Hotels, Kapital und neue Ideen

Am **Swiss Hospitality Investment Club 2026** trafen sich 180 Vertreter aus Hotellerie, Immobilienwirtschaft, Investment und Politik. Im Fokus: Kapital, neue Geschäftsmodelle und die Bedingungen für Investitionen in Schweizer Hotels.



zvg

Was tun, wenn Hotelimmobilien in Schieflage geraten? Darüber diskutierten **Jochen Weishaupt,** Managing Director Tristar Hotels, **Giles Zollinger,** Leiter Finanzierung SGH, **Thiemo Willms,** Vice President Development Central Europe Accor, und **Bettina Heinzmann,** Asset Manager UBS Fund Management. Moderiert wurde das Panel von **Andrea Jörger,** Managing Partner Horwath HTL (v. l.).


zvg

Sie leiten den Swiss Hospitality Investment Club: **Ion Eglin,** Rechtsanwalt und Partner Bratschi AG, **Karin Emmenegger** und **Daniel Schneider,** Founder und Senior Partner Monoplan AG (v. l.).


zvg

Björn Weidner (r.), noch Chief Legal Officer Revo Hospitality, stellte sich den Fragen von Gastgeber **Ion Eglin** zu den Hintergründen der Revo-Insolvenz.


zvg

Denise Seeholzer, Account Director DACH STR, sprach über die Entwicklung des Schweizer Hotelmarkts anhand aktueller Kennzahlen.

Kapital ist vorhanden, Investoren sehen Chancen – wenn die Rahmenbedingungen stimmen.



zvg

Über neue Trends diskutierten **Markus Lehnert,** SVP Affiliations EMEA Marriott International, **Frank Marrenbach,** CEO Althoff Hotels, **Reto Candrian,** CEO Candrian Hospitality Holding AG, **Thomas Kleber,** COO Sorell Hotels, **Daniel Schneider,** Founder & Senior Partner Monoplan (v. l.).


zvg

Das diesjährige SHIC-Programm spannte den Bogen von Reisetrends und Hotelinvestitionen über Regulierung und neue Assetklassen bis zu Innovationen in der Hospitality.


zvg

Bei bestem Wetter lud die Dachterrasse des Samigo Amusement am Zürichsee zum ungezwungenen Business-Lunch ein. **nde**

IMPRESSUM htr hotelrevue

Die Fachzeitung für Hotellerie, Tourismus und Gastronomie
Le journal pour l'hôtellerie, la gastronomie et le tourisme.

Gegründet / Fondé en 1892
Erscheinung: 1x pro Monat
Parution: 1x par mois

Herausgeber/Editeur
HotellerieSuisse
Monbijoustrasse 130
Postfach, 3001 Bern

Redaktion
Redaktionsleitung:
Nora Devenish/nde

Redaktorinnen und Redaktoren:
Nicolas Bollinger/nbo
Blanca Burri/bb
Laetitia Grandjean/lg
Berit-Silja Gründlers/grb
Gaston Haas/ha
Claudia Meyr/cm

Art Direction:
Pablo Tys/tys

Korrektorat:
Danja Bischofberger
Ludovic Roulin

Verlag
Leitung:
Bernt Maulaz

Verkaufsinnendienst:
Sandra Wohlhauser
Anzeigenverkauf:
Daniel Verri (Leitung)
Druck:
CH Media Print AG
9015 St. Gallen

Auflage: 6896 Ex.
(WEMF/SW-Beglaubigung 2026)

Verkaufspreise (inkl. MwSt):
Jahresabonnement: Fr. 172.–
ISSN: 1424-0440

Kontakte
Monbijoustrasse 130
Postfach, 3001 Bern

Redaktion:
Tel. 031 370 42 16
E-Mail: redaktion@htr.ch

Abonnemente:
Tel. 058 510 61 18
E-Mail: abo@htr.ch
Inserate:
Tel. 031 370 42 37
E-Mail: inserate@htr.ch
Newsportal
htr.ch

Für unverlangt eingesandte Manuskripte und Sendungen wird jede Haftung abgelehnt. *Nous déclinons toute responsabilité pour les documents envoyés sans concertation préalable.*

Die Redaktion der «htr hotelrevue» nutzt im Redaktionsprozess die Unterstützung Künstlicher Intelligenz (KI). Alle Inhalte werden vor der Publikation sorgfältig bearbeitet und geprüft. Texte und Bilder, die ausschliesslich von KI erzeugt wurden, sind entsprechend gekennzeichnet.

