

# Jahrbuch der Schweizer Hotellerie Annuaire de l'hôtellerie suisse

2014



hotelleriesuisse  
Swiss Hotel Association

# Inhaltsverzeichnis

## Sommaire

### 2013 in Zahlen

#### Wirtschaftliches Umfeld

Wirtschaftliches Umfeld 2013 . . . . .	7
Tourismuspolitischer Rückblick 2013 . . . . .	13
Der Tourismus als Querschnittsbranche. . . . .	16

#### Angebot und Nachfrage

Hotellerie im internationalen Vergleich . . . . .	19
Entwicklung des Angebotes . . . . .	22
Investitionen und Unterhalt . . . . .	29
Entwicklung der Nachfrage. . . . .	34
Entwicklung der Preise . . . . .	39

#### Arbeit und Bildung

Beschäftigung in der Hotellerie. . . . .	43
Schweizer Bildungsmarkt in Zahlen . . . . .	45
Forschungsaktivitäten in der Schweiz . . . . .	53

#### Hotel-Benchmark

Kontenrahmen für Hotellerie und Gastronomie. . . . .	57
Best Practice ERFA-Gruppen . . . . .	62
Best Practice Löhne. . . . .	74
Best Practice Wellness. . . . .	76

### 2013 en chiffres

#### Environnement économique

Environnement économique 2013. . . . .	7
Rétrospective de la politique touristique 2013. . . . .	13
Le tourisme – une branche transversale. . . . .	16

#### Offre et demande

L'hôtellerie en comparaison internationale . . . . .	19
Evolution de l'offre . . . . .	22
Investissements et entretien . . . . .	29
Evolution de la demande . . . . .	34
Evolution des prix . . . . .	39

#### Travail et éducation

Emploi dans l'hôtellerie. . . . .	43
Le marché suisse de la formation en chiffres. . . . .	45
Panorama des activités de recherche en Suisse . . . . .	53

#### Benchmark hôtelier

Le plan comptable pour l'hôtellerie et la restauration . . . . .	57
Groupes EXPER – best practices . . . . .	62
Salaires – best practices . . . . .	74
Wellness – best practices . . . . .	76

# Inhaltsverzeichnis

## Sommaire

### Schwerpunktt Themen /Thèmes principaux

#### Beherbergungsstruktur/Structure d'hébergement

Entwicklungsstrategien für die Ferienhotellerie . . . . .	81
Réflexions sur l'application de l'initiative Weber . . . . .	85
Nachhaltigkeitsmonitoring in der Hotellerie. . . . .	88

#### Gästebedürfnisse/Besoins des hôtes

Was zählt bei der Klassifikation? . . . . .	93
Encore un label Q: l'hospitalité culturellement intelligente. . . . .	96
Ältere Gäste begeistern mit Service, Qualität und Komfort . . . . .	99

#### Arbeitsmarkt/Marché du travail

Kosten und Nutzen der Lehrlingsausbildung . . . . .	103
Pratiques de sélection dans les hôtels en Suisse. . . . .	106
Junge innovative Hotelpioniere braucht die Schweiz . . . . .	110

#### Innovation im Tourismus/Innovation dans le tourisme

Les enjeux de l'innovation dans le tourisme. . . . .	115
Förderinstrumente im Bereich Forschung und Innovation . . . . .	118

MARTIN SCHMIDLI / ANDRÉ GRIBI Kohl &amp; Partner

## Junge innovative Hotelpioniere braucht die Schweiz

Die Nachfolgeregelung in der familiengeführten Hotellerie ist ein unterschätztes Branchenproblem, nicht nur für die Hotels selbst, sondern auch für die Tourismusdestinationen. Gerne richten sich die jungen Hotelfachschulabgänger nach etablierten und in der Regel betriebswirtschaftlich gut strukturierten Betrieben aus und/oder sie verfolgen eine internationale Karriere oder sie verlassen die Branche, um ihre Karriere anderweitig voranzubringen. Die Logik liegt in der Natur der Sache: Andere Branchen sind finanziell attraktiver, sie bieten mehr bezahlte Aus- und Weiterbildung an, und starke Firmenmarken wie Hyatt, Marriott, Coca-Cola oder UBS haben eine Magnetwirkung für junge Berufsleute. Dagegen gibt es nichts einzuwenden, denn es kann ein Vorteil für das berufliche Vorankommen sein, die eine oder andere berühmte Marke im Lebenslauf aufführen zu können – zumindest in diesen Breitengraden. Aufgrund dieser Tatsachen fallen bereits einige potenzielle Nachfolger in Familienunternehmen weg.

