene stellt sich die Frage, wie ein Übergebender seine persönlichen

Kontakte zur Kundschaft und zu den Mitarbeitenden auf den Übernehmenden übertragen kann. Das ist ein sehr relevanter Faktor, insbesondere dann, wenn der Betrieb stark von der Persönlichkeit des Übergebenden abhängig ist.

Auf der *Prozessebene* zeigt Abbildung 30 wie relevant die Ausgestaltung des Übergabeprozesses und der Preis von den Experten bewertet werden.

Abbildung 30: Relevante und sehr relevante Attraktivitätsfaktoren auf der Prozessebene



Anmerkungen: Anteil der Bewertungen von 4 oder 5 auf einer Skala von 0-5, Quelle: eigene Darstellung

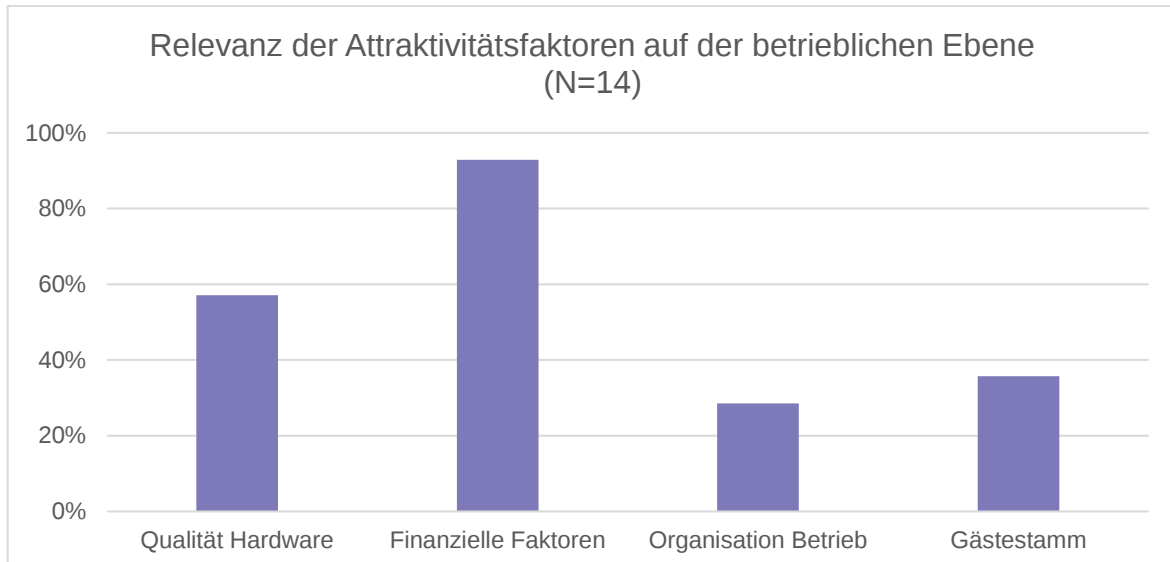
Die Ausgestaltung des Übergabeprozesses (z.B. Zeitdauer, Struktur des Nachfolgeprozesses) wird von 64% der Experten als wichtiger Attraktivitätsfaktor eingeschätzt. Eine gute Vorbereitung der Übergabe und Verkaufs ist für alle Beteiligten entscheidend. Erwartungen und Ziele müssen bekannt sein. Meilensteine im Prozess zu definieren, kann den ganzen Ablauf, gemäss Aussage der Investoren, vereinfachen.

Von 93% der Interviewpartner wird die Höhe des Kaufpreises, auf der *Prozessebene*, als relevant eingestuft. Ein massgeblicher Teil der potenziellen Verkäufer überschätzt den Wert des eigenen Betriebes massivst. Damit stellt der Kaufpreis einer der wichtigsten Attraktivitätsfaktoren dar. Ein zu hoher Verkaufspreis kann gemäss dem Käufer dazu führen, dass später das Geld für notwendige Investitionen im Betrieb fehlt. So schätzen es auch die Investoren ein, die der Meinung sind, dass Verkäufer den Preis oft überschätzen. Bei familieninternen Nachfolgen ist es einfacher, sich im Preis zu einigen. Hier geht es in erster Linie darum dem Übernehmenden eine gute Ausgangslage für die Fortführung des Betriebes und nicht darum, möglichst viel Geld aus der Übergabe zu lösen.

«Der Preis und der persönliche Bezug zur Destination sind sehr wichtig. [...] Wichtig ist, dass das Preis-Leistungs-Verhältnis stimmt. Aber es darf nicht über eine gewisse Höhe gehen, so dass man dann plötzlich die laufenden Betriebskosten nicht bezahlen kann.»- Zitat Käufer

Zur *betrieblichen Ebene* gehören vier Faktoren, welche der Abbildung 31 entnommen werden können.

Abbildung 31: Relevante und sehr relevante Attraktivitätsfaktoren auf der betrieblichen Ebene



Anmerkungen: Anteil der Bewertungen von 4 oder 5 auf einer Skala von 0-5, Quelle: eigene Darstellung

Die Qualität der Hardware (z.B. Betriebsgrösse, Immobilie) auf der *betrieblichen Ebene* wird von 57% der Experten als relevant bewertet. Die Relevanz hängt stark vom Konzept des Übernehmenden ab. Erwähnenswerte Aspekte dabei sind beispielsweise die Anzahl Zimmer, die Ausbaumöglichkeiten und nicht zuletzt auch von der Qualität und Loyalität der Mitarbeitenden. Berater schauen aber auch darauf, wie viel in den letzten Jahren investiert wurde. Das beeinflusst, wie gut der Betrieb unter Umständen für die Zukunft aufgestellt ist. Aus der Qualität der Hardware lässt sich auch viel darüber folgern, wie viel Potenzial im Betrieb steckt. Als zentral wird dabei der Standort eines Betriebs betrachtet.

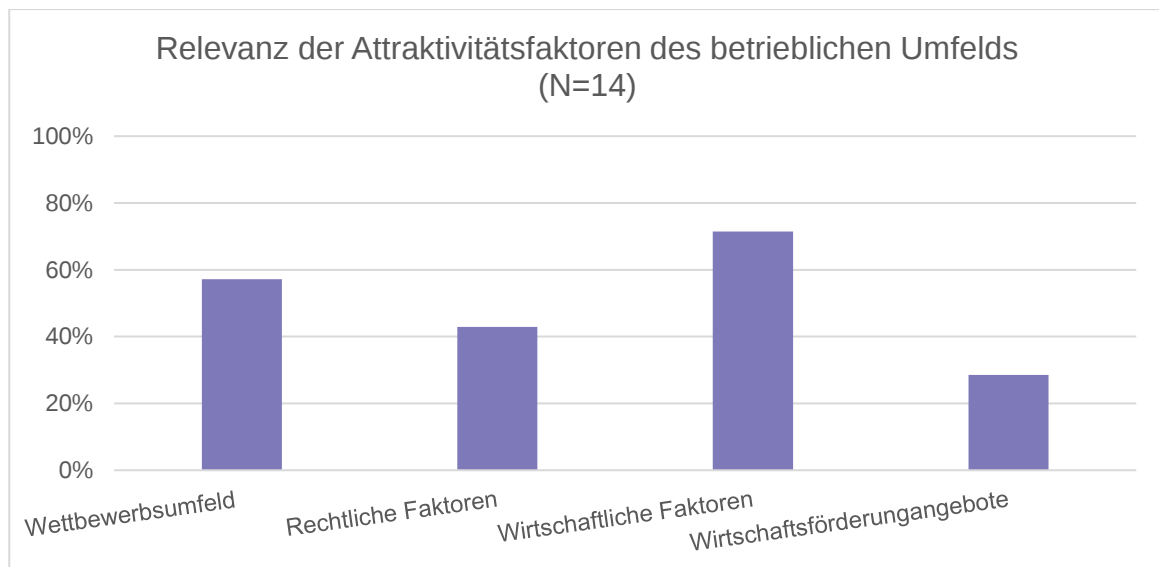
«Wir haben gar kein Interesse, einen gut etablierten Betrieb zu kaufen. Wenn wir mit einem neuen Konzept ankommen, müssen wir sowieso umbauen und investieren. Wir suchen daher eher Betriebe, die einen Investitionsstau haben, dann ist der Preis tiefer. Der Standort und die Möglichkeiten für eine neue Positionierung sind für uns wichtig.» - Zitat Investor /Entwickler

Die finanziellen Faktoren (z.B. Kostenstruktur, Liquidität, Ertragskraft) auf der *betrieblichen Ebene* werden als sehr wichtig eingestuft und 93% der Experten bewerten diese als relevant. Eine gute Ertragskraft sowie ein gutes Konzept für die Zukunft spielen insbesondere für die Investoren eine wichtige Rolle bei der Attraktivität eines Betriebs. Ein einzelner Übernehmender legt einen grösseren Wert auf diese Faktoren als ein Unternehmen, welches schon mehrere Objekte besitzt (z.B. Kettenhotellerie).

Die geringste Relevanz aller bewerteten Faktoren wird der Organisationsstruktur im Betrieb (z.B. Positionierung Betrieb, Leitbild, Wissensmanagement, Betriebskonzept) zugeschrieben. Nur gerade 29% der Experten empfinden diese als relevant. Sie wird von den Experten durchgehend als weniger wichtig erachtet als die Qualität der Hardware. Doch dabei wird betont, dass dies auch stark vom Konzept abhängig ist. Wahrscheinlich rührt dies daher, dass in vielen Fällen die Organisation des Betriebs durch die Übernahme sowieso grossen Veränderungen unterzogen wird, während Änderungen an der Hardware schwieriger und auch kostspieliger sind. Auch der Gästestamm (z.B. Bekanntheitsgrad des Betriebs, Stammgästeanteil) wird etwas weniger relevant bewertet als manche anderen Faktoren. So halten in den Interviews nur 36% der Experten den Gästestamm für relevant. Auch hier zeigt die betriebliche Praxis, dass bedingt durch Investitionen, betriebliche Re-Positionierungen sowie die Änderungen im Kader-Team oft nur ein geringer Teil der Stammgäste auch nach der Transaktion dem Unternehmen die Treue hält.

Als letzte Ebene wurden das *betriebliche Umfeld* und die zugehörigen Attraktivitätsfaktoren von den Experten bewertet (vgl. Abbildung 32).

Abbildung 32: Relevante und sehr relevante Attraktivitätsfaktoren des betrieblichen Umfelds



Anmerkungen: Anteil der Bewertungen von 4 oder 5 auf einer Skala von 0-5, Quelle: eigene Darstellung

Zur Ebene des *betrieblichen Umfelds* gehört die Attraktivität des Wettbewerbsumfelds, welches von 57% der Experten als relevant eingestuft wurde. Dabei stellt sich beispielsweise die Frage, wie stark die Konkurrenz ist und wie sich diese in der Destination in Zukunft verändern wird. Ein Investor wird immer Marktanalysen durchführen und dabei spezielle auf Rahmenbedingungen achten, insbesondere auch gesetzlichen Regulatoren, die beispielsweise Ausbaumöglichkeiten beeinflussen. In diesem Bereich kann auch das Zweitwohnungsgesetz, je nach Gemeinde, eine tragende Rolle spielen und die Attraktivität eines Betriebes negativ beeinflussen, gar Umnutzungen verhindern.

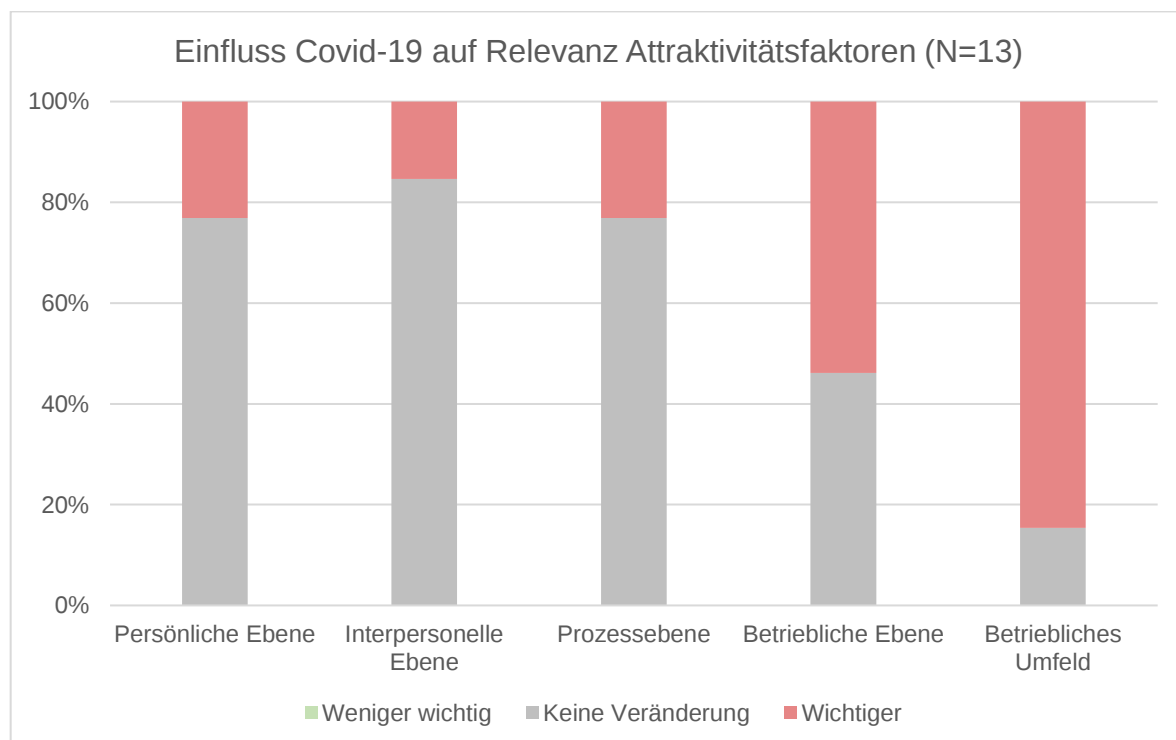
Die rechtlichen Faktoren und damit die gesetzlichen Rahmenbedingungen werden von 43% der Experten als relevant erachtet. Diese hängen eng mit dem Wettbewerbsumfeld zusammen. Sie sind gegeben und müssen vom Übernehmenden im Voraus analysiert

werden. Bei der Projektentwicklung muss man sich bewusst sein, welche engen Manschetten die rechtlichen Rahmenbedingungen um zukünftige Pläne schnüren. Sowohl Investoren wie auch Berater empfinden dabei den Austausch mit der Gemeinde als wichtig und wertvoll.

Auch die wirtschaftlichen Faktoren im *betrieblichen Umfeld* spielen eine wichtige Rolle. 71% der Experten bewerten diese als relevant. Dabei ist vor allem die langfristige Betrachtung des wirtschaftlichen Umfelds relevant. Es stellen sich beispielsweise Fragen, wie sich das Reiseverhalten verändern wird. Ein in der Tourismusbranche allgemein zu beachtendem Faktor, der die Attraktivität des wirtschaftlichen Umfeldes beeinflusst, ist weiterhin der Fachkräftemangel. Insbesondere ist das wirtschaftliche Umfeld relevant, da es weder vom Übernehmenden noch vom Übergebenden beeinflusst werden kann.

Schliesslich werden die Wirtschaftsförderungsangebote von Bund, Kantonen, Gemeinden oder Institutionen wie der Berghilfe von 28% der Experten als relevante Attraktivitätsfaktor befunden. Der Zugang zu Mitteln wird von einigen als eher schwierig eingeschätzt. Das Risiko für den Übernehmenden sollte verkleinert werden, wenn er dadurch einen Betrieb rettet. Hier bestehen gemäss den Investoren auch grosse Unterschiede zu unseren Nachbarländern, da der Stellenwert des Tourismus und damit auch das Verständnis für ebendiesen beispielsweise in Österreich viel grösser erscheint.

Abbildung 33: Einschätzung Veränderung Relevanz durch Covid-19



Quelle: Eigene Darstellung

Wie bei den Herausforderungen, ist das betriebliche Umfeld durch COVID-19 auch bei den Attraktivitätsfaktoren weiter ins Zentrum gerückt (vgl. Abbildung 33). Fast 85% der Befragten sind der Meinung, dass COVID-19 die Wichtigkeit von Attraktivitätsfaktoren

des Betriebs weiter erhöhen wird. Dies gilt nicht nur für das betriebliche Umfeld, sondern speziell auch auf der Betriebsebene selbst.

Planung und Vorbereitung sind Voraussetzungen für eine professionelle Übergabe. Können beide Seiten nicht eine genügende Professionalität des Prozesses gewährleisten, müssen sie sich durch einen unterstützenden Dritten begleiten lassen. Dabei ist die Erfahrung entscheidend. Auch zur Plausibilisierung von Preis und Marktanalysen kann eine Drittpartei zur Vermittlung einen entscheidenden Beitrag leisten.

Schliesslich lässt sich aus allen obigen Erkenntnissen zusammenfassen, dass die Persönlichkeiten von Übernehmenden und Übergebenden eine entscheidende Rolle im gesamten Prozess spielen. Denn dies hat Einfluss auf die Gestaltungsspielräume und die persönliche Chemie. Doch es sind nicht allein menschliche Faktoren, sondern vor allem auch wirtschaftliche Faktoren, die sich ganz vorne befinden in der Bewertung der Relevanz von Attraktivitätsfaktoren. Die Wirtschaftlichkeit von Betrieb und Standort ist dabei absolut zentrales Element. Dazu gehören gute Zukunftsaussichten sowie ein solider finanzieller Hintergrund. Ein unbekannter Standort oder ein Betrieb, der früher mit Herzblut geführt wurde und nun von einer Management-Gesellschaft übernommen wird, können die Attraktivität des Betriebs entscheidend schmälern.

Zusammenfassung Resultate Interviews

- Die Finanzierung wird als der relevanteste Faktor eingestuft. Das Beschaffen von genügend Eigenkapital ist insbesondere für junge Käufer sehr anspruchsvoll.
- Auf der persönlichen Ebene spielen die Kompetenzfaktoren eine entscheidende Rolle, auf der interpersonellen Ebene die menschlichen Faktoren. Die Chemie zwischen Übergebenden und Übernehmenden hilft bei einer reibungslosen Übergabe.
- Die kommunikativen Faktoren werden als weniger relevant bewertet.
- Eine gute Vorbereitung des Übergabeprozesses ist für alle Beteiligten entscheidend.
- Kaufpreis und die Unternehmensbewertung stellen einer der wichtigsten Attraktivitätsfaktoren dar, damit verbunden auch die Ertragskraft des Betriebes.
- Die Qualität der Hardware, damit verbunden die Ausbaumöglichkeiten sind ebenfalls entscheidend. Oftmals sind Betriebe mit Potenzial, also weniger gut positionierte Betriebe, für ausserfamiliäre Übergaben attraktiver.
- Die geringste Relevanz aller bewerteten Faktoren wird der Organisation des Betriebes zugeschrieben.
- Dem Wettbewerbsumfeld und den wirtschaftlichen Faktoren wird ebenso eine erhebliche Relevanz zugesprochen.

4.3 Synthese Attraktivitätsfaktoren für Übernehmende

Bei den Attraktivitätsfaktoren zeigt sich ein ähnliches Bild wie bereits bei den Herausforderungen: Die finanziellen Faktoren auf der persönlichen Ebene, aber auch auf der betrieblichen Ebene sowie der Preis sind die von den Experten am meisten als relevant bezeichneten Faktoren. Alle diese drei Faktoren, die sich auf die finanziellen Aspekte beziehen, werden jeweils von den Übernehmenden als etwas relevantere Attraktivitätsfaktoren bewertet als von den restlichen beteiligten Parteien, also den Übergebenden,

Beratern und Unterstützer. Die Unterstützer stellen denn auch fest, dass das Auftreiben von Eigenkapital für den Käufer meist sehr schwierig ist und er deshalb darauf angewiesen ist, dass ein dem Ertragswert entsprechender Preis festgelegt wird oder er selbst über genügend finanzielle Mittel verfügt.

Anschliessend werden ebenfalls sehr häufig die Kompetenzfaktoren auf der persönlichen Ebene als relevant erachtet. Auffallend ist hier, dass dieser Aspekt einzig von den Übergebenden als nicht besonders relevanter Attraktivitätsfaktor bezeichnet wird. Übernehmende sind dagegen der Meinung, dass die Kompetenzen ein entscheidender Faktor für den Erfolg nach der Übergabe sind. Auch die wirtschaftlichen Faktoren des betrieblichen Umfelds steigern, gemäss allen beteiligten Experten, die Attraktivität.

Danach wird ebenfalls von mehr als der Hälfte der Experten die Ausgestaltung des Übergabeprozesses als wichtiger Attraktivitätsfaktor bezeichnet. Für den Übernehmenden ist dies ein deutlich wichtigerer Attraktivitätsfaktor als für die restlichen Beteiligten. Gleich relevant sind auch die menschlichen Faktoren auf der interpersonellen Ebene. Diese werden nur von den Übergebenden als nicht besonders relevant erachtet. Übernehmende sehen denn auch die Verankerung in der Destination als wichtiger Erfolgsfaktor. Auch die Qualität der Hardware und das Wettbewerbsumfeld werden von mehr als der Hälfte der Experten als relevant erachtet. Hier gibt es bei der Bewertung kaum Unterschiede, um welche beteiligte Partei es sich handelt.

Nur die Hälfte der Experten empfinden die Kommunikativen Faktoren als relevanten Attraktivitätsfaktor. Gar von weniger als der Hälfte der Experten für relevant befunden werden der Gästestamm und die rechtlichen Aspekte. Am wenigsten Relevanz wird schliesslich den Wirtschaftsförderungsangeboten und der Organisation des Betriebs zugemessen. Lediglich die Übernehmenden sehen die Wirtschaftsförderungsangebote als relevanter Attraktivitätsfaktor an. Übernehmende sind denn auch die einzigen, die Angst vor hohen Lohnkosten äussern und auch der Meinung sind, Förderungsangebote seien in der Schweiz schwieriger zugänglich als im benachbarten Ausland.

Zusammenfassung Synthese Attraktivitätsfaktoren für Übernehmende

- Als relevanteste Attraktivitätsfaktoren konnten in den Experteninterviews wie bereits bei den Herausforderungen die finanziellen Faktoren herauskristallisiert werden.
- Der Wirtschaftsförderung und der Organisation des Betriebes werden die geringste Relevanz für die Attraktivität beigemessen.
- Bei einigen Attraktivitätsfaktoren lassen sich deutliche Unterschiede feststellen, von welcher Partei deren Relevanz eingeschätzt wird, so erachten Übernehmende menschliche Faktoren beispielsweise als viel wichtiger als die Übergebenden, währendem der Preis von allen Parteien etwa als gleich relevant eingestuft wird.

5 Förder- und Unterstützungsangebote

In diesem Kapitel befassen wir uns mit den Förder- und Unterstützungsangeboten, welche im Nachfolgeprozess Verwendung finden. Bei den Förder- und Unterstützungsangeboten wird spezifisch auf finanzielle Angebote und beratende und begleitende Dienstleistungen, aus Sicht des Übergebenden und Übernehmenden (innerfamiliär / extern), eingegangen. Übergebende nehmen primär Dienstleistungen in Anspruch und Übernehmende sowohl Dienstleistungen wie Förderangebote. Einen Unterschied zeigt sich dabei in der innerfamiliären und externen Nachfolge (Verkauf). So ist es verbreitet, dass bei der innerfamiliären Lösung sowohl voneinander unabhängige wie auch dieselben Dienstleister und Förderangebote (Treuhänder, Hausbanken) zum Einsatz kommen, wogegen bei einer externen Lösung mehrheitlich voneinander unabhängige Dienstleister und Förderangebote in Anspruch genommen werden.

Im Rahmen der Durchführung einer Dokumentenanalyse von Förder- und Unterstützungsangeboten wurden generelle Informationen und Leistungen analysiert und die Angebote und Dienstleistungen auf Stufe Bund / Länder, Kantone / Regionen und Private wie Institutionen herausgearbeitet. Dabei wurden auf nationale und internationale Ebene und bei den staatlichen Angeboten auf die tourismusspezifisch und nicht-tourismusspezifische Angebote eingegangen und diese systematisiert ausgewertet.

Förder- und Unterstützungsangebote:

- Darlehen / Kredite
- Bürgschaften
- À-fonds-perdu-Beiträge
- Zinskostenbeiträge
- Steuererleichterungen
- Mezzanine-Finanzierungen

Dienstleistungen:

- Suche nach Nachfolge
- Bestimmung UN-Wert
- Übernahmeprozess
- Finanzierung
- Steuerrecht / Recht
- Coaching / Mediation

Aufgrund der sehr unterschiedlichen Rahmenbedingungen der einzelnen Länder und Regionen sind Übereinstimmungen, Vergleichbarkeiten und Lücken schwer herzuleiten. Detaillierte Analysen der unterschiedlichen Institutionen, Programme und Instrumente findet sich bereits in diversen anderen Publikationen (z.B. BHP – Hanser und Partner AG, Hotelförderung Schweiz, 2012).

Unsere Recherchen hatten sodann den Fokus auf Instrumente und Angebote, die eine Befragung von Experten und eine strukturierte Auswertung bestmöglich sicherstellen. Die Förder- und Unterstützungsangebote aus Sicht des Übernehmenden (Käufers) wurden in Experteninterviews und Fallbeispielen deren praktische Relevanz überprüft. So können aus den zahlreichen Förder- und Unterstützungsangeboten die in der Praxis wichtigsten Angebote und Dienstleistungen identifiziert und die relevanten Instrumente

herausgearbeitet werden. Es folgt eine kurze Darstellung der Arten von Förderinstrumenten im In- und Ausland, eine Einschätzung der Relevanz und eine Gegenüberstellung der Unterstützungsnachfrage und -angebote.

Bei den Fallbeispielen haben wir aktuelle Beispiele von erfolgreichen und nicht-erfolgreichen, familieninternen und -externen Nachfolgen einbezogen. Es folgt eine Einschätzung der Herausforderungen anhand der Fallbeispiele. Zu beachten ist an dieser Stelle, dass ein jedes Fallbeispiel und Nachfolgeobjekt seine ganz spezifischen Rahmenbedingungen und seine eigenen Herausforderungen mit sich bringen. Ein Vergleich der unterschiedlichen Treiber in den Prozessschritten, zwischen den einzelnen Fallbeispielen ist möglich, doch kann daraus kein einheitlich gültiger Prozess für eine erfolgreiche Nachfolgeplanung geschlossen werden.

5.1 Überblick Förderinstrumente

5.1.1 Schweiz

Die Förder- und Unterstützungsangebote der Schweiz wurden nach Bund, Kantone, Private/Institutionen sowie nach tourismusspezifisch / nicht-tourismusspezifisch gruppiert. Bei den Kantonen wurde der Fokus auf Bern, Graubünden, Tessin, Wallis, Waadtland und St. Gallen gelegt.

Die Förderung auf Stufe Bund obliegt, mit der Aufsicht, Überwachung und Umsetzung, dem SECO und erfolgt über diverse Institutionen und Instrumente. Dabei kommt der Schweizerischen Gesellschaft für Hotelkredit (SGH) einen primären Fokus zu. Die SGH vergibt nachrangige Darlehen an Beherbergungsbetriebe und steht den Unternehmen auch beratend zur Seite. Die SGH hat zum Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit und Nachhaltigkeit der Beherbergungsbetriebe zu erhalten und zu verbessern. Die Tätigkeit der SGH beschränkt sich jedoch nur auf die Beherbergungsindustrie.

Neben dem Bund verfügen die meisten Kantone über zusätzliche, eigene Förderangebote. Den Beherbergungsbetrieben stehen unterschiedliche Förderungsinstrumente (z.B. Darlehen, Bürgschaften, A-fonds-perdu-Beiträge oder Zinskostenbeiträgen) zur Verfügung.

Dazu kommt eine Vielzahl an privaten und institutionellen Förder- und Unterstützungsangebote. Die Förderangebote reichen von Dritten (private Investoren, familieninterne Förderung) bis hin zu Unternehmen (Zulieferer, Banken), welche sich finanziell für ein Unternehmen einsetzen und dieses unterstützen. Bei den Unterstützungsangeboten handelt es sich um kleine und grössere Firmen und private Personen, die beratend, verschiedene Dienstleistungen abdecken.

Instrumente und Fördermittel

- Darlehen / Kredite:

Als Darlehen und Kredite wird Fremdkapital gemäss OR Art 312 ff. betrachtet. Diese Fördermittel müssen nicht zwingen über eine Bank finanziert werden. Die Beträge können mittels Schuldanerkennung abgesichert werden. Darlehen und Kredite werden üblicherweise mit einem Marktzinssatz verzinst. Somit sind sie nicht günstiger als übliche Bankdarlehen. Vorteile dieser Fördermittel können längerfristige Rückzahlvereinbarungen sein oder, dass die Fördermittel von einem Anbieter kommen. Mitunter können mit

Darlehen von Dritten, touristischen Unternehmungen, welche banküblichen Anforderungen nicht vollständig erfüllen, der Zugang zu Fremdkapital erleichtert oder überhaupt ermöglicht werden. In der Schweiz ist dies eine verbreitete Art der Finanzierung und zeigt sich oft in Form von nachrangigen Darlehen.

- Bürgschaften:

Bürgschaften sind Absicherungen für Darlehen und Kredite, durch z.B. bürgschaftsgenossenschaftlich erbrachten Garantien. Die Bürgschaft (oder bürgschaftsähnliche Instrumente) ist ein einseitig verpflichtender Vertrag, durch den sich der Bürge (z.B. Bürgschaftsgenossenschaft) gegenüber dem Gläubiger (z.B. Hausbank) eines Dritten (z.B. Restaurant, Hotel) verpflichtet, für die Erfüllung der Verbindlichkeiten des Dritten einzustehen. Bürgschaften sind in der Schweiz weniger bekannt und weniger genutzte Finanzierungsmöglichkeiten.

- A-fonds-perdu-Beiträge:

A-fonds-perdu-Beiträge sind Förderbeiträge für einen bestimmten Zweck, welche zum Zeitpunkt der Übergabe an den Empfänger abgeschrieben werden. Die Förderinstitutionen verzichten von Beginn weg auf eine Rückzahlung dieser Beiträge. Teils werden A-fonds-perdu-Beiträge mit Leistungen, welche während einer gewissen Zeit erbracht werden, gekoppelt. Weniger bekannt sind Finanzierungsoptionen, wo der innerfamiliäre Stehbetrag über eine gewisse Zeit im Unternehmen verbleiben.

- Zinskostenbeiträge:

Zinskostenbeiträge sind Beiträge der Förderinstitution an Zinszahlungen für Darlehen und Kredite, welche ein Unternehmen zu gängigen Konditionen bei einer Bank oder anderen Institutionen aufnimmt. Zinskostenbeiträge sind oft gekoppelt an andere Fördermittel. Mit den Zinskostenbeiträgen sollen die Zinskosten reduziert und die jährlichen Belastungen von Kapitalzinsen minimiert werden. Dieses Instrument ist ebenfalls weniger bekannt und wird kaum genutzt.

- Steuererleichterungen:

Durch die Steuerbefreiung bei Erbschafts- und Schenkungssteuern werden in seltenen Fällen innerfamiliäre Unternehmensnachfolgen gefördert. Dieses Instrument ist wenig bekannt und wird eher bei einer innerfamiliären Unterstützung bei Nachfolgen benutzt.

- Mezzanine-Finanzierungen:

Mezzanine-Finanzierungen sind oft nachrangige Darlehen. Als Mezzanine-Finanzierungen werden Modelle bezeichnet, die Elemente von Eigen- und Fremdkapitalfinanzierung miteinander koppeln. Merkmal dieser Finanzierung sind die Nachrangigkeit und die zeitliche Befristung der Finanzierung, ebenso wie das Engagement über das übliche Mass an Darlehen / Krediten hinaus. Das höhere Risiko gegenüber Darlehen / Krediten wird über eine Beteiligung am Erfolg des Unternehmens oder höhere Zinsen abgegolten. Die Nutzung oder Inanspruchnahme in touristischen KMU ist bislang eher selten.

Beratende Unterstützungen und Dienstleistungen

- Suche nach Nachfolge:

Dienstleistungen zur Unterstützung bei der Suche nach geeigneten Nachfolgern. Oft in Kombination mit Beratung und Positionierung des Unternehmens, aber auch in Form von Immobilienbroker oder Treuhänder. Begleitung auf Honorarbasis nach Aufwand

oder auf Basis einer Provision. In der Schweiz eine vielverbreitete Variante der Unterstützung bei der Suche nach potenziellen Interessenten oder aus Käufersicht nach möglichen Objekten.

- **Bestimmung Unternehmenswert:**

Begleitung bei der Beurteilung des finanziellen Wertes einer Unternehmung. Berechnung des Unternehmenswerts anhand unterschiedlicher Modelle. Grundlage für die Definition des Verkaufspreises. Durch Banken, Treuhänder und Berater durchgeführte Dienstleistungen, mehrheitlich auf Honorarbasis. Nur in wenigen Fällen (z.B. familienintern mit nur einem Nachwuchs) wird auf eine Beurteilung des Unternehmenswertes verzichtet.

- **Übergabe-/Übernahmeprozess:**

Begleitung während dem Such- und Übernahmeprozess, bereits früh in den Nachfolgeprozess involviert. Oft eine Vertrauensperson des Übernehmenden, welche die Fähigkeit hat, mehrere Anbieter punktuell im Nachfolgeprozess einzubinden. Dienstleistung von Beratungsunternehmen, teilweise auch von Personen aus dem persönlichen Netzwerk. In vielen Fällen sind Begleitungen während dem gesamten Übergabe-/Übernahmeprozess involviert, diese kann aber auch nur während einem spezifischen Prozessabschnitt erfolgen.

- **Finanzierung:**

Unterstützung bei den Finanzierungen und Suche nach den bestmöglichen Institutionen und Modellen zur Sicherung des Kaufbetrages und zur Absicherung der finanziellen Zukunft eines Unternehmers und Unternehmens. Durch Banken, Treuhänder und Berater durchgeführte Dienstleistungen, mehrheitlich auf Honorarbasis. Aufgrund des Anteils familieninternen Nachfolgen, nur bedingt verbreitet.

- **Steuerrecht / Recht:**

Unterstützt bei steuerlichen und vertraglichen Fragestellungen sowie in der Ausgestaltung von Verträgen. Im Zusammenhang mit der Übergabe (Nachfolge) sind teils komplexe steuerliche und rechtliche Aspekte zu berücksichtigen. In der Schweiz oft ausschliesslich durch Treuhänder unterstützt, manchmal auch in Kombination zwischen einem Treuhänder und einem Rechtsanwalt.

- **Coaching / Mediation:**

Besonders in familieninternen Nachfolgen eine wertvolle Unterstützung. Persönliche, sehr enge Begleitung von Personen während einem Teil oder im gesamten Nachfolgeprozess. Personen oder Firmen sind spezialisiert darauf zwischenmenschliche Brücken aufzubauen und Mauern abzubauen. Der Fokus in Coaching / Mediationen liegt darin, die Rahmenbedingungen, Wünsche und Ziele zweier Parteien für die Übergabe / Übernahme bestmöglich abzugleichen.