La rédaction de «htr hotelrevue» recourt à l'intelligence artificielle (IA) dans le cadre de ses processus rédactionnels. Tous les contenus sont toutefois soigneusement traités et vérifiés avant publication. Les textes et images produits exclusivement par l'IA sont signalés comme tels.



Wie viel Regulierung verträgt die Hotellerie?

Die Politik setzt den Rahmen, die Hoteliers tragen die Kosten. **Zweitwohnungen, Bewilligungen und Steuern** entscheiden mit, was sich noch realisieren lässt.

Nora Devenish

Die Schweiz ist ein verlässlicher Investitionsstandort. Doch bei Hotelprojekten zählt nicht nur die Stabilität der Regeln. Deren Umsetzung und die Dauer der Verfahren wirken sich direkt auf die Rechnung aus. Irgendwann stellt sich deshalb die Frage: Lässt sich ein Projekt unter diesen Bedingungen noch realisieren? Wie unterschiedlich die Lage beurteilt wird, zeigte die Diskussion am Swiss Hospitality Investment Club in Zürich, moderiert von HotellerieSuisse-Direktor Christian Hürlimann.

Mitte-Nationalrat Martin Candinas gibt dem Standort Schweiz auf einer Skala von eins bis zehn die Höchstnote: «Sowohl Planbarkeit als auch Verlässlichkeit sind gegeben.» Kurt Baumgartner, Hotelier und Mitinhaber der Belvedere Hotel Familie, sieht die Schweiz dagegen im Mittelfeld – mit «vielen Vorteilen, doch auch heftigen Nachteilen». Beide Bündner sind sich einig: Zusätzliche Hürden kann sich der Investitionsstandort Schweiz nicht leisten. Gerade bei neuen Regulierungen müsse deshalb darauf geachtet werden, Investitionen nicht zusätzlich zu erschweren.

Wohnungen stützen die Rechnung

Wie eng der Spielraum ist, zeigt sich bei neuen Hotelprojekten in Ferienregionen. Dort treffen hohe Baukosten auf enge raumplanerische Vorgaben. Neue Hotels lassen sich deshalb teilweise nur mit zusätzlichen Bausteinen realisieren. In Baumgartners Projekten reichen diese von Mitinvestoren und günstigen Baurechtskonditionen bis zu Wohnungen, welche die Lücke zwischen Baukosten und Ertragswert verkleinern sollen.

Die Lockerung des Zweitwohnungsgesetzes für bestehende Bauten schafft zusätzlichen Spielraum, doch dessen Nutzung hängt vom Vollzug vor Ort ab. Baumgartner, selbst ein «grosser Fan des Föderalismus», erlebt Gemeinden teilweise als überfordert mit komplexen Vorgaben. Bestimmungen würden dadurch mitunter strenger ausgelegt als nötig. Candinas setzt dagegen auf möglichst viel Handlungsspielraum für Kantone und Gemeinden. Gleichzeitig



Mitte-Nationalrat Martin Candinas, Hotelier Kurt Baumgartner und HotellerieSuisse-Direktor Christian Hürlimann diskutierten über die Rahmenbedingungen für Hotelinvestitionen in der Schweiz.

«Die Bewilligungsverfahren dauern zu lange. Bereits bei der Planung wäre eine bessere Zusammenarbeit möglich.»

Martin Candinas, Mitte-Nationalrat

«Die Schweiz hat als Investitionsstandort viele Vorteile, aber auch heftige Nachteile.»

Kurt Baumgartner, Mitinhaber Belvedere Hotel Familie

werden die Grenzen zwischen Hotel und Wohnung durchlässiger. Serviced Apartments reagieren auf veränderte Gästebedürfnisse und können ein Projekt wirtschaftlich stützen. Baumgartner sieht dabei offene Fragen bei Finanzierung und rechtlicher Ausgestaltung.

Auch beim Bau von Personalwohnungen spielt die Finanzierung eine Rolle. Hohe Baukosten erschweren tragbare Mieten. Bei zwei seiner Landparzellen sieht Baumgartner deshalb 20 Prozent Zweitwohnungen vor, um die dringend notwendigen Personalunterkünfte zu realistischen Kosten bauen und vermieten zu können.