Eine Hochrechnung von Kohl & Partner ergab, dass in den nächsten fünf Jahren etwa 1600 Hotelbetriebe und 6000 Gastronomiebetriebe übernommen werden könnten. Ein grosses Nachfolgepotenzial für junge innovative Hoteliere, die der Branche mit kreativen Ideen Aufschwung verleihen. Der Schweizer Tourismus lebt teilweise auch heute noch von alteingesessenen Unternehmern, den sogenannten Hotelpionieren, die sich mit Leib und Seele dem Unternehmen widmen. Aber wie lange noch? Droht der familiengeführten Hotellerie – einem wichtigen Rückgrat der Schweizer Tourismusbranche – eine schleichende «Ausrottung»? Von unvermeidlichem Strukturwandel und Marktberreinigung sprechen die obersten Branchenvertreter. Man stellt sich Fragen wie: «Haben wir genügend Nachwuchsspezialisten für diese potenziellen Betriebe? Wo sind die neuen jungen Hotelpioniere? Junge Menschen, die den Mut haben, neue Konzepte zu realisieren und sich als Vorreiter – eben als neue Pioniere – einen Namen zu machen?»

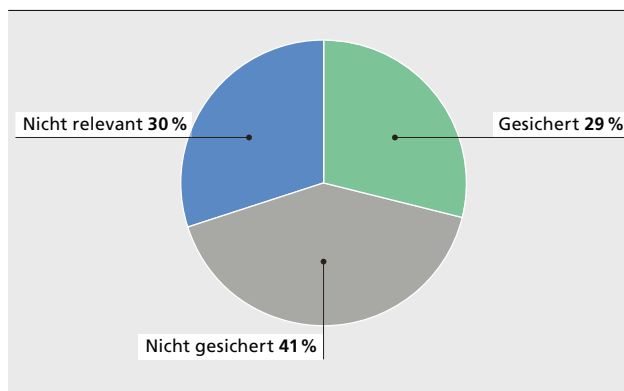
### Beispiel Berner Oberland: 41 Prozent der Betriebe ohne gesicherte Nachfolgeplanung

Eine Umfrage zur Nachfolgeplanung im Berner Oberland<sup>1</sup> zeigt ein klares Bild, und es ist anzunehmen, dass die Kantone Wallis und Graubünden ähnliche Strukturen aufweisen.

<sup>1</sup> Kohl & Partner (2012/2013), Umfrage zur Nachfolgeplanung im Berner Oberland. Informationen zur Umfrage: Die Fragebögen wurden an 249 Mitglieder des Hotelierevereins Berner Oberland versandt und von 83 Betrieben (33,33 Prozent) beantwortet. Teilweise wurden Aufrechnungen inklusive der Gastronomie gemacht. Die Anzahl der Gastronomiebetriebe wurde aus den Mitgliedern von Gastrosuisse im gleichen geografischen Gebiet berechnet. Die Aufrechnung erfolgte in den gleichen Verhältnissen wie die Ergebnisse der Berner Oberländer Hoteliere. Kohl & Partner geht davon aus, dass die Problematik in der Gastronomie sogar noch höher ist.

Das Wichtigste in Kürze: Die Umfrage hat ans Licht gebracht, dass die Themen Unternehmensnachfolge und Betriebsübergabe in Zukunft eine grosse Herausforderung und auch eine gewisse Gefahr für die Destination Berner Oberland mit sich bringen.