5.1.2 Ausland

Die Unterstützungs- und Förderangebote der untersuchten Länder und Regionen: Deutschland (Baden-Württemberg, Bayern), Österreich (Vorarlberg, Tirol), Italien (Südtirol) wurden unterteilt in Förderinstrumente EU, Förderinstrumente Länder, Förderinstrumente Land / Region, Beratung und Coaching von Privaten und Institutionen. Die Instrumente und Institutionen im angrenzenden Ausland sind ebenso von hoher Komplexität wie in der Schweiz.

Die Förderangebote zu verstehen hat viel mit dem geschichtlichen Hintergrund der jeweiligen Region, den aktuellen touristischen Rahmenbedingungen sowie der Ausgangslage für Nachfolgen zu tun. In Deutschland befinden sich viele Betriebe in einem Investitionsstau, zudem sind die Betriebe sehr kleinstrukturiert. Österreich und Südtirol weisen hingegen wenig Investitionsstau auf und sind oft klein- und mittelgroße Betriebe. In allen Regionen können familiengeführte Betriebe immer seltener auf innerfamiliäre Nachfolgen zählen und aus diesem Grund verändern sich auch die Förderangebote. Wir führen in diesem Kapitel Abweichungen zu den Schweizer Instrumenten und Fördermitteln auf, wobei hier immer eine Schweizer Beurteilung und Sichtweise im Vordergrund steht.

Dienstleistungen und Begleitungen werden speziell in Österreich und im Südtirol öfters und eher in Anspruch genommen, als dies in Deutschland und der Schweiz üblich ist. Die Dienstleistungen und Begleitungen sind über alle Regionen sehr ähnlich, wodurch an dieser Stelle auf eine weitere Erklärung der einzelnen Dienstleistungen verzichtet wird.

In den Experteninterviews haben wir explizit die Einschätzung von lokalen Personen aus den unterschiedlichen Regionen sowie Personen aus der Schweiz mit Kenntnis der Förder- und Unterstützungsangebote im umliegenden Ausland miteinbezogen. Auf die Prüfung von Fallbeispielen im Ausland wurde, aufgrund der teils sehr unterschiedlichen Rahmenbedingungen, zur Verhinderung einer Verzerrung der Ergebnisse in der Schweiz verzichtet.

Instrumente und Fördermittel

- Darlehen / Kredite:

In allen Vergleichsregionen sind Darlehen und Kredite verbreitet. Speziell zinsgünstige und geförderte Darlehen finden Anwendung. Die Regionalpolitik Schwerpunkt Tourismus, Deutschlands (GRW) kann Darlehen und Bürgschaften sprechen. Die Österreichische Hotel- und Tourismusbank ÖHT kann überdies auch Bürgschaften und A-fonds-perdu-Beiträge ausrichten. Touristische Unternehmen in Österreich und Südtirol profitieren bei Banken zudem von der höheren Reputation der Branche und der politischen Gewichtung des Tourismus an der Gesamtwirtschaft.

- Bürgschaften:

In den Vergleichsregionen sind die Bürgschaften gut ausgebaut, werden jedoch aufgrund des tiefen Niveaus der Zinsen nur wenig in Anspruch genommen. Oft werden, in Verbindung mit der eigenen Bank, Bürgschaften angewendet, jedoch ist deren Vergabe bedeutend anspruchsvoller als vergleichbare Darlehen und Kredite der Hausbanken.

- A-fonds-perdu-Beiträge:

In Österreich und Südtirol werden durch Förderinstitute auch A-fonds-perdu-Beiträge ausgerichtet, in Deutschland ist dieses Vorgehen eher unbekannt. So werden in Deutschland nur vereinzelt und in touristisch schwachen Gebieten entsprechende A-fonds-perdu-Beiträge gesprochen.

- Zinskostenbeiträge:

Diverse Förderinstitute in Österreich und Deutschland leisten ebenfalls wie in der Schweiz Zinskostenbeiträge.

- Steuererleichterungen

Entgegen Deutschland und Südtirol (Italien) ermöglicht Österreich für Familienunternehmen Steuererleichterungen, reduzierte oder aufgehobene Erbschafts- und Schenkungssteuern.

- Mezzanine-Finanzierungen:

Mezzanine-Finanzierungen sind in den Vergleichsregionen eher unbekannt. Sie wurden z.B. in Österreich von der ÖHV mehrfach sehr offensiv kommuniziert, jedoch vom Markt augenscheinlich nicht angenommen. Lediglich Bayern kennt eine ähnliche Finanzierungsform.

Zusammenfassung Überblick Förder- und Unterstützungsangebote

- In der Schweiz stehen folgende Förderinstrumente im Fokus:
 - Darlehen/Kredite (Bund und Kantone)
 - Bürgschaften (Regionen)
 - A-fonds-perdu-Beiträge (Bund/Kantone)
 - Erbschaftssteuerbefreiung innerfamiliär (Kantone)
- Die Fördertätigkeit des Bundes ist durch die SGH stark auf Beherbergungsbetriebe ausgerichtet.
- Die kantonalen Förderinstrumente sind sehr vielfältig aber wenig strukturiert.
- Zudem werden in der Schweiz folgende beratende Unterstützungen und Dienstleistungen angeboten:
 - Suche nach Nachfolger
 - Bestimmung des Unternehmenswerts
 - Übernahmeprozessberatung
 - Finanzierung
 - Rechtliche Beratung
 - Coaching
- Diese Dienstleistungen werden allerdings von einer Vielzahl an Anbietern in unterschiedlichen Kombinationen angeboten.
- Das Dienstleistungsangebot unterscheidet sich kaum zum Ausland.
- Im Ausland gibt es folgende Förderinstrumente:
 - Darlehen/Kredite
 - Bürgschaften
 - A-fonds-perdu-Beiträge (Bund/Kantone)
 - Erbschaftssteuerbefreiung innerfamiliär (Kantone)
 - Zinskostenbeiträge
 - Mezzanine-Finanzierungen
- Die Vergleichbarkeit ist durch die unterschiedlichen Rahmenbedingungen in den Ländern nur bedingt gegeben.

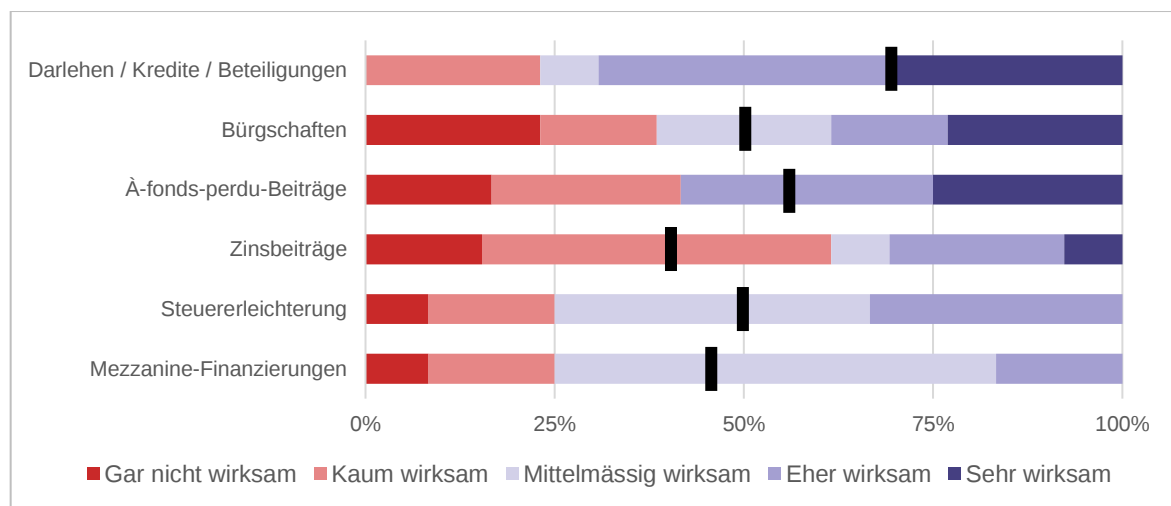
5.2 Einschätzung der Relevanz der Förderinstrumente mittels Interviews

Die Experteninterviews wurden mit 16 Experten durchgeführt, welche alle eine der folgenden Rollen aufweisen: Verkäufer (Übergebender), Käufer (Übernehmender), Berater, Investor / Entwickler, Unterstützer / Förderinstitut, Kantonaler Wirtschaftsförderer. Die Liste der interviewten Experten finden sich im Anhang A3.

In diesem Teil des Interviews beurteilten die Experten zuerst generell die Wirksamkeit der verschiedenen *Förderinstrumente* auf die Unterstützung im Nachfolgeprozess (vgl. Abbildung 34 und Abbildung 35), bevor sie qualitativ zu einzelnen Punkten Stellung bezogen.

Abbildung 34 zeigt die von den Interviewten beurteilte Wirksamkeit der *finanziellen Förderinstrumente* auf. Die gewichteten Mittelwerte sind als schwarze Balken dargestellt. Wie man aus der Abbildung erkennen kann, sind die Antworten sehr heterogen. Insbesondere bei den *Bürgschaften*, *A-fonds-perdu-Beiträge* und *Zinsbeiträge* wird dies deutlich. Die Fördermittel *Darlehen/Kredite/Beteiligungen*, *Steuererleichterungen* und *Mezzanine-Finanzierungen* werden im Vergleich zu den oberen drei eher positiv auf ihre Wirksamkeit beurteilt.

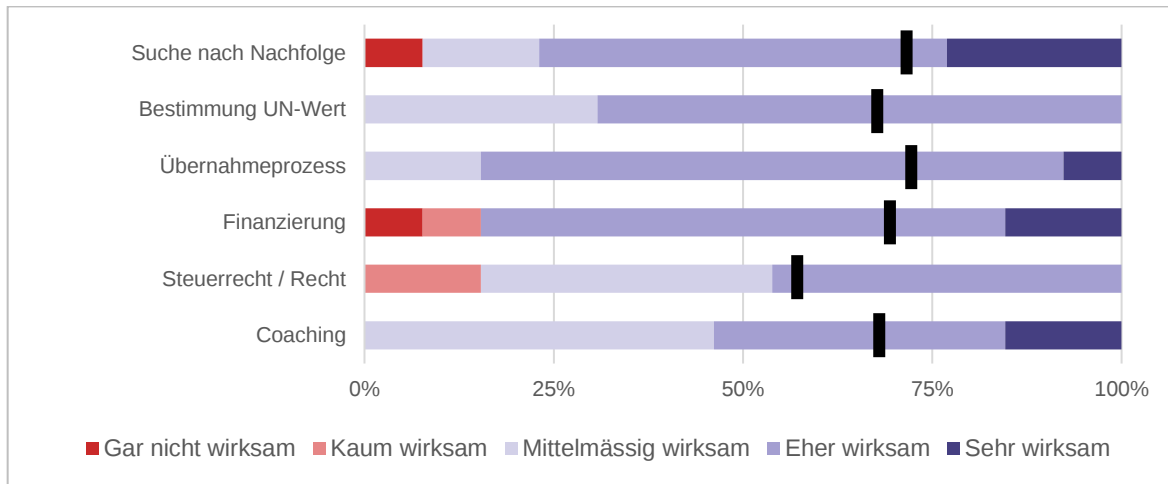
Abbildung 34: Wahrnehmung der Interviewten zur Wirksamkeit der finanziellen Fördermittel in der Schweiz



Anmerkung: n=13, Gewichtung 1-5 von «Gar nicht wirksam»=1=0% bis «Sehr wirksam»=5=100%, Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 35 zeigt die von den Interviewten beurteilte Wirksamkeit der *Dienstleistungsunterstützungen*. Die gewichteten Mittelwerte sind wiederum als schwarze Balken dargestellt. Es ist ersichtlich, dass die Dienstleistungsunterstützungen von den Interviewten generell als hilfreich betrachtet werden. Abgesehen von wenigen einzelnen negativen Antworten werden alle *Dienstleistungsunterstützungen* als mittelmässig, eher wirksam oder sehr wirksam beurteilt. Die kleinen Unterschiede zwischen den einzelnen Mitteln sowie im Vergleich zu den angrenzenden Ländern können bei dieser kleinen Stichprobe quantitativ nicht wertend beurteilt werden.

Abbildung 35: Wahrnehmung der Interviewten zur Wirksamkeit der Dienstleistungsunterstützungen in der Schweiz



Anmerkung: n=13, Gewichtung 1-5 von «Gar nicht wirksam»=1=0% bis «Sehr wirksam»=5=100%, Quelle: Eigene Darstellung

Die Wirksamkeit der ausländischen *finanziellen Fördermittel* wird vergleichsweise ähnlich, respektive leicht positiver beurteilt. Die Abbildung 55 und Abbildung 56 (im Anhang) A4 zeigen die beurteilte Wirksamkeit der *finanziellen Fördermittel* sowie *Dienstleistungsunterstützung* im Ausland. Im Detail werden *Bürgschaften* und *Zinsbeiträge* positiver beurteilt. Da dort nur knapp die Hälfte der Experten Stellung bezog (n=6), erübrigen sich quantitative Aussagen aufgrund der kleinen Resonanz.

In den folgenden Abschnitten wird kurz auf die wahrgenommene Bedeutung und Wirksamkeit der Mittel eingegangen. Die *Dienstleistungsunterstützungen* werden in den Interviews eher sporadisch thematisiert. Generell sind *unterstützende Dienstleistungen* weniger bekannt und werden weniger in Anspruch genommen. Deshalb werden in der Folge eher die *finanziellen Fördermittel* thematisiert. Statt jedes Fördermittel einzeln zu betrachten, gehen wir kurz auf die jeweiligen Anbieter der Instrumente ein. Es bestimmen verschiedenste staatliche, kantonale oder private Institutionen, welche Betriebe überhaupt für ein Fördermittel berechtigt sind. Die Antworten zur Wirksamkeit der *finanziellen Fördermittel* fallen dementsprechend auch heterogen aus: Sie widerspiegeln die Förderlandschaft in der Schweiz. Werden die Fördermittel von einem/r Interviewten als wirksam betrachtet, dann wird oft beanstandet, dass zwar genug Fördermittel vorhanden sind, aber diese überhaupt nicht gleichmässig über die Regionen oder Branchen verteilt sind. Werden sie als unwirksam betrachtet, dann ebenfalls häufig, weil sie entweder zu wenig bekannt, schlecht zugänglich oder in einem Kanton gar nicht erhältlich sind. Generell sind, für Käufer, die ihr Objekt in unterschiedlichen Regionen suchen, die kantonalen Fördermittel wenig strukturiert. Von Kanton zu Kanton können Mittel und Angebote differenzieren. Hier zu betrachten ist, dass der Ursprung der lokalen Fördermittel eng in Zusammenhang mit der Herkunft, dem gewünschten Nutzen und den Bedürfnissen in einer Region stehen.

Als ungenügend wird die Wirksamkeit der *finanziellen Fördermittel* von vielen Befragten bezeichnet, weil damit nicht die häufig unzureichenden Eigenkapitalquoten der Übernehmenden angesprochen werden. Die Problematik verschärft sich hier aufgrund der ka-

pitalintensiven mit hohem Erneuerungsbedarf gekennzeichneten Beherbergungsbranche. So ist nicht bloss das fehlende Eigenkapital für den Erwerb des Betriebes ein Problem, sondern darüber hinaus auch noch die Mittel, die benötigt werden, um die bereits beim Kauf anstehenden Investitionen zu tätigen. Das Problem geht aber noch tiefer: Der Bund und/oder Kanton leisten im Tourismussektor häufig erst finanzielle Unterstützung, wenn die Hausbank eine Finanzierung zusichert – also, wenn bereits im vornherein genügend Eigenkapital vorhanden ist. *Bürgschaften*, die als Eigenmittel angerechnet werden könnten, sind im Tourismus kaum bekannt und werden dementsprechend in diesem Zusammenhang wenig gebraucht und deshalb von den Interviewten teilweise als unwirksam betrachtet. *A-fonds-perdu-Beiträge* können in den meisten Kantonen nur über die NRP bezogen werden und dies wiederum nur bei Kooperationsprojekten, die für die Nachfolgeregelung eine geringe Relevanz darstellen. So wird auch von den Interviewten kantonalen Wirtschaftsförderern und Unterstützern gefordert, dass mehr einzelbetriebliche *A-fonds-perdu-Beiträge* auf kantonaler oder Bundesebene zur Verfügung gestellt werden sollten. Mit Bezug auf die NRP und Innotour wird eine Entwicklung in Richtung Koordinationsstelle erwünscht.

Von der SGH wird von den Interviewten eine aktivere Rolle bezüglich der Nachfolgeregelung gewünscht. Dies wird insbesondere von Wirtschaftsförderern und Übernehmenden betont. In diesem Zusammenhang wünschen sich die Übernehmenden mehr Beratung durch die SGH und sollten zudem mehr Mittel erhalten (Wirtschaftsförderer), eine neutrale Position einnehmen (Investor/Entwickler) und im Optimalfall dezentraler organisiert sein (Wirtschaftsförderer).

Zusätzlich wird die Ausweitung der SGH auf die Restauration (oder andere touristische KMU) von den meisten Interviewten als sinnvoll erachtet (alle Rollen vertreten ausser Investoren), sie soll dabei als neutrale Plattform zwischen Fachkräften und Investoren fungieren. Als Argumente hierfür wird aufgeführt, dass die meisten Anleger die Investitionen nicht dem Zufall überlassen (Wirtschaftsförderer) und dass Banken häufig eine «nimm oder lass es»-Politik betreiben (Käufer) und so eine gezielte Hilfestellung ausbleibt. Besonders die grossen Banken tun sich schwer bei Finanzierungen, wo etwas Flexibilität verlangt werden würde.

Zinsbeiträge werden aufgrund der tiefen Zinsen in der jetzigen Marktlage generell als unnütz betrachtet. Bei anderen relevanten finanziellen Förderstellen/Instrumenten wird die selten genutzte Berghilfe erwähnt (Berater) und die einzelbetriebliche Förderung durch den Kanton (Wirtschaftsförderer). Ein Wirtschaftsförderer findet, das Animieren von privaten Geldgebern in Form eines Netzwerkes könnte einen hohen Nutzen stiften. Die kantonale Förderung wird auch als problematisch bezeichnet: Eine hohe kantonale Disparität führt potenziell zu Marktverzerrungen. Eine Disparität existiert aber auf zwei Ebenen: Nicht nur in der geographischen, sondern auch über die verschiedenen Branchen hinweg. Zwei Investoren/Entwickler sprechen an, dass die *finanziellen Fördermittel* sehr oft auf die Destinationsebenen ausgerichtet sind im Vergleich mit anderen Branchen (z.B. Technologie), wo oft einzelbetrieblich gefördert wird. In diesem Punkt sind sich allerdings nicht alle Interviewten einig. So findet zum Beispiel ein Berater, dass die Hotelförderung sehr Investitionsbezogen ist und zu wenig auf das Gesamtkosystem ausgerichtet ist. Letzterer bezieht sich hier aber mehrheitlich auf kantonale Fördermittel.

Die Stellungnahmen der Interviewten zu den ausländischen Fördermitteln sind nicht ausführlich. Die meisten kennen nur einzelne ausländische Fördermittel und können deshalb kaum ein vollständiges Bild der jeweiligen Förderlandschaften wiedergeben.

Nichtsdestotrotz zeigen diese Antworten die offensichtlichsten Unterschiede zur Schweiz und, wie von den Interviewten häufig betont, was allgemein besser läuft. In Italien/Südtirol ist die Förderung auf schwache Tourismusgemeinden fokussiert, während in Deutschland grösstenteils in der Konzeptionsphase eines Projektes gefördert wird. Im Gegensatz zur Schweiz existieren in Deutschland bereits viele Instrumente für diese Phase: Auf finanzieller Seite werden *Eigenkapitalzuschüsse*, *Mikromezzaninfonds* und weitere finanzielle Unterstützungsinstrumente für KMU angeboten, die die Eigenkapitalanforderungen senken (KFW, 2020). Da diese auch dort häufig mit sehr hohen privaten Sicherheiten abzustützen sind, fördern die Bundesländer zusätzlich auf konzeptioneller Ebene. Zum Beispiel erhalten künftige Hoteliers und Gastronomen über den Hotel- und Gaststättenverband (DEHOGA) in Baden-Württemberg geförderte *Gründungsberatung*. So können in vielen Bundesländern bereits vor der Unternehmungsgründung/Nachfolge subventionierte oder komplett bezahlte Beratungsdienstleistungen bezogen werden.

Die meisten Interviewten nehmen Stellung zu Österreich. Dort sind die Fördermittel für die Übernehmenden generell zugänglicher und bekannter, da sie zumeist nur mit einer Bank sprechen müssen, der ÖHT - Tourismusbank und die Förderung dann über diese abgewickelt wird. Die Tourismusbank belehnt viel höher als in der Schweiz (nur ca. 16% EK erforderlich), aber dafür ist das Geld in der Schweiz günstiger (tieferer Zinssatz). Die politischen Dimensionen und auch dort vorhandene Disparitäten werden hier nicht weiter thematisiert. Es gibt schon Landesförderungen, bzw. Förderungen über das AWES, der Grossteil der Förderungen läuft jedoch über die ÖHT. Was aber auffällt ist die vermeintliche Einfachheit, die ein Anbieter aller Fördermittel mit sich bringt.

Als zentrale Kontaktpunkte für die Nachfolgeregelung werden von den interviewten Wirtschaftsförderern die Treuhänder und Unternehmensberater genannt, wobei die Treuhänder die wichtigste Rolle einnehmen. Auf der Seite der Übernehmenden wird am häufigsten die SGH (von allen Rollen ausser den Beratern) als zentraler Bezugspunkt genannt. Die Käufer selbst erachten die Beziehung zur Hausbank, neben den Bürgschaftsgenossenschaften, als wichtigster Kontaktpunkt.

Zusammenfassung Relevanz der Fördermittel durch Interviews

- Die Wirksamkeit der finanziellen Förderinstrumente ist umstritten.
- Die Wirksamkeit der Dienstleistungsunterstützung wird mehrheitlich als positiv betrachtet.
- Die Förderlandschaft Schweiz ist unübersichtlich und über die Kantone sowie Branchen ungleich.
- Obwohl die Käufer die Bürgschaftsgenossenschaften als zentraler Kontaktpunkt nennen, werden sie von verschiedenen Seiten als zu wenig bekannt befunden.
- Viele fordern mehr einzelbetriebliche Förderung
- Es gibt keine einzelbetriebliche Förderung in der Konzept-/Ideenphase (ausser im Kanton Tessin mit dem Hospitality-Manager).
- Die finanziellen Förderangebote stehen mitunter oft auch in einem Zusammenspiel mit anderen Förderinstrumenten, wobei eine Zustimmung zur Förderung oft nur in Verbindung mit einer Bank erfolgt.
- Oft dienen Förderangebote nicht allein dem direkten Nachfolgeprozess, sondern vielmehr auch um die darauffolgenden Investitionen zu tätigen und nicht in einen Investitionsstau zu gelangen.

5.3 Einschätzung des Förder- und Unterstützungsbedarf anhand von Fallbeispielen

In der Folge wird auf sechs Fallbeispiele von Nachfolgeregelungen eingegangen. Die Liste der interviewten Personen und ein detaillierter Beschrieb aller Fallbeispiele ist (im Anhang) A5 abgelegt. Wie in Kapitel 1 bereits angesprochen, ist es ausserordentlich schwierig Involvierte einer gescheiterten Übergabe zu finden, die bereit sind ein Interview zu geben. Aus diesem Grund betrachten wir hier drei erfolgreiche innerfamiliäre Nachfolgen, eine gescheiterte, eine innerfamiliäre und eine extern laufende Nachfolge (vgl. Tabelle 2). Die drei erfolgreichen Fälle sind aus der Übernehmersicht (Käufer) und die drei letzten aus der Übergebersicht (Verkäufer) dargestellt. Die Fallbeispiele werden anhand der Situation/Ausgangslage, des Vorgehens im Prozess, der Herausforderungen (für den Verkäufer), den Attraktivitätsfaktoren (für den Käufer), den Dienstleistungen, den Unterstützungsangeboten und dem Ergebnis/Fazit ausgewertet. Für jedes dieser Unterkapitel werden die sechs Fallbeispiele im Quervergleich betrachtet. Im Ergebnis/Fazit Teil wird so auf erste erfolgsförderliche und hinderliche Faktoren geschlossen.

Tabelle 2: Übersicht der sechs Fallbeispiele

	Fallbeispiel 1	Fallbeispiel 2	Fallbeispiel 3	Fallbeispiel 4	Fallbeispiel 5	Fallbeispiel 6
Sicht	Übernehmer	Übernehmer	Übernehmer	Übergeber	Übergeber	Übergeber
Nachfolge erfolgt	Innerfamiliär	Innerfamiliär	Innerfamiliär	Extern	Innerfamiliär	Extern
Branche	Beherbergung	Beherbergung	Beherbergung	Gastronomie	Beherbergung	MICE
Betriebsgrösse	Klein	Klein	Mittelgross	Klein	Mittelgross	Klein
Rechtsform	Einzelfirma	Einzelfirma	AG	Einzelfirma	AG	AG
Prozess	Abgeschlossen	Abgeschlossen	Abgeschlossen	Abgeschlossen	Ausstehend	Ausstehend
Erfolg	Erfolgreich	Erfolgreich	Erfolgreich	Nicht erfolgreich	Ausstehend	Ausstehend
Ausschlaggebende Faktoren für Erfolg/Misserfolg	Beide Parteien dasselbe Ziel (familieninterne Nachfolge)	Beide Parteien dasselbe Ziel / Passende Ausbildung	Familie / Kenntnisse Gästebedürfnisse / Marktpositionierung / Finanzpartner	Investoren Ja / Pächter Nein / Starke Führung	Externe Hilfe / Nachfolger arbeiten im Betrieb / Privilegierter Standort	Persönliche starke Führung / Rechtsform / UN-Bewertung

5.3.1 Auswertung Fallbeispiele: Situation/Ausgangslage

Aus der Ausgangslage der sechs Beispiele lassen sich nur beschränkt für eine erfolgreiche Nachfolge *relevante Faktoren* identifizieren. Zudem ist zu beachten, dass ein jeder Betrieb sehr individuelle Rahmenbedingungen und Ausgangslagen aufweist. Eine klare Struktur oder Muster herauszuarbeiten, welche Bedingungen oder Lösungen sich eignen, ist kaum möglich. Was sich aber im Zusammenhang mit den geführten Interviews und den hier präsentierten Fallbeispielen festhalten lässt ist, dass die *Führung* eines Unternehmens in der Beherbergungs- sowie der Gastronomiebranche mit erheblichem Aufwand und über eine normal 5-Tages- oder 40-Stundenwoche hinausgeht. Eine solch hohe Bereitschaft sich für einen Betrieb und in diesem Ausmass einzusetzen, ohne die nötige Unterstützung der eigenen Familie, scheint auf dem *Arbeitsmarkt* nur sehr schwierig zu finden. Deshalb ist unter den drei erfolgreichen Übernahmen der obigen Fallbeispiele auch keine einzige, die ausserhalb der Familie erfolgt ist. Des Weiteren können aus den hier gesammelten Informationen keine *strukturellen Faktoren* bezüglich der Rechtsform, der Betriebsgrösse oder des Gästeanteils identifiziert werden.

5.3.2 Auswertung Fallbeispiele: Vorgehen im Prozess

Um eine erfolgreiche Nachfolge zu bewerkstelligen, ist ein *früher Beginn* mit der Auseinandersetzung der Nachfolge und den damit einhergehenden Herausforderungen unausweichlich. Besonders wichtig scheint dies bei grösseren Unternehmen und solchen,

wo die Übernahme nicht innerfamiliär erfolgt. Bei grösseren Betrieben ist der Prozess generell länger, da mehr *rechtliche* und *finanzielle Fragen* geklärt werden müssen. Bei Übernahmen ausserhalb der Familie müssen zuerst *geeignete Kandidaten* gesucht werden. Dieser Prozess kann sich als ausserordentlich schwierig erweisen. In Fallbeispiel 6 sind die Involvierten seit gut 10 Jahren erfolglos am Suchen.

In allen erfolgreichen Fallbeispielen wurde *externe Unterstützung* beansprucht und/oder betont, dass noch mehr externe Hilfe, die Übergabe zusätzlich erleichtert hätte.

Bei innerfamiliären Nachfolgen sollte zudem *mehr Zeit* eingerechnet werden, wenn die übernehmende Person nicht die Einzige ist, die ein erbrechtliches Anrecht auf den Betrieb hat. Die *erbrechtlichen Fragen* sind unter Umständen auch emotional und persönlich belastend. In verschiedenen Fällen können dadurch innerfamiliäre Konflikte entstehen. Eine *frühe Beschäftigung* mit der Thematik und eine *neutrale Drittperson* zur Beurteilung der Lage wirken hier unterstützend. Der Prozess wird zusätzlich vereinfacht, wenn die übernehmende Person bereits vor der Übergabe im *Betrieb tätig* war und so die Abläufe sowie Betriebskultur kennt.

5.3.3 Auswertung Fallbeispiele: Herausforderungen

Die Herausforderungen auf der *persönlichen Ebene* wurden in den Fallbeispielen 3 und 4 hervorgehoben. In ersterem war es aufwändig eine faire Abfindung des nicht übernehmenden Bruders zu finden. Diese Problematik ist häufig bei familieninternen Nachfolgen anzutreffen und steigert das Potential langfristige Diskussionen oder gar Streitigkeiten in den Familien auszulösen. Im genannten Beispiel konnten sich die beiden Brüder neben einer Abfindungssumme einigen, dass wenn der Übernehmende den Betrieb innerhalb der ersten 5 Jahre mit Gewinn verkaufen würde, dann gäbe er einen über die Jahre abnehmenden Prozentsatz dieses Gewinns an seinen Bruder weiter. Die Hilfestellung durch den Rechtsanwalt einen ausgeklügelten Vertrag aufzusetzen, den beide Brüder als fair empfanden, verhinderte letztlich innerfamiliäre Streitigkeiten. Dies wurde vermutlich nicht so elegant gelöst in der Vergangenheit in Fallbeispiel 5. Dort war die Rede von vielen Unstimmigkeiten bei der Übergabe von der ersten in die zweite Generation. Die *finanziellen Aspekte* auf der *persönlichen Ebene* sind deshalb eine nicht zu unterschätzende Herausforderung.

Im Fallbeispiel 4 und 6, der nicht erfolgreichen Übergabe des Gastronomiebetriebs sowie der fast aussichtslosen Übergabe des MICE Organisators, haben auf dieser Ebene die emotionalen Aspekte überwogen. In Fallbeispiel 4 waren die Übergebenden permanent diesem Thema ausgesetzt und brauchten dann eine Weile, um sich mit der Übergangslösung zufrieden zu geben. Der (inzwischen verstorbene) ehemalige CEO des MICE Organisators führte den Betrieb patriarchisch mit viel persönlichem Engagement. Es fiel ihm dementsprechend schwierig vom Betrieb loszulassen und eine geeignete Nachfolge zu finden.

In der *Prozessebene* stellen vor allem die *Ausgestaltung des Übergabeprozesses* und die *finanziellen Aspekte* Schwierigkeiten dar. Im erfolgreichen dritten Fallbeispiel wird betont, dass *genügend finanzielle Mittel* für den Prozess unentbehrlich ist. So empfand dann auch die Übergebende im Fallbeispiel 4 die finanzielle Belastung als sehr hoch, insbesondere durch den Architekten. In diesem Fall war zuerst die *Informationsbeschaffung* zum Übergabeprozess eine grosse Herausforderung. Die Consulting Firma beurteilte, aus Sicht der Übergebenden, den Unternehmenswert viel zu tief: Der angrenzende Parkplatz wurde nicht als potenzielles Bauland eingerechnet. Die finanziellen Mittel für die beanspruchte Hilfe haben ihre Wirkung auch nicht erzielt, da die Übergabe

gescheitert ist. Dasselbe Problem fand sich in Fallbeispiel 6: Die Preisvorstellungen der Aktionäre (3 Hauptaktionäre, 8 Kleinaktionäre, die grösstenteils in der Firma tätig waren) und der externen Bewertung waren weit auseinander. Die emotionale Bindung zur Firma trägt sicherlich zur erhöhten Bewertung der Verkäufer bei.

Auf der *betrieblichen Ebene* wurde die Inventarabgrenzung (Fallbeispiel 1) und das Akzeptieren und Anpassen einer vorhandenen Organisationsstruktur als Herausforderungen genannt. Eine Diversifikation der Gästestruktur minimiert Abhängigkeiten und so auch die Risiken. Diese Strategie stimmt die Übergebende aus dem noch laufenden Prozess in Fallbeispiel 5 zuversichtlich für eine erfolgreiche Übergabe.

Das *betriebliche Umfeld* wird als zentrale Herausforderung aller interviewten Personen (inkl. denjenigen aus dem vorherigen Unterkapitel) betrachtet. Die konjunkturelle Lage oder das *wirtschaftliche Umfeld* wirken sich, wie die jetzige Corona-Krise, eine Wechselkursaufwertung oder eine Finanzkrise, auf die ganze Branche in teils starken Nachfrageeinbrüchen aus. Gleichzeitig wird es in der Gastronomie sowie Hotellerie immer schwieriger, qualifiziertes Personal zu finden, und, darüber hinaus, wird mit dem gesellschaftlichen und demographischen Wandel die Führung eines solchen Unternehmens immer unattraktiver. Eine Person zu finden, die die notwendige *Risikobereitschaft* und die sich über eine 45-Stunden Woche hinaus für einen Betrieb einsetzt, ist in der kurzlebigen Gesellschaft von heute schwierig zu finden. Im Fallbeispiel 4 konnte die Übergebende zwar interessierte Investoren finden, doch kein Pächter, der den Betrieb geführt hätte. Dies ist eher untypisch: Normalerweise empfinden die Übernehmenden das finanzielle Risiko als zu hoch, übernehmen aber gerne ohne persönliche Risiken Führungspositionen. Obwohl mehrere Inserate im Internet und in Fachzeitschriften publiziert wurden, fand sich niemand. Das Bemerkenswerte an diesem Fall war, dass sich nicht nur keine geeigneten Interessenten finden liessen, sondern niemand überhaupt nur schon Interesse bekundete. Die Inserate blieben komplett unbeantwortet.

5.3.4 Auswertung Fallbeispiele: Attraktivitätsfaktoren

Auf der *persönlichen Ebene* sind von den Übernehmenden unterschiedliche *Attraktivitätsfaktoren* genannt worden, die ihren Entscheid begünstigten. Im ersten Beispiel einer innerfamiliären erfolgreichen Nachfolge war die Kompetenz des Übernehmenden schon vorhanden, da dieser den Betrieb bereits sehr gut kannte. Auf dieser Ebene wurde allerdings bemängelt, dass kaum Eigenkapital vorhanden war und ein entsprechender Antrag bei der SGH um finanzielle Mittel abgelehnt wurde. Trotz diesem Umstand glückte die Übergabe. Im zweiten Fallbeispiel wurden dieselben Aspekte genannt, allerdings stellten die *finanziellen Anforderungen* hier kein Problem dar. Im dritten Fallbeispiel war die Angst von *fehlendem Know-how* eine der grössten Sorgen des Übernehmenden. Ausschlaggebend für diese Angst war sicherlich, dass der Übernehmende Branchenfremd war und daher den Aufwand und die Herausforderungen einen Hotelbetrieb zu führen nur bedingt abschätzen konnte. Da es aber eine familieninterne Übernahme war, wollte er es trotz den damit verbundenen Ängsten versuchen.

