

Die harte Währung der Gastfreundschaft: Leidenschaft allein zahlt keine Löhne

Hotellerie und Gastronomie werden oft romantisiert. Man spricht von unvergesslichen Begegnungen, kreativen Konzepten und gelebter Gastfreundschaft. Das ist die emotionale Seite unserer Branche, die uns antreibt. Doch am Ende des Tages entscheidet eine Konstante über das Überleben eines Betriebes: der finanzielle Erfolg.



Elisabeth Erber führt seit 2017 das VDH Hospitality Alumni Network und hat sich auf die Führung von Vereinen und Organisationen in der Gastronomie und Hotellerie spezialisiert.

Oft wird vom «guten Gastgeber» gesprochen. Herzlichkeit am Gast ist wichtig, ersetzt aber keine betriebswirtschaftliche Kompetenz. Die Rolle des Gastgebers allein sagt noch nichts über den finanziellen Erfolg eines Betriebs aus. Unternehmertum verlangt, gefühlten Wahrheiten mit Fakten zu begegnen. Die Klarheit über die eigenen Zahlen und der Vergleich mit Branchenbenchmarks sind von zentraler Bedeutung.

«Leidenschaft ist der Antrieb unserer Branche. Und wer seine Finanzen im Griff hat, schafft die Basis für ein dauerhaft erfolgreiches Unternehmen.»

Die VDH ist ein Netzwerk von Experten für die Herausforderungen unserer Branche. Komplexe Themen wie Unternehmensbewertungen oder die durchgängige Automatisierung der Buchhaltung erfordern fundiertes Know-how. Ich greife hier bewusst auf das Wissen unserer Mitglieder zurück, da das VDH Hospitality Alumni Network exakt diese Expertise bietet.

Unsere Mitglieder kennen auch den operativen Alltag – das ist gelebtes Praxiswissen auf Augenhöhe. In den folgenden Beiträgen zeigen vier Experten aus unserem Netzwerk, wie man die Finanzen sicher im Griff behält.

Neutrale Bewertung als Fundament einer erfolgreichen Nachfolge

Die kommenden Jahre bringen für die Schweizer Hotellerie eine historische Übergabewelle. Ob familienintern, an Mitarbeitende oder an externe Käufer – jede Nachfolge steht und fällt mit einem fair ermittelten Unternehmenswert. Denn Wert ist nicht gleich Preis: Während der Wert auf objektiven betriebswirtschaftlichen Grundlagen beruht, entsteht der Preis erst im Verhandlungsprozess. Genau hier entstehen die grössten Stolpersteine.

Emotionen, unausgesprochene Erwartungen oder familiäre Loyalitäten führen oft zu Wunschwerten, die wenig mit der tatsächlichen Ertragskraft zu tun haben. Ebenso kann ein potenzieller Käufer bewusst tiefere Vorstellungen einbringen. Ohne neutrale Instanz drohen Verzerrungen, die die Nachfolge gefährden – besonders in Familien, wo unterschiedliche «Spezialpreise» schnell zu Konflikten und Ungerechtigkeiten führen können.

Eine unabhängige, neutrale Bewertung schafft Klarheit. Sie trennt Emotionen von Fakten, sichert Fairness zwischen allen Beteiligten und bildet die Basis für eine langfristig tragbare Finanzierung. Damit wird sie zum Fundament jeder erfolgreichen Übergabe – ökonomisch wie familiär. Die SGH nimmt hier eine besondere Rolle ein. Als Kompetenzzentrum der Schweizer Beherbergungsförderung ist sie unabhängig, verfügt über jahrzehntelange Erfahrung und ist ein anerkanntes «Gütesiegel» in der Bewertung von Hotelbetrieben. Ihre Expertise und Neutralität bieten Hoteliers, Familien und Investoren die Sicherheit, dass der Wert realistisch, nachvollziehbar und branchenkonform ermittelt wird – ein entscheidender Schritt, damit die Nachfolge gelingt und das Lebenswerk in gute Hände übergeht.



«Wert ist Fakt, Preis Verhandlung – Neutralität verbindet beides.»

Reto Grohmann Leiter Beratung bei der SGH, Ausgebildeter Hotelier NDS sowie Weiterbildung als Immobilienbewerter, Nachfolgecoach und zuletzt EMBA in General Management, VDH-Mitglied, LG 38

Worauf es beim Reporting von Verwaltungsrat und Direktion ankommt

Gutes Reporting ist weit mehr als eine Pflichtübung – es ist ein zentrales Führungsinstrument. In der Praxis zeigt sich jedoch immer wieder: Zu viele Zahlen verdecken den Blick auf das Wesentliche. Genau hier setzt die Curia AG mit Sitz in Chur (GR) an.

Als langjähriger Kadermitarbeiter von Curia mit Schwerpunkt Hotellerie weiss Patrick Leu genau, worauf es in der Berichterstattung ankommt. Finanzreports an Verwaltungsrat und Direktion sollten bewusst schlank gehalten und konsequent auf die jeweilige Zielgruppe ausgerichtet sein. Im Fokus stehen die entscheidenden Kennzahlen und Schlüsselinformationen – klar strukturiert, verständlich aufbereitet und ohne überflüssige Details. Denn nur so lassen sich verlässliche Aussagen für die weitere Unternehmensstrategie ableiten.