Abbildung 1 Nachfolgesicherung Berner Oberland



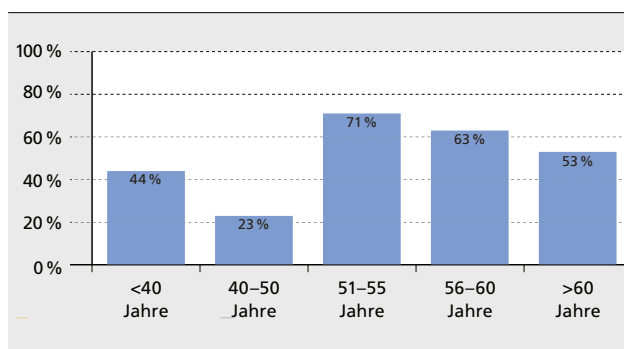
Quelle: Kohl & Partner (2012/2013)

Insgesamt 41 Prozent der befragten Betriebe gaben an, dass die Nachfolge in ihrem Betrieb nicht gesichert ist. Nur gerade 29 Prozent haben die Nachfolge bereits sicher geplant, und bei 30 Prozent der Hotels ist die Frage momentan (noch) nicht relevant. Während bei Betrieben ab 26 Zimmern nur bei einem Drittel die Nachfolge nicht gesichert ist, betrifft es kleinere Hotels weitaus häufiger. Bei Betrieben mit 10 bis 25 Zimmern liegt der Anteil bei 62 Prozent, bei weniger als 10 Zimmern sogar bei 75 Prozent. Dies ist nicht sonderlich überraschend, da kleinere Hotels bekanntlich grössere wirtschaftliche Probleme haben. Es ist damit zu rechnen, dass die touristische Strukturbereinigung die Betriebszahl reduzieren wird.

### Alter der Unternehmer

Ein Fünftel der befragten Unternehmer ist über 60 Jahre alt. Zusammen mit den 56- bis 60-Jährigen, welche sich auch bereits mit der Nachfolgethematik auseinandersetzen müssten, ergibt dies 30 Prozent aller Befragten.

Abbildung 2 Nachfolge nicht gesichert (nach Alter des Unternehmers)



Quelle: Kohl & Partner (2012/2013)

53 Prozent der über 60 Jahre alten Geschäftsführer haben die Nachfolge noch nicht gesichert (siehe Abbildung 2). Dies ist ein sehr hoher Anteil, wenn man bedenkt, wie wenig Zeit für eine Übergabe bleibt. Es ist davon auszugehen, dass dies teilweise Betriebe an schlechten Standorten oder mit massivem Investitionsstau sind.

### Die Nachfolge als komplexes System

Der Grossteil der Probleme der Unternehmensnachfolge ist psychologischer, also menschlicher Natur. Erfasst man ein Unternehmen ganzheitlich, als ein komplexes System mit einer Vielfalt von Elementen wie Mitarbeiter, Kapitalgeber, Lieferanten, Konkurrenten, Kunden etc., die untereinander vielfältige und nicht ohne weiteres überschaubare Beziehungen und Wechselwirkungen haben, zeigt sich, dass der Wechsel der Unternehmensführung ganzheitlich anzugehen ist und nicht wie so oft auf rechtliche, finanzielle und steuerliche Aspekte reduziert werden darf. Immer wieder gehen bei Nachfolgeregelungen die Kunden- und Mitarbeiterperspektive vergessen, was existenzgefährdende Folgen haben kann.

### Unternehmensnachfolge als Innovationsmotor

Es gibt zu viele ähnliche Betriebskonzepte, Betriebe, welche ähnliche Ideen zu ähnlichen Preisen und ähnlicher Qualität anbieten. Gerade bei steigendem Wettbewerbsdruck in einem Verdrängungsmarkt tun Betriebe gut daran, nachhaltige Innovationen zu planen und umzusetzen. Die goldene Regel lautet: Pro Saison eine Handvoll kleine Ideen zur Detailverbesserung und alle drei bis vier Jahre eine grössere Innovation umsetzen. Eine Betriebsübergabe kann kurz vor oder mit einer grösseren Innovation ein-

hergehen und bietet eine gute Kommunikationsplattform, um die neue Geschäftsleitung zu positionieren. In etlichen Fällen drohen jedoch durch meist überlange Übergabeprozesse Innovations- und Investitionsstaus. Nachstehend eine kurze Auflistung der gefährlichsten Innovationsbremsen und ein paar Tipps, wie diesen entgegengewirkt werden kann.