Das *Kennen des Betriebs* wirkt sich bei Übernehmenden positiv auf den Prozess aus. Dies ist allerdings für ausserbetriebliche oder ausserfamiliäre Übernahmen eine grosse Herausforderung, die wir leider hier nicht mit einem Fallbeispiel untersuchen konnten. Dieser Umstand kann auch der *interpersonellen Ebene* zugeordnet werden. Die *lokale Verankerung* und das Verhältnis zur bestehenden Kundschaft und den Mitarbeitern spielen hier eine mindestens so wichtige Rolle wie die *Kompetenz* des Übernehmenden.

Im Fallbeispiel 1 wirken sich diese Faktoren sehr positiv aus: Die bestehenden Mitarbeiter wurden nicht verändert und die Kommunikation nach aussen an die Stammgäste und die regionalen Medien erhielten ein positives Echo.

Auf der *Prozessebene* wurde von den Übernehmenden in den Fallbeispielen die *Ausgestaltung des Prozesses* thematisiert. Dies wurde allerdings unter den Herausforderungen auf der *persönlichen Ebene* angesprochen. Die familienrechtlichen Fragen stellten hier Schwierigkeiten dar, aber wirkten in keinem der Beispiele als *Attraktivitätsfaktor*.

Die betriebliche Ebene galt als grosser *Attraktivitätsfaktor* in Fallbeispiel 3. Die klare Marktpositionierung war wichtig und man entschied sich gegen eine zusätzliche, neue Positionierung neben der bisherigen, klaren Ausrichtung als Familienhotel. Auch im fünften Fallbeispiel spielt die *Organisation des Betriebs* eine Rolle. Die Übernehmenden wollen, vorerst, noch keine Änderungen vornehmen. Nach der erhofften, erfolgreichen Übergabe haben die Übernehmenden dann Spielraum, um neue, eigene Ideen einzubringen. Im ersten Beispiel scheint die doch relativ alte Hardware kein Hindernis für eine erfolgreiche Nachfolge darzustellen. Seit dem Winter 96/97 wurden keine Investitionen an den Räumlichkeiten des kleinen Hotels getätigt.

Das *betriebliche Umfeld* wurde von keinem der Interviewten als *Attraktivitätsfaktor* thematisiert.

5.3.5 Auswertung Fallbeispiele: Dienstleistungen

Wie wir weiter unten im Bericht ausführen, sind dieselben Dienstleistung häufig von ganz verschiedenen Anbietern umzusetzen und zu begleiten. Deshalb wurden auch in den Fallbeispielen häufig in unterschiedlichen Betrieben unterschiedliche Dienstleister für dieselben Dienstleistungen beauftragt.

In keinem der Fallbeispiele wurde eine externe Person direkt in die Suche der Nachfolge involviert. In fünf von sechs Fällen (Fallbeispiele 1-5) war eine Vorstellung des potenziellen Übernehmenden bereits vorhanden und konnte schlussendlich auch nur in einem dieser Beispiele nicht wie angedacht umgesetzt werden.

Für die Bestimmung des Unternehmenswertes wurden unterschiedliche Dienstleister in Anspruch genommen. Dies sind in zwei Fällen Unternehmensberater (Fallbeispiel 3 und 4), wobei in letzterem Fall die Übergebenden eine komplett andere Vorstellung der Einschätzung des Beraters hatten und dementsprechend die erbrachte Dienstleistung nicht verwendeten (wie bereits bei den Herausforderungen beschrieben). Im ersten Fallbeispiel wurde dies vom Treuhänder gemacht, im letzten von der SGH. Speziell ist der zweite Fall, in welchem schlicht der *Buchwert* der Unternehmung genommen wurde zur Bewertung des Unternehmens. Diese sehr vereinfachte Handhabung ist wohl nur bei einer innerfamiliären Übernahme eines sehr kleinen Betriebs praktikabel, wo lediglich ein Nachfolger vorhanden ist, wie in diesem Fall.

Der Übernahmeprozess wird in den hier erfolgreichen Fallbeispielen von einem Treuhänder oder von der Hausbank begleitet. In letzterem Beispiel wird die Hausbank eher als *Netzwerk* genutzt, um an weitere Kontakte (Berater) zu gelangen, die zu spezifischen Fragen Antworten geben können. In Fallbeispiel 4 (gescheiterte Nachfolge) wurden ein Treuhänder, ein Unternehmensberater, ein Architekt und am Ende ein Immobilienmakler in den Prozess miteinbezogen. Die längere Liste der Anbieter ergibt sich

hier durch die Tatsache des gescheiterten Prozesses. So wurden vermutlich verschiedene Vorgehen im Prozess wieder verworfen und von neuem gestartet. Unter Umständen mit neuen Anbietern. Dies zeigt klar auf, dass ein einziger *verlässlicher* gut vernetzter Ansprechpartner zu Beginn entscheidend ist.

Die Finanzierung der Nachfolge wurden durch den Treuhänder (Fallbeispiel 1), die Hausbank (Fallbeispiel 2) und Versicherungsberater (Fallbeispiel 3) unterstützt. Auch hier widerspiegeln die verschiedenen Dienstleister die Heterogenität bezüglich der angebotenen Dienstleistungen. Oft steht der persönliche Kontakt des Übergebenden zu einem der Anbieter oder über eine Drittperson zu diesem Anbieter über der fachlichen Dienstleistung und Kompetenz im Vordergrund.

Fragen zum Steuer- und Erbrecht werden in den Fallbeispielen durch den Treuhänder, Notar oder einen Rechtsanwalt bearbeitet. Diese spezifischen Fragen verlangen eine gewisse *fachliche oder rechtliche Expertise* und können deshalb grösstenteils nur von Personen mit juristischer Ausbildung und/oder Kenntnissen von spezifischem Wissen behandelt werden. In diesen Belangen sind deshalb die Dienstleister eher homogen, unabhängig vom Erfolg des Prozesses.

Ein *generelles Coaching* hingegen ist mehr vom Erfahrungspool der Dienstleister abhängig als der Ausbildung. So kann ein Coaching auch durch eine enge Vertrauensperson geschehen oder, wie im Fallbeispiel 1, in informellen Gesprächen an einer Weiterbildung. Andere hier erwähnten Anbieter sind Treuhänder, Unternehmensberater, Nachfolgeberaterin.

5.3.6 Auswertung Fallbeispiele: Förder- und Unterstützungsangebote

Unterstützungsangebote haben in unseren sechs Fallbeispielen nur die erfolgreichen drei innerfamiliären Nachfolgen in Erwägung gezogen. Beim Fallbeispiel 1 wurde die SGH für ein Darlehen angefragt, allerdings mussten sie einen negativen Entscheid hinnehmen. Die Gründe hierfür konnten aus dem Gespräch nicht direkt ermittelt werden. Eine Anfrage könnte aber aufgrund des knappen Eigenkapitals gescheitert sein, da dies vom Übernehmenden als Herausforderung bezeichnet wurde.

Im zweiten Fall konnten *private Investoren* gefunden werden, die einen persönlichen Bezug zum Unternehmen haben. Die Kreditwürdigkeit des Käufers spielt dann vermutlich eine viel kleinere Rolle, als dies bei einer Bank der Fall gewesen wäre.

Im dritten Fall erhielt der Käufer ein Darlehen von der Hausbank und der SGH und musste sich so nicht zusätzlich verschulden. Hier wird ein zentrales Kriterium der SGH offensichtlich: Ist kein oder zu wenig Eigenkapital vorhanden, ist die Finanzierung von Investitionen fast nur über private Gelder möglich. Die SGH unterstützt in der Regel erst, wenn der Betrieb ebenfalls von der Hausbank unterstützt wird. Solche Betriebe sind aber weniger abhängig von der SGH, da sie auch so ihre anstehenden Investitionen finanzieren können.

5.3.7 Auswertung Fallbeispiele: Ergebnis/Fazit

In diesem Abschnitt identifizieren wir generelle Faktoren, die für die Interviewten für eine erfolgreiche Übernahme förderlich waren und solche die für eine Übernahme hinderlich waren.

Die *Ausgangslage* des Betriebes kann bereits förderliche Faktoren für eine zukünftige Nachfolge aufzeigen. In den hier beschriebenen Fällen konnten wir keinen geglückten ausserfamiliären Verkauf als Beispiel auffinden. Dies widerspiegelt, unter anderem die Herausforderung einer solchen Nachfolge. Eine innerfamiliäre Weitergabe funktioniert viel wahrscheinlicher. Dies vorausgesetzt, die übernehmende Generation ist motiviert, fachlich versiert und für die übergebende Generation stehen keine attraktiveren Optionen zur Verfügung (Verkauf extern zu höherem Preis, Umwandlung Betrieb in z.B. Wohnungen). Wichtig erscheint, dass alle denselben Wunsch vor Augen haben und dementsprechend *zielorientiert* handeln. Dies impliziert aber nicht, dass eine innerfamiliäre Übergabe einfach von statten geht. Wenn sich der Übernehmende beispielsweise nicht unabhängig von der Vorgängergeneration im Betrieb entfalten kann, kann dies der persönlichen Beziehung schaden und erschwert möglicherweise eine Nachfolge. Zusätzlich förderlich ist, wenn der Übernehmende vor der Übernahme im Betrieb gearbeitet hat und bestenfalls auch eine *branchenspezifische Ausbildung* aufweist (wie z.B. Koch in einem Gastronomiebetrieb), unabhängig davon, ob die Nachfolge inner- oder ausserhalb der Familie stattfindet. Hat der Übernehmende kaum Expertise oder Erfahrung in der Branche, dann sind dies jedenfalls hinderliche Faktoren für eine innerfamiliäre, erfolgreiche Nachfolgeregelung.

Es kann hilfreich sein, wenn ein Betrieb an einem *zukunftsträchtigen Standort* steht und schon vor der Übergabe eine *klare Marktpositionierung* hat. Bei einer innerfamiliären Übergabe ist es auch hilfreich, wenn die Familie die *Bedürfnisse* ihrer Gäste gut kennt. Die letzten zwei Punkte können allerdings bei einer ausserfamiliären Übergabe hinderlich sein. Es ist für einen externen Übernehmenden umso schwieriger, in die Fussstapfen des Übergebenden zu treten, wenn dieser seinen Betrieb mit viel Engagement und Einsatz geführt hat. Ein potenzieller Übernehmender möchte vielleicht *etwas Neues* aufbauen. Und ein neues Konzept funktioniert einfacher, wenn der Vorgängerbetrieb nicht sehr erfolgreich geführt wurde.

Zeitliche Faktoren spielen auch eine Rolle. Eine *frühe Planung* und *Suche* kann eine Nachfolgeregelung nur positiv beeinflussen. Dies kann nicht nur auf die Absicht des Übergebers selbst bezogen werden, sondern auch auf den Zeitpunkt, an dem dieser eine Beratung beansprucht. Sehr häufig erfolgt die Suche nach einer externen Nachfolge viel zu spät. Überhaupt eine geschäftliche und oder private *Begleitung/Beratung* in den Prozess miteinzubeziehen scheint sich positiv auszuwirken. Zumindest wenn das Rollenverständnis zwischen den Parteien klar definiert ist. Für den Übernehmenden sind die finanziellen Faktoren ausschlaggebend: Ist nicht genügend Eigenkapital vorhanden, kann es schwierig sein bei der Bank die Finanzierung für eine Hypothek und erst recht für Investitionen darüber hinaus zu bekommen. In dem Fall müssen private Geldgeber gefunden werden.

Die Nachfolge (die Übergabe und die Übernahme) sind geprägt von unternehmerischem Handeln und Risiko, aber auch von Erfolg. Sie ist Teil der Selbstständigkeit und bedingt eigenverantwortliches agieren und entscheiden. Das Resultat davon kann Erfolg oder Misserfolg sein. Ein erfolgreiches oder nicht erfolgreiches Fallbeispiel resultiert oft aus dem Engagement und den Kompetenzen sowie den Rahmenbedingungen, in welchen sich ein Unternehmer und ein Unternehmen befindet oder sich erarbeitet hat.

Zusammenfassung Auswertung der Fallbeispiele

- Einen Einfluss von strukturellen Faktoren (Rechtsform des Betriebes, Betriebsgrösse oder Ausrichtung des Betriebes) kann nicht ausgemacht werden.
- Ein frühes Befassen mit der Nachfolgethematik ist förderlich.
- Eine externe Person wird für die Nachfolge erst in Betracht gezogen, wenn eine innerfamiliäre/innerbetriebliche Nachfolge ausser Frage ist.
- Eine externe Nachfolgeregelung unterscheidet sich von einer innerfamiliären bezüglich der zu bewältigenden Herausforderungen (Einigkeit zu Verkaufspreis, Planbarkeit des Zeitpunktes und des Nachfolgeprozesses, persönliche und emotionale Befindlichkeiten)
- Bei innerfamiliären Übergaben sollten erbrechtliche Fragen früh und mit Unterstützung von Drittpersonen geklärt werden.
- Übernehmende, die bereits vor der Übergabe im Betrieb arbeiten, sind im Vorteil, um eine reibungslose Übergabe zu bewerkstelligen.
- Die Suche nach einer Nachfolge wird durch den gesellschaftlichen Wandel und wirtschaftliche Umstände zusätzlich erschwert.
- Tiefes Eigenkapital des Übernehmenden erschwert die Übernahme eines Betriebes.
- Eine frühe externe Nachfolgeunterstützung durch eine vernetzte und gut verlässliche Person ist förderlich, um den Überblick über das unübersichtliche Unterstützungs- und Dienstleistungsangebot zu erlangen.
- Bereitschaft für unternehmerisches Handeln, Entscheidung und das Tragen von Risiken.

5.4 Detailbeschreibung der zentralen Unterstützungsangebote für die Nachfolge

Anhand der geführten Interviews (Fallbeispiele miteingerechnet), wurden die zentralen Unterstützungsangebote identifiziert: Auf der finanziellen Seite sind dies die SGH, die Bürgschaftsgenossenschaften und die Hausbanken. Auf der Dienstleistungsseite die Treuhänder, Berater und Coaches. Aus den Interviews kann abgeleitet werden, dass nicht die Anbieter von Dienstleistungen im Fokus sind, sondern viel mehr deren Dienstleistungsangebot selbst. Dieselbe Dienstleistung wird aber häufig von verschiedenen Anbietern angeboten und dementsprechend unterschiedlich genutzt. Deshalb wird die Thematik in Kapitel 5.4.2 aus der Dienstleistungssicht statt der Anbietersicht behandelt.

5.4.1 Zentrale Finanzielle Unterstützungsangebote

In der Folge werden zuerst in je einer Tabelle (vgl. Tabelle 3-5) die drei zentralen finanziellen Unterstützungsangebote (SGH, Bürgschaftsgenossenschaften, Hausbanken) dargestellt. Neben dem jeweiligen Förderfokus (bei den staatlichen Institutionen) werden ihre relevanten Finanzierungskriterien anhand der *Attraktivitätsfaktoren* für Übernehmende aufgelistet. Diese werden in einem zweiten Schritt den *Attraktivitätsfaktoren* gegenübergestellt, die die Nachfrager – die Übernehmenden und/oder die Unterstützer (Berater, Investoren/Entwickler, kantonale Wirtschaftsförderer) – als wichtig erachten.

Tabelle 3: Kriterien für eine Finanzierung von Übernehmenden durch die SGH

SGH	
Rechtsperson	Öffentlich-rechtliche Genossenschaft
Gesetzlicher Auftrag	Die Wettbewerbsfähigkeit und Nachhaltigkeit der Beherbergungswirtschaft zu erhalten und zu verbessern (SGH, 2020).
Finanzierungsbezogener Förderfokus	Darlehen, i.d.R. Grundpfandgesichert, ergänzend und nachrangig zur Bankfinanzierung (SGH, 2020).
Beratungsbezogener Förderfokus	Gutachten und Analysen (unabhängig und neutral) – Mit dem Ziel die Kommunikation zwischen den Betrieben und den Banken oder Förderern zu unterstützen. UN-Wert
Förderberechtigt	Hotels; strukturierte Beherbergungsbetriebe; Grundstücke, Bauten, Räumlichkeiten, Installationen und Einrichtungen, die zu Hotels oder strukturierten Beherbergungsbetrieben gehören (Bundesrat, 2015).
Kriterien Finanzierungsgesuch anhand <i>Attraktivitätsfaktoren</i> für Übernehmende	
Entscheidende Faktoren für eine Finanzierung (Priorität=1)	<i>Finanzielle Faktoren (betriebliche Ebene) (abhängig von der Positionierung des Betriebs nach Übernahme)</i> <i>Kompetenzfaktoren</i> <i>Preis</i> <i>Qualität Hardware</i> <i>Wettbewerbsumfeld</i> <i>Wirtschaftliche Faktoren</i>
Relevante Faktoren für eine Finanzierung (Priorität=2)	<i>Menschliche Faktoren</i> <i>Kommunikative Faktoren</i> <i>Ausgestaltung Übergabeprozess</i> <i>Finanzielle Faktoren (persönliche Ebene)</i> <i>Organisation Betrieb</i> <i>Gästestamm (abhängig von der Positionierung des Betriebs nach Übernahme)</i> <i>Rechtliche Faktoren</i> <i>Wirtschaftsförderungsangebote</i>
Faktor mit geringer Relevanz für eine Finanzierung (Priorität=3)	-

Tabelle 4: Kriterien für eine Finanzierung von Übernehmenden durch Bürgschaftsgenossenschaften

Bürgschaftsgenossenschaften	
Rechtsperson	Öffentlich-rechtliche Genossenschaft
Gesetzlicher Auftrag	Förderung von entwicklungsfähigen Klein- und Mittelbetrieben (KMU) durch die Gewährung von Bürgschaften mit dem Ziel, diesen die Aufnahme von Bankdarlehen zu erleichtern (BG Ost-Süd, 2020a).
Finanzierungsbezogener Förderfokus	Gewährung von Bürgschaften bis zu CHF 1 Mio.
Beratungsbezogener Förderfokus	-
Förderberechtigt	Selbstständige Betriebsinhaber aus Klein- und Mittelbetrieben des Gewerbes, des Handels, des Dienstleistungssektors und der Industrie. Fachleute, die einen Klein- und Mittelbetrieb des Gewerbes, des Handels, des Dienstleistungssektors und der Industrieübernehmen oder sich an einem solchen beteiligen wollen. Juristische Personen sowie Personengesellschaften (bei juristischen Personen wird die Eingehung einer persönlichen Rückbürgschaft durch die Hauptbeteiligten gefordert) (BG Ost-Süd, 2020b).
Kriterien Finanzierungsgesuch anhand <i>Attraktivitätsfaktoren</i> für Übernehmende	
Entscheidende Faktoren für eine Finanzierung (Priorität=1)	<i>Kompetenzfaktoren</i> <i>Preis</i> <i>Wirtschaftliche Faktoren</i>
Relevante Faktoren für eine Finanzierung (Priorität=2)	<i>Finanzielle Faktoren (persönliche Ebene)</i> <i>Menschliche Faktoren</i> <i>Kommunikative Faktoren</i> <i>Ausgestaltung Übergabeprozess</i> <i>Qualität Hardware</i> <i>Finanzielle Faktoren (betriebliche Ebene)</i> <i>Organisation Betrieb</i> <i>Gästestamm</i> <i>Wettbewerbsumfeld</i>
Faktor mit geringer Relevanz für eine Finanzierung (Priorität=3)	<i>Rechtliche Faktoren</i> <i>Wirtschaftsförderungsangebote</i>

Tabelle 5: Kriterien für eine Finanzierung von Übernehmenden durch die Hausbanken

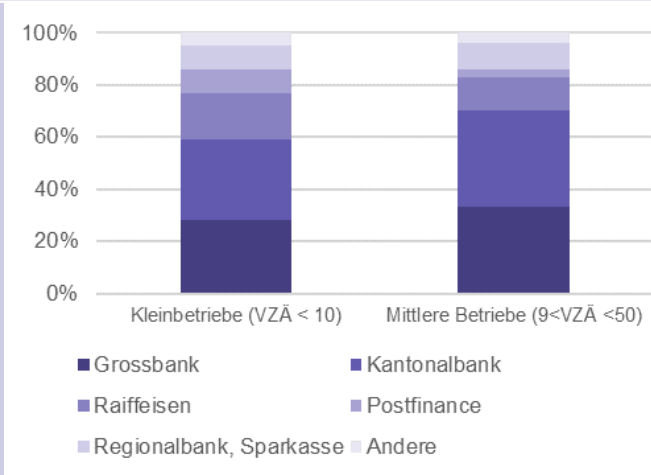
Hausbanken		
Rechtsperson	Privat-rechtliche Unternehmungen	
Definition	Die Hausbank bezeichnet eine Bank, die mit dem Kapitalnehmer über eine lange Zeit eine Beziehung aufrechterhält und die bei dem Kapitalnehmer hinsichtlich der Abwicklung seiner Finanzierungsverträge eine gewisse Exklusivität genießt. So ist die Hausbank nach den Kriterien Exklusivität, Langfristigkeit, Informationsvorteilen und Verantwortlichkeiten gegenüber anderen Finanzinstituten abzugrenzen (in Anlehnung an Gabler 2018).	
Typische Hausbanken		
	Quelle: Eigene Darstellung nach Dietrich et al. 2016	
Kriterien Finanzierungsgesuch anhand <i>Attraktivitätsfaktoren</i> für Übernehmende		
	Kantonalkbank	Raiffeisenbank
Entscheidende Faktoren für eine Finanzierung (Priorität=1)	<i>Finanzielle Faktoren (persönliche Ebene)</i> <i>Kompetenzfaktoren</i> <i>Preis</i> <i>Qualität Hardware</i> <i>Finanzielle Faktoren (betriebliche Ebene)</i> <i>Organisation Betrieb</i> <i>Wettbewerbsumfeld</i> <i>Rechtliche Faktoren</i> <i>Wirtschaftliche Faktoren</i> <i>Wirtschaftsförderungsangebote</i>	<i>Menschliche Faktoren</i> <i>Preis</i> <i>Finanzielle Faktoren (betriebliche Ebene)</i> <i>Gästestamm</i> <i>Rechtliche Faktoren</i>
Relevante Faktoren für eine Finanzierung (Priorität=2)	<i>Menschliche Faktoren</i> <i>Kommunikative Faktoren</i> <i>Ausgestaltung Übergabeprozess</i> <i>Gästestamm</i>	<i>Finanzielle Faktoren (persönliche Ebene)</i> <i>Kompetenzfaktoren</i> <i>Kommunikative Faktoren</i> <i>Ausgestaltung Übergabeprozess</i> <i>Qualität Hardware</i> <i>Organisation Betrieb</i> <i>Wettbewerbsumfeld</i>
Keine Priorität 3		

Tabelle 6: Gegenüberstellung Einschätzung Attraktivitätsfaktoren durch Anbieter und Nachfrager

Ebene	Attraktivitätsfaktoren Käufer	Entscheidend für eine Finanzierung (Anbieter)				Einschätzung Beteiligte (Nachfrager)	
		SGH	Bürgerschaftsge- schaften	Kantonalbank	Raiffeisenbank	Unterstützer (Dienst- leister)	Betroffene (Käufer)
Persönliche Ebene	Finanzielle Faktoren	2	2	1	2	2	2
	Kompetenzfaktoren	1	1	1	2	1	2
Interperso- nelle Ebene	Menschliche Faktoren	2	2	2	1	2	3
	Kommunikative Faktoren	2	2	2	2	3	2
Prozess- ebene	Ausgestaltung Übergabeprozess	2	2	2	2	3	2
	Preis	1	1	1	1	2	1
Betriebliche Ebene	Qualität Hardware	1	2	1	2	2	2
	Finanzielle Faktoren	1	2	1	1	2	1
	Organisation Betrieb	2	2	1	2	3	3
	Gästestamm	2	2	2	1	3	3
Betriebliches Umfeld	Wettbewerbsumfeld	1	2	1	2	2	2
	Rechtliche Faktoren	2	3	1	1	3	2
	Wirtschaftliche Faktoren	1	1	1	n/a	2	2
	Wirtschaftsförderungsangebote	2	3	1	n/a	3	3

In Tabelle 6 werden in den Zeilen die *Attraktivitätsfaktoren* für die Übernehmenden dargestellt, eingebettet in der jeweiligen Ebene (Siehe Kapitel 4). In den Spalten die zentralen finanziellen Förderer (links) und die Dienstleister (in dem Fall die interviewten Berater, Entwickler/Investoren und kantonale Wirtschaftsförderer) sowie Käufer (rechts). Es werden also die für eine Finanzierung entscheidende *Attraktivitätsfaktoren* der Anbieter mit den Einschätzungen der Relevanz dieser Faktoren der Nachfrager abgeglichen. Die Zahlen können analog zu Tabelle 3, Tabelle 4 und Tabelle 5 interpretiert werden: Eine 1 bedeutet die höchste Priorität – ein entscheidender Faktor, eine 2 die zweite Priorität – ein relevanter Faktor und die 3 die tiefste Priorität – ein Faktor mit geringer Relevanz. Zusätzlich werden hier den Nachfragern aus den Interviews ihre Prioritäten (1-3) zugeordnet, so dass eine Gegenüberstellung des Angebots und der Nachfrage in den jeweiligen Faktoren ermöglicht wird.

Aus der Tabelle kann abgelesen werden, dass die SGH sich bei der Entscheidung über eine Unterstützung am meisten auf die *persönliche*, *interpersonelle* und *Prozess-Ebene* stützt. Die SGH fördert nur Unternehmen, die bereits eine Bankfinanzierung sicherstellen konnten. So kann sie die *betriebliche Ebene* schwächer gewichten, da die *finanziellen Faktoren* bei den Hausbanken bereits ausschlaggebend sind. Dieser Umstand kann ebenfalls aus der Tabelle gelesen werden: Beide Hausbanken gewichten die *Betriebli-*

che Ebene deutlich höher als die SGH. Von den Anbietern werden die *Kompetenzfaktoren* und der *Preis* als die ausschlaggebendsten Faktoren für eine Finanzierung beurteilt. Neben den *wirtschaftlichen Faktoren* sind dies die Faktoren mit höchster Priorität bei den Bürgschaftsgenossenschaften. Dies deckt sich mehrheitlich mit der Sicht der Nachfrager. Während die Übernehmenden die Relevanz ihrer eigenen *Kompetenz* unterschätzen, interpretieren sie korrekt, dass der *Preis* entscheidend ist, um eine Finanzierung zu erhalten. Gleichzeitig unterschätzen die Unterstützer die Relevanz des *Preises* leicht, sehen aber die *Kompetenzen des Übernehmenden* als der kritische Punkt. So gesehen gewichten die Nachfrager in der Zusammenarbeit diese beiden Faktoren gleichauf mit den Anbietern.

Grundsätzlich kann ausgemacht werden, dass die Anbieter alle *Attraktivitätsfaktoren* in ihrer Finanzierungsbeurteilung miteinbeziehen. Die Schwerpunkte unterscheiden sich zwischen den Anbietern allerdings leicht. Auf der anderen Seite ordnen die Nachfrager dem *betrieblichen Umfeld* vermutlich eine zu tiefe Priorität zu. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass die Nachfrager die Ebene aus praktischer Sicht nicht beeinflussen können, sich eher auf den eigenen Betrieb fokussieren und dadurch die Prioritäten anders setzen.

Zusammenfassung zentrale finanzielle Unterstützungsangebote

- Die SGH setzt bei der Beurteilung von Gesuchen stark auf die *Prozessebene* und weniger auf die *betriebliche Ebene*, da eine Bankenfinanzierung vorausgesetzt wird.
- Die Hausbanken gewichten die *betriebliche Ebene* fest in ihrer Beurteilung zur Finanzierung.
- Die Bürgschaftsgenossenschaften gewichten den *Preis*, die *Kompetenzfaktoren* und die *wirtschaftlichen Faktoren* am höchsten bei der Beurteilung einer Finanzierung.
- Die Förderanbieter/Dienstleister setzen der *persönlichen Ebene* die höchste Relevanz zu, um eine Nachfolge zu vollziehen.
- Die befragten Übernehmenden sehen die *Prozessebene* als wichtigste Ebene.
- Das *betriebliche Umfeld* kann durch die Nachfrager nicht beeinflusst werden, deshalb werden die Prioritäten anderswo gesetzt.

5.4.2 Zentraler Dienstleistungsbedarf

In Tabelle 7 werden sechs Dienstleistungen dargestellt und über die Zeilen die jeweils zentralen Anbieter dieser Dienstleistungen aufgelistet. Die jeweilige Dienstleistung wird von diesem Anbieter im Normalfall angeboten, wenn sich dort ein Kreuz befindet. Die Kreuze beschränken sich auf die zentralen Angebote der Dienstleister. Natürlich ist es möglich, dass es Treuhänder gibt, die jemanden unterstützen bei der Suche nach Personen für die Nachfolge. Dies ist aber nicht seine Kernaufgabe. In der letzten Spalte der Tabelle nehmen wir kurz Stellung zu den jeweiligen Anbietern und deren relative Wichtigkeit im Prozess, basierend auf Aussagen aus den Interviews.

Tabelle 7: Typische Dienstleistungen in der Nachfolge und deren Anbieter

Anbieter	Typische Dienstleistungen Nachfolge						Bewertung
	Suche nach Nachfolge	Bestimmung UN-Wert	Übernahmeprozess	Finanzierung	Steuerrecht/Recht	Coaching	
Treuhänder		X		X	X		Wird am häufigsten genannt, kann viele Dienstleistungen anbieten, oft frühen Zugang, langjährige Zusammenarbeit, kennt das Unternehmen (idR. wenn enge Beziehung mit den involvierten Übergeber/Übernehmer)
Rechtsanwalt	X				X		Kommt häufig bloss bei rechtlichen/vertraglichen Fragen zum Einsatz; Kann auch Suche nach Nachfolge oder Übernahmeprozess anbieten, kennt oft Personen und/oder Betrieb durch frühere Dienstleistungen (idR. wenn enge Beziehung mit den involvierten Übergeber/Übernehmer)
Mediator			X			X	Ein externer Mediator ist auch bei innerfamiliären Nachfolgen sehr hilfreich für alle Punkte (vermittelt Kontakte bei Unkenntnis), wird oft nur und zu kurzfristig in den Nachfolgeprozess eingebunden
Berater	X	X	X	X		X	Ein externer Berater ist auch bei innerfamiliären Nachfolgen sehr hilfreich für mehrere Dienstleistungen, oft auch Zugang durch frühere Produkte oder durch Vermittlung (vermittelt Kontakte bei Unkenntnis)
Immobilienmakler	X						Spielt vor allem bei der Suche nach einer Nachfolge eine zentrale Rolle, Zugang oft über Makler-Geschäft über die Vermittlung der Immobilie, weniger über Beratung und über das Potenzial des Unternehmens (bei gescheiterter Nachfolge)
Hausbank		X		X			Ist mehrheitlich bei der Bestimmung des Unternehmenswertes und der Finanzierung involviert; Kann auch Suche nach Nachfolge unterstützen; Übernahmeprozess oder Coaching eher selten, wenn dann über den persönlichen Kontakt und Kenntnisse der Familienverhältnisse (idR wenn enge Beziehung mit den involvierten Übergeber/Übernehmer)

In Tabelle 8 sind Umfragewerte einer Mitgliederbefragung von Hotelleriesuisse von anfangs Oktober 2020 abgebildet. Die 430 Hoteliers antworteten jeweils auf die Frage, in welchen Schritten sie in einem Nachfolgeprozess Unterstützung holen würden (linke Hälfte) und von welchen Dienstleistern sie diese beanspruchen würden (rechte Hälfte). In beiden Fragen waren Mehrfachantworten möglich, deshalb ergänzen sich die Zahlen nicht auf 100%.

Tabelle 8: Ergebnisse aus Mitgliederbefragung Hotelleriessuisse (n=430)

Dienstleistungen	Nennungen	Anbieter	Nennungen
Suche nach Nachfolge	22%	Treuhänder	46%
Bestimmung UN-Wert	27%	Rechtsanwalt	22%
Übernahmeprozess	23%	Mediator	8%
Finanzierung	26%	Berater	37%
Steuerrecht/Recht	20%	Immobilienmakler	11%
Coaching	16%	Hausbank	26%

In Tabelle 9 werden die *Herausforderungen* der Verkäufer mit den Anbietern von Dienstleistungen gegenübergestellt. Für jede *Herausforderung* (Zeilen in der Tabelle) wird mit einem Kreuz angegeben, welche zentrale Anbieter (Spalten) in der Bewältigung Unterstützung leisten können. Am rechten Rand wird zusätzlich ersichtlich, welche Relevanz der jeweiligen *Herausforderung* von den Unterstützern und den betroffenen Übergebenen zugeordnet wird. Die Abstufung ist folgendermassen geregelt: Eine 1 für entscheidende Faktoren, eine 2 für relevante Faktoren und eine 3 für einen Faktor mit geringer Relevanz.

Tabelle 9: Herausforderungen Verkäufer und deren Abdeckung durch Dienstleister

Ebene	Herausforderungen Verkäufer	Treuhänder	Anwalt	Mediator	Berater	Makler	Hausbank	Bewertung: Unterstützer (Dienstleister)	Bewertung: Betroffene (Verkäufer)
Persönliche Ebene	Emotionale Aspekte			X	X			2	1
	Finanzielle Aspekte	X			X		X	1	1
Interpersonelle Ebene	Menschliche Aspekte			X	X			2	3
	Vertragliche Aspekte	X	X		X		X	3	3
	Unternehmerische Aspekte	X			X		X	3	2
	Kommunikative Aspekte			X	X			3	3
Prozessebene	Personelle Aspekte				X			3	1
	Ausgestaltung Übergabeprozess	X	X		X	X		2	1
	Finanzielle Aspekte	X				X	X	3	1
	Zeitliche Aspekte	X		X	X	X	X	3	1
Betriebliche Ebene	Positionierung				X			3	1
	Professionalisierungsgrad	X			X			3	1
	Finanzielle Aspekte	X			X		X	2	2
Betriebliches Umfeld	Branchenaspekte	X			X		X	3	1
	Wirtschaftliche Aspekte	X			X		X	2	1
	Rechtliche Aspekte		X					3	2
	Entrepreneurship				X			3	2

Aus Tabelle 9 ist ersichtlich, dass es keine Lücken in den Dienstleistungen gibt: Jede *Herausforderung* gehört bei mindestens einem Dienstleister zu seinen zentralen Tätigkeiten. Am meisten *Herausforderungen* können von einem Berater oder Treuhänder abgedeckt werden. *Personelle Aspekte*, Fragen zur *Positionierung* des Betriebs und zu *Entrepreneurship* gehören ausschliesslich zur zentralen Dienstleistung eines Beraters. Ansonsten sind nur die *rechtlichen Aspekte* von nur einem Dienstleister zentral abgedeckt (Anwalt) – alle anderen Dienstleistungen werden von mindestens zwei Dienstleistern angeboten. Die *Herausforderung* der *finanziellen Aspekte* auf der *persönlichen Ebene* wird von den Unterstützern wie auch den Betroffenen mit der höchsten Priorität beurteilt. Fragen diesbezüglich können von einem Treuhänder, Berater oder der Hausbank effektiv bearbeitet werden. Weiter fällt auf, dass die Betroffenen die *Prozessebene* und die *betriebliche Ebene* als sehr herausfordernd wahrnehmen. In beiden Ebenen decken die Dienstleister gut ab, am häufigsten durch den Berater.