Die teure Warterei

Nicht jede Belastung entsteht im Gesetz. Auch der Vollzug kann ein Projekt verteuern. Zwei Jahre auf eine Baufreigabe zu warten, bindet Kapital und erschwert die Planung. Für Investoren zählt neben verlässlichen Regeln deshalb auch, wie rasch Entscheide fallen. Kurt Baumgartner kritisiert entsprechend langwierige Bewilligungs- und Rechtsmittelverfahren. Auch Martin Candinas sieht Handlungsbedarf: «Die Bewilligungsverfahren dauern zu lange.» Müssen verschiedene Ämter ein Projekt beurteilen, könnten sie sich aus seiner Sicht stärker koordinieren, statt es nacheinander zu bearbeiten.

Der Staat rechnet mit

Wie die Steuerpolitik den finanziellen Spielraum der Betriebe beeinflusst, zeigt sich beim Mehrwertsteuer-Sondersatz für Beherbergungsleistungen. Eine höhere Belastung lässt sich bei knappen Margen nicht beliebig auf den Zimmerpreis schlagen. Bleibt ein Teil beim Hotel hängen, verändert sich nicht nur dessen Ergebnis. Nationalrat Candinas verweist auf eine zweite Wirkung: Der Hotelier reagiere, «indem er dann weniger Investitionen tätigt». Das treffe wiederum weitere Wirtschaftszweige bis hin zum Baunebengewerbe.

Zweitwohnungsregeln, Vollzug, Verfahren und Steuern sind politisch getrennte Themen. In der Investitionsrechnung eines Hotels wirken sie aber zusammen. Für Investoren zählen am Ende Kosten, Zeit und Planungssicherheit. Wer über Jahrzehnte Kapital bindet, braucht Klarheit – und Entscheide in vernünftiger Frist.

Wenn aus Schieflage Insolvenz wird

Wenn die Zahlen eines **Hotels unter Druck** geraten, entscheidet die Ursache über den nächsten Schritt. Wer vorschnell neues Geld ins Spiel bringt, löst das eigentliche Problem womöglich nicht.

Nora Devenish

Gerät ein Hotel wirtschaftlich unter Druck, ist die Ursache nicht immer sofort erkennbar. Die Zahlen werden schlechter, Verpflichtungen lassen sich zunehmend schwieriger erfüllen. Und trotzdem ist noch nicht klar, wie ernst die Lage tatsächlich ist. Für Hotels in Schieflage ist dies heikel. Eine vorübergehende Liquiditätslücke verlangt andere Massnahmen als ein Betrieb, der dauerhaft zu wenig verdient.

Für Giles Zollinger, Leiter Finanzierung bei der SGH, ist zunächst die Diagnose entscheidend: «Haben wir ein Liquiditätsproblem? Dann findet man in der Regel mit Partnern eine Überbrückungslösung. Oder gibt es ein Ertrags- oder ein Strukturproblem?» Wie Hotels in solchen Situationen saniert werden können, thematisierte der Swiss Hospitality Investment Club in Zürich.

> **«Idealerweise spricht man nicht erst in der Krise mit Stakeholdern, sondern lange vorher.»**
>
> **Bettina Heinzmann,** Asset Manager, UBS Fund Management

Nicht jedes Minus verlangt neues Geld

Fehlt es vorübergehend an Liquidität, lässt sich mit der Bank und weiteren Finanzierungspartnern unter Umständen eine Überbrückung finden. Auch die SGH kann in einem Sanierungsfall nochmals Kapital zur Verfügung stellen – allerdings nur, wenn der Betrieb nachhaltig eine Chance am Markt hat. Denn, so Zollinger: «Gutes Geld wirft man nie Schlechtem nach.»

Ob weiteres Kapital sinnvoll ist, hängt vom Betrieb selbst ab. Bleibt ein Haus hinter den Erwartungen zurück, muss zunächst geklärt werden, was die Zahlen drückt. Jochen Weishaupt, Managing Director bei Tristar, nennt etwa Produkt und Pricing, aber auch vorübergehende Einflüsse wie eine Baustelle. Bei Tristar prüfen Operations, Controlling, Sales und Revenue Management gemeinsam, wo angesetzt werden kann. Dabei geht es auch um die Frage, ob die schwache Performance vorübergehend ist oder auf ein dauerhaftes Problem hindeutet. Reichen operative Korrekturen nicht aus, liegt das Problem tiefer. «Wichtig ist, dass man rechtzeitig mit allen Parteien zusammenarbeitet, wenn absehbar ist, dass es sich um ein strukturelles Problem handelt», sagt Weishaupt. Dann könne auch zur Disposition stehen, was zuvor vertraglich vereinbart worden sei: Miete, Franchisegebühren, Marke oder sogar das Produkt selbst.