### Innovationsbremse 1: Zu späte Übergabe oder zu lange dauernder Übergabeprozess

«Dir gehört einmal alles!», mit diesem Satz versuchen die Pioniere, die Jungen zu beruhigen und nichts in die Wege zu leiten. Es kommt meist nicht zu konkreten Vereinbarungen. Auf die Frage der Junioren, wann denn «endlich» die Übergabe erfolgt, antworten die Pioniere beispielsweise so: «Warum hast du es denn so eilig? Du wirst doch noch warten können!» Diese Hinhaltenaktik funktioniert bestens, und wenn die Jungen wegzugehen drohen, bekommen sie ein kleines Stückchen vom Kuchen, aber selten so viel, um sich für den Betrieb verantwortlich zu fühlen. Der weitaus häufigste Fehler ist das Verpassen des richtigen Zeitpunktes, bevor die Nachfolgefalle zuschlägt. Dies ist sicherlich nicht einfach und braucht Gespräche mit Spezialisten.

**Tip:** Fünf Jahre vor der Übergabe den Übergabeprozess starten und diesen konsequent planen und durchführen. Gemeinsam einen Stufenplan entwickeln. Stagniert der Betrieb, verliert er an Innovationskraft und Vitalität.

### Innovationsbremse 2: Fesseln für die Betriebsnachfolger

Der Pionier übergibt offiziell, die Jungen bekommen die Mehrheit an der Betriebsgesellschaft, doch das Sagen haben immer noch die Senioren. Meist hängt das damit zusammen, dass sich die Pioniere die Entscheidungsgewalt über die Finanzen zurückbehalten. Die emotionalen Abhängigkeiten in der Familie führen oft dazu, dass diese Themen nicht offen angesprochen und ausdiskutiert werden.

**Tip:** «Scheinübergaben» vermeiden. Eine Betriebsübergabe kann nicht gewisse Bereiche ausschliessen – schon gar nicht die Finanzen.

### Innovationsbremse 3: Der Übergeber kann nicht loslassen

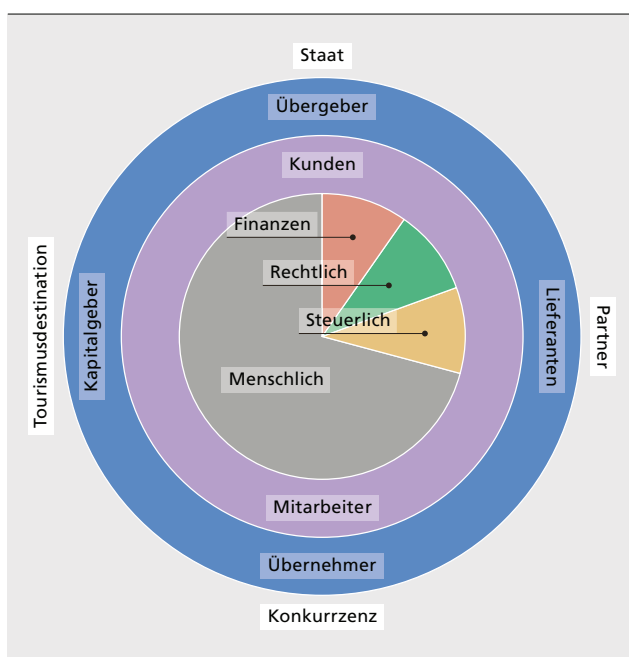
Pioniere haben den Betrieb mit viel persönlichem Einsatz und mit grosser Leidenschaft aufgebaut. Je mehr sich die eigene Identität mit dem Betrieb deckt, desto grösser ist die Angst loszulassen. Zwei Arten von «Ängsten» bewegen die Pioniergeneration. Einerseits haben sie Angst, die Jungen könnten mit «neumodischen Managementmethoden» den Betrieb zugrunde richten, andererseits sitzt der «Pensionschock» bei Unternehmern oft tiefer als bei Arbeitnehmern.