Ergänzt werden die Zahlen jeweils durch eine kurze, prägnante Kommentierung: Was lief besser oder schlechter als budgetiert? Wo besteht konkreter Handlungsbedarf? Welche Massnahmen wurden bereits eingeleitet?

In Kombination mit einem periodischen Forecast entsteht so Transparenz in Bezug auf die erwartete Ergebnisentwicklung. Dies schafft eine verlässliche Entscheidungsgrundlage für Verwaltungsrat und Direktion – und ermöglicht es, die weitere Unternehmensentwicklung frühzeitig gezielt zu steuern.

«Eine empfangergerechte Berichterstattung, die verständlich, glaubwürdig und entscheidungsrelevant ist, bildet die Basis für nachhaltige unternehmerische Entscheidungen in der Hotellerie», so das Fazit aus der Praxis von Experte Patrick Leu.



«Wirkungsvolle Führung beginnt mit dem richtigen Reporting.»

Patrick Leu Curia AG, Kader und Teamleiter Hotellerie, Dipl. Hotelier SHV, DAS in Mehrwertsteuer FH, VDH-Mitglied, LG 25

Mit Zahlen entscheiden: Zusammenarbeit als Erfolgsfaktor

Operativ stark geführt, während die finanzielle Steuerung vollständig beim Treuhänder liegt – ist das wirklich ideal? Viele Hotels in der Schweiz arbeiten so: Umsätze sind im PMS sichtbar, der RevPAR wird laufend analysiert. Doch die zentrale Frage bleibt oft offen: Wie steht es um die Kosten?

Wie sollen Preise fundiert definiert und bei Marktveränderungen angepasst werden, wenn keine verlässlichen, bereinigten Zahlen vorliegen? Die Herausforderung liegt in der Kostenerfassung. Häufig werden diese manuell durch den Treuhänder verbucht. Selbst bei Systemen, die Daten bündeln, aber nicht direkt mit der Finanzbuchhaltung verbunden sind, entstehen inkonsistente Ergebnisse. Das Resultat: Zahlen fehlen oder sind keine belastbare Entscheidungsgrundlage.

Die Zusammenarbeit zwischen Hotelbetrieb, HotelFinance und Treuhänder ermöglicht es, Chancen früh zu erkennen und Risiken gezielt zu steuern. Automatisierte Finanzdaten sorgen für Transparenz, der persönliche Austausch für die richtigen Schlüsse. So wird aus der klassischen Treuhand eine partnerschaftliche Begleitung, die aktiv zur Stabilität und Weiterentwicklung des Hotelbetriebs beiträgt.

Simon Schäublin, Melba Treuhand (Sissach)

Damit Informationen zeitnah für Revenue Management und Führung nutzbar sind, braucht es mehr als ein Cockpit und eine externe Buchhaltung. Entscheidend ist die abgestimmte Zusammenarbeit zwischen Betrieb, Treuhänder

und einer durchgängig automatisierten Finanzbuchhaltung mit direkter Auswertung im Dashboard. Erst dieses Zusammenspiel macht Zahlen zu echten Führungsinstrumenten.

Der Betrieb kennt das Tagesgeschäft, hier entstehen variable Kosten in F&B, Beherbergung und Nebenleistungen – abhängig von Auslastung und Frequenzen. Diese im Griff zu haben, ist zentral für Kalkulationen und Mindestpreise. Gleichzeitig sind Kosten heute oft hybrid, eine klare Trennung in fix und variabel ist kaum praktikabel – insbesondere, wenn Zahlen erst Wochen später vorliegen.

Vom RevPAR zum ProfPAR

Angesichts steigenden Kostendrucks verliert der RevPAR an Aussagekraft. Häufig muss die Beherbergung die Restauration mittragen – das sollte in die Preisgestaltung einfließen. Relevanter ist daher der ProfPAR, der Profit pro verfügbarem Zimmer. Automatisierte Finanzbuchhaltung stellt Daten heute zeitnah, strukturiert und konsistent bereit. Lösungen wie HotelFinance liefern dem Betrieb einen aktuellen Gesamtüberblick ohne Verzögerung durch manuelle Prozesse.

Die Rolle des Treuhänders

Mit transparenten Zahlen verändert sich auch seine Rolle: Das System verbucht Transaktionen automatisiert, der Treuhänder fokussiert sich auf betriebswirtschaftliche Beratung, Steuern und die Beurteilung der wirtschaftlichen Entwicklung. Er wird zum Sparringspartner für unternehmerische Entscheidungen.



**Thomas Häring,
Co-Founder HotelFinance**

Thomas Häring kam über mehrere Stationen in die Hotellerie und führte zuletzt 15 Jahre lang mit seiner Frau erfolgreich das Golf- und Sporthotel Hof Maran in Arosa. Er ist Mitglied der VDH und absolvierte den Lehrgang 37 des NDS HF Hotelmanagement. Vor zwei Jahren wechselte er vollständig zu HotelFinance und übergab den Hotelbetrieb, um sich auf seine Tätigkeit dort zu fokussieren.

