

Zur Zukunft von Familienunternehmen im Tiroler Tourismus

Touristische Familienbetriebe sind wichtige Treiber der Destinationsentwicklung. Mit einem Anteil von über 90 Prozent prägen sie vor allem in der Hotellerie und Gastronomie die Struktur der Tiroler Tourismusdestinationen. Die Rolle der Unternehmer familiengeführter Betriebe für die Destinationsentwicklung steht jedoch vor vielen Herausforderungen.

VON ANITA ZEHRER



Familienunternehmen sind nicht nur eine der ältesten, sondern auch die am häufigsten anzutreffende Unternehmensform. Gerade die Tourismuslandschaft in Tirol ist dominiert von familiengeführten Betrieben, die tief verbunden sind mit dem Ort bzw. der Destination; und auch deren Solidarität den Einheimischen gegenüber ist spürbar. Touristische Familienbetriebe in Destinationen sind aufgrund ihrer Historie authentische Gastgeber – sie stehen für die Identität und Geschichte der Destination und vermitteln diese an den Gast weiter. Sie sind Bindeglied zwischen Einheimischen und Gästen und sehen sich mitverantwortlich für den Erhalt der Destination als Lebensraum.

In Familienunternehmen sind die Systeme Familie und Unternehmen untrennbar miteinander verbunden und treffen tagtäglich mit all ihren Gegensätzen aufeinander. Während das System Familie von Emotionalität geprägt ist, dominieren im System Unternehmen das tägliche Business, die Performance der Unternehmung sowie rationale Entscheidungen. Eine der zentralen Stärken von Familienunternehmen gegenüber Nicht-Familienunternehmen und gleichzeitig eine wesentliche Besonderheit ist die enge Verzahnung von Familie und Betrieb, wodurch Entscheidungen in Familienunternehmen gleichermaßen von sachlichen wie emotionalen Motiven geleitet werden. Zudem gelten Familienunternehmen als innovative Initiatoren neuer Produkte und Dienstleistungen sowohl im eigenen Betrieb als auch kooperativ für die gesamte Destination, indem sie beispielsweise aktiv an der Entwicklung und Umsetzung

lokaler Veranstaltungen mitwirken oder diese sogar federführend initiieren. In früheren Generationen wurde die Weiterentwicklung der Destination meist gemeinsam mit anderen Akteuren am Stammtisch vereinbart, heute engagieren sich Unternehmer in verschiedenen Gremien einer Destination.

Familienunternehmen als Gegenpol zur Konzernhotellerie haben aber auch Relevanz in der Preisentwicklung der Destination und versuchen, über persönliche Gästebetreuung und unabhängige Vertriebswege die Preise trotz steigender Bettenkapazitäten konstant zu halten. Diese Rolle der Familienbetriebe ist jedoch von mehreren Seiten gefährdet.

Betriebsübergabe. In Familienunternehmen sind die langfristige Existenzsicherung der Familie und der Wunsch das Unternehmen als solches zu erhalten und an die nächste Generation weiterzugeben, eine herausfordernde Aufgabe. Nur ein kleiner Teil der Unternehmen bewältigt die familieninterne Übergabe über mehrere Generationen hinweg. Der Generationenwechsel in Familienunternehmen hat jedoch nicht nur Auswirkungen auf den Betrieb und die Familienmitglieder, sondern auch auf die Entwicklung der Destination. Gastgewerbliche Familienbetriebe sind eine wichtige potenzielle treibende Kraft in der Destination, da sie sowohl anteilsmäßig als auch aufgrund ihrer langjährigen Existenz die Identität einer Destination stark prägen.