**Tip:** Geplantes Loslassen und Freiraum für Talente öffnen. fünfjährigen Übergabeprozess planen und einleiten.

### Innovationsbremse 4: Unrealistische Visionen

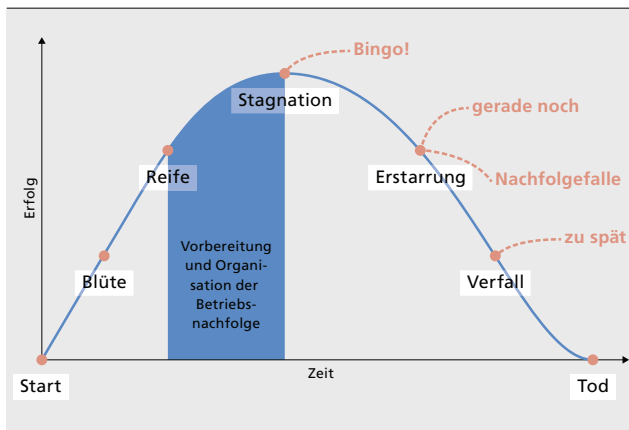
Als Sohn oder Tochter wurde man sozusagen in den Betrieb «hineingeboren», hat schon immer mehr oder weniger mitgeholfen

Abbildung 3 Modell der Nachfolgeregelung



Quelle: Kohl & Partner (2013)

Abbildung 4 Lebenszyklus Nachfolgeplanung von Unternehmen



Quelle: Kohl & Partner (2013)

und die Freuden und Probleme des Familienbetriebes kennen gelernt. Nach einer soliden Ausbildung wird der Einstieg in den elterlichen Betrieb meist als selbstverständlich und oft auch als der bequemste Weg gesehen. Die herausforderndste Nachfolge ist immer die Nachfolge in der eigenen Familie. Es ist nicht selbstverständlich, dass sich ein Kind für den elterlichen Betrieb interessiert. Kinder sollten auch nie zu solch einer Entscheidung gedrängt werden. Es ist Aufgabe der Eltern, die Ausbildung der Kinder zu fördern und sicherzustellen, dass der Nachwuchs ebenfalls Erfahrungen in anderen Betrieben gewinnen kann.

Tipp: Folgende Fragen als Nachfolger ehrlich für sich klären: Was sind meine persönlichen Ziele? Welche Ziele möchte ich mit dem Betrieb verfolgen? Schätze ich die wirtschaftliche Situation richtig ein (kaufmännisches Kalkül anstatt Euphorie)? Ist die Betriebsübergabe einfach mein bequemster Weg, beruflich voranzukommen?

### Innovationsbremse 5: Fehlende Akzeptanz

Von zentraler Bedeutung ist die Entwicklung der Kompetenzen für die Nachfolger. Es gilt zu klären, ob Defizite in Fachwissen, Branchenerfahrung oder im Bereich der Mitarbeiterführung bestehen. Oft gibt es Unterschiede im bisherigen Führungsstil und dem bevorzugten Führungsstil der Nachfolger. Dies bedeutet Veränderungen in den Beziehungen und in der Unternehmenskultur, was meist zu Unsicherheiten bei Führungskräften und Mitarbeitern führt. Diese sollten frühzeitig über die bevorstehenden Veränderungen informiert werden. Erfahrungsgemäss gibt es drei Möglichkeiten, wie Kinder in die Fussstapfen ihrer Eltern treten können.

1. Die Kinder fangen ganz unten an (Service/Küche) und eignen sich die notwendige Erfahrung und Anerkennung an.
2. Die Kinder werden nach deren Ausbildung direkt in die Unternehmensleitung eingebunden.
3. Die Kinder werden mit Projektaufgaben betraut, welche nicht mit den Tätigkeiten anderer Mitarbeiter verglichen werden können und erarbeiten sich auf diese Weise deren Akzeptanz.