Dashboards mit bereinigten Finanzdaten ergänzen diese Perspektive. Kennzahlen, Budgets und Forecasts helfen, Entwicklungen früh zu erkennen und Kosten gezielt zu steuern. Preisstrategien, Investitionen und Personalentscheide lassen sich so fundiert treffen. **Nachhaltiger Erfolg in der Hotellerie entsteht dort, wo Buchhaltungsdaten automatisiert erfasst, branchengerecht aufbereitet und aktiv genutzt werden.**

Viele Hotelbetriebe sind operativ hervorragend geführt und scheitern dennoch an ihren Zahlen.

Thomas Häring, HotelFinance (Dübendorf)

Selbständigkeit in der Hotellerie: Finanzielle Eigenmittel sind entscheidend

Wie mache ich mich als junge Führungskraft in der Hotellerie selbständig? Wie verhindere ich eine übermässige Verschuldung? Welche Risiken verbergen sich hinter einer Hotelmiete? Welches sind die richtigen Partner?

Diese Frage kommt sicher bei vielen jungen, aufstrebenden Hotelfachleuten mit zunehmender Erfahrung auf den Tisch. Da die Hotellerie aus Immobilien besteht, ist der Kapitalbedarf beim Erwerb von Hotels sehr hoch. Aus wirtschaftlicher Sicht machen Hotels ab 80 Zimmern Sinn, was wiederum die Höhe der Investition nach oben treibt. Wie soll sich nun ein junger Hotelprofi selbständig machen können, wenn er nicht die erforderlichen (Eigen-)Mittel hat?

Erschwerend kommt hinzu, dass Finanzierungen durch Banken in Hotelimmobilien sehr zurückhaltend vergeben werden. Zudem stellt sich immer die Frage nach dem maximalen Belehnungswert / der Verschuldungskapazität. Die Banken sind sehr restriktiv, da Hotelimmobilien nicht unbedingt als renditestarke Objekte aus der Vergangenheit bekannt sind (Verweis auf die Recovery Abteilungen der Banken in den Nuller Jahren).

Bei den Grossbanken gilt das Niederwertprinzip, was heisst, dass immer der tiefste Wert eines Hotels als Belehnungsgrenze angenommen wird. Dieser Wert wird dann mit 50% belehnt. Hat also ein Hotel einen hohen Ertragswert nach der Discounted Cash Flow Methode (DCF), was auf einen nachhaltig gut geführten und erfolgreichen Betrieb ohne Renovationsstau schliessen lässt, der Kaufpreis aufgrund der Marktverhältnisse aber unter diesem

DCF-Wert liegt, wird als Belehnungsgrenze der tiefere Wert bei der Vergabe eines Kredites oder einer Hypothek als Basis angewendet. Dies heisst wiederum, dass trotz des ausgewiesenen Track Records des Betriebes mehr Eigenmittel (50% des Preises) eingebracht werden müssen, als es die Tragbarkeit zulassen würde.

Dieser Umstand verunmöglicht vielen jungen Profis den Einstieg in die Selbständigkeit in der Hotellerie. Je nach Tourismusregion kann die Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH) hier mit einer Mezzaninfinanzierung behilflich sein. Es ist anzufügen, dass die SGH nicht in allen Kantonen oder Tourismusregionen Finanzierungen anbieten kann.

Das führt dazu, dass die Selbständigkeit bei fehlendem Eigenkapital nur durch die Miete eines Hotels realisiert werden kann. Eine weitere Option ist die Suche von Private Equity. Welche Risiken die Miete oder die Beteiligung von «unge wollten» aber notwendigen Mitaktionären mit sich bringen kann, erfahren Sie im Beitrag «Mieten von Hotels – Mieter sind Unternehmer zweiter Klasse» auf www.shm-ag.com.



Martin Studer

ist seit 35 Jahren in der Schweizer Hotellszene als Direktor, Verwaltungsrat, Betreiber, Mieter, Inhaber und Investor tätig. Er hat Hotels eröffnet, neue Hotels geplant, bestehende Hotels gekauft oder gemietet, als Franchise Partner von diversen internationalen Hotelkonzernen neue Geschäfte aufgebaut und Marken in der Schweiz etabliert. Im Bereich E-Commerce hat er ein Startup im Grosshandel aufgebaut. Er ist Absolvent der Hotelfachschule Lausanne, hat den NDS-Lehrgang 22 absolviert, ist VDH-Mitglied, hat einen EMBA der Universität St. Gallen und ist dipl. Biersommelier. Seit 2009 ist er selbständiger Unternehmer und Inhaber der Swiss Hospitality Management AG. Martin Studer schreibt Beiträge zu einer Vielfalt an Themen in der Hotellerie. Die Artikel befinden sich auf der Homepage www.shm-ag.com oder auf LinkedIn. Die Swiss Hospitality Management AG ist Partner von Hotel-Investoren/-Eigentümern und internationalen Hotelketten und führt Hotels im Management, in Miete oder mit Immobilienbeteiligung.