Tabelle 10 kann analog zu Tabelle 9 interpretiert werden. Nur werden hier die *Attraktivitätsfaktoren* für die Käufer (in den Zeilen) abgebildet, welche Dienstleister bei der Beurteilung dieser unterstützen (Spalten) und wie die Unterstützer und Käufer die Priorisierung des jeweiligen Faktors beurteilen (Entscheidender Faktor = 1, Relevanter Faktor = 2, Faktor mit geringer Relevanz = 3).

Tabelle 10: Attraktivitätsfaktoren der Käufer und deren Abdeckung durch Dienstleister

Ebene	Attraktivitätsfaktoren Käufer	Treuhänder	Anwalt	Mediator	Berater	Makler	Hausbank	Bewertung: Unterstützer (Dienstleister)	Bewertung: Betroffene (Käufer)
Persönliche Ebene	Finanzielle Faktoren	X			X		X	2	2
	Kompetenzfaktoren			X	X		X	1	2
Interpersonelle Ebene	Menschliche Faktoren		X	X			X	2	3
	Kommunikative Faktoren			X	X			3	2
Prozessebene	Ausgestaltung Übergabeprozess	X		X	X	X	X	3	2
	Preis	X			X	X	X	2	1
Betriebliche Ebene	Qualität Hardware				X	X		2	2
	Finanzielle Faktoren	X			X		X	2	1
	Organisation Betrieb			X	X			3	3
	Gästestamm			X	X			3	3
Betriebliches Umfeld	Wettbewerbsumfeld	X			X		X	2	2
	Rechtliche Faktoren	X	X					3	2
	Wirtschaftliche Faktoren	X			X		X	2	2
	Wirtschaftsförderungsangebote				X		X	3	3

Aus der Tabelle 10 kann abgelesen werden, dass die Dienstleister die *Attraktivitätsfaktoren* gut abdecken. Wiederum die Berater decken die meisten Faktoren ab. Dies sind alle bis auf die *Menschliche Faktoren* und die *Rechtlichen Faktoren*. Es finden sich für

jeden Faktor mindestens zwei Dienstleister, die diesen in ihrer zentralen Tätigkeit bearbeiten können. Die *Kompetenzfaktoren*, denen die Unterstützer die höchste Priorität zuordnen, können gleich durch drei Dienstleister angesprochen werden. Dies ist der Mediator, der Berater und die Hausbank. Die relevantesten Faktoren der Betroffenen, der *Preis* und *finanzielle Faktoren* auf der *betrieblichen Ebene*, gehören zum zentralen Angebot der Treuhänder, Berater oder der Hausbank.

Die Tabelle 9 und Tabelle 10 zeigen, dass die zentralen Dienstleistungen generell gut abgedeckt werden durch die Anbieter. Doch durch die unterschiedlichen Schwerpunkte dieser und die seltene Spezialisierung auf den Nachfolgeprozess, deckt keiner alle Punkte ab. Somit sind im Prozess der Nachfolge oft mehr als ein Dienstleister gefragt und es erfordert deshalb einen hohen Koordinationsaufwand durch die Betroffenen. Wie wir im Fallbeispiel 4, der nicht erfolgten Übernahme eines Gastronomiebetriebs, gesehen haben, kann eine fehlgeleitete Dienstleistung kostspielig werden und sich der Prozess entgegen den Erwartungen der Involvierten entwickeln. Hier können Informationsasymmetrien entstehen: Die Nachfrager können nur bedingt beurteilen, welche Dienstleistungen von den Anbietern tatsächlich in deren Kompetenzgebiet gehört und so auch wirkliche Hilfe leisten können. Das persönliche Vertrauensverhältnis ist deshalb sehr entscheidend.

Zusammenfassung zentraler Dienstleistungsbedarf

- Die Inanspruchnahme einer Dienstleistung an sich ist zentral, nicht zwingend der Anbieter oder Dienstleister einer solchen.
- Laut den Schweizer Hoteliers existiert die Nachfrage für jeden Schritt im Prozess – für die finanziellen Fragen ist diese leicht höher.
- Treuhänder werden am meisten nachgefragt – sie bieten auch eine grosse Auswahl an Dienstleistungen im Bezug zur Nachfolgeregelung an.
- Berater und Mediatoren sind bei innerfamiliären Nachfolgen zentral.
- Die Berater decken die meisten Faktoren in den Herausforderungen und den Attraktivitätsfaktoren ab und werden am zweithäufigsten nachgefragt (laut Umfrage).
- Die finanziellen Aspekte sind für kleine Betriebe nicht zu vernachlässigen: Eine externe Dienstleistung kann kostspielig sein, vor allem dann, wenn das Resultat nicht den Vorstellungen der Nachfrager entspricht.
- Die Lücke des Dienstleistungsangebots liegt nicht im Angebot selbst, sondern in der Koordination und im Abbau der Informationsasymmetrien dieser.

5.5 Synthese Förder- und Unterstützungsangebote

Hier werden aus den vorherigen Unterkapiteln 5.1 bis 5.4 die zentralen Punkte zu den Förder- und Unterstützungsangeboten in der Schweiz mit Bezug zum Nachfolgeprozess zusammengeführt.

In einem ersten Schritt betrachten wir die Erkenntnisse zu den *finanziellen Förderinstrumenten* und *Unterstützungsangeboten*. Der wichtigste finanzielle Aspekt des Übernehmenden ist das Bereitstellen von genügend Eigenkapital. Dies wird benötigt, um den Betrieb zum definierten *Preis* kaufen zu können und darüber hinaus *anstehende Investitionen* zu tätigen. Obwohl die Wahrscheinlichkeit, dass staatliche Fördermittel (Bundes- und oder Kantonsebene) verwehrt bleiben, gering ist, tun sich hier die Käufer schwer. Die Förderlandschaft in der Schweiz wird als unübersichtlich wahrgenommen,

ist über die Kantone sowie Branchen ungleich und deshalb nur schwer verständlich für Laien zu verstehen. Die verschiedenen Förderinstrumente haben alle ihre eigene Logik und entstanden aus der Geschichte heraus. Doch dies erschwert die Suche nach einem geeigneten Betrieb für einen potenziellen Käufer: Was für ein Betrieb kann er sich leisten mit seinem Eigenkapital und vor allem wo? Die *Darlehen* der SGH können nicht als Eigenkapital angerechnet werden und sie unterstützt nur, wenn die Hausbank bereits eine Finanzierung zugesprochen hat. Dort ist aber nicht nur die *Kreditwürdigkeit*, also das Eigenkapital, sondern immer mehr die *Kreditfähigkeit* ein Thema. Eine Hausbank ist zudem an den *persönlichen Kompetenzen* und dem *Engagement* eines potenziellen Übernehmenden interessiert. Wird als Alternative die NRP oder Innotour in Betracht gezogen, sind andere Hürden im Weg. Die NRP fördert nur *Kooperationsprojekte*, Innotour hingegen fördert *Kooperationsprojekte und innovative Vorhaben*. Die Nachfolge eines Hotels- oder Gastronomiebetriebs wird aber selten als besonders innovativ betrachtet und die Ausgangslage würde eine Mehr-Betriebs-Nachfolge fordern. Je nach Kanton gibt es einzelbetriebliche Förderinstrumente für solche Betriebe, die den Eigenkapitalbedarf nicht decken können. Ansonsten verbleiben die Bürgschaftsgenossenschaften, welche aber öfters einen sehr tiefen Bekanntheitsgrad aufweisen bei den potenziellen Käufern.

Das Angebot an sich ist also nicht das Problem, sondern die Schwierigkeit der Übernehmenden die richtigen Informationen zu erhalten und in Alternativen zu Denken. Von den Interviewten wird teilweise hierfür mehr *einzelbetriebliche A-fonds-perdu* Beiträge gefordert und/oder Plattformen, die die *private Förderung* vereinfachen können oder die *Informationen* sowie *Koordination* im Nachfolgeprozess erleichtert. Darüber hinaus findet das Thema Nachfolge auch kaum in Aus- und Weiterbildungen von Verbänden und anderen Institutionen Eingang. Diese Thematik greifen wir deshalb in Kapitel 6 nochmals auf.

Weitere Unterschiede ergeben sich aus dem Vergleich mit dem Ausland. Die Förderinstrumente können nur schlecht miteinander verglichen werden, da die *politischen, institutionellen* und *geographischen* Rahmenbedingungen zu unterschiedlich sind. Der in der Schweiz praktizierte, sogenannte «Leuchtturmansatz» wird von den Interviewten kritisch angemerkt und könnte überdenkt werden: Es werde zu wenig in die *Breite* gefördert und zu *spät* im Prozess Unterstützung geleistet.

In einem zweiten Schritt betrachten wir die Dienstleistungsangebote. Es gibt kaum einheitliche, strukturierte Angebote für eine Nachfolgeregelung. Die *koordinativen Anforderungen*, welcher Dienstleister für was benötigt wird, stellen bereits eine erste Schwierigkeit dar. Eine Konsolidierung der im Prozess benötigten Dienstleistungen ist bei einem Unternehmensberater oder Treuhänder zwar möglich, aber eher selten. Die *Informationsasymmetrie* zwischen Anbieter und Nachfrager einer Dienstleistung stellt hier ein Problem dar: Für Kleinstunternehmung ist der finanzielle Aufwand für eine Dienstleistung gross, eine Fehlberatung hat oft gar schwerwiegende Folgen.

Ein Nachfolgeprozess startet immer mit der Suche nach einer Nachfolge. Ob eine Nachfolge extern erfolgen soll, stellt sich generell erst, wenn eine innerfamiliäre Nachfolge ausgeschlossen werden kann. Dadurch unterscheiden sich die mit der Nachfolge verbundenen Herausforderungen auch grundsätzlich.

Bei innerfamiliären Nachfolgen dominieren die Herausforderungen auf der *persönlichen*, der *interpersonellen* und der *Prozessebene*. Die Kommunikation zwischen den Parteien,

persönliche Empfindungen, rechtliche und emotionale Themen sind hier ausschlaggebend. Zum Beispiel spielt der vom Dienstleister festgelegte Unternehmenswert eine untergeordnete Rolle. In einer solchen Nachfolge ist eine *faire finanzielle Abgeltung* der anderen Erbberechtigten entscheidender als der effektive *Preis*. Ein neutraler Mediator kann die Bedürfnisse und Wünsche der beiden Parteien ausloten und emotional tiefgreifende Dispute verhindern. Die *Tätigkeit im Betrieb* durch den Übernehmenden wirkt förderlich für eine erfolgreiche Übernahme. Auf der betrieblichen Seite kennt der Übernehmende die Prozesse und die Mitarbeiter bereits und auf der emotionalen Seite können Ängste zur eigenen *Kompetenz* abgebaut werden. Letzterer Punkt wird durch eine branchenbezogene Ausbildung zusätzlich erleichtert.

Bei externen Nachfolgen sind die *Prozessebene* und das *wirtschaftliche Umfeld* ausschlaggebend. Im Prozess stellt die schwierigste Aufgabe die *Suche* nach einer Nachfolge dar. Diese kann zwar durch verschiedene Dienstleister unterstützt werden, aber wenn das *wirtschaftliche Umfeld* nicht mitspielt, nützt eine externe Unterstützung nur bedingt. Die Führung eines Gastronomie- sowie Hotelbetriebs geht oft über eine 5-Tageswoche mit 40 Stunden hinaus. In der kurzlebigen Gesellschaft von heute ist es immer schwieriger Personen zu finden, die die notwendige *Risiko-* und *Einsatzbereitschaft* mitbringen, um einen Betrieb zu übernehmen. Ist eine potenzielle Nachfolge gefunden, stellt sich als nächstes die Frage des *Verkaufspreises*. Die Beurteilung des Unternehmenswert ist zwar gut abgedeckt über Dienstleister wie die Hausbank, der Treuhänder, der Berater oder auch die SGH. Ein Konflikt entsteht hier aber trotzdem häufig. Die *Preisvorstellungen* des Verkäufers und des Dienstleisters und/oder des Käufers *divergieren* oft. Die Ursache hierfür kann in einer unterschiedlichen Vorstellung des Verwendungszwecks (wie in Fallbeispiel 4) oder an einer starken emotionalen Bindung des Übergebenden an den Betrieb liegen (wie in Fallbeispiel 6).

Ein weiterer Unterschied zwischen innerfamiliären und externen Nachfolgen stellt die *Führung* und der *betriebliche Erfolg* des Übergebenden dar: Wurde ein Betrieb stark *geführt*, hat der Betrieb viele *Stammgäste* und befindet sich der Betrieb in einem erfolgreichen *wirtschaftlichen Umfeld*, ist dies für eine innerfamiliäre Nachfolge förderlich. Das Gegenteil trifft auf eine externe Nachfolge zu. Je stärker ein Betrieb vor der Übernahme *geführt* wurde, desto schwieriger ist es in dessen Fussstapfen zu treten und desto schwieriger ist es auch *etwas Neues* aufzubauen. Letzteres könnte *Stammgäste* verärgern und ist auch häufig nicht im Sinne des Übergebenden.

Zusammenfassung Synthese Unterstützungs- und Förderangebote

- Das Angebot an finanziellen Förderinstrumenten in der Schweiz scheint weitgehend ausreichend, um der fehlende Eigenkapitalbedarf der Käufer zu decken – Der Zugang ist allerdings unübersichtlich und schwierig zu verstehen.
- Das Angebot der Dienstleistungsunterstützungen ist breit und deckt alle Herausforderungen sowie Attraktivitätsfaktoren ab – Der Zugang erfordert aber eine hohe Koordination und wird durch Informationsasymmetrien zusätzlich erschwert.
- Bei innerfamiliären Nachfolgen wirkt eine neutrale Drittperson unterstützend, indem persönliche und interpersonelle Themen ausgelotet werden.
- Externe Nachfolgen werden durch das wirtschaftliche Umfeld und eine hohe emotionale Bindung des Verkäufers erschwert.

6 Diskussion

6.1 Synthese der aktuellen Situation, Herausforderungen, Attraktivitätsfaktoren

Betrachtet man die touristischen Leistungsträger in der Schweiz, lassen sich gewisse *strukturelle Unterschiede* zu nicht-touristischen Betrieben ableiten, allerdings bestehen auch Unterschiede zwischen den touristischen Betrieben. So sind die Gastronomie und die Unterhaltungs- und Erholungsbranche sowie der Sportartikeleinzelhandel von Kleinunternehmen geprägt. Dies trifft weniger auf die Beherbergung und überhaupt nicht auf Bergbahnen zu. Eine spezielle Struktur von touristischen Betrieben hinsichtlich der Rechtsform ist kaum auszumachen ausser für Bergbahnen, die vornehmlich Aktiengesellschaften sind. Im Gegensatz zu den übrigen Branchen stagniert das *Wachstum* der Arbeitsplätze in der Beherbergung, der Gastronomie, dem Lebensmittel- und Sportartikelhandel oder ist sogar negativ. Während die Wachstumsschwäche in Branchen wie dem Lebensmittelhandel auf Konsolidierungen zurückzuführen ist, erfahren Beherbergung, Gastronomie und Sportartikelhandel eine reale Wachstumsschwäche. Man kann also nicht von einer generellen Wachstumsschwäche in den touristischen Branchen sprechen, da sich diese auf wenige Branchen konzentriert. Dies sind mit der Beherbergung und Gastronomie allerdings vor allem Branchen, die eine hohe Standortgebundenheit aufweisen und in denen Effizienzsteigerungen nur äusserst schwierig zu erzielen sind.

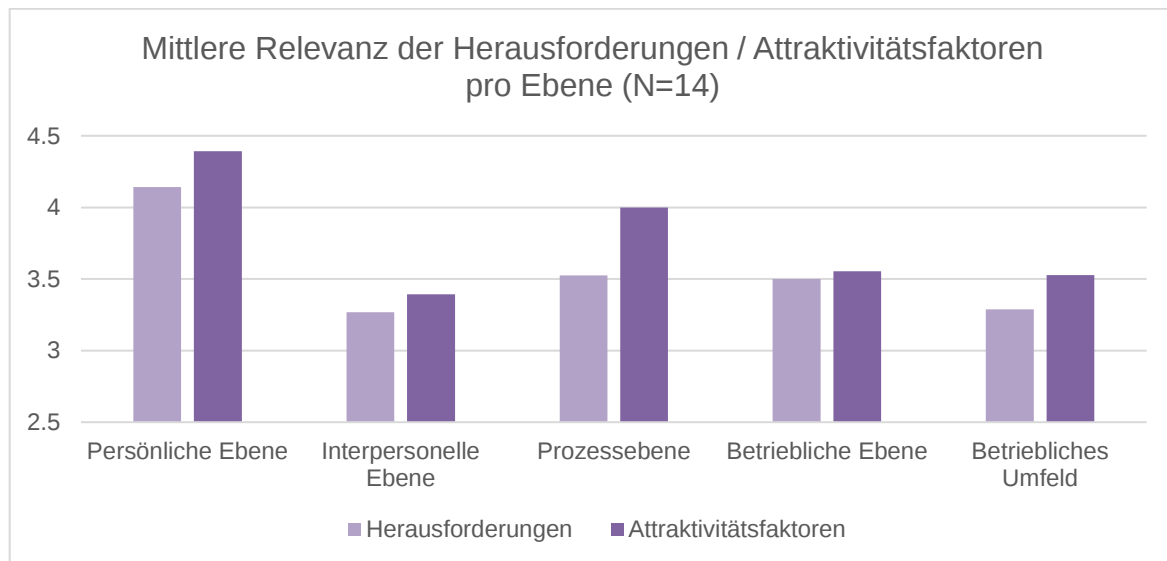
Betrachtet man die *relative Wichtigkeit des Tourismus* in den Schweizer Gemeinden, zeigt sich, dass der Tourismus nur in Gemeinden mit alpinem Wintersport eine tragende Rolle spielt. Die Kleinstrukturiertheit der Unternehmen ist ebenfalls ein alpines Phänomen. Dies gilt über die meisten Branchen hinweg. Damit einher gehen allerdings keine Unterschiede in der Gesellschaftsform. Betrachtet man die regionalen Wachstumsunterschiede, erweist sich auch der alpine Raum als wachstumsschwach in Bezug auf die Anzahl Firmen und Arbeitsplätze. Der Tourismus ist also gerade in wachstumsschwachen Regionen bedeutend, wobei die Wachstumsschwäche in den Regionen alle Branchen betrifft und nicht durch einen hohen Anteil allgemein wachstumsschwacher Branchen verursacht wird. Der alpine Raum erweist sich auch als derjenige, in dem die Nachfolgefindung in der Hotellerie als besondere Herausforderung gilt.

Auch wenn die Nachfolgeregelung im Einzelnen herausfordernd erscheint, bildet sich dies in den Daten nicht durch ein übermässig überhöhtes Firmensterben im Tourismus im alpinen Raum ab. Unterschiede in der Struktur wie beispielsweise der Betriebsgrösse sind sehr stabil über den Beobachtungszeitraum, der allerdings vergleichsweise kurz ist. Dies spricht gegen einen ausgeprägten *Strukturwandel im Tourismus* oder in den alpinen Regionen. Vielmehr scheint sich hier eine Struktur etabliert zu haben, die verglichen mit der Struktur von urbanen Räumen anders und ineffizient erscheint. In urbanen Räumen hat ein Strukturwandel beispielsweise hin zu grösseren Betrieben längst stattgefunden.

Die mit dem Nachfolgeprozess von touristischen Klein- und Familienbetrieben verbundenen Herausforderungen für den Übergebenden und Attraktivitätsfaktoren für den Übernehmenden wurden in fünf Ebenen unterteilt: *die persönliche Ebene, die interpersonelle Ebene, die Prozessebene, die betriebliche Ebene sowie das betriebliche Umfeld*. Aus den Interviews geht hervor, dass sämtliche aus der Theorie herausgearbeiteten Aspekte und Faktoren eine mehr oder weniger hohe Relevanz für den Nachfolgeprozess von touristischen Klein- und Familienbetrieben haben.

Stellt man die Herausforderungen den Attraktivitätsfaktoren mit Fokus auf die Hotellerie gegenüber, so lässt sich feststellen, dass die *persönliche Ebene* aus beiden Perspektiven die höchste Relevanz aufweist und die *interpersonelle Ebene* die tiefste Relevanz hat. Auch die relative Relevanz der einzelnen Ebenen ist sehr ähnlich für Übergebenden und Übernehmenden. Die Attraktivitätsfaktoren in der Hotellerie wurden jedoch tendenziell etwas wichtiger eingeschätzt als die Herausforderungen. Hierbei muss jedoch beachtet werden, dass die Varianz nicht sehr hoch ist, da die mittlere Bewertung bei allen Ebenen zwischen 3.3 und 4.4 liegt (bei einer Skala von 0 bis 5). Die hohe Relevanz der *persönlichen Ebene* kann wohl darauf zurückgeführt werden, dass es bei einer Nachfolgeregelung bei touristischen Klein- und Familienbetrieben schlussendlich immer um zwei involvierte Individuen geht, deren finanzielle Situation und aber auch deren Persönlichkeit mitsamt der fachlichen und emotionalen Kompetenz entscheidend ist für den Nachfolgeprozess. Die hohe Relevanz der *persönlichen Ebene* ist somit bereits durch den Fokus dieser Studie auf touristische Klein- und Familienbetriebe erklärt. Auffallend ist ausserdem, dass die *Prozessebene* bei den Attraktivitätsfaktoren eine höhere durchschnittliche Relevanz aufweist als bei den Herausforderungen (Unterschied ca. 0.5 Punkte). Dies könnte so interpretiert werden, dass beispielsweise bei der Nachfolgeregelung eines Hotelbetriebes eine attraktive Ausgestaltung des Übergabeprozesses inkl. der Preisfestsetzung eher als Pro-Kauf-Argument für den Käufer wirkt als dass es für den Verkäufer eine Herausforderung darstellt. Beim *betrieblichen Umfeld* zeigt sich ein ähnliches Bild. Auch dieses scheint für potenzielle Übernehmenden eines touristischen Betriebes wie beispielsweise in der Hotellerie relevanter zu sein als für den Übergebenden (was nicht bedeutet, dass es keine Herausforderung für einen Übergebenden darstellt). Dies ist wahrscheinlich darauf zurückzuführen, dass das *betriebliche Umfeld* mitsamt den Regulierungen, der Konkurrenzsituation, der allgemeinen wirtschaftlichen Lage sowie der allgemeinen Branchenattraktivität im Tourismus und der Hotellerie vor allem für den Übernehmenden relevant sind nach der Nachfolgeregelung. Für den Übergebenden des touristischen Klein- und Familienbetriebes ist das *betriebliche Umfeld* nur so lange relevant, bis er den Nachfolgevertrag abgeschlossen hat. Für den Übernehmenden jedoch beeinflusst das betriebliche Umfeld sowohl die Kaufentscheidung als auch die gesamte weitere Betriebszeit und wird daher höher gewichtet. Die *betriebliche Ebene* scheint bei der Nachfolgeregelung von beiden Seiten betrachtet ungefähr dieselbe Relevanz aufzuweisen.

Abbildung 36: Mittlere Relevanz der Herausforderungen / Attraktivitätsfaktoren pro Ebene



Anmerkungen: 0=keine Relevanz, 5=sehr hohe Relevanz, Quelle: Eigene Darstellung

Als wichtigste Herausforderungen für den Übergebenden eines touristischen Klein- oder Familienbetriebes (beispielsweise Hotellerie) wurden in erster Linie *finanzielle Aspekte auf der persönlichen Ebene* - wie beispielsweise die Altersvorsorge – eingeschätzt, gefolgt von den *finanziellen Aspekten auf der betrieblichen Ebene* (z.B. Ertragslage des Betriebs). Finanzen scheinen demnach bei der Nachfolgeregelung von touristischen Klein- und Familienbetrieben und insbesondere in der Hotellerie eine zentrale Bedeutung aufzuweisen und stellen für den Verkäufer eine Herausforderung dar. Aber auch die *Beziehung zwischen Übernehmenden und Übergebenden* sowie das *emotionale Loslassen* vom Betrieb, die *Ausgestaltung des Übergabeprozesses* sowie die *allgemeine wirtschaftliche Lage* stellen gemäss den Expertengesprächen eine zentrale Herausforderung für den Verkäufer dar und bestätigen die theoretischen Überlegungen.

Auch aus Sicht des Übernehmenden eines touristischen Klein- und Familienbetriebes stehen die wichtigsten Attraktivitätsfaktoren vorwiegend im Zusammenhang mit den Finanzen. Neben den *finanziellen Faktoren auf der persönlichen Ebene* (z.B. Eigenkapital) stellen auch der *Preis* der Betriebsübernahme und allgemein die *finanziellen Faktoren auf betrieblicher Ebene* (Ertragslage, Kostenstruktur etc.) wichtige Attraktivitätsfaktoren dar. Danach folgen *Kompetenzfaktoren* des Übernehmenden sowie *allgemeine wirtschaftliche Faktoren*.

Im Vergleich miteinander fällt auf, dass für die Nachfolgeregelung im Tourismus und im speziellem in der Hotellerie sowohl bei den Herausforderungen als auch bei den Attraktivitätsfaktoren die *Finanzen* eine sehr hohe Relevanz aufweisen. Beim Verkäufer ist das die private Altersvorsorge und beim Käufer das benötigte Eigenkapital für den Kauf. Das Beschaffen von genügend Eigenkapital ist insbesondere für junge Käufer sehr anspruchsvoll. Finanzen scheinen für eine Nachfolgelösung in touristischen Klein- und Familienbetrieben von höchster Relevanz zu sein.

Auch menschliche Aspekte auf der *interpersonellen Ebene* stellen sowohl eine relevante Herausforderung als auch ein relevanter Attraktivitätsfaktor für den Übernehmenden ei-

nes touristischen Betriebes dar. Die Chemie zwischen Übergebenden und Übernehmenden hilft bei einer reibungslosen Übergabe eines Betriebs. Der Bereich der interpersonellen Kommunikation wird hingegen viel häufiger als relevanter Attraktivitätsfaktor für einen potenziellen Übernehmenden eingeschätzt als die Herausforderung für den Übergebenden, wenn auch auf eher tiefem Niveau.

Auf der *Prozessebene* lässt sich erkennen, dass der Preis ein zentraler Attraktivitätsfaktor für den Übernehmenden eines touristischen Klein- oder Familienunternehmens darstellt (mehr als 90% schätzen dessen Relevanz als hoch oder sehr hoch ein), während die Preisfindung für den Übergebenden des Betriebs als weniger relevante Herausforderung eingestuft wird. Nur rund die Hälfte der Befragten geben an, dass die Preisfindung / Unternehmensbewertung eine relevante oder sehr relevante Herausforderung für den Übergebenden darstellt. Aus den Interviews ging jedoch hervor, dass der Verkäufer des touristischen Betriebes, z.B. eines Hotelbetriebes, den Wert seines Betriebs oftmals überhöht einschätzt. Die konkrete Ausgestaltung des Übergabeprozesses scheint gleichermassen eine Herausforderung für den Übergebenden und ein Attraktivitätsfaktor für den Übernehmenden zu sein. Aus den Interviews geht weiterhin hervor, dass der Zeitpunkt und die Zeitdauer der Nachfolgelösung von touristischen Klein- und Familienbetrieben vor allem aus Sicht des Übernehmenden und des Übergebenden relevant sind. Es ist herausfordernd, sich früh genug mit der Nachfolgelösung zu beschäftigen. Die Relevanz von Prozessstruktur und -organisation und der Aufwand bei der Suche nach einem Käufer wird oft unterschätzt.

Eine externe Begleitung des Nachfolgeprozesses durch einen oder mehrere Experten kann hier hilfreich sein. Eine gute Vorbereitung des Übergabeprozesses ist für alle Beteiligten entscheidend.

Auf der *betrieblichen Ebene* haben finanzielle Aspekte wie beispielsweise die Ertragslage des touristischen Betriebs wiederum gleichermassen eine sehr hohe Relevanz sowohl als Herausforderung als auch als Attraktivitätsfaktor. Aus Perspektive des Käufers scheinen die finanziellen Aspekte jedoch noch ein wenig stärker gewichtet zu werden.

Im Bereich des *betrieblichen Umfelds* zeigt sich, dass von beiden Seiten her vor allem die wirtschaftlichen Faktoren am relevantesten sind. Diese werden für den Übernehmenden sogar noch etwas relevanter eingeschätzt, sie tragen zur Steigerung der Attraktivität einer Betriebsübernahme im Tourismus bei. Nichtsdestotrotz ist dieser Bereich aufgrund der Standortgebundenheit insbesondere von Hotelbetrieben weder durch den Übernehmenden noch durch den Übergebenden beeinflussbar und stellt die betrieblichen Rahmenbedingungen dar, welche durch verschiedene Faktoren wie Raumplanung oder weitere Regulierungen massgeblich attraktiv ausgestaltet werden können.

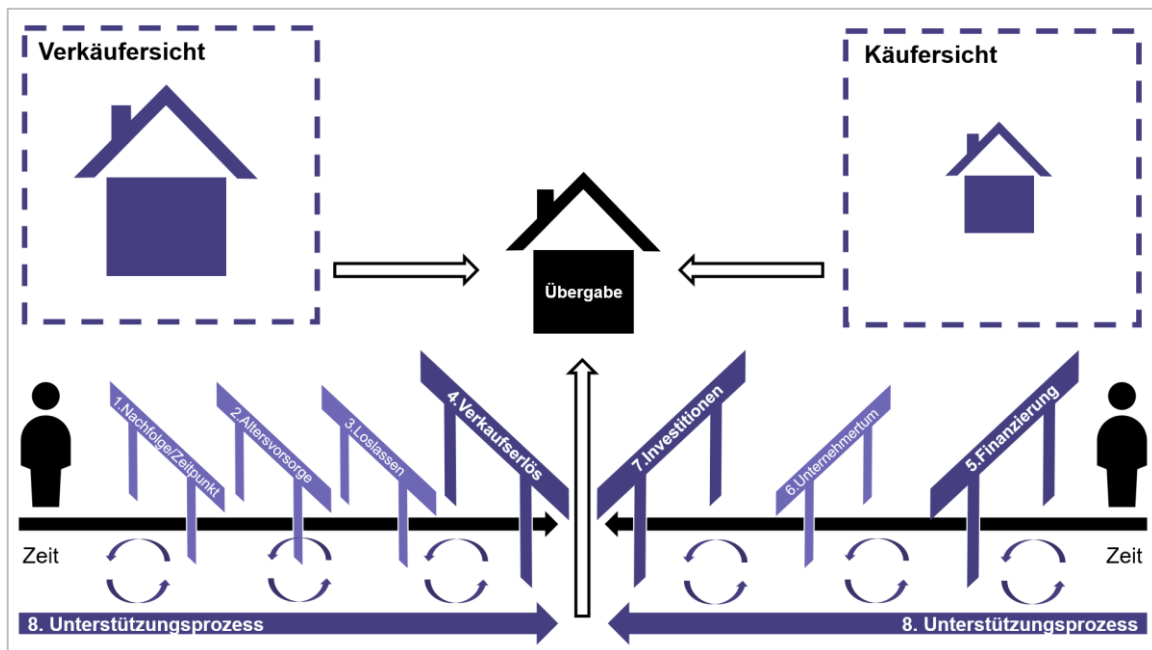
Insgesamt kann konkludiert werden, dass Finanzen bei der Nachfolgeregelung von touristischen Klein- und Familienbetrieben wie beispielsweise in der Hotellerie ein zentrales und notwendiges aber nicht hinreichendes Thema sind, dass aber auch Emotionen und zwischenmenschliche Beziehungen relevant sind und die Einbettung in die allgemeine Wirtschaftslage eine hohe Wichtigkeit für den Erfolg von Nachfolgeregelungen im Tourismus und insbesondere in Hotellerie / Gastronomie haben. Ein guter Teil des Unternehmenswertes liegt beispielsweise in der Hotellerie bei der Persönlichkeit der Gastgeber und dem Zugang zu Gästen und Mitarbeitenden und dies kann kaum veräussert werden.

Wichtig zu erwähnen ist, dass zwischen *familieninterner und externer Nachfolge* zentrale Unterschiede bestehen und daher auch die einzelnen Aspekte je nach Fall unterschiedlich relevant sind. Grundsätzlich scheint eine externe Betriebsübernahme mehrheitlich dann in Frage zu kommen, wenn eine familieninterne Übergabe nicht in Frage kommt oder missglückt ist. Bei familieninternen Nachfolgen spielt beispielsweise der finanzielle Aspekt eine weniger grosse Rolle als bei familienexternen Nachfolgen. Ausserdem ist in der Regel bei einer internen Nachfolgeregelung der Zeithorizont viel länger als bei einer externen Übergabe. Eine weitere Eigenheit von familieninternen Nachfolgen ist, dass die neue Rollenverteilung und andere familieninterne Konflikte oftmals eine Herausforderung darstellen. Weiterhin sind bei externen Betriebsnachfolgen oftmals Betriebe mit touristischem und wirtschaftlichem Entwicklungspotenzial, also weniger gut positionierte Betriebe, attraktiver.

6.2 Lücken und Redundanzen in den Förder- und Unterstützungsangebote

In diesem Unterkapitel werden Anhand des vorherigen Kapitel 6.1 und Kapitel 5.5 die Lücken und Redundanzen in der Schweizer Förderlandschaft bezüglich der Nachfolgeregelung von touristischen Klein- und Familienbetrieben herausgearbeitet. Wie bereits in Kapitel 5.5 festgehalten, ist die Förderlandschaft der Schweiz auf der Finanziellen- sowie auf der Dienstleistungs-Seite sehr breit aufgestellt. Trotzdem wird verschiedenen Faktoren, unserer Ansicht nach, eine zu tiefe Beachtung geschenkt. Aus den *Attraktivitätsfaktoren* der Übernehmenden, den *Herausforderungen* der Übergebenden und den vorhandenen *Unterstützungsangeboten* identifizieren wir sieben zentrale Hürden, die es für eine erfolgreiche Nachfolgeregelung in touristischen Klein- und Familienbetrieben zu überwinden gilt. Die Hürden sind in Abbildung 37 schematisch dargestellt. Vier Hürden betreffen den Übergebenden und weitere drei den Übernehmenden. Als grösste Hürde auf Seite Übergebenden (Verkäufer) ist der *Verkaufserlös* dargestellt (=höhere Relevanz). Auf Seite Übernehmenden (Käufer) sind dies die *Finanzierungs-* und *Investitionsproblematik*. Die *Suche nach der Nachfolge/Zeitpunkt der Prozessinitiierung*, die *Altersvorsorge* sowie das *Loslassen* auf Verkäuferseite und das *Unternehmertum* auf der Käuferseite sind kleiner dargestellt (=tiefere Relevanz). Die Abbildung zeigt links einen Verkäufer und dessen Innensicht seines touristischen Betriebes und rechts einen potenziellen Käufer und dessen Aussensicht auf den touristischen Betrieb. Im Laufe der Zeit (hin zur Mitte) begegnen beide verschiedenen Hürden. Der Verkäufer ordnet sein Objekt generell als wertvoll und wichtig ein und ist stark *emotional* damit verbunden. Seine Innensicht des Betriebes (z.B. Hotel) ist deshalb als «grosses» Haus dargestellt. Der Käufer eines touristischen Klein- und Familienbetriebs geht grosse *Risiken* ein, ist sich *seines Erfolges* unsicher und hat öfters wenig *Eigenmittel* zur Finanzierung zur Verfügung. Dazu kommt, dass die Nachfrage zur Betriebsübernahme bei touristischen Klein- und Familienbetrieben eher kleiner ist als das Angebot. Die Aussensicht des Käufers ist deshalb als «kleines» Haus dargestellt. Schaffen es der Käufer und Verkäufer aufgrund der Hürden (oder anderen Problemen) nicht, ihre Vorstellungen nach unten bzw. oben zu korrigieren, um einen Mittelweg zu finden (wie das «mittlere» Haus der Übergabe in der Abbildung), dann scheitert die Nachfolge des touristischen Klein- und Familienbetriebes.