### Innovationsbremse 6: Der Betrieb muss finanziell und organisatorisch gesund sein.

Die genaue betriebswirtschaftliche Situation muss klar und nachvollziehbar sein. Die Nachfolge braucht rechtliche und steuerliche Vorbereitungen, insbesondere bei Einzelfirmen. Oft wird auch der Substanzwert des Betriebes überschätzt. Heute basieren die Unternehmenswerte auf dem Ertragswert. Eine Betriebsübergabe darf nicht als Betriebsanierung «missbraucht» werden.

Tipp: Betrieb frühzeitig in finanzieller und organisatorischer Hinsicht zur Übergabe vorbereiten, damit die Attraktivität für den Nachfolger gewährleistet ist.

### Innovationsbremse 7: Versäumte Erbteil-Auszahlungen

Gerade in kleinen und mittleren Betrieben, in denen der Pionier einen patriarchalischen Führungsstil praktiziert, gibt es oft eine Abneigung gegen schriftliche Festlegungen und Planungen. Der Pionier ist zwar bereit, über die Betriebsübergabe zu diskutieren, aber nicht mehr. Gespräche über eventuelle Auszahlungen an Geschwister und Leibrenten an die Eltern werden tabuisiert, und somit entstehen Unklarheiten und falsche Erwartungen bei allen Beteiligten.

Tipp: Vor jeder Betriebsübergabe müssen mögliche Auszahlungen an die Geschwister und mögliche Leibrentenzahlungen an die Eltern definitiv ausgemacht werden.

### Innovationsbremse 8: Unterstützung von aussen

Für viele Pioniere ist es eine «Todsünde», sich bei familieninternen Fragen unterstützen zu lassen. «Diese Sachen gehen andere nichts an! Das müssen wir schon selbst klären!», so die Antwort eines Seniors auf die Frage seines Sohnes, ob es nicht sinnvoll wäre, bei der Betriebsübergabe die Unterstützung eines externen Beraters in Anspruch zu nehmen. Mit einem guten Coach können die familieninternen Spannungen leichter angesprochen und bearbeitet werden. Wichtig ist dabei, dass sich weder die Senioren noch die Junioren Übergangenen fühlen. Entscheidend für eine erfolgreiche Betriebsübernahme ist einerseits eine wertschätzende Haltung der Betriebsnachfolger den Eltern gegenüber für das Geleistete und andererseits Vertrauen, Toleranz und Grosszügigkeit der Eltern den Nachfolgern gegenüber!

Tipp: Lassen Sie sich von aussen begleiten. Es braucht eine neutrale Sichtweise, die beide Seiten (Übergeber und Nachfolger) versteht und aktiv auch unangenehme Gesprächsthemen auf den Tisch bringt.

### Unternehmensnachfolge ist auch eine Angelegenheit für die Destinationen

Eine Destination ist so stark, wie es ihre Leistungsträger sind. Unternehmerfamilien, die ihren Betrieb mit Herzblut führen, können viel zum Erfolg einer touristischen Destination beitragen. Fehlen die engagierten Unternehmer oder werden bei der Betriebsübergabe Fehler begangen, kann sich das mittelfristig negativ auf die Entwicklung der gesamten Destination auswirken. Schweizer Destinationen kümmern sich bisher kaum um das Thema der Unternehmensnachfolge in der Hotellerie und Gast-

ronomie. Es herrscht die Meinung vor, dass dies Sache der einzelnen Betriebe oder Branchenorganisationen ist. Tourismusdestinationen können sich der Probleme in den Betrieben nicht direkt annehmen, hingegen haben sie die Möglichkeit, indirekt auf die Thematik aufmerksam zu machen und können in ihrer Region proaktiv Impulse setzen, unter anderem in Form von Veranstaltungen oder Referaten.