Bislang befindet sich ein Großteil der touristischen Betriebe im Alpenraum im Eigentum der lokalen Be-

völkerung, was einen wichtigen Erfolgsfaktor darstellt. Allerdings häufen sich lukrative Angebote internationaler Investoren bei gleichzeitiger Abwanderung der jungen, gut ausgebildeten Generation, wodurch die Gefahr einer Verwässerung der Eigentümerstrukturen für die Zukunft besteht. Daher gilt es, die nachkommenden Generationen für Tourismus zu begeistern, um dadurch eine kontinuierliche Unternehmens- und Destinationsentwicklung zu gewährleisten. Dafür ist es essenziell, den richtigen Zeitpunkt für die Unternehmensübergabe zu planen und die nächste Generation rechtzeitig in das Betriebs- und Destinationsgeschehen einzubinden.

Umgang mit neuen Rahmenbedingungen.

Der Druck auf die Familienbetriebe erhöht sich vor allem durch steigende Gästeanforderungen bei sinkender Aufenthaltsdauer, durch steigende Ansprüche der Mitarbeiter, hohe steuerliche Belastungen und steigende allgemeine Kosten sowie die zunehmende Bürokratisierung. Aufgrund der wachsenden Bettenkapazitäten durch die Kettenhotellerie finden sich touristische Familienbetriebe in einer zunehmend aggressiven Marktsituation wieder. Neben der Bewältigung ihrer Führungsaufgaben sind die Unternehmer stark im täglichen operativen Tagesgeschäft eingebunden und sehen sich daher kaum im Stande, sich über die Betriebsführung hinaus für die Destinationsentwicklung zu engagieren.

Kooperationen mit anderen Familienbetrieben wäre eine Möglichkeit, diesen Herausforderungen zu begegnen. Die bestehenden Kooperationen basieren primär auf informellen und vielfach freundschaftlich gewachsenen Beziehungen, die es zu strukturieren gilt, um eine effiziente und erfolgreiche Destinationsentwicklung auch dann zu gewährleisten, wenn die Rahmenbedingungen schwierig werden oder es zu einem Wechsel der Führung aufgrund von Betriebsübergaben kommt. Des Weiteren muss die Zusammenarbeit der Familienbetriebe in einigen Tiroler Destination auch in

weniger dominanten Geschäftsfeldern, wie etwa dem Sommertourismus, gewährleistet werden. Hier gibt es noch Potenziale, insbesondere bei der Ausarbeitung gemeinsamer Ziele.

Erhalt einer positiven Tourismusgesinnung.

Hohe Tourismusintensität führt nicht nur zu wirtschaftlichem Erfolg sondern auch zu negativen externen Effekten, wie hohe Lebenskosten, Beeinträchtigung der Lebensqualität z. B. durch Umweltbelastungen oder die Abwanderung vor allem junger Familien. Auch Tourismusmüdigkeit kann eine Folge sein. Die Tourismusgesinnung der Familienbetriebe ist positiv zu halten, da die Senior-Unternehmer große Hoffnung in ihre Nachfolger setzen, was die aktive Mitwirkung in der Destinationsentwicklung betrifft. Es muss daher versucht werden, das Interesse der Jugend am Tourismus zu halten und einen generellen Zustand der Tourismussättigung und -ermüdung zu verhindern.

Während die Vorgänger der derzeit führenden Generation häufig wichtige aktive Akteure in der Destinationsentwicklung waren, besteht die Gefahr, dass sich Familienunternehmer in Zukunft nicht zuletzt aufgrund schwieriger Rahmenbedingungen gezwungen sehen, sich vor allem auf den eigenen Betrieb zu konzentrieren – eine Situation die die Destinationsentwicklung stark beeinträchtigen könnte. Zudem weisen verschiedene Indikatoren auf eine zunehmende Tourismusmüdigkeit der zukünftigen Generationen hin. Es gilt, diese Herausforderungen aktiv anzugehen, wobei das frühzeitige Einbinden der nächsten Generation sowohl in den Betrieb als auch in das Destinationsmanagement einen wesentlichen Pfeiler darstellt. ✕

ZUR PERSON

Anita Zehrer ist Leiterin des Zentrum Familienunternehmen am MCI Management Center Innsbruck.

Update
auf gut österreichisch.

Edelweiss
Pflück dir eins!