Abbildung 37: Sieben zentrale Hürden im Nachfolgeprozess



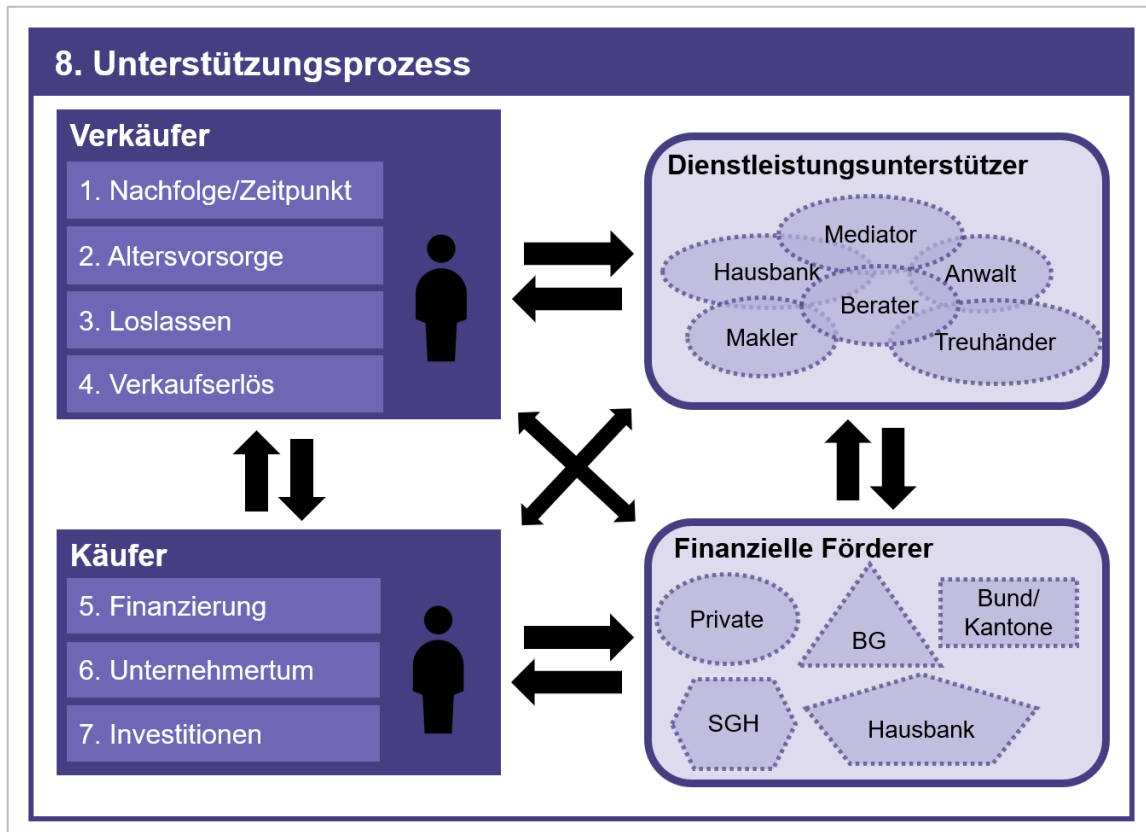
Quelle: Eigene Darstellung

Bei jeder dieser sieben Hürden kommen Finanzierungs- sowie Dienstleistungsanbieter als Hilfestellung in Frage, um die Hürde zu überwinden. In Abbildung 37 ist dies als *Unterstützungsprozess* in einer zweiten Achse dargestellt und wird im weiteren Verlauf als achte Hürde bezeichnet. Die Käufer und Verkäufer eines touristischen Klein- und Familienbetriebes brauchen zu den verschiedenen Hürden externe Unterstützung und sind deshalb im ständigen Austausch mit verschiedenen Unterstützungsanbietern. Die grösste Lücke ist dabei nicht in den Angeboten selbst feststellbar, sondern in der Auswahl und dem *Zugang* zu diesen.

In Abbildung 38 ist dieser *Unterstützungsprozess* für Nachfolgeregelungen in touristischen Klein- und Familienbetrieben abgebildet. Der Prozess spielt sich zwischen vier separat betrachteten Parteien ab (auch wenn es Überschneidungen gibt in den Kompetenzen der Finanzierungs- und Dienstleistungsanbieter). Übergabende (Verkäufer) und (Übernehmende) Käufer auf der rechten Seite suchen Unterstützung, um die zentralen Hürden überwinden zu können. Die Dienstleistungsunterstützer bieten viele verschiedene Dienstleistungen an, die sich teils überschneiden (vgl. Kapitel 5.4.2). Nur selten gibt es Dienstleister, die alle Bedürfnisse der Übergabenden und/oder Übernehmenden abdecken können. Im Optimalfall gäbe es hier eine Vertrauensperson, die den involvierten Personen nahesteht, gleichzeitig viele Kompetenzen abdeckt und oder gut vernetzt ist und so die fehlende Kompetenz mit Weiterempfehlungen kompensieren kann. Ist eine solche Vertrauensperson nicht verfügbar, können Informationsasymmetrien zwischen den Parteien zu Konflikten und Unstimmigkeiten führen (vgl. Fallbeispiele, Kapitel 5.3). Die finanziellen Förderer sind in mehreren Dimensionen heterogen: In der Beurteilung einer Finanzierung, dem Angebot generell, zwischen den Branchen und zwischen den Kantonen (vgl. Kapitel 5.4.1). Es gibt keine *zentrale Anlaufstelle*, die den Übernehmenden von touristischen Klein- und Familienbetrieben neutrale Unterstützung bietet im Bezug seiner finanziellen Möglichkeiten und dem Zugang zu weiterer Unterstützung,

abhängig der geographischen Lage seines zukünftigen Betriebs. In Kapitel 6.5 diskutieren wir mögliche Lösungsansätze zu dem erschwerten Zugang im *Unterstützungsprozess*.

Abbildung 38: Unterstützungsprozess der involvierten Parteien



Quelle: Eigene Darstellung

Ist die Unterstützung trotz der Schwierigkeiten gewährleistet, stellt sich als nächstes die Frage wie effektiv die jeweiligen Unterstützer mithelfen die sieben zentralen Hürden zu überwinden. In der Folge gehen wir auf jede einzelne Hürde ein und beurteilen dazu die Effektivität der möglichen Unterstützungsangebote mit Blick auf die Hotellerie. Eine touristische Nachfolge unterscheidet sich grundlegend, ob sie *innerfamiliär* oder *extern* erfolgt. Deshalb sind die zu überwindenden Hürden unterschiedlich und werden in der Folge, wo nötig, getrennt betrachtet.

Hürde 1: Suche nach Nachfolge / Zeitpunkt der Prozessinitiierung

Die erste Hürde bezeichnet die *Suche nach der Nachfolge* (extern) oder der *Zeitpunkt der Prozessinitiierung* (innerfamiliär und extern). Bei ersterem stellt sich das *betriebliche Umfeld* als die grösste Herausforderung dar. Dort zeigt sich die erste Diskrepanz zwischen Übernehmenden und Übergebenden. Findet der Übergebende keine innerfamiliäre- oder innerbetriebliche Nachfolge, dann ist es sehr schwierig eine Person zu finden, die den hohen Ansprüchen an *Engagement* und zu tragenden unternehmerischen *Risiken* in touristischen Klein- und Familienbetrieben und insbesondere in der Hotellerie gerecht wird. Dies sind unter Umständen nicht nur die tatsächlichen *Kompetenzfaktoren* des potenziellen Übernehmers, sondern auch *menschliche Faktoren*. Der Übergebende

des touristischen Betriebs muss dem Übernehmenden die Kompetenz sowie die Verantwortung und den Umgang mit den Gästen, den physischen Strukturen und den bestehenden Mitarbeitenden zutrauen. Auf der anderen Seite ist es für den Übernehmenden eher schwieriger, in einem touristischen Betrieb Fuss zu fassen, wenn dieser vorab von einer starken Persönlichkeit geführt wurde und Teil des Unternehmenspotenzials ist. Die *Effektivität* der Dienstleister ist hier ungenügend. Dies hat primär mit der Machtlosigkeit gegenüber der Ebene des *wirtschaftlichen Umfelds* zu tun. Genauso wie der Standort des Betriebes: Die Standortgebundenheit von touristischen Betrieben, insbesondere der Hotellerie, kann nicht beeinflusst werden. Sind schlicht zu wenig Interessenten da, kann höchstens mit einer zeitlich längeren Auseinandersetzung und Suche entgegengewirkt werden.

In jeder Nachfolge eines touristischen Klein- und Familienunternehmens ist eine *frühe Auseinandersetzung* mit der Thematik ausschlaggebend. Öfters stellt man sich die Übergabe einfacher vor, als sie dann tatsächlich ist. Die Verkaufs- und Übergabestrategie sollten früh, als unternehmerische Aufgabe, in möglichst alle betrieblichen Entscheide miteinbezogen werden. Eine proaktive Thematisierung durch den eigenen Treuhänder kann hier zielführend sein. Die *Effektivität* der Dienstleister ist auch hier sehr beschränkt: Befasst sich der Übergebende zu spät mit der Nachfolge, kann die beste Beratung keine Zeit wieder gut machen. In Kapitel 6.5 diskutieren wir mögliche *Lösungsansätze* dazu.

Hürde 2: Altersvorsorge

Für den Übergebenden eines touristischen Klein- und Familienbetriebes ist eine weitere Hürde die *Altersvorsorge*. Die Problematik liegt darin, dass der Übergebende potenziell die *Altersvorsorge* durch den Verkauf des Betriebs erwirtschaften will. Eine frühe Beratung und frühzeitige finanzielle Sicherstellung können dort entgegenwirken. Diese Hürde scheint aber an Wichtigkeit zu verlieren, da sich die meisten Leute heute generell früher mit der *Altersvorsorge* befassen als in der Vergangenheit. Wann sich der Übergebende mit der Thematik auseinandersetzt, ist eher weniger durch einen Leistungsunterstützer beeinflussbar, sobald dieser (z.B. Treuhänder) aber miteinbezogen wird, kann er gezielt und *effektiv* unterstützen. Die Hürde wird von bestehenden Dienstleistungsanbietern gut abgedeckt.

Hürde 3: Loslassen

Der Übergebende eines touristischen Betriebs, insbesondere eines Beherbergungsbetriebs, kann sich sehr schwer tun beim emotionalen *Loslassen* des eigenen Betriebs. Bei externen Übergaben erschwert dies die *Suche* nach einem optimalen Kandidaten und bei innerfamiliären Übergaben besteht ein Konfliktpotential dadurch, dass die übergebende Person im Nachgang immer noch mitbestimmen möchte. Wichtig erscheint, dass sowohl Übergebende wie Übernehmende sich einig sind über die Wünsche und Bedürfnisse des Gegenübers. Ein neutraler Mediator oder Berater kann hier *effektiv* zwischen den Parteien vermitteln und Wege aufzeigen, wie die übergebende Person sich emotional trennen und eine neue, vom Betrieb unabhängige Identität aufbauen kann. Die Hürde wird von bestehenden Dienstleistungsanbietern bereits gut abgedeckt.

Hürde 4: Verkaufserlös

Die grösste und entscheidendste Hürde, die ein Übergebender eines touristischen Klein- und Familienbetriebes und insbesondere in der Hotellerie überwinden muss, ist der Verkaufserlös. Durch die *emotionale Bindung* des Übergebenden an seinen Betrieb

überschätzt dieser oft den *Verkaufserlös* des touristischen Betriebes. Insbesondere bei externen Nachfolgen ist dies eine zentrale Hürde - bei innerfamiliären Nachfolgen spielt der *Preis* häufig nur unter dem Thema *Altersvorsorge* eine Rolle. Auch die *Unternehmenswertbestimmung* durch Dienstleister wird unter Umständen als zu tief betrachtet und kann weitere Unstimmigkeiten oder Konflikte auslösen. Deshalb ist die Bestimmung des Unternehmenswertes durch Drittpersonen nicht immer *effektiv*, auch wenn die Beurteilung an sich korrekt ist. In Kapitel 6.5 diskutieren wir mögliche *Lösungsansätze* dazu.

Hürde 5: Finanzierung

Die erste grosse Hürde, die ein potenzieller Übernehmender eines touristischen Betriebes überwinden muss, ist genügend *Eigenkapital* für die Finanzierung aufzubringen. Hier fehlt es gerade bei jüngeren Kandidaten häufig an finanziellen Mitteln, um einen Betrieb übernehmen zu können. Werden die *Eigenkapitalanforderungen* der Hausbank gerade in der Hotellerie nicht erfüllt, kann es sich als sehr schwierig herausstellen, einen touristischen Betrieb zu übernehmen. Dies trifft auch zu, wenn der potenzielle Nachfolger die *Kompetenzen* aufweist, um beispielsweise den Beherbergungsbetrieb erfolgreich weiterzuführen, jedoch nicht über die benötigte Höhe an Eigenkapital verfügt, oder auf entsprechende Unterstützung von aussen zählen kann. Eine Bürgschaft durch eine Bürgschaftsgenossenschaft kann diesem Problem *effektiv* entgegenreten. In gewissen Kantonen existieren einzelbetriebliche Fördermittel, die ebenfalls dort ansetzen. Doch sind die Bürgschaftsgenossenschaften, gemäss den interviewten Personen, oft zu wenig bekannt im Tourismus und die kantonalen Mittel können diese Hürde nur regional und nicht schweizweit angehen. In Kapitel 6.5 diskutieren wir mögliche *Lösungsansätze* dazu.

Hürde 6: Unternehmertum

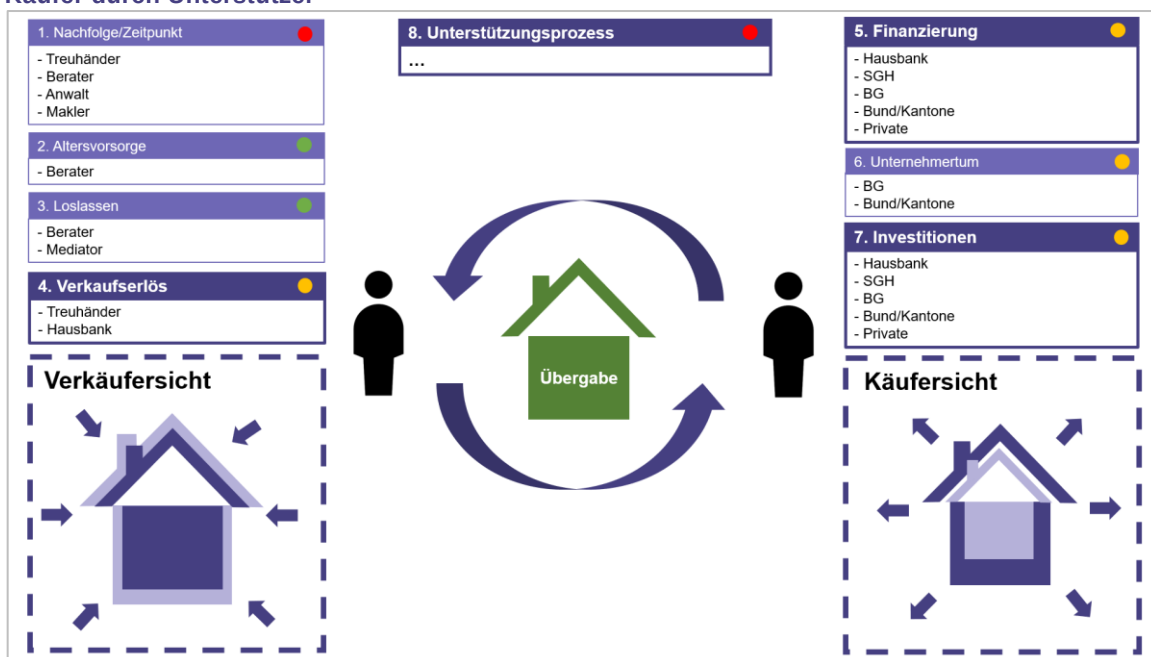
Der Übernehmende eines touristischen Klein- und Familienbetriebes setzt sich bei der Übernahme unternehmerischen (finanziellen und persönlichen) *Risiken* aus und benötigt unternehmerisches Denken und Handeln. Zusätzlich verlangt die Führung eines Beherbergungs- oder Gastronomiebetriebs einen Arbeitseinsatz, der weit über eine 45-Stundenwoche hinausgeht. Das Interesse und die Bereitschaft, einen touristischen Betrieb zu kaufen, kann dadurch deutlich reduziert werden. Das *wirtschaftliche Umfeld*, das für diese Situation mitverantwortlich ist, kann nicht effektiv durch eine Unterstützung beeinflusst werden. Nichtsdestotrotz diskutieren wir in Kapitel 6.5 mögliche *Lösungsansätze* zur Unterstützung bei dieser Hürde.

Hürde 7: Investitionen

Die *Finanzierung* von anstehenden Investitionen, welche über den Kauf hinausgehen, ist vor allem dann eine Hürde, wenn die Hausbank nicht (mehr) mitfinanziert, da nach dem Kauf die Eigenmittel erschöpft sind. Investitionslücken haben einen positiven und einen negativen Effekt. Investitionslücken führen in der Regel zu einem tieferen Kaufpreis, andersherum sind nachfolgend Investitionen notwendig und führen zu einem höheren Eigenkapitalbedarf. Da die Betrachtung möglicher Investitionslücken öfters vernachlässigt wird, ist die Relevanz der Hürde hoch und beginnt sich meistens Jahre vor der Übergabe bei Investitionsentscheiden zu bilden. Für eine *Finanzierung*, das heisst die Beschaffung von Fremdkapital, gibt es bereits diverse finanzielle Unterstützer. Deshalb ist dort, abgesehen vom Abbau von *Informationsasymmetrien* (d.h. der Koordination zur Unterstützung), die Unterstützung bereits *effektiv*. Die Hürde wird von den Finanzierungsanbietern gut abgedeckt.

In Abbildung 39 ist der gesamte Prozess dargestellt und die Effektivität der Überwindung der Hürden durch Unterstützer eingeschätzt. Auf der linken Seite sind die vier Hürden des Übergebenden eines touristischen Klein- und Familienbetriebes wie es die Hotellerie oft ist, ihre zentralen Unterstützer und die Verkäufersicht abgebildet. In der Mitte ist die Hürde des Unterstützungsprozesses bei touristischen Nachfolgeregelungen dargestellt. Dort sind keine zentralen Unterstützer vorhanden (obwohl es wenige Berater gibt, die sich darauf spezialisiert haben). Auf der rechten Seite sind die drei Hürden des Übernehmenden, ihre zentralen Unterstützer und die Käufersicht abgebildet. Die Hürden sind entweder hellviolett und dünn (=tiefe Relevanz) oder dunkelviolett und dick (=hohe Relevanz) mit einem Ampelsystem zur *Effektivität* der Förderlandschaft gekennzeichnet. Gehen die Unterstützungen die jeweilige Hürde *effektiv* an, ist ein grüner Punkt ersichtlich, ist noch eine Verbesserung möglich, dann ist der Punkt gelb und sind die Unterstützungen ungenügend in der *Effektivität*, sprich es gibt noch Potenzial - dann ist der Punkt rot. Werden alle Hürden überwunden, sollten sich im Optimalfall die beiden Sichtweisen auf ein realistisches Level anpassen. Sprich die Vorstellungen des Übergebenden eines touristischen Betriebes korrigieren sich gegen unten (in der Abbildung mit der *Verkleinerung* des Hauses dargestellt) und diejenigen des Übernehmenden korrigieren sich gegen oben (in der Abbildung mit der *Vergrößerung* des Hauses dargestellt). Zum Beispiel werden die Erwartungen zum *Verkaufserlös* des Verkäufers nach unten und die Erwartungen an die eigenen *Kompetenzen und Unternehmertum* und *finanziellen Mittel* des Käufers nach oben angepasst. Sobald alle Disparitäten beseitigt worden sind, sollten die Erwartungen auf beiden Seiten gleich sein und eine Übergabe eines touristischen Klein- und Familienunternehmens kann erfolgreich vollzogen werden. Bei den niedrigeren Hürden stehen Unternehmertum und Nachfolgezeitpunkt für Unterstützungspotenzial im Vordergrund. Bei den hohen Hürden sind dies Themen wie Verkaufserlös, Finanzierung, Investitionen und der Unterstützungsprozess. Am deutlichsten fehlt die Unterstützung beim Unterstützungsprozess selbst. Hier wird daher das grösste Potenzial im Sinne einer Lückenschliessung identifiziert.

Abbildung 39: Effektivität beim Überwinden von Hürden im Übergabeprozess seitens Verkäufer und Käufer durch Unterstützer



Quelle: Eigene Darstellung

6.3 Argumentation Postulat Roduit

Das Postulat Roduit verfolgt zwei *Ziele*: Erstens sollen unter gewissen Umständen durch die SGH A-fonds-perdu-Beiträge zur Finanzierung von Betriebsübernahmen im Tourismus gesprochen werden dürfen. Es muss sich dabei allerdings um eine private Initiative handeln, der Betrieb in Familienhand sein und die touristische Aktivität muss erhalten bleiben. Zweitens soll die SGH-Fördertätigkeit generell auf die Gastronomie ausgeweitet werden.

Das Postulat wird durch eine generelle Nachfolgeproblematik in der Beherbergungsbranche und der Gastronomie *begründet*. Potenzielle Nachfolger seien oft relativ jung und daher nicht finanzkräftig genug, um eine Übernahme selbst zu finanzieren. Zudem seien die zu übernehmenden touristischen Betriebe oft stark verschuldet, was eine Übernahme unattraktiv mache. Dennoch sei der Kaufpreis oft zu hoch für junge Unternehmer. Ausserdem seien die touristischen Betriebe oft kapitalintensiv und gleichzeitig renditeschwach, was sie für externe Investoren unattraktiv mache. Im Zentrum der Problematik steht laut dem Postulat daher das fehlende Eigenkapital für Jungunternehmer. Diese Problematik könne durch die oben genannten A-fonds-perdu-Beiträge behoben werden.

Zunächst sollen die genannten *Thesen* mithilfe der Resultate dieses Berichts überprüft werden. Tabelle 11 gibt eine Übersicht über die Thesen und eine Einordnung, ob diese haltbar sind und eine gewisse Relevanz aufweisen. In Kapitel 2 konnte aufgezeigt werden, dass in der Beherbergung und der Gastronomie tatsächlich eine gewisse Wachstumsschwäche gemessen an Arbeitsplätzen und Anzahl Betrieben besteht und auch die Nachfolge in der Beherbergung eine wichtige Herausforderung darstellt. Da allerdings nur ein leicht übermässiger Rückgang von Einzelfirmen, die mutmasslich Familienbetriebe sind, im Vergleich zu anderen Branchen feststellbar ist, kann nicht direkt auf ein übermässiges Sterben von Familienbetrieben aufgrund einer fehlenden Nachfolge im Tourismus geschlossen werden. Die Interviews konnten zeigen, dass Übernahmeinteressenten tatsächlich häufig relativ jung und nicht sehr finanzstark sind. Der Verschuldungsgrad spielt eine wichtige Rolle insbesondere für den Kaufpreis als auch für mögliche Investitionen nach dem Kauf. Während die Hotellerie generell als kapitalintensiv angesehen werden muss, ist dies bei Restaurants weniger der Fall, da diese oft nicht Eigentümer der Immobilie sind. Oft sind die Kaufpreise zudem zu hoch gegenüber der Verschuldung des Betriebes und dem zu erwarteten Ertrag. Dies liegt teilweise daran, dass der Kaufpreis die Altersvorsorge für den Übergebenden sicherstellen soll. Auch haben die Interviews gezeigt, dass jüngere Übernehmende weniger Risikobereitschaft zeigen und ihnen dadurch oft die erwartete Rendite zu niedrig ist.

Abschliessend lässt sich daher festhalten, dass die meisten *Thesen im Einzelnen zutreffend* sind. Allerdings lassen sich mithilfe der statistischen Analysen kaum Spuren einer grossen Nachfolgeproblematik finden. Bei den begründenden Thesen *fehlen der Kontext und die Relation* der einzelnen Aspekte. So konnten wir insgesamt 8 Hürden für eine erfolgreiche Nachfolgeregelung von touristischen Klein- und Familienbetrieben identifizieren, während die Thesen maximal vier davon ansprechen. Es fehlen die Hürden Übernahmezeitpunkt, Altersvorsorge und Loslassen so wie eine ganzheitliche Sicht auf den Unterstützungsprozess. Es wird so rein auf finanzielle Hürden reduziert und die persönliche Ebene vernachlässigt. Finanzielle Hürden sind zwar eine notwendige Bedingung für eine Nachfolge aber noch keine hinreichende. Nicht-finanzielle Hürden sind vor allem in einer familieninternen Nachfolge wichtiger als finanzielle. Zentral erscheint

aufgrund der Erkenntnisse dieses Berichts eher eine Informationsasymmetrie zwischen allen Beteiligten, die sich in einem ineffizienten Unterstützungsprozess von Nachfolgern in touristischen Klein- und Familienbetrieben manifestiert. Die Problematik liegt daher oft nicht in der fehlenden Existenz von Nachfolgern oder Unterstützern, sondern ob sich diese auch finden.

Tabelle 11: Überprüfung Thesen aus dem Postulat Roduit

	Beherbergung	Gastronomie
Wachstumsschwäche	✓	✓
Übernahmeproblematik bei Familienbetrieben	✓/✗	✓/✗
Alter Übernehmende	✓	✓
Fehlendes Kapital Übernehmende	✓	✓
Verschuldungsgrad Betrieb	✓	✓
Kapitalintensive Betriebe	✓	✗
Zu hoher Kaufpreis	✓	✓
Renditen zu niedrig für Investoren	✓	✓

Legende: ✓ = das Thema hat eine Relevanz. ✗ = das Thema hat keine Relevanz.

Nach der Überprüfung der Thesen sollen nun die *beiden Lösungsansätze* diskutiert werden. Der Vorschlag, die *SGH solle A-fonds-perdu-Beiträge* zur Finanzierung von Betriebsübernahmen im Tourismus sprechen dürfen, setzt bei der Finanzierung des Kaufes an und nicht bei einer Investitionsfinanzierung. Generell gibt es zwei Situationen, bei denen der Kauf am Preis scheitert. Erstens, der Verkäufer eines touristischen Betriebs verlangt einen Preis über dem Ertragswert des Betriebes oder zweitens, der Käufer kann sich den fairen Preis nicht leisten, weil ihm Kapital fehlt und er keine weiteren Investoren findet. Im ersten Fall wäre eine Finanzhilfe des Staates eine reine Direktzahlung an den Verkäufer des touristischen Betriebs und daher kaum legitimierbar. Dies trifft insbesondere zu, wenn die Nachfolge familienintern ist. Der zweite Fall hat sich nicht als typisch erwiesen. Die Finanzierung erscheint anspruchsvoll, wird aber auch bereits durch viele Unterstützungsdienstleister und Förderinstrumente (bspw. SGH, Bürgschaften, kantonale Beiträge, usw.) unterstützt. Oftmals scheinen die Beteiligten allerdings nicht zu wissen, wer genau der richtige Ansprechpartner ist und welcher Unterstützer oder welches Förderinstrument in ihrer speziellen Situation hilfreich wäre. Es ist daher eher der Zugang zu diesen, der durch Informationsasymmetrien erschwert wird, der problematisch ist. Grosse erwartete Preisunterschiede können auch eine Folge exakt dieser Informationsasymmetrien sein. A-fonds-perdu-Beiträge wären aus dieser Sicht eher Symptom- statt Ursachenbekämpfung.

Der zweite Vorschlag, *die SGH für die Förderung der Gastronomie zu öffnen*, ist unabhängig vom ersten Vorschlag zu beurteilen. Grundsätzlich konnte für die Gastronomie auch eine ähnliche Wachstumsschwäche wie für die Hotellerie nachgewiesen werden. Allerdings gilt dies auch für andere Branchen wie zum Beispiel Sportgeschäfte im alpinen Raum. Aus dieser Begründung heraus müsste die SGH daher eher auf noch weitere tourismusrelevante Teil-Branchen ausgeweitet werden. Eine Ausweitung auf eine einzige weitere Branche ist ökonomisch schwer legitimierbar. Ein entscheidender Unterschied zwischen der Hotellerie und der Gastronomie ist zudem, dass die Gastronomie deutlich weniger kapitalintensiv ist als die Beherbergungsbranche. Investitionen sind

daher auch weniger risikobehaftet als in der Beherbergungsbranche, wodurch die SGH als zusätzlicher Risikoträger weniger relevant ist. Zudem sind die lokalen externen Effekte bei der Gastronomie im Normalfall geringer einzuschätzen. Es muss daher geschlossen werden, dass die Eingrenzung der SGH auf die Hotellerie gut begründet ist. Eine Diskussion zur Öffnung bräuchte zudem einen breiteren Fokus als allein die Gastronomie.

Abschliessend lässt sich das Postulat dahingehend beurteilen, dass viele der begründenden Thesen zutreffen, aber diese allein zu kurz greifen und nicht den Schluss zulassen, dass das fehlende Eigenkapital von Jungunternehmern die entscheidende Ursache einer generellen Nachfolgeproblematik im Tourismus ist. Die Ausstattung der SGH mit A-fonds-perdu-Beiträgen ist daher auf Basis der Erkenntnisse dieser Studie ein kaum effizientes und höchstens schwer legitimierbares Mittel zur Unterstützung der Nachfolgeregelung. Überlegungen zur Öffnung der SGH für andere Branchen sollten nicht von Beginn nur in Richtung einer Teil-Branche angestellt werden, da eine neue Abgrenzung ebenfalls wieder ökonomisch legitimiert sein sollte.

6.4 Bedeutung von betrieblichen Nachfolgen in der Gastronomie und Hotellerie für Destinationen, Stakeholder und die Bevölkerung

Hier führen wir den *Nutzen* aus, welcher erfolgreiche Nachfolgen von touristischen Klein- und Familienbetrieben in der Gastronomie und Hotellerie für Regionen/Destinationen, Stakeholder und für die Bevölkerung haben können, respektive welche *Negativwirkung* entsteht, wenn Nachfolgen nicht oder nicht erfolgreich umgesetzt werden können. Daneben haben auch die Tourismus- und Destinationsstrategie einen massgeblichen Einfluss auf positive Nachfolgen, da diese eine Sicherheit aus dem Umfeld resp. Rahmenbedingungen für entsprechende Konzepte von Unternehmen liefern.

Bei *eigentümergeführten Gastronomie- und Hotelbetrieben* findet eine wesentlich *stärkere Identifikation* (und Engagement) mit der Region/Destination durch den Unternehmer statt als bei fremdgeführten Betrieben durch die Geschäftsführer, da die *vor Ort lebende Unternehmerfamilie* einerseits als Unternehmer und andererseits als Einheimische (Heimat) ein hohes Interesse an der Entwicklung einer Region/Destination haben. Direktorengeführte Betriebe hingegen haben oft nur ein Interesse aus betrieblicher Sicht, da die Direktoren das Zentrum ihres Lebensinteresses (Heimat) oft wo anders haben.

Die Regionen/Destinationen haben ein *primäres Interesse* an erfolgreichen Unternehmensnachfolgen. Die Umnutzung zu einem Immobilienobjekt oder die Stilllegung eines Betriebes ist wenig attraktiv.

Durch die *Verankerung der Familie in der Bevölkerung* wird vielfach auch ein höheres *soziales Engagement der Unternehmensführung bei den einheimischen Menschen*, anderen Betrieben und Institutionen (Vereine, Schulen, Kollegen, anderen Geschäften, usw.) festgestellt.

Auch generell für andere Stakeholder (z.B. Leistungsträger, Konkurrenten, Lieferanten usw.) entsteht ein grosser Nutzen aus einer erfolgreichen Nachfolge. Durch die *langjährige Verankerung* der Unternehmerfamilien in den Orten, Regionen und Destinationen und die vielen freundschaftlichen, nachbarschaftlichen, mitarbeiter-

orientierten und familiären Verbindungen, sowie die Funktionen in Tourismusverbänden, Bergbahnen, Vereinen, Genossenschaften, Politik, Kammern, etc. *tragen sie ganz wesentlich zur Entwicklung des Umfeldes bei.*

Regionen/Destinationen, Bevölkerung und Stakeholder können einen *wesentlichen Beitrag zu Betriebsnachfolgen* leisten oder Nachfolgen positiv unterstützen. Bei der Besetzung von Positionen mit Entscheidungs- bzw. Gestaltungskompetenz ist es wichtig engagierte, innovativ- und offenkundige Nachfolger «Junge Löwen» zu bevorzugen bzw. noch aktive Übergeber «erfahrene Silber-Löwen» gegenüber externen «Experten» einzubinden. Weiter durch eine ausgewogene Durchmischung der Beiräte, Vorstände, Politik, ... mit allen Altersgruppen und beiden Geschlechtern.

Dabei spielt auch die «*Next Generation*» einen massgeblichen *Einfluss auf die positive Tourismusakzeptanz* in einer Destination. Von den Jungen ausgehend entwickelt sich oft ein *guter Aufbruchs-Spirit* in einer Destination. Da entsteht auf einmal wieder die *Bereitschaft*, sich in Destinations-Projekte wie z.B. Employer-Branding für die gesamte Destination oder ein grossartiges Event mitzugestalten und sich aktiv in der Projektarbeit einzubringen. Eine gute organisatorische *Verankerung* der Next Generation in den bestehenden touristischen Gremien der Destination kann mitunter auch einer der Erfolgsfaktoren sein, damit man *nicht nur kurzfristig die Nachfolger einbindet*, sondern auch nachhaltig in der DMO verankert.

