

Pressemitteilung

BZT-Jahresdialog zu Unternehmensnachfolge im Tourismus: Welche Faktoren sind entscheidend für eine erfolgreiche Unternehmensübergabe? Und wie stellt sich hierzu speziell die Situation im Freistaat Bayern dar?

Kempten, 29. Februar 2024 (KC) – Hunderttausende Unternehmen in Deutschland stehen in den kommenden Jahren vor der Herausforderung, es an die nächste Generation übergeben zu wollen - davon ein Großteil im Bereich Tourismus. Bei einer Vielzahl steht hinter der Frage der Nachfolge jedoch ein großes Fragezeichen. In seinem ersten Jahresdialog 2024 beleuchtete das Bayerische Zentrum für Tourismus ([BZT](#)) mit teilnehmenden Expert*innen unter dem Titel „Who’s next? – Unternehmensnachfolge und Unternehmertum im Tourismus“ die Thematik der Firmenübergabe in bayerischen Tourismusunternehmen und den damit verbundenen Herausforderungen aus Perspektiven von Wissenschaft und Praxis.

Nachfolger*innen dringend gesucht

Die Expertenrunde, die von Prof. Dr. Marco A. Gardini (Stellv. Leiter des BZT) moderiert wurde, begann mit einem Hintergrund-Vortrag von Dr. Jürgen Helmes, dem Hauptgeschäftsführer der [Industrie- und Handelskammer Regensburg](#). Mit eindrucksvollen Zahlen belegte er, dass die Lage bezüglich der Firmenübernahmen nicht nur bundesweit, sondern auch in Bayern sehr ernst ist. Demnach zieht ein Viertel aller beratenen Inhaberinnen und Inhaber in Erwägung, ihren Betrieb zu schließen, anstatt den Betrieb in neue Hände zu geben. Im Freistaat stehen laut einer Studie des Bayerischen Wirtschaftsministeriums zwischen 2022 und 2026 rund 36.500 Unternehmen mit 618.000 Arbeitsplätzen zur Übergabe an - ausgehend von insgesamt 550.000 aktiven Unternehmen im Freistaat. Davon entfallen 12.300 Unternehmen und 157.000 Arbeitsplätze auf den Sektor Handel, Verkehr und Gastgewerbe. Im Bereich Hotellerie, Gastgewerbe und Tourismus allgemein kommen auf einen potenziellen Nachfolger rund 6,5 Unternehmen, die zur Übergabe anstehen.

Gründe für die erschwerte Nachfolge von Unternehmen

Dr. Jürgen Helmes zufolge gibt es verschiedenste Gründe für eine erschwerte Nachfolge speziell im Tourismus-Segment. Hierzu zählen der hohe Investitions- und Finanzierungsbedarf in vielen Unternehmen, der steigende Kostendruck bei Mieten, Energie, Waren und Personal, eine überbordende Bürokratie und nicht zuletzt der Fachkräftemangel: „Es gibt immer weniger junge Leute, die sich für diese Branchen begeistern und gewinnen lassen“, konstatierte er. „Denn sie haben grundsätzliche riesige Chancen auf dem Arbeitsmarkt und damit auch eine Fülle an attraktiveren Alternativen.“

Herausforderungen und Erfolgsfaktoren von Übergaben von Familienunternehmen

Wie schwierig es ist, vor allem erfolgreiche Übergaben in familiär geführten Betrieben durchzuführen, erläuterte im BZT-Jahresdialog Prof. Dr. Anita Zehrer, Leiterin Zentrum Familienunternehmen, [MCI / Die Unternehmerische Hochschule](#) in Innsbruck. „Es prallen hierbei zwei Welten aufeinander, die der Familie und die des Unternehmens, und beide Systeme funktionieren nach unterschiedlichen Regeln und handeln völlig unterschiedlich“, betonte sie. Ihr Fazit: „Damit sind vor allem



Gefördert durch

Bayerisches Staatsministerium für
Ernährung, Landwirtschaft, Forsten und Tourismus

Familienunternehmen, und hier gibt es im Tourismus sehr viele, bei der Firmenübergabe sehr krisenanfällig.“ Zu den Herausforderungen zähle unter anderem, dass sich die ältere Generation nicht vom Betrieb lösen könne und sie der Folge-Generation die Zukunftsgestaltung nicht zutraue. Sie empfiehlt grundsätzlich die externe Begleitung bei der Übergabe eines Familienunternehmens.

Externe Hilfe als Erfolgsfaktor bei der gemeinsamen Führung eines Familienbetriebs

Das können Julia Zwicker und ihr Vater Thomas Lerch, beide Geschäftsführer des [Panoramahotel Oberjoch](#), bei ihrem Praxisbericht im BZT-Jahresdialog nur bekräftigen. Beiden hat die persönliche Erfahrung gelehrt, sich Hilfe von außen zu holen. „Unsere Familien-Meetings finden immer mit einem externen Berater als Moderator statt“, verrieten sie. Auch sei eine räumliche Trennung bei der Firmenführung ihren Erfahrungen nach wichtig. Grundsätzlich müsse man auf Augenhöhe kommunizieren, betonte Thomas Lerch, und auch unterschiedliche Führungsstile akzeptieren und Kompetenzen abgeben können.