### Vorsorgeprojekt zur Unternehmensnachfolge im Kleinwalsertal

Kohl & Partner begleitet seit Jahren das Projekt «Junge Löwen braucht das Land», mit welchem das Kleinwalsertal den österreichischen BTV Tourismuspreis gewann. Das Projekt Unternehmensnachfolge im Kleinwalsertal hat das Ziel, familiengeführte Betriebe in Workshops und Einzelcoachings fit für die Übernahme beziehungsweise Übergabe zu machen. Eine Mischung aus

Beratern (rechtliche, treuhänderische, psychologische, organisatorische und touristische Fachbegleitung) und Ideengebern betreute die 15 teilnehmenden Betriebe in Gruppen wie auch individuell. Gerade der offene Umgang mit dem Thema, der Austausch mit Kollegen in ähnlichen Lebenslagen sowie die emotionale Öffnung auch dem Konkurrenten gegenüber weckte bei den Teilnehmern eine Aufbruchstimmung: Unisono war zu hören, dass sowohl die «Silberlöwen» als Betriebsübergeber als auch die «Junglöwen» als zukünftige Betriebsleiter nun wissen, was zu tun ist, um das Unternehmen erfolgreich zu übergeben oder zu übernehmen. Die Offenheit und Aufbruchstimmung unter den 15 Betrieben haben zu erfolgreichen Betriebskooperationen geführt, mit dem Ziel, Synergien zu nutzen und Aufgaben zu teilen. Das Kleinwalsertal hat dadurch seine Kräfte als Destination gebündelt und tritt im nationalen und internationalen Wettbewerb gestärkt und mit frischem Elan auf.

### Résumé

Le problème des successions mal préparées ou carrément négligées est très fréquent dans l'hôtellerie, plus particulièrement dans les entreprises familiales. Ces situations représentent un risque pour l'établissement, mais elles affaiblissent aussi la destination et, par ricochet, l'ensemble de la branche, dans la mesure où elles provoquent une perte de nuitées et d'emplois pour se répercuter ainsi sur toute la chaîne de création de valeurs. Les plus grandes difficultés liées au règlement d'une succession sont de nature humaine. Pour des motifs psychologiques, on repousse souvent la planification de la succession et la transmission proprement dite de l'hôtel; les investissements sont bloqués d'où l'absence d'innovation qui s'imposerait justement sur un marché hautement concurrentiel. Dans une enquête réalisée auprès d'établissements de l'Oberland bernois, 41 % des hôteliers interrogés ont déclaré que la succession n'était pas assurée dans leur établissement. Seuls 29 % des hôteliers ont dit avoir pris toutes les dispositions nécessaires, tandis que dans 30 % des cas la question n'est simplement pas à l'ordre du jour. Le règlement d'une succession peut être un formidable moteur de l'innovation, alors qu'un passage de flambeau trop tardif ou un processus de transmission trop étalé dans le temps risquent de la freiner. Parmi les obstacles majeurs à l'innovation, nommons encore les visions peu réalistes du côté des cédants et le manque d'adhésion du côté des successeurs, mais aussi le non-paiement des parts d'héritage et bien sûr la situation financière ou l'organisation de l'établissement. Dans un projet pilote primé consacré à la succession d'entreprises dans le Kleinwalsertal, 15 établissements ont élaboré simultanément des solutions en la matière. A la fin du projet, chaque hôtelier savait comment s'y prendre pour bien remettre ou bien reprendre un établissement. Toute la destination est sortie renforcée de ce projet.

## Impressum

Herausgeber	© hotelleriesuisse, Bern und Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit, Zürich
Projektleitung	Fabian Weber, hotelleriesuisse, Bern
Redaktion	Eva Strelbel, hotelleriesuisse, Bern
Gestaltung	Oliver Glauser, Stämpfli Publikationen AG, Bern
Fotos	htr hotel revue, Schweiz Tourismus, Luzern Tourismus, Key- stone, iStock, Interlaken Tourismus
Fotokonzept	Gäste in der Schweiz
Druck	Stämpfli Publikationen AG, Bern
Auflage	5000 Exemplare
Preis	CHF 35.–

Printed in Switzerland