Eine Mietreduktion allein löst ein strukturelles Problem nicht. Liegt die Ursache beim Produkt, hilft eine tiefere Miete nur begrenzt. Sind dagegen die vertraglichen Belastungen dauerhaft zu hoch, stossen operative Einsparungen irgendwann an ihre Grenzen.

Die Krise beginnt vor der Krise

Dass solche Fragen erst aufkommen, wenn Rechnungen nicht mehr bezahlt werden können, soll möglichst verhindert werden. Bettina Heinzmann, Asset Manager bei UBS Fund Management, arbeitet deshalb mit Frühwarnsystemen. «Idealerweise spricht man nicht in der Krise zum ersten Mal miteinander, sondern bereits lange vorher.» Im Fokus stünden Entwicklungen, die darauf hindeuteten, dass sich die wirtschaftliche Lage eines Betriebs verschlechtere. Auffälligkeiten würden mit den beteiligten Partnern besprochen, bevor sich die Probleme zuspitzten.

Noch früher setzt Thiemo Willms, Vice President Development DACH bei Accor, an: beim Vertrag. «Natürlich sollten wir nicht nur die Topline-Zahlen irgendwo in einem Vertrag festhalten», sagt er. Auch Ergebnis, Rücklagen und weitere Verpflichtungen gehörten in die Betrachtung. Mögliche Hürden und Lösungen liessen sich so bereits vertraglich mitdenken, bevor sie zum Sanierungsfall würden.

Wer wartet, verliert Optionen

Ist die Schieflage da, wird neben der Liquidität vor allem die Zeit knapp. «Der Faktor Zeit ist in einer Reorganisation extrem wichtig und wird immer wieder unterschätzt», warnt Zollinger. Wer Schwierigkeiten bekomme, Zinsen oder Amortisationen zu bezahlen, sollte deshalb nicht auf Besserung hoffen, sondern seine Finanzierungspartner kontaktieren. Je früher sie eingebunden seien, desto grösser bleibe der Handlungsspielraum für eine Sanierung.

Wie wertvoll dieser Spielraum sein kann, zeigt die Erfahrung von Bettina Heinzmann. In einzelnen Fällen wurde zunächst eine Zwischenlösung gewählt, um ein Hotel offen zu halten. So blieb Zeit, weitere Massnahmen vorzubereiten und notwendige Bewilligungen einzuholen. Eine solche Zwischennutzung löst das eigentliche Problem nicht, kann aber Zeit schaffen, die für eine tragfähige Neuordnung nötig ist.

Eine Schieflage lässt sich nicht in jedem Fall auffangen. Doch je früher klar ist, ob ein Liquiditäts-, ein Ertrags- oder ein strukturelles Problem vorliegt, desto mehr Optionen bleiben für eine Sanierung.

Warnsignale früh erkennen

Wiederholte Abweichungen vom Budget, sinkende Erträge oder eine über längere Zeit schwache Performance deuten darauf hin, dass ein Betrieb genauer hinschauen muss. Kritisch wird es, wenn Zinsen oder Amortisationen schwieriger zu bedienen sind. Auch wenn geplante Rücklagen nicht mehr gebildet oder notwendige Investitionen aufgeschoben werden, ist das ein Hinweis auf zunehmenden finanziellen Druck.

Der Blick sollte über einzelne Monatszahlen hinausgehen. Liegt die Schwäche am Pricing, am Produkt oder an vorübergehenden Einflüssen? Wie stark belasten Miete, Franchisegebühren und andere vertragliche Verpflichtungen das Ergebnis? Und reichen operative Verbesserungen noch aus, um gegenzusteuern? Abweichungen sollten nicht isoliert betrachtet werden: Treten sie wiederholt auf, werden sie grösser oder häufen sich mehrere Probleme?

Eine kurzfristige Liquiditätslücke verlangt andere Massnahmen als dauerhaft zu tiefe Erträge oder ein strukturelles Problem. Für Eigentümer, Betreiber und Finanzierungspartner ist vor allem die Entwicklung über die Zeit relevant. Je früher sich ein Muster erkennen lässt, desto eher kann geprüft werden, wo tatsächlich Handlungsbedarf besteht.