Die Studentin Jule Paulsen vermittelte im nächsten Beitrag einen Einblick in ihre aktuelle private und auch zukünftige unternehmerische Situation. Ihre Familie unterhält ein 38-Zimmer-Hotel in einer Kleinstadt im Norden Deutschlands, sie selbst war immer Teil des Unternehmens und bereitet sich mit einer abgeschlossenen Hotelfach-Ausbildung und ihrem derzeitigen [Studium in Den Haag](#) auf die Hotelübernahme vor. „Ich kann es mir gut vorstellen, bin mir aber noch nicht hundertprozentig sicher“, verriet sie den Jahresdialog-Teilnehmer*innen.

Welche Faktoren beeinflussen grundsätzlich den Unternehmenserfolg?

Silvia Taschner, Innovation Architect bei der [Start2 Group](#) in München, erläuterte im Anschluss vier grundsätzliche Faktoren für einen unternehmerischen Erfolg: „Ohne strategische Denke geht es nicht“. Auch müsse man die Bedürfnisse der Kunden kennen, und sich neuen Anwendungen und Technologien aus dem Bereich der Digitalisierung, Künstlichen Intelligenz und Robotik und deren Einsatzmöglichkeiten für das eigene Unternehmen öffnen. „Es gilt dabei, den schmalen Grat zwischen Risiko und Herausforderungen einzuschätzen“, betonte sie. Ihr Rat zum Thema Firmenübergabe: „Die Älteren müssen den Jüngeren Freiraum für eine strategische Neuausrichtung geben.“

In der finalen Austauschrunde des Jahresdialogs holte Moderator Prof. Dr. Marco A. Gardini von den Expert*innen grundsätzliche Ratschläge für eine erfolgreiche Firmenübergabe ein. Die Runde war sich darin einig, dass der Ausbildungsfaktor im Vorfeld eines eventuellen Studiums nach Schulabschluss eine wichtige Rolle spiele und eine bedeutende Grundlage in Vorbereitung auf die Übernahme eines Unternehmens darstelle. Auch gelte es, hierfür den richtigen Zeitpunkt abzapassen, und der jungen Generation und ihren Vorstellungen und Ideen zu vertrauen. Dr. Jürgen Helmes betonte abschließend, dass vor allem die Bürokratie-Lasten in Deutschland ein großes Hemmnis darstellen. „Die Politik darf das Unternehmertum nicht weiter verdammern“, lautete sein Appell. „Derzeit werden Unternehmen nicht in der Form wertgeschätzt, wie sie es verdienen. Das muss sich dringend ändern.“

Eine Aufzeichnung des ersten BZT-Jahresdialogs 2024 sind wie alle Fachgespräche der Dialogreihe unter <https://bzt.bayern/jahresdialoge/> abrufbar.

Schon jetzt vormerken:

Der nächste BZT-Jahresdialog findet am **7. Mai 2024** von 10.00 Uhr bis 11.30 Uhr statt.



Gefördert durch

Bayerisches Staatsministerium für
Ernährung, Landwirtschaft, Forsten und Tourismus

BZT-Jahrestagung 2024

Jetzt noch anmelden zur BZT-Jahrestagung 2024, die unter dem Leitmotiv „High Tech und High Touch – Tourismuszukunft im Spannungsfeld von Mensch und Technik“ am 16. und 17. April 2024 in Nürnberg stattfindet. Die Anmeldung ist noch bis 1. April 2024 möglich unter:

<https://bzt.bayern/events/jahrestagung-2024/>

Ansprechpartner:

Bayerisches Zentrum für Tourismus e.V. (BZT)

Prof. Dr. Alfred Bauer

info@bzt.bayern

Wiesstraße 13a

87435 Kempten

www.bzt.bayern

Für weitere Presseinformationen:

Marion Krimmer

KRIMMER CONSULTING

Schlossweg 4

85235 Pfaffenhofen an der Glonn

marion@krimmer-consulting.de

Das Bayerische Zentrum für Tourismus (BZT) ist ein An-Institut der Hochschule Kempten. Es wird vom Bayerischen Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft, Forsten und Tourismus vorerst bis Ende 2025 gefördert und versteht sich als ein unabhängiger wissenschaftlicher Thinktank. Neben relevanten Forschungsprojekten initiiert und moderiert das BZT den praxisrelevanten Austausch zwischen Wissenschaftlern, Politikern und den verschiedenen Akteuren der Tourismuswirtschaft. Dabei stehen die Vermittlung von Wissen, die Identifikation wichtiger Themen der bayerischen Tourismuswirtschaft, die Vernetzung der bayerischen Tourismusakteure und ein lösungsorientierter Diskurs zur Förderung, Optimierung und Weiterentwicklung der Leistungsfähigkeit des bayerischen Tourismus im Fokus. Ziel des BZT ist die Förderung von Tourismuswissenschaft und -forschung sowie die Intensivierung des interdisziplinären Wissens- und Erfahrungsaustauschs. <https://bzt.bayern/>



Gefördert durch

Bayerisches Staatsministerium für
Ernährung, Landwirtschaft, Forsten und Tourismus