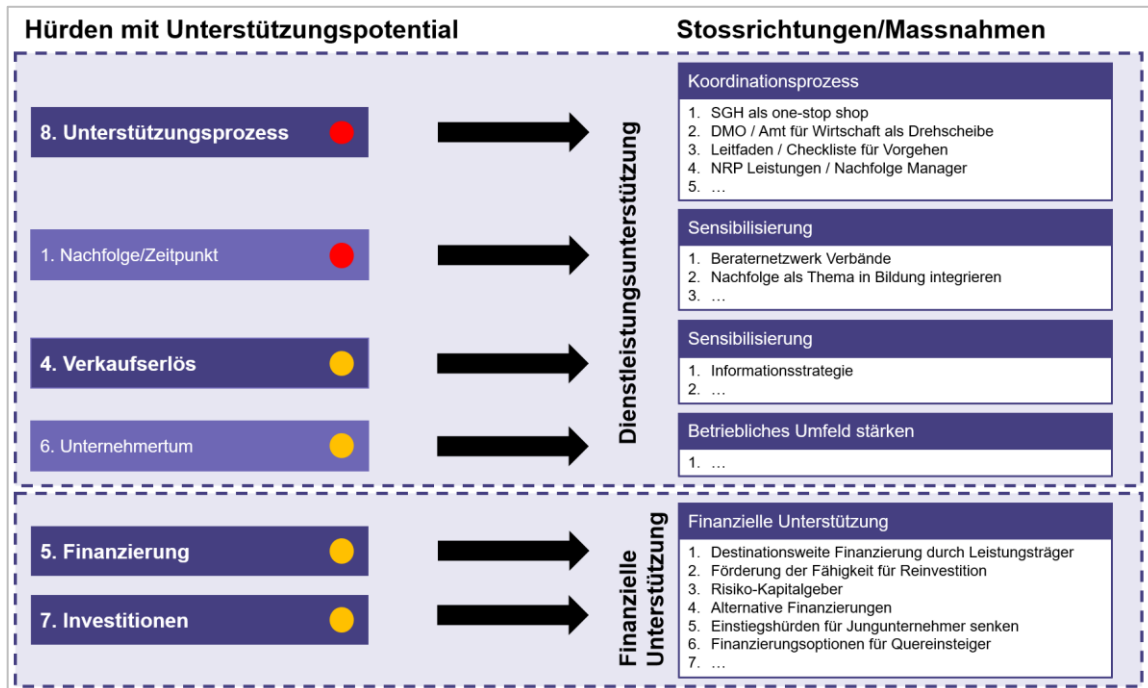
Wenn sich insgesamt Nachfolger in der Destination einbringen und die Destinationsentwicklung mitgestalten, ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass die *Bindung zur Destination* wieder besser wird und die Bereitschaft höher wird, sich in und für die Region / Destination einzubringen. Das kann, muss aber nicht, einem Weggehen der Jungen aus dem Betrieb und der Destination entgegenwirken.

6.5 Hürden und mögliche Stossrichtungen/Massnahmen zur Überwindung

In diesem Abschnitt werden zuerst anhand der Kapitel 6.2 bis 6.4 Handlungsempfehlungen abgeleitet, die danach auf ihre Legitimation in der Tourismuspolitik (vgl. Kap. 6.6) geprüft werden. Die Prüfung von Erkenntnissen und die Abstimmung allfälliger Synergiepotenziale aus den beiden weiteren Themenbereichen (Alternativen zur Bankfinanzierung für touristische Unternehmen und Investitionen und deren Finanzierung im Schweizer Tourismus) sind nicht Teil des Auftrages und fliessen daher aktuell nicht spezifisch ein.

Die Stossrichtungen werden in einem ersten Schritt durch die in Kapitel 6.2 abgeleiteten Hürden erarbeitet und mit verschiedenen Massnahmen versehen. Der erste Schritt ist in Abbildung 40 dargestellt. Verschiedene Massnahmen stammen aus den Experteninterviews und/oder eigenen Überlegungen. Die Massnahmen werden in der Folge einzeln beschrieben, ohne auf den Ursprung der einzelnen Idee einzugehen. Sie sind als generelle Massnahmen für die Hotellerie und das Gastronomie zu verstehen. Eine Einschränkung erfolgt jedoch bei den konkreten Handlungsempfehlungen in Kapitel 6.7.

Abbildung 40: Lücken und daraus identifizierte Stossrichtungen und Massnahmen



Quelle: Eigene Darstellung

Stossrichtung - Koordinationsprozess: SGH als one-stop-shop

Die SGH weitet ihre Beratungstätigkeit aus und fungiert als einziger *Kontaktpunkt* für Beherbergungs- und, unter Umständen, auch Gastronomiebetriebe, die eine Nachfolge planen. Die SGH ist die *Koordinationsstelle*, die den *Unterstützungsprozess* (vgl. Abbildung 38) komplett übernimmt und bietet dies losgelöst als eigenständige Dienstleistung an. Dabei fokussiert sie auf Beratungen und vermittelt auf neutraler Basis Kontakte, die vorhandene *Kompetenzlücken* schliessen. Sie können darüber hinaus Förderinstrumente und alternative Finanzierungsformen aufzeigen und die kantonale Komplexität überbrücken. Die SGH nimmt in dieser Dienstleistung klar eine beratende Funktion ein. Die Finanzierung einer Nachfolge ist eine notwendige, jedoch nicht hinreichende Bedingung. Deshalb bleibt ihr Finanzierungs- und bisheriges Beratungsangebot bestehen und wird auch im Sinne der eingeschränkten Konkurrenzierung von privaten Anbietern nicht weiter ausgebaut. Die bestehenden Angebote der SGH bilden so ein Komplement zu der hier beschriebenen Dienstleistung. Durch die durchgehende Beteiligung im *Nachfolgeprozess* kann die SGH die Prozesse dokumentieren und aus erfolglosen Nachfolgen sowie Best-Practice Beispielen Wissen generieren, um dieses wiederum in den Markt zu spielen. Somit können weitere Hürden identifiziert und proaktiv angegangen werden. Da die SGH aber in vielen Regionen als zu entfernt und zentralistisch agierend wahrgenommen wird, wären zusätzlich, lokale Standorte oder Verbindungen in den Regionen hilfreich, sodass regionale Gegebenheiten besser berücksichtigt werden können und die Distanz zu den Involvierten nicht zu gross ist. Statt einem lokalen Standort ist auch ein enger Austausch mit den lokalen DMOs oder kantonalen Wirtschaftsämtern denkbar. Durch einen verbesserten und direkteren Kontakt können Beratungsresistenzen ebenfalls abgebaut werden. Die *Unterstützungsprozesshürde* und weitere Hürden könnten durch diese Massnahme *effektiv* minimiert zu werden.

Stossrichtung - Koordinationsprozess: DMO / Amt für Wirtschaft als Drehscheibe

Die DMO oder das kantonale Amt für Wirtschaft/Tourismus weiten ihre Beratungstätigkeit aus und fungiert als *Drehscheibe* für Beherbergungs- und, unter Umständen, auch Gastronomiebetriebe, die eine Nachfolge planen. Die Unterstützung erfolgt in enger Abstimmung mit der SGH. Beide können ein *Bindeglied* sein zwischen fähigen potenziellen Übernehmenden und willigen Übergebenden. Zusätzlich besteht die Möglichkeit, Jungunternehmer in den eigenen Regionen frühzeitig zu erkennen, zu fördern und auf eine Übernahme eines touristischen Betriebes, auch überregional, vorzubereiten. Sie können *Kooperationen* fördern, *beratend* wirken oder Kontakte vermitteln und so die Hürde des *Koordinationsprozesses* verkleinern. Zudem fördern sie mit einer transparenten Kommunikation ihrer eigenen Tourismus- und Destinationsstrategie die Ausarbeitung und Verfeinerung von Konzepten für eine klare Stossrichtung und die Unterstützung bei der Positionierung der einzelnen Betriebe. Durch die vertiefte Beteiligung im Nachfolgeprozess kann die DMO/das Amt für Wirtschaft die Prozesse dokumentieren und aus erfolglosen Nachfolgen sowie *Best-Practice* direkt lernen und dieses Wissen punktuell in der Region einsetzen. Somit können weitere Hürden identifiziert und frühzeitig angegangen werden. Hier wäre es von Vorteil, wenn die kantonalen Ämter/DMOs sich schweizweit koordinieren und zusammenarbeiten, um die kantonalen Disparitäten zu überwinden. So können gemeinsame Erkenntnisse und eine gemeinsame Datenbasis potenzieller Nachfolger zugänglich gemacht werden. Die *Unterstützungsprozesshürde* und weitere Hürden können so *effektiv* minimiert werden.

Stossrichtung - Koordinationsprozess: Leitfaden / Checkliste für Vorgehen

Ein Informationsblatt über die Schritte einer Nachfolge und wichtige, zu beachtende Punkte in Form eines Leitfadens oder einer Checkliste wird beispielsweise durch die SGH oder die DMO/ das Amt für Wirtschaft gestaltet und schweizweit mit einer Informationskampagne lanciert. Um die Reichweite zu erweitern ist hier auch eine Zusammenarbeit mit den Verbänden, in einer Public-Private-Partnership denkbar. Die Idee beinhaltet eine übersichtliche Version in Form eines Faltblattes und eine detailliertere Version, die online verfügbar wäre. Die Homepage kann detaillierte Informationen vereinfacht darstellen und direkt Links zu verschiedenen Unterstützungsangeboten beinhalten. Eine Liste mit allen *Bedingungen* und *rechtlichen Schritten*, die in einem Nachfolgeprozess von touristischen Klein- und Familienunternehmen durchgegangen werden müssen, wirkt informativ und unterstützt laufende/angedachte Prozesse. Gleichzeitig macht es die Lesenden auf die Komplexität und den Aufwand, die mit einer Nachfolge eines touristischen Betriebs verbunden sind, aufmerksam und konfrontiert sie mit der knappen zur Verfügung stehenden Zeit. Die *Unterstützungsprozesshürde* könnte so noch verkleinert werden.

Stossrichtung - Koordinationsprozess: Leistungen NRP / Nachfolge Manager

Die NRP könnte Unterstützung leisten für alle Prozessschritte, die vor dem *Vertragsabschluss* zwischen Übernehmenden und Übergebenden liegt. In diesem Sinne kann sie touristische Nachfolgen *koordinieren* und oder *Sensibilisierungsarbeit* leisten. Dies kann beispielsweise in der Form einer Art Hospitality-Manager geschehen (nach dem Vorbild des NRP Projekts im Kanton Tessin). Diese unterstützten Beherbergungsbetriebe in allen möglichen Belangen, von der Marktpositionierung bis zur Koordination mit den kantonalen Ämtern. Eine Art *Nachfolge Manager*, der ähnliche *koordinative* und neutrale Dienstleistungen in der Nachfolge übernimmt ist hier denkbar. Die *Unterstützungsprozesshürde* könnte so *effektiv* minimiert werden.

Stossrichtung - Sensibilisierung: Beraternetzwerk Verbände

Die Verbände, wie beispielsweise Hotelleriesuisse und Gastrosuisse, *informieren* ihre Mitglieder regelmässig zur Nachfolgethematik und nutzen ihr Beraternetzwerk (oder bauen ein Netzwerk auf), um Interessenten (Übergebende, Übernehmende und Investoren) direkt miteinander zu *verknüpfen*. Die Informationsstrategie könnte hier ähnlich und abgestimmt erfolgen, wie in der vorherigen Empfehlung, beispielsweise anhand einer Checkliste für die unternehmerischen Aufgaben. Eine aktive *Informationsstrategie* induziert direkt eine *frühzeitige* Auseinandersetzung mit der Nachfolgethematik, den relevanten Schritten und dem Zeitpunkt der Initiierung der Nachfolge. Sie fördert das Verständnis für diesen oft einmaligen Prozess einer Nachfolge. Die *Nachfolge/Zeitpunkt* Hürde könnte so *effektiv* angegangen werden.

Stossrichtung - Sensibilisierung: Nachfolge als Thema in Bildung integrieren

Die *Sensibilisierung* für ein *frühzeitiges* Befassen mit der Nachfolge wird gestärkt, wenn die angehenden Hoteliers/Gastronomen (oder sonstige verwandte Berufe) in ihrer *Aus- und oder Weiterbildung* bereits auf die Problematik der Nachfolge aufmerksam gemacht werden. Wird ein Betrieb beispielsweise von einer 30-Jährigen übernommen, vergehen bis zur Pension 35 Jahre. Von diesen Jahren sollte sie sich im Optimalfall fünf bis zehn Jahre vor Erreichung einer gewünschten Übergabe mit der Nachfolge an die nächste Generation oder einen externen Übernehmenden beschäftigen (nachdem sie sich vermutlich mehrere Jahre mit der eigenen Übernahme auseinandersetzt). Diese Zeit kann also gut ein Drittel der Anzahl Jahre im Betrieb einnehmen. Dementsprechend könnten die Bildungsinstitute in dieser Thematik vermehrt und vertiefter aufgreifen. In diesem Zusammenhang wurden Gastrosuisse (bieten Weiterbildungen für Gastro-Unternehmer/innen an) und eine Hotelfachschule angefragt, inwiefern die Thematik in ihrem Curriculum Eingang findet. Die Anfrage an Gastrosuisse ergab, dass die Nachfolge aus der Sicht der Übernehmenden in der Gastro-Unternehmerausbildung vertieft behandelt wird. Der Seite der Übergebenden wird dabei zurzeit allerdings wenig Beachtung geschenkt. In den Hotelfachschulen hingegen finden beide Sichtweisen kaum Eingang (oder nur via externe Referate, Fallbeispiele etc.). Da sich unser Bericht primär mit der Hotellerie auseinandersetzt, schätzen wir dort noch Handlungsbedarf ein. Natürlich muss hier beachtet werden, dass das Thema zeitlich sehr weit entfernt liegt von den Fokusthemen bei Auszubildenden. Deshalb überrascht es auch nicht, dass der Thematik aktuell nur wenig Beachtung in der Ausbildung geschenkt wird. Die *Nachfolge/Zeitpunkt* Hürde könnte aber so *effektiv* angegangen werden.

Stossrichtung - Sensibilisierung: Informationsstrategie / Neutrale Unternehmensbewertung

Eine neutrale Beurteilung oder Beratung im *Verkaufspreis* ist kaum möglich, da diese immer in Abhängigkeit vom Auftraggeber / der Sichtweise steht. Eine Partei kann zufrieden sein, die andere nicht. Der *Verkaufspreis* kann sehr subjektiv sein und orientiert sich zudem auch immer ein wenig an *emotionalen* Faktoren. Eine Stossrichtung, um diese Problematik zu entschärfen, ist eine gezielte *Sensibilisierung* durch eine aktive *Informationsstrategie*, die das Angebot der SGH, einer *neutralen Unternehmensbewertung* bekannter macht. Zum Beispiel in Form von *Informationsanlässen*, *Aus- und Weiterbildungen* oder schlicht durch ein *digitales Kommunikationsmittel* und kann so auf die Thematik und die Möglichkeit bei der SGH aufmerksam gemacht werden. So kann frühzeitig ein Bewusstsein dafür geschaffen werden, dass die zu hohe finanzielle Bewertung des eigenen Betriebes normal ist. Hohen Erwartungen können so frühzeitig begegnet

werden und diese nach unten korrigieren. Die Hürde Verkaufserlös könnte so angegangen werden, die *Effektivität* wird als hoch eingeschätzt, da das Instrument bereits existiert und nur der Bekanntheitsgrad erhöht werden müsste.

Stossrichtung - Betriebliches Umfeld stärken

Die Hürde zum Unternehmertum kann nur sehr bedingt durch gezielte Massnahmen vermindert werden. Eine Stossrichtung ist, dass *das betriebliche Umfeld* gestärkt werden müsste. Allerdings können der *gesellschaftliche Wandel* und die *Standortattraktivität* nur über eine lange Zeitdauer oder kaum beeinflusst werden. Die NRP setzt genau dort an und für weiterführende Massnahmen benötigt es weitere Denkarbeit ausserhalb dieses Berichtes.

Stossrichtung - Finanzielle Unterstützung: Destinationsweite Finanzierung durch Leistungsträger

Ein Beherbergungsbetrieb kann eine *volkswirtschaftlich* wichtige Funktion einnehmen, speziell in kleinen, touristisch schwachen Gemeinden. Auch Leuchtturmbetriebe in touristisch starken Destinationen sind volkswirtschaftlich relevant. Kann keine Nachfolge für einen solchen Betrieb gefunden werden, ist es im Interesse der Gemeinde, der Bevölkerung, Stakeholders und anderen lokalen Leistungsträger, dass der Betrieb trotzdem weiter *erhalten* bleibt (vgl. Kap. 6.4). So könnte ein Konsortium aus Leistungsträgern / lokalen Ansprechgruppen und -personen entstehen, die finanzielle Last eines potenziellen Übernehmers, der mangels Eigenkapital nicht übernehmen kann, entschärfen, verkleinern und möglicherweise eine Basis für eine Nachfolge eines touristischen Betriebs schaffen. Die *Finanzierungshürde* könnte so *effektiv* verkleinert werden.

Stossrichtung - Finanzielle Unterstützung: Förderung der Fähigkeit für Reinvestition

Diejenigen Übernehmenden, die zwar für den Kauf eines Betriebes in der Hotellerie /Gastronomie genügend *Eigenkapital* aufbringen können, tragen ein Risiko, nach erfolgtem Kauf und bei erneutem Kapitalbedarf keine weitere *Finanzierung* zu erhalten, da das Eigenkapital aufgebraucht oder direkt nach der Übernahme zu tief ist. Insbesondere in Betrieben, bei denen ein Investitionsstau besteht, laufen die Käufer Gefahr, keine weiteren Mittel von der Hausbank zu erhalten. Eine *Informationsstrategie* der SGH über die Einberechnung von Investitionslücken / Nachholbedarf in die Kaufpreissumme oder ein zusätzliches *Darlehen*, beispielsweise durch die SGH, können zwei Optionen sein, um dieser Problematik entgegen zu wirken. Die *Finanzierungshürde* könnte so *effektiv* verkleinert werden.

Stossrichtung - Finanzielle Unterstützung: Risiko-Kapitalgeber

Um das *Eigenkapitalrisiko* zu verkleinern, wäre es denkbar, private Kapitalgeber mit hoher Risikobereitschaft in das Bereitstellen von Eigenkapital miteinzubeziehen. Ein Netzwerk zu erstellen, dass potenzielle Investoren mit eigenkapitalschwachen Interessenten von touristischen Klein- und Familienbetrieben zusammenbringen, ist eine Möglichkeit. Die *Finanzierungshürde* könnte so *effektiv* verkleinert werden.

Stossrichtung - Finanzielle Unterstützung: Alternative Finanzierungen

Die *Eigenkapitalproblematik* kann über *alternative Finanzierungsformen* angegangen werden. Zum Beispiel kann durch den Übergebenden ein *Stehbetrag* im Unternehmen definiert werden, welcher über einen bestimmten Zeitraum abbezahlt werden kann. So erhält der Übernehmende eines touristischen Betriebes die Möglichkeit, zuerst Geld zu

erwirtschaften um damit, über einen definierten Zeitraum, das zur Verfügung gestellte Start-Kapital (Stehbetrag) abzubezahlen. Diese Variante ist vor allem für innerfamiliäre Nachfolgen attraktiv, da hier das Vertrauen und die Bindung zwischen Übernehmenden und Übergebenden in der Regel gross ist. Die *Finanzierungshürde* könnte so *effektiv* verkleinert werden.

Stossrichtung - Finanzielle Unterstützung: Einstellungshürden für Jungunternehmer senken

Oft fehlt es Jungunternehmern an *Eigenkapital*, obwohl genügend Kenntnisse vorhanden wären, um einen Betrieb erfolgreich zu übernehmen. Ein weiterer Massnahmenansatz könnte es sein, anhand eines Leistungsausweises ausgewählte motivierte Jungunternehmer bei der Nachfolge mit Zuschüssen zu fördern. Falls hier aber nur Jungunternehmer gefördert werden, die nicht genügend Eigenmittel ausweisen, besteht die Gefahr von Trittbrettfahrern und der politischen Schwierigkeit zu bestimmen, wer genau Anspruch hat auf Förderung. Beispielsweise gibt es in innerfamiliären Nachfolgen öfters einen Erbvorbezug, um die Übernahme durch die nächste Generation, finanziell zu erleichtern. Gäbe es dann ein finanzielles Fördermittel, das Jungunternehmer unterstützt, besteht die Gefahr, dass solche Erbvorbezüge wegfallen und stattdessen der Staat einspringt. Die *Finanzierungshürde* könnte so *effektiv* verkleinert werden, die Massnahme birgt allerdings die Gefahr sehr *kostspielig* zu werden.

Stossrichtung - Finanzielle Unterstützung: Finanzierungsoptionen für Quereinsteiger

Um die fehlende Nachfrage nach eigens geführten Beherbergungs- und Gastronomiebetrieben zu reduzieren, kann über verschiedene finanzielle Instrumente ein *Anreiz* für Quereinsteiger zum Einstieg in diese Branchen geschaffen werden. Hier ist ebenfalls die *Trittbrettfahrer*-Problematik nicht zu vernachlässigen. Die *Finanzierungshürde* könnte so *effektiv* verkleinert werden, die Massnahme birgt allerdings die Gefahr sehr *kostspielig* zu werden.

6.6 Generelle Legitimation für einen tourismuspolitischen Eingriff

Für die Legitimation eines tourismuspolitischen Eingriffs müssen sowohl die allgemeine Legitimierbarkeit aus ökonomischen Gründen oder aufgrund höherer Ziele beleuchtet werden als auch, warum ein tourismusspezifischer Eingriff gerechtfertigt ist.

Aus *ökonomischer Sicht* ist meistens ein Eingriff legitimierbar, wenn ein Marktversagen vorliegt. Dies entsteht, wenn der Markt aufgrund einer der folgenden Gründe nicht zu einer effizienten Allokation führt:

- Der erste Grund sind Informationsasymmetrien zwischen den Marktteilnehmern.
- Der zweite Grund sind externe Effekte auf Dritte, die nicht am Markt teilnehmen.
- Der dritte Grund ist, wenn es sich bei dem gehandelten Gut um ein öffentliches Gut handelt.
- Der vierte Grund ist, wenn die Bereitstellung des Gutes ein natürliches Monopol ist.

Im Kontext der Nachfolgeregelung im Gastgewerbe sind die beiden ersten Gründe vorhanden. Hier bestehen zweierlei *Informationsasymmetrien*. Die erste betrifft den Kauf an sich bei einer externen Nachfolge. Hier bestehen Informationsasymmetrien zwischen dem Verkäufer und dem Käufer, da der Verkäufer den Betrieb und das betriebliche Umfeld deutlich besser abschätzen kann. Hier ist es allerdings von besonderer Bedeutung,

diese Informationsasymmetrie zu beheben, um eine korrekte Preisbildung zu ermöglichen. Private Anbieter können dies nur teilweise bewerkstelligen, da sie oft im Auftrag oder Interesse einer der Parteien handeln. Die zweite Informationsasymmetrie besteht zwischen dem Übergebenden oder Übernehmenden und den Unterstützungsanbietern. Diese ist deswegen relativ hoch, weil es sich bei der Nachfolge meist um ein einmaliges Ereignis im Berufsleben der Beteiligten handelt, wodurch ihnen Routine oder Vorwissen weitgehend fehlen.

Im Gastgewerbe kann es zudem zu *externen Effekten* kommen. Dies ist im Besonderen in der Hotellerie der Fall, wo einzelne Betriebe häufig lokal einen hohen Anteil der Übernachtungsmöglichkeiten bereitstellen. So können mehr Gäste beispielsweise die lokale Bergbahn nutzen, als wenn es das Hotel nicht gäbe. Diese einzelbetrieblichen Effekte sind allerdings dort am grössten, wo die Anzahl der Hotels gering ist, also das einzelne Hotel eine höhere Systemrelevanz hat.

Nebst der rein ökonomischen Legitimation kann ein Eingriff auch über *höhere staatliche Ziele* legitimiert werden. Ein entscheidendes Ziel, das einen Eingriff vor allem im wachstumsschwachen alpinen Raum rechtfertigen würde, ist der *Abbau von Disparitäten*. Da der Tourismus im alpinen Raum einen grossen Anteil der Arbeitsplätze bereitstellt, die bei einer gescheiterten Nachfolge gefährdet sind, wäre somit ein Eingriff zur Unterstützung der Nachfolge generell auch über den Abbau von Disparitäten zu begründen, da hier ein grosser Hebel besteht.

Für einen *tourismusspezifischen Eingriff* müssten die genannten Legitimationen zumindest in ihrer Ausprägung tourismusspezifisch sein. Dies ist bei den meisten der Fall und liegt massgeblich an zwei Besonderheiten des Gastgewerbes: Erstens sind die Betriebe standortgebunden, wie dies in der sonstigen Wirtschaft nicht der Fall ist. Zweitens ist die Gastgeberrolle, also die Person selbst, wichtiger Bestandteil des Betriebs und dessen Erfolgsaussichten. Beides führt dazu, dass die Informationsasymmetrien bei einer externen Nachfolge zwischen Übernehmenden und Übergebenden sehr gross sind. Der Übergebenden kennt das lokale wirtschaftliche Umfeld und den Betrieb deutlich besser. Hinzu kommt, dass durch die entscheidende Gastgeberrolle bei einer externen Übernahme jedes Mal ein Start-Up entsteht, über dessen Erfolgsaussichten ebenfalls grosse Unsicherheiten bestehen. Letzteres ist auch in sonstigen Dienstleistungsbranchen weniger der Fall und vor allem nicht noch mit einer Standortgebundenheit verknüpft. Auch externe Effekte sind im Tourismus weit verbreitet, was in der Natur des Querschnittssektors liegt. Touristen konsumieren in der Regel bei einem Aufenthalt nicht ein Produkt eines einzigen Leistungsträgers, sondern Produkte vieler Leistungsträger. Der Erfolg der einzelnen Leistungsträger hängt daher oft entscheidend vom Angebot anderer lokalen Leistungsträger ab. Dies ist bei anderen Branchen nicht in diesem Masse der Fall. Dort sind Firmen zwar auch oft von Netzwerken an Anbietern abhängig, aber diese müssen nicht zwingend vor Ort sein.

Abschliessend lässt sich sagen, dass sich generell ein tourismuspolitischer Eingriff über externe Effekte und insbesondere existierende Informationsasymmetrien rechtfertigen liesse. Auch im Hinblick auf einen Disparitätenabbau bildet ein tourismusspezifischer Eingriff einen interessanten Ansatz.

6.7 Konkrete Handlungsempfehlungen für die Tourismuspolitik der Schweiz

Aus den in Kapitel 6.5 diskutierten Stossrichtungen mit Massnahmenvorschlägen werden in diesem Kapitel konkrete Handlungsempfehlungen hinsichtlich der möglichen Massnahmen für die Tourismuspolitik des Bundes aus unserer Sicht herausgearbeitet. Dafür werden die erarbeiteten Massnahmen anhand ihrer Wirkung und Umsetzbarkeit auf einer Skala von 1 (hohe Wirkung / leicht umsetzbar) bis 3 (tiefe Wirkung / schwierig umsetzbar) eingestuft. Auf der Basis dieser Bewertungen erfolgt ausserdem eine Priorisierung der Massnahmen aus unserer Sicht (Priorität 1-3).

Koordinationsprozess: SGH als One-stop-shop

- Wirkung: Die Wirkung dieser Massnahme wird als hoch (1) eingeschätzt, da sie den Koordinationsprozess für die Leistungsträger stark erleichtern könnte.
- Umsetzbarkeit: Diese Massnahme wird als relativ leicht umsetzbar (1) betrachtet, da mit bestehenden Instrumenten (SGH) gearbeitet werden kann.
- Gesamtbewertung: Dieser Massnahme wird aufgrund ihrer hohen Wirkung und leichten Umsetzbarkeit innerhalb des bestehenden Instrumentes SGH insgesamt eine hohe Priorität (1) zugewiesen.

Koordinationsprozess: DMO / Amt für Wirtschaft als Drehscheibe

- Wirkung: Die Wirkung der DMO/Amt für Wirtschaft als Drehscheibe wird als bescheiden (3) eingeschätzt. Bei den Wirtschaftsämtern wäre zwar die nötige Kompetenz vorhanden, aber sie sind deutlich weiter weg von den Unternehmen als die SGH. Die Wirkung wird als mittel eingeschätzt (2). Daher wäre die Wirkung wohl weniger effektiv, als wenn die SGH als Drehscheibe fungiert.
- Umsetzbarkeit: Diese Massnahme wird als relativ einfach umsetzbar (1) betrachtet, da mit bestehenden Institutionen gearbeitet werden kann.
- Gesamtbewertung: Aufgrund der mangelhaften Wirkung wird dieser Massnahme eine tiefe Priorität (3) zugewiesen.

Koordinationsprozess: Leitfaden / Checkliste für Vorgehen

- Wirkung: Generelle Leitfäden und Checklisten für die Nachfolgeregelung bei KMUs sind vorhanden (z.B. bei Banken). Jedoch wäre eine Konkretisierung auf tourismusspezifische Eigenheiten sinn- und wertvoll. Jedoch muss die Information auch an die betroffenen Leistungsträger gelangen. Die Wirkung dieser Massnahme wird als mittel (2) eingeschätzt.
- Umsetzbarkeit: Diese Massnahme wird als leicht umsetzbar (1) betrachtet. Die Umsetzung könnte durch die SGH oder durch die Verbände erfolgen, evtl. sogar in Kombination. Die Umsetzung könnte also in Private-Public-Partnerschaft erfolgen.
- Gesamtbewertung: Dieser Massnahme wird insgesamt eine mittlere Priorität (2) zugewiesen.

Koordinationsprozess: Leistungen NRP / Nachfolge Manager

- Wirkung: Die Wirkung dieser Massnahme wird als hoch (1) eingeschätzt, da sie die Koordinationsprozesshürde effektiv verkleinern kann. Das fehlende Know-how aufgrund der Einmaligkeit des Nachfolgeprozesses könnte durch den Nachfolge Manager kompensiert werden.

- Umsetzbarkeit: Diese Massnahme wird punktuell als mittel umsetzbar (2) betrachtet, flächendeckend jedoch als schwierig (3) eingeschätzt. Die Umsetzung liegt ausserdem bei den Kantonen und ist durch das SECO nur begrenzt steuerbar.
- Gesamtbewertung: Dieser Massnahme wird eine mittlere Priorität (2) zugewiesen, da die flächendeckende Einführung schwierig umsetzbar scheint.

Sensibilisierung: Beraternetzwerk Verbände

- Wirkung: Die Wirkung dieser Massnahme wird als mittel (2) eingeschätzt, weil Verbände wohl einen hohen Streuverlust hätten und Berater schwer eine neutrale Rolle einnehmen können.
- Umsetzbarkeit: Diese Massnahme wird als relativ leicht umsetzbar (1) betrachtet, da die Verbände bereits Kontakte zu den einzelnen Leistungsträgern und auch zu Beratern haben und so relativ einfach als Informationsvermittler fungieren könnten.
- Gesamtbewertung: Dieser Massnahme wird eine mittlere Priorität (2) zugewiesen.

Sensibilisierung: Nachfolge als Thema in Bildung integrieren

- Wirkung: Die Wirkung dieser Massnahme wird als mittel (2) eingeschätzt. Es besteht die Gefahr von grossem Streuverlust und ausserdem wird in Rahmen der Bildung bei der falschen Zielgruppe (Junge und damit Übernehmende und nicht Übergebende) angesetzt. Diejenigen Personen, welche sich mit der Übergabe und dem richtigen Zeitpunkt beschäftigen sollten, machen wohl oftmals keine Weiterbildung mehr.
- Umsetzbarkeit: Diese Massnahme wird als relativ leicht umsetzbar (1) betrachtet, da sie in bestehende Aus- und Weiterbildungen integriert werden kann.
- Gesamtbewertung: Dieser Massnahme wird insgesamt aufgrund ihrer beschränkten Wirkung eine mittlere Priorität (2) zugewiesen.

Sensibilisierung: Informationsstrategie/Neutrale Unternehmensbewertung

- Wirkung: Die Wirkung dieser Massnahme wird als hoch (1) eingeschätzt, da sie die Preisfindung zwischen Käufer und Verkäufer effektiv unterstützen kann.
- Umsetzbarkeit: Diese Massnahme wird als relativ leicht umsetzbar (1) betrachtet, da sie bereits durch die SGH angeboten wird. Die Massnahme müsste jedoch durch Kommunikation oder finanzielle Anreize noch etwas bekannter gemacht werden.
- Gesamtbewertung: Dieser Massnahme wird aufgrund ihrer hohen Wirksamkeit und leichten Umsetzbarkeit eine hohe Priorität (1) zugewiesen.

Betriebliches Umfeld stärken

- Wirkung: Die Wirkung dieser Massnahme wird als relativ hoch (1-2) eingeschätzt, da das betriebliche Umfeld massgeblich ist.
- Umsetzbarkeit: Diese Massnahme wird als schwierig umsetzbar (3) betrachtet, da es um Thematiken der generellen Wirtschaftspolitik geht und nicht um tourismus-spezifische Themen. Hier hat die Tourismuspolitik kaum Gestaltungsspielraum.
- Gesamtbewertung: Dieser Massnahme wird insgesamt aufgrund der beschränkten Möglichkeiten im Bereich der Umsetzung eine tiefe Priorität (3) zugewiesen, obwohl es immer wieder relevante Diskussionen, beispielsweise rund um die Raumplanung und exemplarisch dem Zweitwohnungsgesetz (ZWG), gibt.

Finanzielle Unterstützung: Destinationsweite Finanzierung durch Leistungsträger

- Wirkung: Die Wirkung dieser Massnahme wird als hoch (1) eingeschätzt, weil sie die Finanzierungshürde effektiv verkleinern könnte.
- Umsetzbarkeit: Die Umsetzbarkeit wird als schwierig betrachtet (3), da man davon ausgehen kann, dass es von allein funktionieren würde, wenn diese Anreize so stark wären und die Koordination unter den einzelnen Leistungsträgern einfach wäre. Es handelt sich um ein klassisches Beispiel einer Public Good-Problematik und die Gefahr von Trittbrettfahrern ist gross.
- Gesamtbewertung: Aufgrund der schwierigen Umsetzbarkeit wird gesamthaft eine mittlere Priorität (2) zugeteilt.

Finanzielle Unterstützung: Förderung der Fähigkeit für Reinvestition

- Wirkung: Die Wirkung dieser Massnahme wird als hoch (1) eingeschätzt, weil sie die Finanzierungshürde effektiv verkleinern könnte. Die öffentlichen Gelder würden hier in den Betrieb und nicht direkt in die private Altersvorsorge des Verkäufers fließen.
- Umsetzbarkeit: Rein administrativ scheint diese Massnahme leicht umsetzbar, da sie über die SGH abgewickelt werden könnte. Allerdings bräuchte es wohl zusätzliche Mittel, was die Umsetzbarkeit insgesamt mittel (2) macht.
- Gesamtbewertung: Aufgrund der mittleren Umsetzbarkeit wird gesamthaft eine mittlere Priorität (2) zugeteilt.

Finanzielle Unterstützung: Risiko-Kapitalgeber

- Wirkung: Die Wirkung dieser Massnahme wird als hoch (1) eingeschätzt, weil sie die Finanzierungshürde effektiv verkleinern könnte.
- Umsetzbarkeit: Die Umsetzbarkeit dieser Massnahme scheint aufgrund der mangelhaften Ertragslage im Tourismus nicht einfach (3). Für Risikokapitalgeber ist die Branche aufgrund des kleinen Erwartungswertes des Ertrages nicht sonderlich attraktiv, auch wenn das Risiko kleiner ist als bei anderen Investitionsmöglichkeiten.
- Gesamtbewertung: Aufgrund der anspruchsvollen Umsetzbarkeit wird gesamthaft eine mittlere Priorität (2) zugeteilt.

Finanzielle Unterstützung: Alternative Finanzierungen

- Wirkung: Die Wirkung dieser Massnahme wird als hoch (1) eingeschätzt, weil sie die Finanzierungshürde effektiv verkleinern könnte.
- Umsetzbarkeit: Die Umsetzbarkeit dieser Massnahme scheint für innerfamiliäre Nachfolgen einfach zu sein (1). Für externe Nachfolgen scheint die Umsetzbarkeit jedoch schwierig, da der Verkäufer kein Risiko mehr tragen möchte und den Verkauf abschliessen möchte (3). Insgesamt gibt das eine mittlere Umsetzbarkeit (2). Es würde vor allem darum gehen, diese Möglichkeit aufzuzeigen.
- Gesamtbewertung: Aufgrund der mittleren Umsetzbarkeit wird gesamthaft eine mittlere Priorität (2) zugeteilt.

Finanzielle Unterstützung: Einstellungshürden für Jungunternehmer senken

- Wirkung: Die Wirkung dieser Massnahme wird als hoch (1) eingeschätzt, weil sie die Finanzierungshürde effektiv verkleinern könnte. Es besteht jedoch die Gefahr von hohen Streuverlusten.

- Umsetzbarkeit: Rein administrativ scheint diese Massnahme leicht umsetzbar, da sie über die SGH abgewickelt werden könnte. Allerdings bräuchte es wohl zusätzliche Mittel und ggf. Gesetzesanpassungen, was die Umsetzbarkeit insgesamt mittel (2) macht.
- Gesamtbewertung: Aufgrund der mittleren Umsetzbarkeit wird gesamthaft eine mittlere Priorität (2) zugeteilt.

Finanzielle Unterstützung: Finanzierungsoptionen für Quereinsteiger

- Wirkung: Die Wirkung dieser Massnahme wird als hoch (1) eingeschätzt, weil sie die Finanzierungshürde effektiv verkleinern könnte. Es besteht jedoch die Gefahr von hohen Streuverlusten.
- Umsetzbarkeit: Rein administrativ scheint diese Massnahme leicht umsetzbar, da sie über die SGH abgewickelt werden könnte. Allerdings bräuchte es wohl zusätzliche Mittel, was die Umsetzbarkeit insgesamt mittel (2) macht.
- Gesamtbewertung: Aufgrund der mittleren Umsetzbarkeit wird gesamthaft eine mittlere Priorität (2) zugeteilt.

Eine detaillierte Betrachtung von Wirkung und Umsetzbarkeit der verschiedenen in Kapitel 6.5 betrachteten Massnahmen zeigt, dass nur zwei Massnahmen die Priorität 1 erlangen. Es handelt sich bei beiden um Massnahmen um Ansätze, welche innerhalb der SGH umgesetzt werden können.

Wir schlagen daher eine *Weiterentwicklung des bestehenden tourismuspolitischen Instrumentes SGH* zur Stärkung der Nachfolgeregelung in touristischen Klein- und Familienbetrieben in zweierlei Hinsicht vor:

- Erstens wäre es aus unserer Sicht sinnvoll, die *SGH als Koordinationsstelle für den Nachfolgeprozess* in der Hotellerie weiterzuentwickeln. Um die Nähe zu den einzelnen Leistungsträgern zu stärken und damit die Beratungsresistenz zu minimieren, könnten lokale Standorte oder lokale Nachfolge Manager hilfreich sein. Die SGH könnte dann die gesammelten Erfahrungen im Bereich der Nachfolge auch weiterverarbeiten und den Leistungsträgern zur Verfügung stellen. Das Angebot könnte zudem auf die Hotellerie fokussieren.
- Zweitens wäre es aus unserer Sicht sinnvoll, das Angebot der *neutralen Unternehmensbewertung* auszubauen oder bekannter zu machen, um die Hürde der Findung des Kaufpreises zu verkleinern.

Beide Ansatzpunkte adressieren die erwähnten Informationsasymmetrien. Während die Koordinationsstelle die Informationsasymmetrien zwischen den Übergebenden, Übernehmenden und den jeweiligen Unterstützern senken kann, setzt die Unternehmensbewertung bei den Informationsasymmetrien zwischen Übernehmendem und Übergebendem an. Es ist daher zu erwarten, dass der Markt seine Allokationsfunktion mithilfe vollständigerer Informationen besser erfüllen kann. Die Eingrenzung des Instrumentes auf den Tourismus beziehungsweise das Gastgewerbe kann wie oben erwähnt über die Eigenschaften der Standortgebundenheit und der zentralen Rolle des Gastgebers legitimiert werden. Die Einschränkung auf die Hotellerie könnte gegenüber dem restlichen Gastgewerbe durch eine im Normalfall deutlich höheren lokalen Systemrelevanz begründet werden.

Quellenverzeichnis

Bandi Tanner, M. & Müller, H. (2019): *Grundkenntnisse Tourismus - Eine Einführung in Theorie, Markt und Politik*, Berner Studien zu Freizeit und Tourismus Heft 61, Bern.

BFS (2020): Bundesamt für Statistik BFS. *Kleine und mittlere Unternehmen*. [Online] <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industrie-dienstleistungen/unternehmen-beschaeftigte/wirtschaftsstruktur-unternehmen/kmu.html>.

BG OST-Süd (2020a): Bürgschaftsgenossenschaft Ost-Süd. *Downloads, Statuten*. [Online] http://www.bgost.ch/images/download/Statuten_2020.pdf

BG OST-Süd (2020b): Bürgschaftsgenossenschaft Ost-Süd. *Downloads, Hinweise zur Bürgschaftsgewährung und Allgemeine Geschäftsbedingungen*. [Online] http://www.bgost.ch/images/download/20190801_Hinweise_zur_B_rgschaftsgew_hrung_deutsch.pdf

Bundesrat (2017): *Tourismusstrategie des Bundes vom 15. November 2017*, Bern.

Bundesrat (2015): 935.121 *Verordnung über die Förderung der Beherbergungswirtschaft vom 18. Februar 2015 (Stand am 1. Juni 2020)*. [Online] <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/20142528/index.html>

Cavelti, G; Kronthaler, F.; Lüthi, S. und Wagner, K. (2018): Entrepreneurship im Tourismus – Herausforderungen und Thesen für Unternehmensnachfolgen im Tourismus.

Credit Suisse und HSG (2009): Erfolgreiche Unternehmensnachfolge – Studie mit KMU-Unternehmern zu emotionalen und finanziellen Aspekten, Zürich.

Credit Suisse und HSG (2016): Unternehmensnachfolge in der Praxis – Herausforderung Generationenwechsel, *Swiss Issues Branchen*, Zürich.

De Massis, A.; Chua, J und Chrisman, J. (2008): Factors Preventing Intra-Family Succession, *Family Business Review*, 21(2). 183-199.

Durst, S. und Kaufmann, H. (2007): Intangible assets in company succession in German SMEs, *International Journal of Management Cases*, 9(3/4), 201-211.

Dietrich Andreas, Wernli R., Duss, C. (2016): Studie zur Finanzierung der KMU in der Schweiz 2016. Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ, Hochschule Luzern. Im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO.

EUR-Lex (2020): EUR-Lex. *Kleinstunternehmen sowie kleine und mittlere Unternehmen: Definition und Umfang*. [Online] <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=LEGISSUM:n26026>.

Feldmann, U. & Heer Ph. (2016): VZ Ratgeber «Unternehmensnachfolge» VZ Vermögens Zentrum.

Gabler Wirtschaftslexikon (2018): *Bankenstruktur, Hausbank, Ausführliche Definition im Online-Lexikon.* [Online] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/hausbank-34526/version-258028>

Halter, R. & Schröder, F. (2012): *Unternehmensnachfolge in der Theorie und Praxis - Das St. Galler Nachfolge Modell*, Haupt Verlag.

Hanser Consulting AG (2020a): Die Tourismustypen der Schweiz. Datensatz.

Hanser Consulting AG (2020b): Auslegeordnung Investitionsförderung im Tourismus – Zusammenfassende Erkenntnisse, Zürich.

Huber, A. W. (2019): Betriebsübergebe – Betriebsübernahme an/durch familienexterne Personen und Unternehmen. Linde international Verlag.

HWB Unternehmerberatung (2020): *Herausforderung Unternehmensnachfolge.* [Online] <https://www.hwb-gruppe.de/unternehmen/artikel/unsere-studie-zur-unternehmensnachfolge>

KfW (2020): Kreditanstalt für Wiederaufbau. *Existenzgründungsportal, Förderprogramme* [Online] <https://www.existenzgruender.de/DE/Gruendung-vorbereiten/Finanzierung/Foerderprogramme/inhalt.html>

KMU Forschung Austria (2014): Unternehmensübergaben und –nachfolgen in Österreich – Status Quo 2014: Aktuelle Situation und zukünftige Entwicklungen, Wien.

Kohl & Partner (Schweiz) AG (2011): Interne Studie Unternehmensnachfolgen Berner Oberland.

Merchant, P.; Kumar, A. & Mallik, D. (2018): Factors Influencing Family Business Continuity in Indian Small and Medium Enterprises (SMEs). *Journal of Family and Economic Issues*, 39, 177–190.

Pikkemaat, B. & Peters, M. (2016): Nachfolgeplanung und-management in der Hotellerie. In: *Gesellschaftlicher Wandel als Herausforderung im alpinen Tourismus*, S.187-200.

SGH (2020): Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit. *Gesetzlicher Auftrag.* [Online] <https://www.sgh.ch/unternehmen/gesetzlicherauftrag/>

Wegmann, J. & Wieseahn, A. (2015): *Unternehmensnachfolge – Praxishandbuch für Familienunternehmen*, Wiesbaden: Springer Gabler.

Zehrer, A. & Leiss, G. (2018): Betriebsnachfolge achtsam gestalten – die Rolle des systemischen Nachfolge-Coachings in Unternehmerfamilien am Beispiel des ****Hotel Alpenglühén. *Coaching Theorie & Praxis*, 4, 55–67.

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

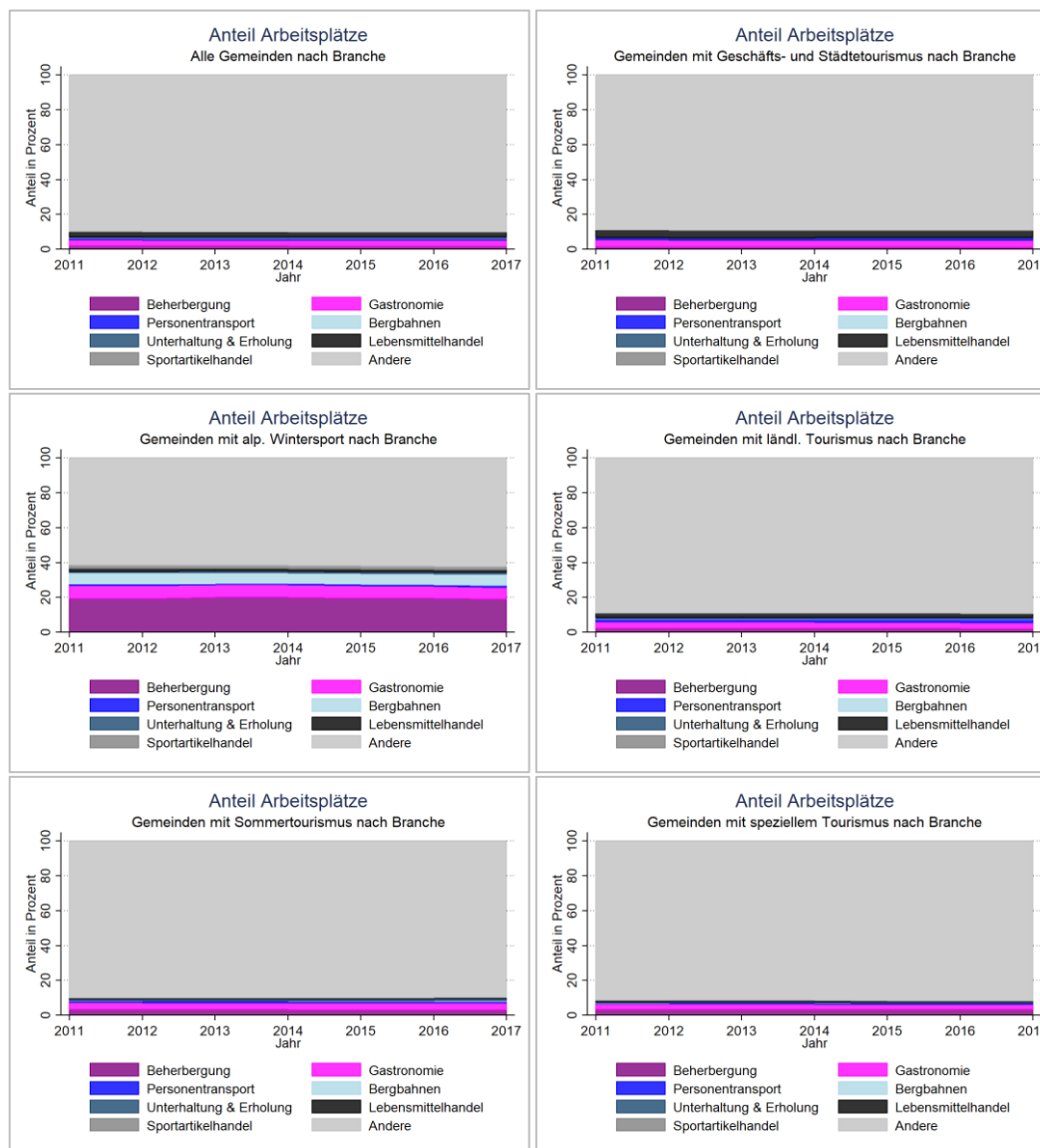
Abbildung 1: Bedeutung der Branchen nach Region und regionales Wachstum	II
Abbildung 2: Herausforderungen für den Übergebenden	III
Abbildung 3: Attraktivitätsfaktoren aus Sicht des Übernehmenden	IV
Abbildung 4: Sieben zentrale Hürden im Nachfolgeprozess	VI
Abbildung 5: Effektivität beim Überwinden von Hürden im Übergabeprozess seitens Verkäufer und Käufer durch Unterstützer	VII
Abbildung 6: Lücken und daraus identifizierte Stossrichtungen und Massnahmen ...	VIII
Abbildung 7: Die touristischen Gemeindetypen der Schweiz	7
Abbildung 8: Strukturindikatoren nach Branche	9
Abbildung 9: Wachstumsindikatoren nach Branche	10
Abbildung 10: Bedeutung der Branchen nach Region	12
Abbildung 11: Strukturindikatoren nach Region	13
Abbildung 12: Wachstum nach Regionen	15
Abbildung 13: Regionales Wachstum nach Branchen	16
Abbildung 14: Zerlegung der Wachstumsdifferenz zum Wachstum der Schweiz	18
Abbildung 15: Herausforderungen Hotellerie	19
Abbildung 16: Branchenanteile nach Land	20
Abbildung 17: Kleinstrukturiertheit nach Branche und Land	21
Abbildung 18: Herausforderungen für den Übergebenden	25
Abbildung 19: Einschätzung Relevanz Herausforderungen für den Übergebenden pro Ebene	28
Abbildung 20: Relevante und sehr relevante Herausforderungen auf der persönlichen Ebene	29
Abbildung 21: Relevante und sehr relevante Herausforderungen auf der interpersonellen Ebene	30
Abbildung 22: Relevante und sehr relevante Herausforderungen auf der Prozessebene	31
Abbildung 23: Relevante und sehr relevante Herausforderungen auf der betrieblichen Ebene	32
Abbildung 24: Relevante und sehr relevante Herausforderungen des betrieblichen Umfelds	33
Abbildung 25: Einschätzung Veränderung Relevanz durch Covid-19	35
Abbildung 26: Attraktivitätsfaktoren aus Sicht des Übernehmenden	39
Abbildung 27: Einschätzung Relevanz Attraktivitätsfaktoren pro Ebene	41
Abbildung 28: Relevante und sehr relevante Attraktivitätsfaktoren auf der persönlichen Ebene	42
Abbildung 29: Relevante und sehr relevante Attraktivitätsfaktoren auf der interpersonellen Ebene	43
Abbildung 30: Relevante und sehr relevante Attraktivitätsfaktoren auf der Prozessebene	44
Abbildung 31: Relevante und sehr relevante Attraktivitätsfaktoren auf der betrieblichen Ebene	45
Abbildung 32: Relevante und sehr relevante Attraktivitätsfaktoren des betrieblichen Umfelds	46
Abbildung 33: Einschätzung Veränderung Relevanz durch Covid-19	47
Abbildung 34: Wahrnehmung der Interviewten zur Wirksamkeit der finanziellen Fördermittel in der Schweiz	56
Abbildung 35: Wahrnehmung der Interviewten zur Wirksamkeit der Dienstleistungsunterstützungen in der Schweiz	57

Abbildung 36: Mittlere Relevanz der Herausforderungen / Attraktivitätsfaktoren pro Ebene	80
Abbildung 37: Sieben zentrale Hürden im Nachfolgeprozess	83
Abbildung 38: Unterstützungsprozess der involvierten Parteien	84
Abbildung 39: Effektivität beim Überwinden von Hürden im Übergabeprozess seitens Verkäufer und Käufer durch Unterstützer	87
Abbildung 40: Lücken und daraus identifizierte Stossrichtungen und Massnahmen ...	92
Abbildung 41: Entwicklung Anteile Arbeitsplätze nach Branche	106
Abbildung 42: Entwicklung Anzahl Firmen	107
Abbildung 43: Entwicklung Anzahl Arbeitsplätze	107
Abbildung 44: Regionale Wachstumsdifferenzen nach Branchen	108
Abbildung 45: Firmengründungen und -aufgaben 2015	109
Abbildung 46: Wachstum 2015	110
Abbildung 47: Regionales Wachstum nach Branchen	111
Abbildung 48: Firmengründungen und -aufgaben - Entwicklung	112
Abbildung 49: Entwicklung Betriebsgrösse	113
Abbildung 50: Entwicklung Anteil Arbeitsplätze in Kleinbetrieben	114
Abbildung 51: Entwicklung Anteil Einzelfirmen	114
Abbildung 52: Entwicklung Anteil Branchen nach Ländern	115
Abbildung 53: Entwicklung Kleinstrukturiertheit nach Ländern	116
Abbildung 54: Entwicklung der Herausforderung Nachfolgeregelung in der Hotellerie	117
Abbildung 55: Wirksamkeit der finanziellen Fördermittel im Ausland (n=6)	118
Abbildung 56: Wirksamkeit der Dienstleistungsunterstützungen im Ausland (n=6) ...	118
Tabelle 1: Methodenmix im Überblick	3
Tabelle 2: Übersicht der sechs Fallbeispiele	60
Tabelle 3: Kriterien für eine Finanzierung von Übernehmenden durch die SGH	67
Tabelle 4: Kriterien für eine Finanzierung von Übernehmenden durch Bürgschaftsgenossenschaften	68
Tabelle 5: Kriterien für eine Finanzierung von Übernehmenden durch die Hausbanken	69
Tabelle 6: Gegenüberstellung Einschätzung Attraktivitätsfaktoren durch Anbieter und Nachfrager	70
Tabelle 7: Typische Dienstleistungen in der Nachfolge und deren Anbieter	72
Tabelle 8: Ergebnisse aus Mitgliederbefragung Hotelleriesuisse (n=430)	73
Tabelle 9: Herausforderungen Verkäufer und deren Abdeckung durch Dienstleister ..	73
Tabelle 10: Attraktivitätsfaktoren der Käufer und deren Abdeckung durch Dienstleister	74
Tabelle 11: Überprüfung Thesen aus dem Postulat Roduit	89

Anhang

Anhang A1: Strukturwandel

Abbildung 41: Entwicklung Anteile Arbeitsplätze nach Branche



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 42: Entwicklung Anzahl Firmen

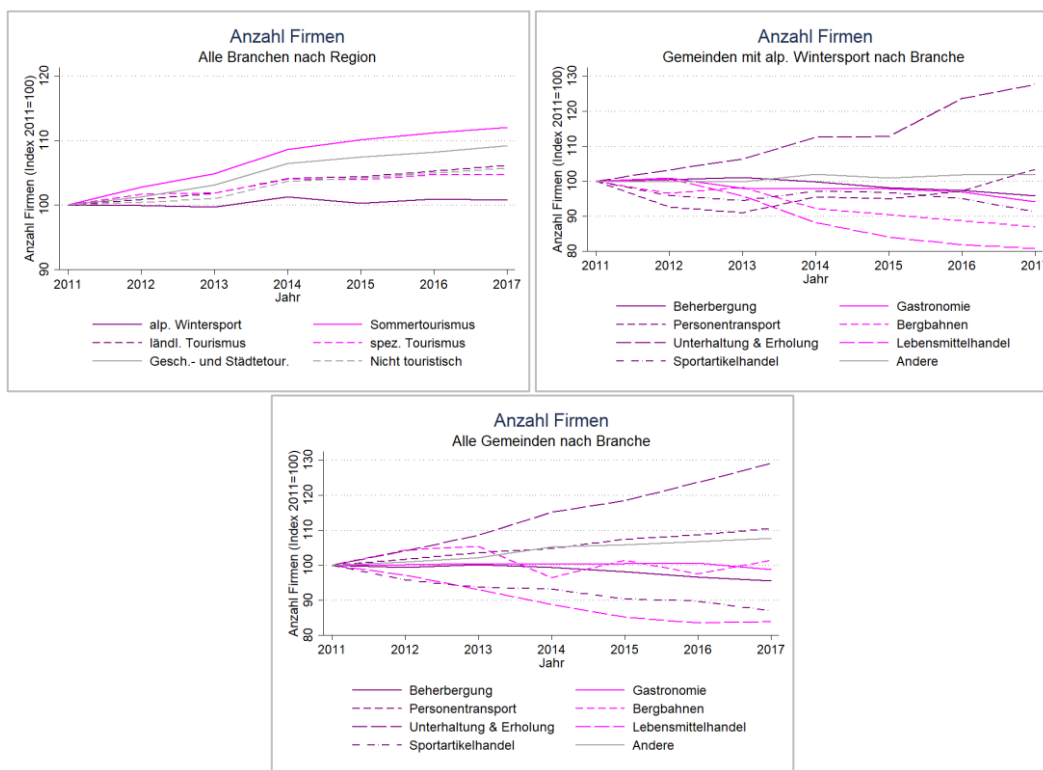


Abbildung 43: Entwicklung Anzahl Arbeitsplätze

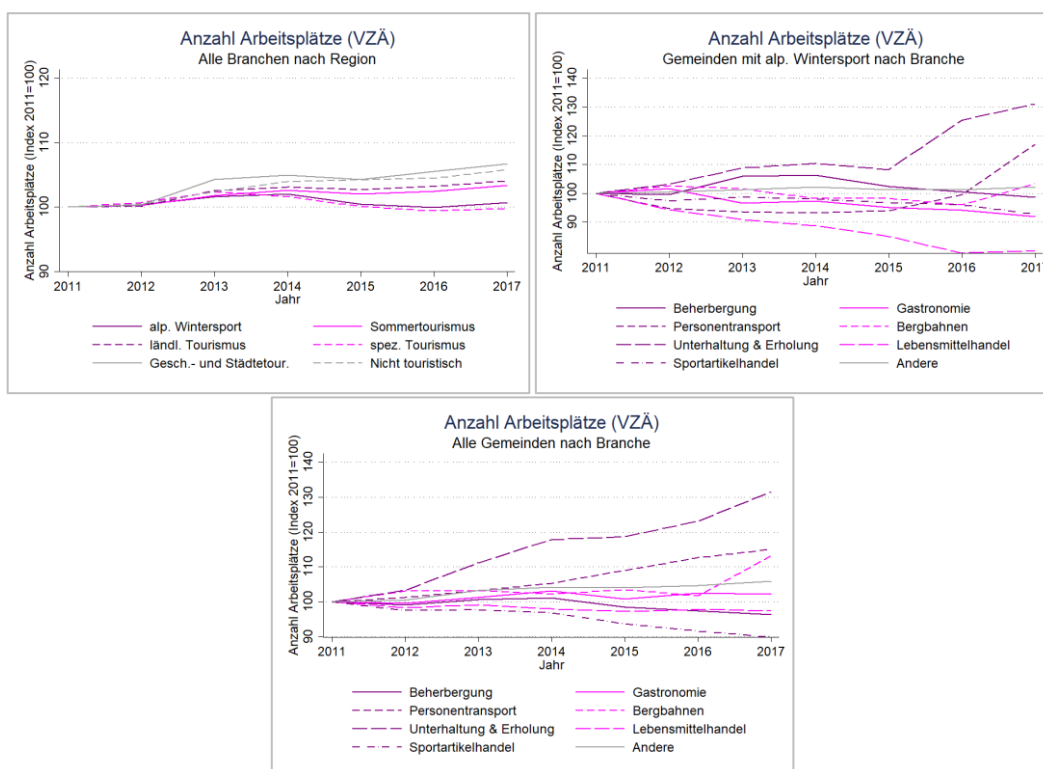
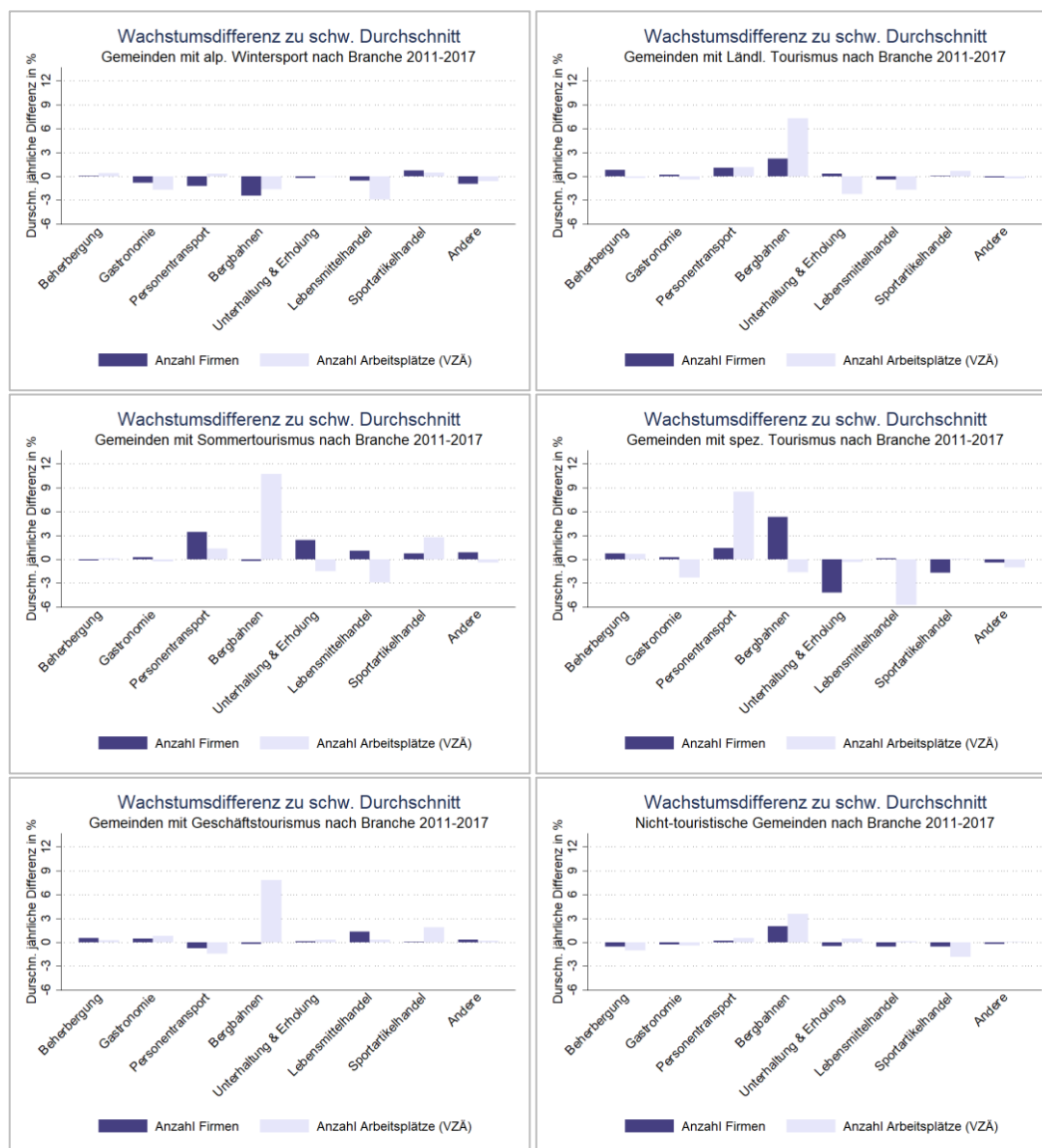


Abbildung 44: Regionale Wachstumsdifferenzen nach Branchen



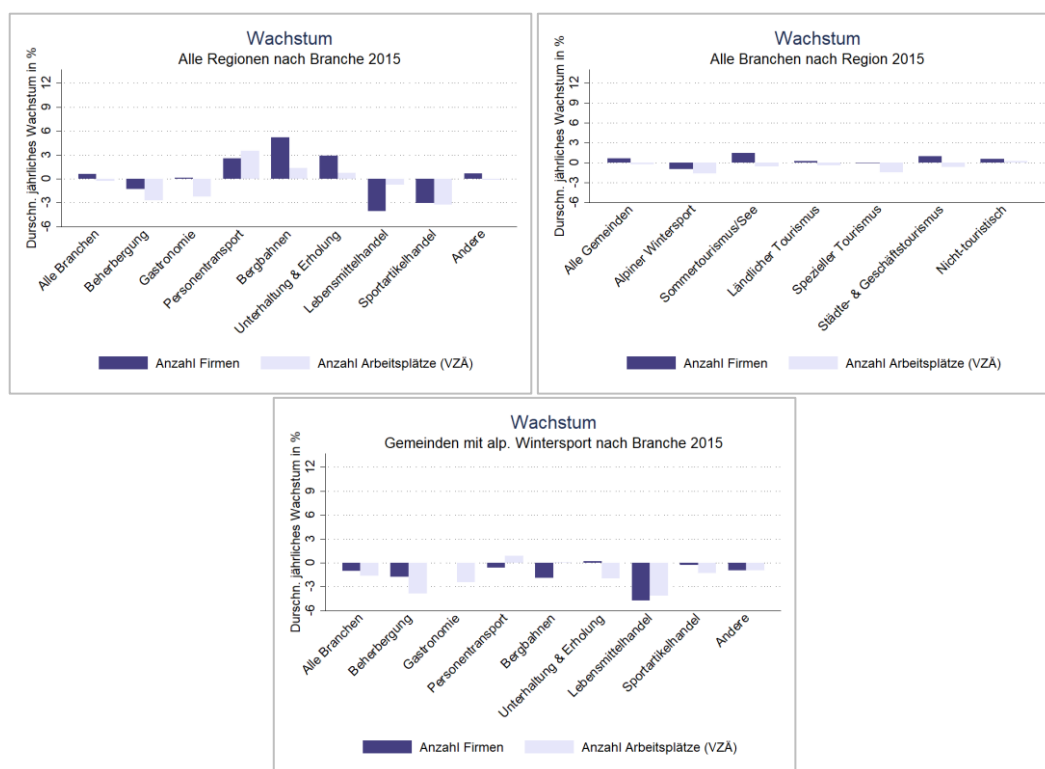
Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 45: Firmengründungen und -aufgaben 2015



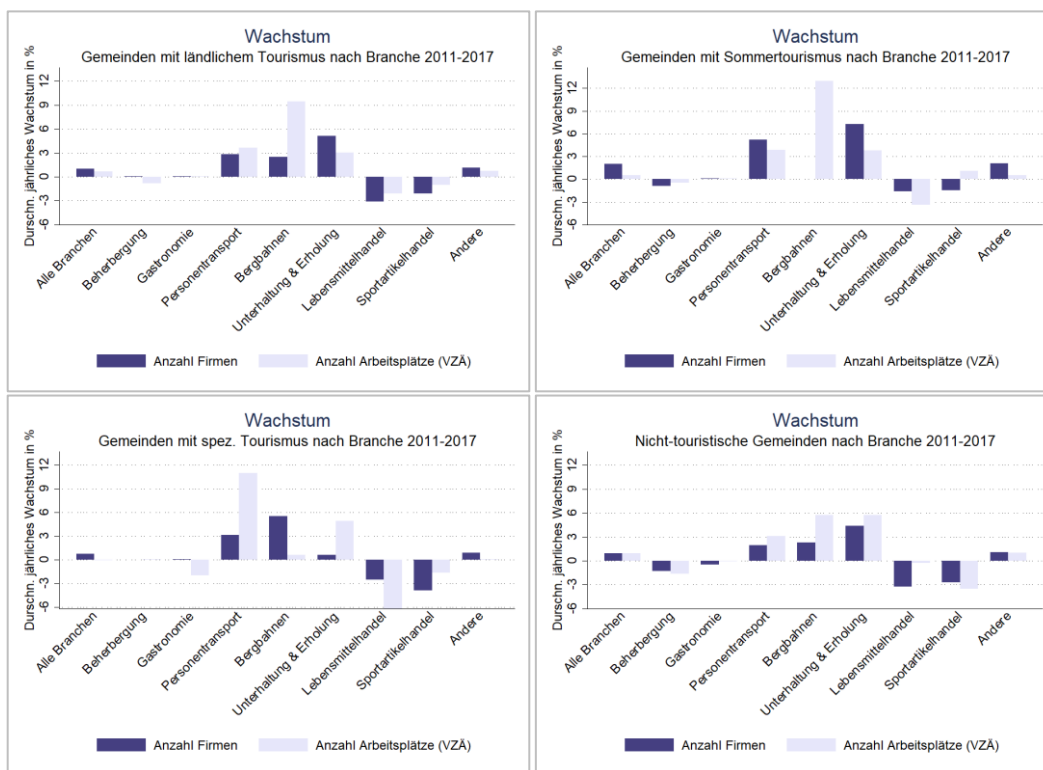
Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 46: Wachstum 2015



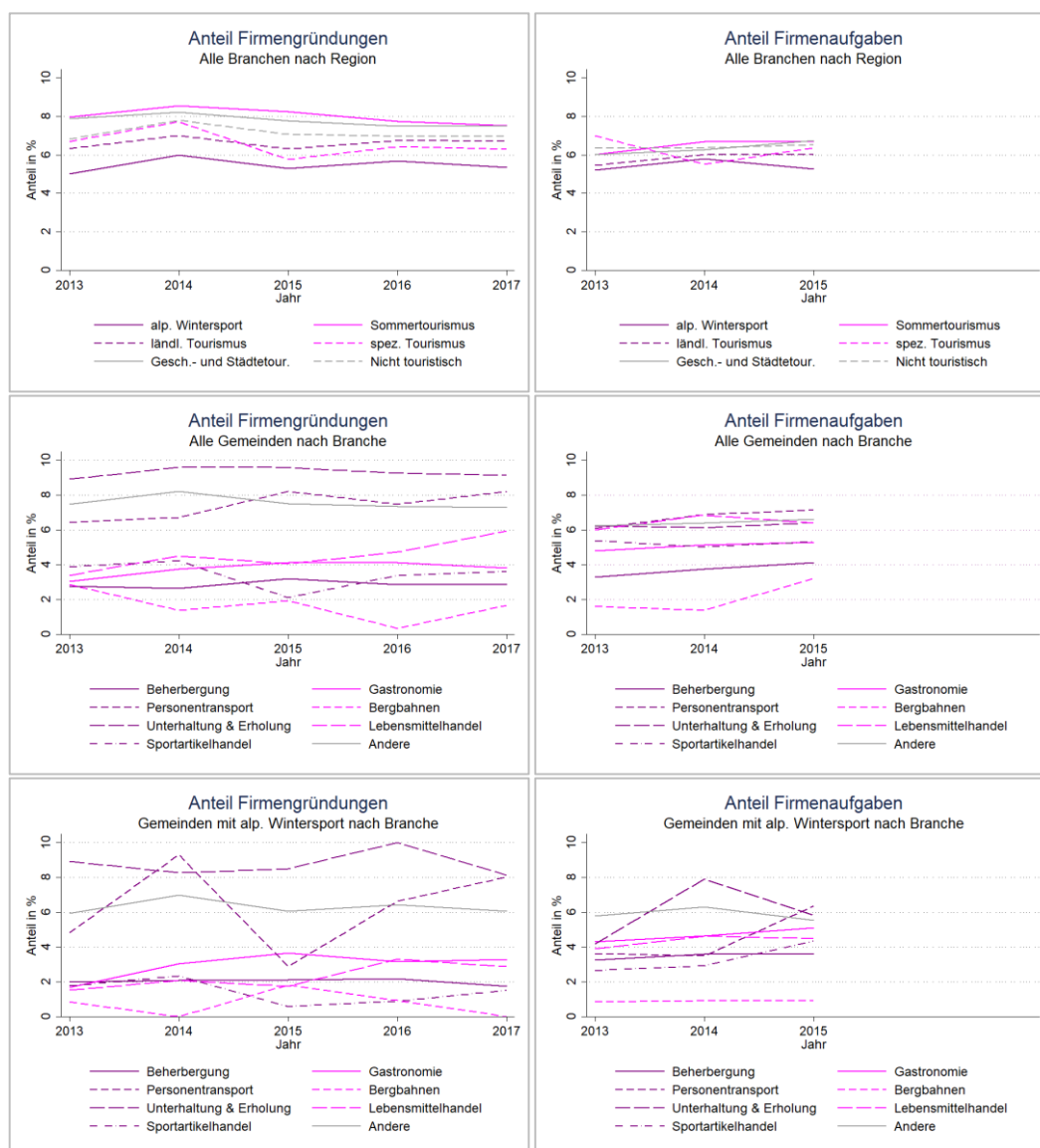
Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 47: Regionales Wachstum nach Branchen



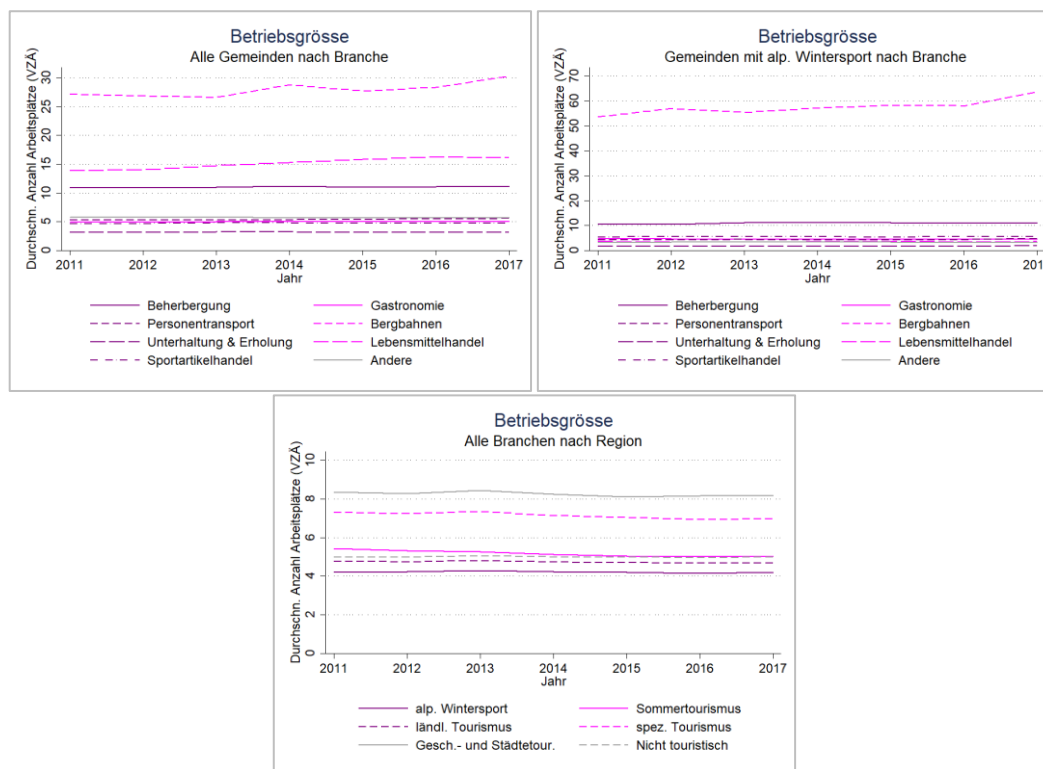
Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 48: Firmengründungen und -aufgaben - Entwicklung



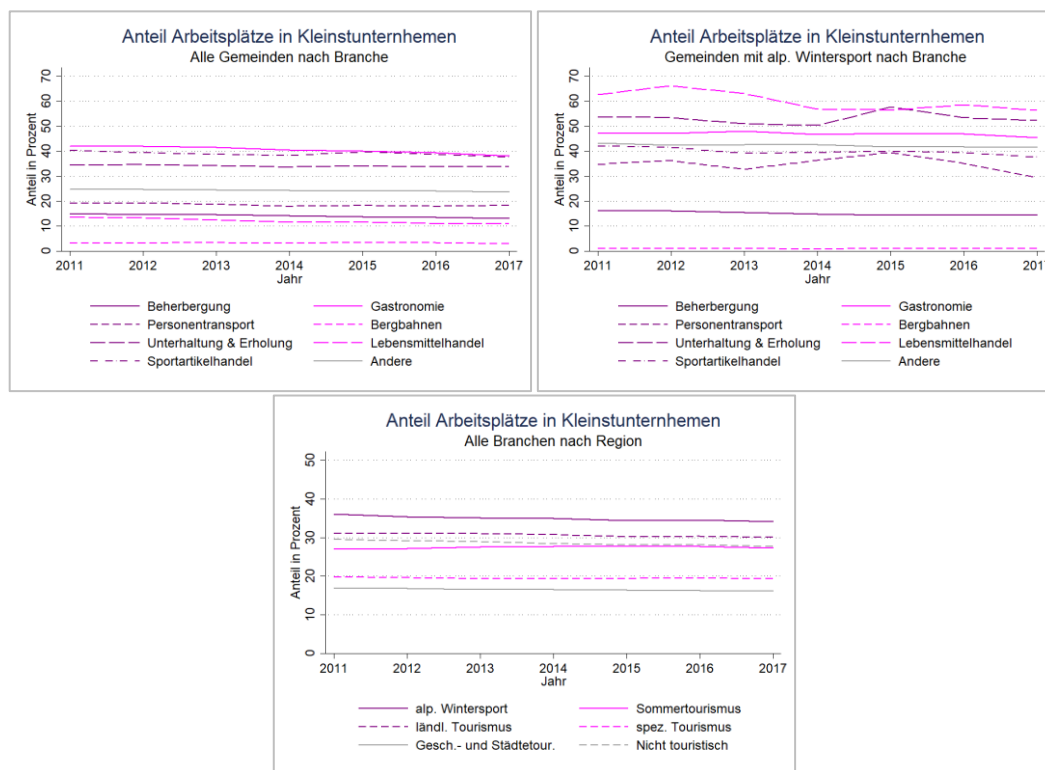
Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 49: Entwicklung Betriebsgrösse



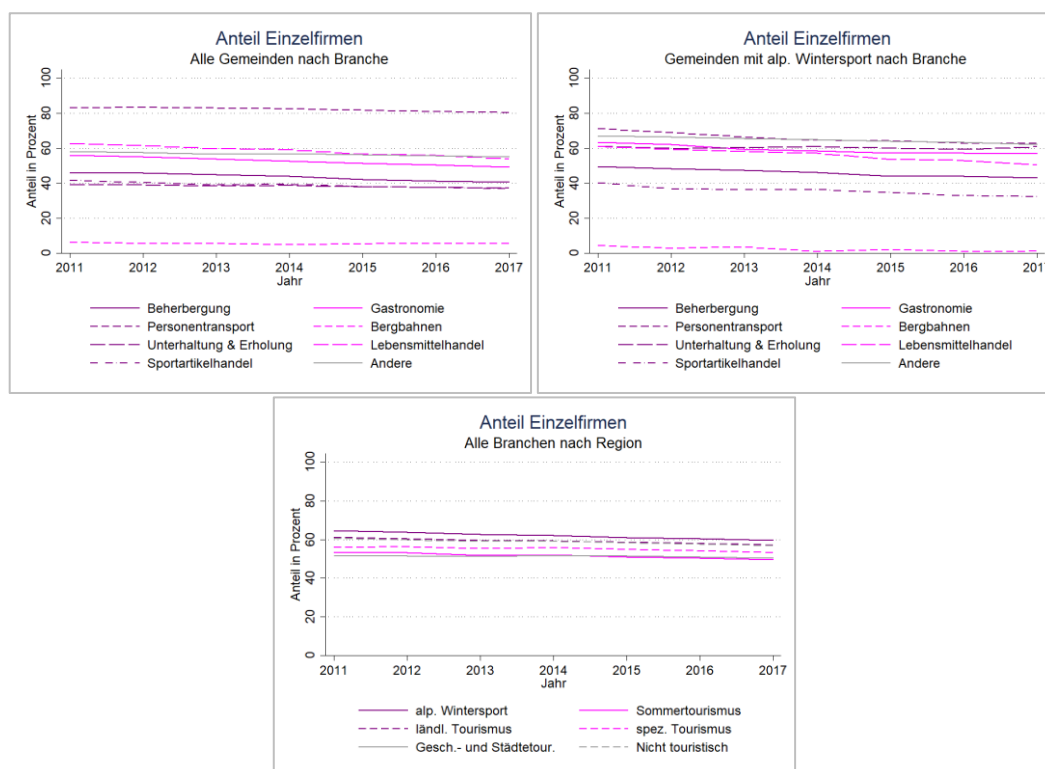
Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 50: Entwicklung Anteil Arbeitsplätze in Kleinbetrieben



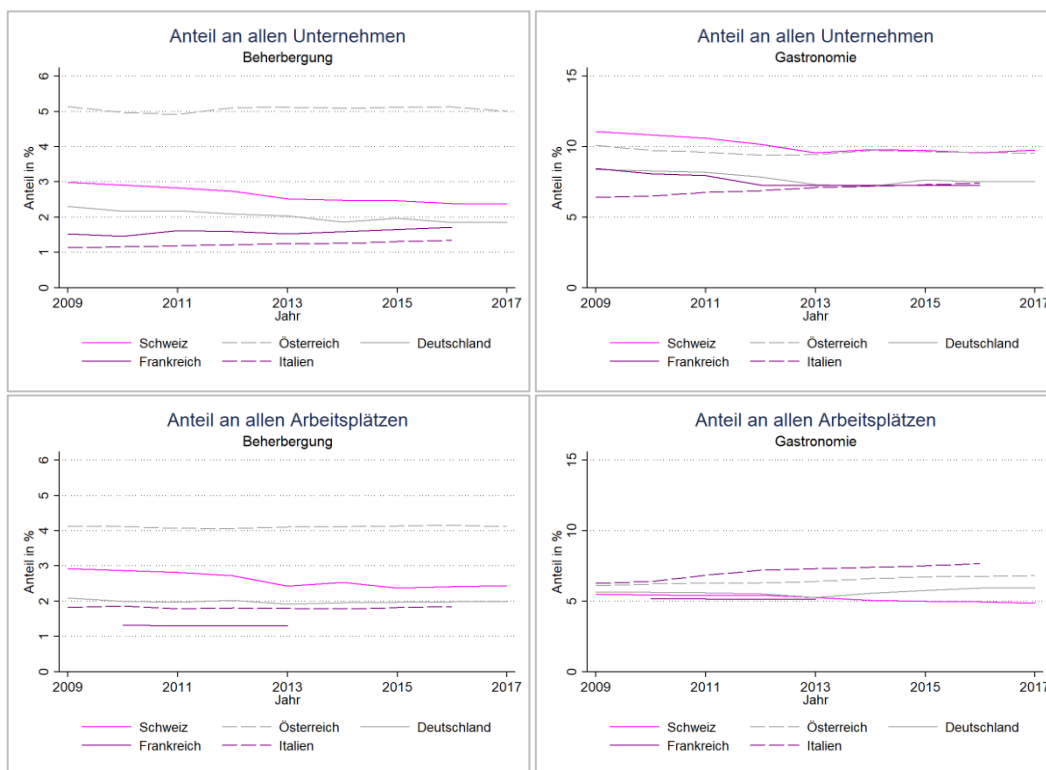
Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 51: Entwicklung Anteil Einzelfirmen



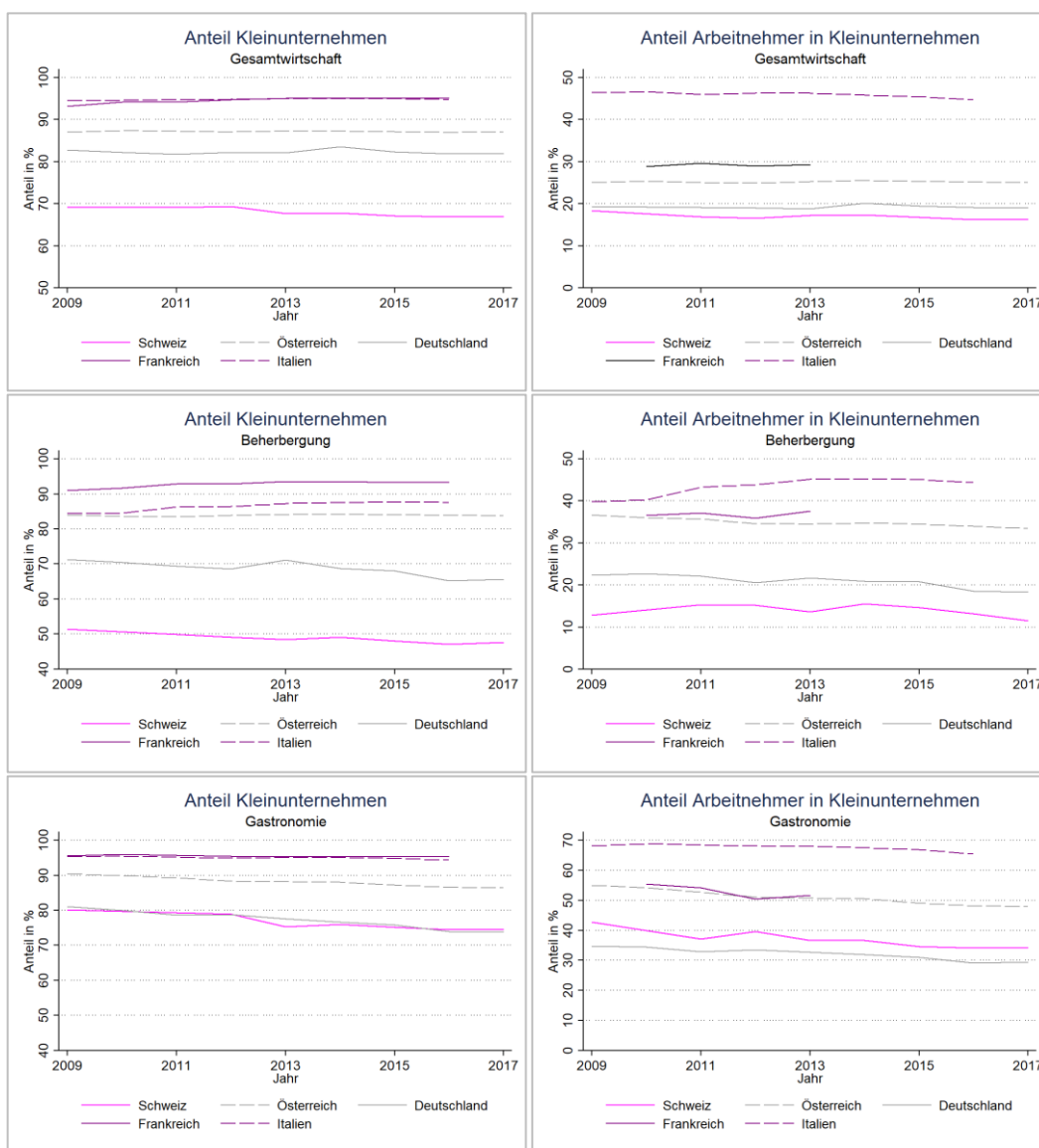
Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 52: Entwicklung Anteil Branchen nach Ländern



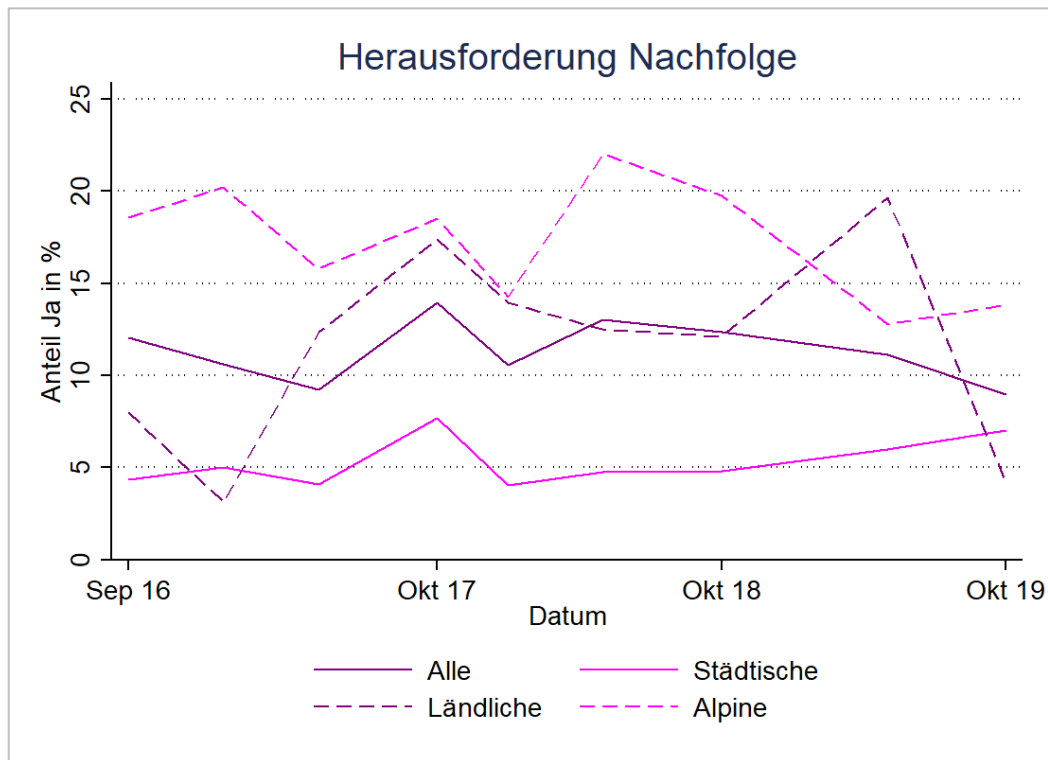
Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 53: Entwicklung Kleinstrukturiertheit nach Ländern



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 54: Entwicklung der Herausforderung Nachfolgeregelung in der Hotellerie



Quelle: Eigene Darstellung

Anhang A2: Interviews

Verkäufer (Übergeber):

- Ernst Flütsch, Gastgeber Salzfluh
- Hans Peter Rubi, ehemaliger Inhaber Piz Buin Guarda

Berater:

- André Gribi, Managing Partner Hotel & Gastro Consulting GmbH
- Alois Kronbichler, Geschäftsführer Kohl&Partner Südtirol
- Martin Domenig, Managing Partner Kohl&Partner Villach
- Urs Keiser, Managing Partner Conim AG

Investor/Entwickler:

- Daniel Renggli, CEO und Delegierter Verwaltungsrat Revier Hospitality Group
- Urs Grimm, Geschäftsführer Unisono Hospitality Management AG
- Andrea Jörger, Chief Development Officer bei RIMC International Hotels & Resorts GmbH

Förderinstrument/Unterstützer:

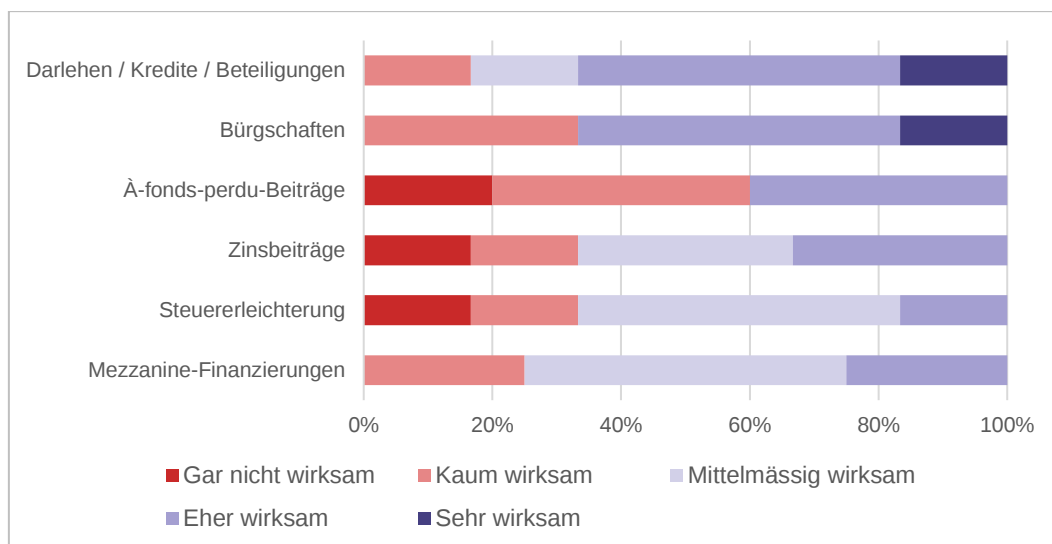
- Cilgia Rest, Kantonalbank Graubünden
- Bernhard Nufer, Raiffeisen Interlaken
- Philippe Pasche, Direktor SGH
- Markus Walt, Amt für Wirtschaft Appenzell I.Rh.
- Michael Cafilisch, Amt für Wirtschaft Graubünden

Käufer (Übernehmer):

- Marco Feuz, Restaurant Zur Simme
- J.J. Mäder, Inhaber / GF Carlton Europe Interlaken

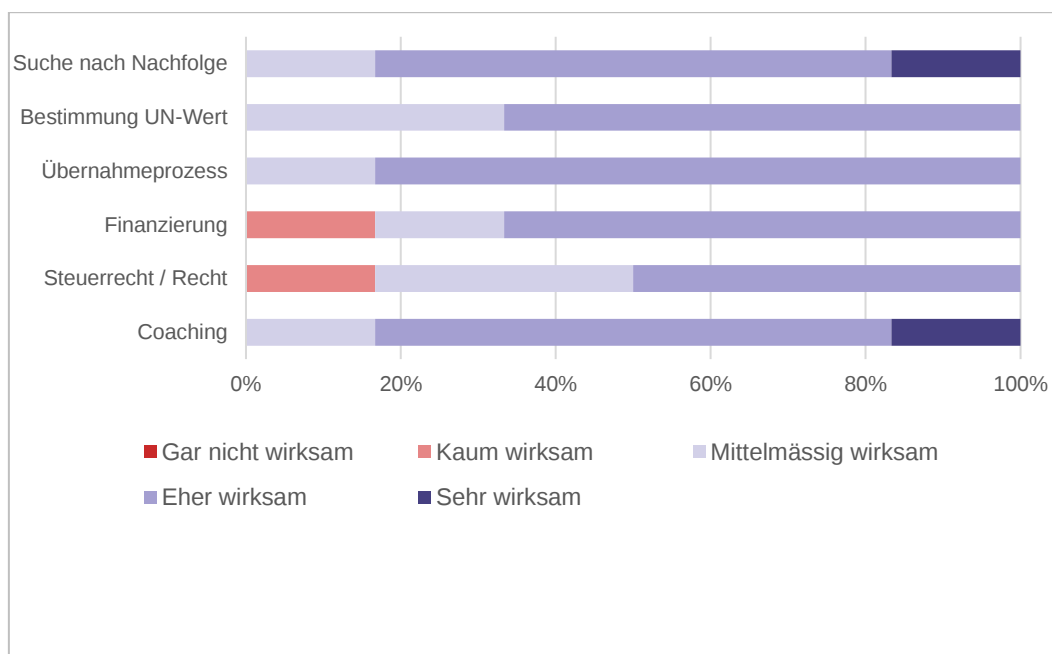
Anhang A3: Relevanz der Fördermittel im Ausland

Abbildung 55: Wirksamkeit der finanziellen Fördermittel im Ausland (n=6)



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 56: Wirksamkeit der Dienstleistungsunterstützungen im Ausland (n=6)



Quelle: Eigene Darstellung

Anhang A4: Fallbeispiele

Die Interviewpartner Fallbeispiele der Fallbeispiele werden aus Datenschutzgründen nicht genannt. Die folgenden Tabellen enthalten ausführliche Informationen zu den einzelnen Fallbeispielen.

Fallbeispiel 1: Erfolgreiche innerfamiliäre Weitergabe Beherbergung (Übernehmer-sicht)	
Situation / Ausgangslage	- Familienbetrieb 2004 übernommen - Gästefokus Schweiz und angrenzendes Ausland - Kleiner Betrieb (Kategorie 0-29 Zimmer) mit Restaurant und Spa - Einzelfirma
Vorgehen im Prozess	- Beide Seiten unterstützt durch Treuhänder - Wichtigster Kontakt für Übernahme und Begleitung (rechtliches) - Finanzielles über Hausbank (langjährige Verbindung der Eltern) - Gut geplante Übernahme, dauerte ca. 5 Monate - Branchenkennzahlen und ähnliche Betriebe wurden beachtet
Herausforderungen	Interpersonelle Ebene: - Wechselndes Rollenverhältnis mit den Eltern (Menschliche Aspekte) Prozessebene - Finanzielle Aspekte irrelevant Betriebliche Ebene - Inventarabgrenzung (Finanzielle Aspekte)
Attraktivitätsfaktoren	Persönliche Ebene: - Praktisch kein EK (Finanzielle Faktoren) - Kompetenz vorhanden (Kompetenzfaktoren) Interpersonelle Ebene: - Kennt den Betrieb, keine Unklarheiten/Fragezeichen (Menschliche Faktoren) - Bestehende Mitarbeiter nicht verändert (Menschliche Faktoren) - Kommunikation nach aussen über regionale Medien und Mails an Stammgäste (Kommunikative Faktoren) Betriebliche Ebene: - Seit 96/97 nicht mehr umgebaut, keine zusätzlichen Investitionen (Qualität Hardware)
Dienstleistungen	Bestimmen UN-Wert: Treuhänder Übernahmeprozess: Treuhänder Finanzierung: Treuhänder Coaching: Treuhänder, Gastro-Weiterbildung, persönliche Kontakte
Unterstützungsangebote	SGH angefragt aber abgelehnt
Ergebnis/Fazit	Ausschlaggebend: Keine Alternativen für beide Parteien

Fallbeispiel 2: Erfolgreiche innerfamiliäre Weitergabe Beherbergung (Übernehmer-sicht)	
Situation / Ausgangslage	- Familienbetrieb; sukzessive Übernahme nach 2013 - Schweizer Gäste - Kleiner Betrieb (Kategorie 0-29 Zimmer) mit relativ grossem Restaurant - Einzelfirma
Vorgehen im Prozess	- Übernehmer schon vor Übernahme im Betrieb tätig - Wurde sukzessive übernommen - Nach Buchwert gekauft - Rechtliches an Treuhänder/Notar übergeben - Finanzielles an Hausbank
Herausforderungen	Interpersonelle Ebene: - Eltern gingen in Mietwohnung; Abstand zum Betrieb nahm Druck weg (Menschliche Aspekte)
Attraktivitätsfaktoren	Persönliche Ebene: - Finanzielle Belastung vertretbar (Finanzielle Faktoren) - Genügend Zeit um sich einzuarbeiten (Kompetenzfaktoren)
Dienstleistungen	Finanzierung: Hausbank Steuerrecht/Recht: Treuhänder, Notar
Unterstützungsangebote	- Private Investoren für anstehende Investition gefunden
Ergebnis/Fazit	- Erfolg bei Familie (dasselbe Ziel) - Ausbildung (Gastro-/Kochausbildung mit Verständnis für Buchhaltung)

Fallbeispiel 3: Erfolgreiche innerfamiliäre Weitergabe Beherbergung (Übernehmer-sicht)	
Situation / Ausgangslage	- Familienbetrieb in 3. Generation - Familienhotel - Mehrheitlich Schweizer Gäste - AG - Mittलगrosser Betrieb (Kategorie 30-59 Zimmer), 2 Restaurants, Wellness, Kinderangebote
Vorgehen im Prozess	- 5 Jahre vor der Übernahme intern gestartet - Vorsorge/Finanztechnisches: Versicherungsberater - Regelung Aktionärsbindung/Erbverträge: Rechtsanwalt - Persönliche Begleitung: Unternehmensberater
Herausforderungen	Persönliche Ebene: - Abfindung Bruder, ausgewogene Entschädigung (Finanzielle Aspekte) Interpersonelle Ebene: - Gratwanderung Kommunikation: 5 Jahre lang nicht kommuniziert bis vor Übernahme (Kommunikative Aspekte) Prozessebene: - Bereitschaft genügend finanzielle Mittel für Übernahme einzusetzen (Finanzielle Aspekte) Betriebliche Ebene: - Erstellen einer Struktur und akzeptieren dieser (Professionalisierungsgrad)
Attraktivitätsfaktoren	Persönliche Ebene: - Emotionale Komponenten (Ängste/Verluste) bzgl. Know-how (Kompetenzfaktoren) Interpersonelle Ebene: - Keine andere Option, da Familienbetrieb (Menschliche Faktoren) Betriebliche Ebene: - Klare Marktpositionierung war wichtig (Organisation Betrieb) - Überlegten ob zweites Standbein MICE statt nur Familienhotel (Organisation Betrieb)
Dienstleistungen	Bestimmen UN-Wert: Unternehmensberater, Versicherungsberater Finanzierung: Versicherungsberater (Vorsorge/Finanztechnisches) Steuerrecht/Recht: Rechtsanwalt (Regelung Aktionärsbindung/Erbverträge) Coaching: Unternehmensberater
Unterstützungsangebote	- Hausbank (FK) - SGH (FK) - Keine zusätzliche Verschuldung
Ergebnis/Fazit	- Glück, dass Frau mithelfen konnte - Private und persönliche Kenntnisse der Bedürfnisse seiner Gäste - Unterstützende Faktoren für Erfolg: - Klare Marktpositionierung - Finanzpartner willig über Hypotheken hinaus zu finanzieren (Investitionen)

Fallbeispiel 4: Nicht Erfolgreiche Weitergabe Gastronomie (Übergebersicht)	
Situation / Ausgangslage	- Regionale Küche - Zwei Speisesäle und Aussenbereich (Garten) - 12 Mitarbeitende, Spitzen bis zu 16 (nicht alle 100%) - Einzelfirma
Vorgehen im Prozess	- Gedanken seit 3-4 Jahren - Vor 1.5 Jahren gestartet: Nachbar war interessiert - Kein Problem beim Loslassen - Keine persönlichen Konflikte - Besitzer sind finanziell abgesichert - Austausch mit Buchhalter und Treuhänder, später Immobilienmaklerin (bei VK Liegenschaft) - Rest: selbstständige Recherche
Herausforderungen	Persönliche Ebene: - Viel Freizeit aufgewendet / Beschäftigung (Emotionale Aspekte) Prozessebene: - Informationsbeschaffung Prozess sehr schwierig (Ausgestaltung Übergabeprozess) - Verkehrswertschätzung von Consulting Firma nicht realistisch aus Sicht Betreiber (Finanzielle Aspekte) - Unterschiedliche Einschätzung aufgrund von Grundstück - Consulting Firma schätzte dies als Parkplatz ein – Betreiber sagen könnte aber auch Bauland sein, das viel mehr Wert hat - Hohe Kosten durch Berater, Treuhänder/Buchhalter, Inserate, Architekt (Finanzielle Aspekte) Betriebliches Umfeld: - Trotz guter Lage, Nähe Stadt und gutem Ruf niemanden gefunden (Branchenaspekte, Entrepreneurship) - Branche/Wettbewerbsumfeld Problem (Branchenaspekte, Wirtschaftliche Aspekte)
Attraktivitätsfaktoren	
Dienstleistungen	Bestimmung UN-Wert: Unternehmensberater (nicht positiv) Übernahmeprozess: Treuhänder, Unternehmensberater, Architekt, Immobilienmakler (vielleicht wäre ein Verkauf mit einem anderen Anbieter möglich gewesen)
Unterstützungsangebote	
Ergebnis/Fazit	- Wird im Moment als Take-Away weitergeführt - Sie hatten im Prozess 3 Investoren, die Interesse hatten, aber Pächter suchten für den Betrieb - Auf verschiedene Inserate in Fachzeitschriften kamen keine Rückmeldungen - Dann aufgegeben, weil es zu viel Kraft gekostet hätte - Nur innerhalb der Familie wäre es einfach (oder Mitarbeiter schon lange im Betrieb) - Menschliche Aspekte sehr wichtig: Starke Führung bedeutet schwierig jemanden zu finden, der in die Fussstapfen tritt.

Fallbeispiel 5: Ausstehende innerfamiliäre Übergabe Beherbergung (Übergeber-sicht)

Situation / Ausgangslage	- Übergabe von der 2. in die 3. Generation - Gästeanteil CH 45% (vor Covid-19) - AG - Mittलगrosser Betrieb (Kategorie 30-59 Zimmer), 2 Restaurants, Terrasse, Spa, Meeting Raum
Vorgehen im Prozess	- Viel gelernt aus Übergabe von der 1. Generation - Sind im Übergangsjahr, geplant Mai 2021 - Rechtliche Aspekte: - Schwierig, da die Nachfolger kein Kapital haben - Zweite Tochter auch Anrecht
Herausforderungen	Betriebliche Ebene: - Wettbewerbsumfeld/Positionierung: Diversifiziert ohne Klumpenrisiko bisher (Positionierung) Betriebliches Umfeld: - Planungsunsicherheit durch Corona (Wirtschaftliche Aspekte)
Attraktivitätsfaktoren	Betriebliche Ebene: - Neue Ideen sollen Platz haben, wollen aber noch nichts ändern (Organisation Betrieb)
Dienstleistungen	Bestimmung UN-Wert: SGH Übernahmeprozess: Hausbank (für wichtige Kontakte im Prozess) Steuerrecht/Recht: Treuhänder angedacht Coaching: Nachfolgeberaterin
Unterstützungsangebote	
Ergebnis/Fazit	- Gut gestartet mit externer Hilfe - Bereitschaft der Nachfolger auch im Bereich Digitalisierung - Mitarbeiter: Ängste und Unsicherheiten aber durch Mitarbeit der Nachfolger wegen Covid jetzt besser - Privilegierter Standort in etablierter Destination hilft - Schwiegersohn involviert, sieht es positiv, könnte aber durchaus schwierig werden