

# Finanzierung und Nachfolge: Weg vom Einzelkämpfer

Steigende Investitionskosten und komplexe Nachfolgeregelungen beschäftigen die Schweizer Hotellerie. Am **Finanzforum der SGH** diskutierten Branchenvertreter und Experten über neue Finanzierungs- und Betriebsmodelle.

Nicolas Bollinger

**H**ohe Nachfrage und steigende Zimmerpreise sorgen derzeit für ein positives Umfeld in der Schweizer Hotellerie. Gleichzeitig beschäftigen Investitionen und Nachfolgeregelungen viele Betriebe. Im Zentrum des Finanzforums der SGH standen deshalb neue Organisations- und Finanzierungsmodelle. «Die Hotels, die es in der Schweiz gibt, werden immer weniger, dafür grösser», sagte Andrea Bernhard, Leiter des Geschäftsbereichs Hospitality bei Wüest Partner, gleich zu Beginn des Forums.

Nach einem starken 2025 rechnet das Beratungsunternehmen auch für 2026 mit einer positiven Marktwertentwicklung bei Hotelimmobilien. Die Nachfrage aus dem Ausland nehme weiter zu, insbesondere aus den USA und Deutschland. Gleichzeitig seien die Zimmerpreise weiter gestiegen. Der durchschnittliche Zimmerpreis lag 2025 schweizweit bei 332 Franken pro Nacht. «Die Schweiz gilt gerade in geopolitisch unsicheren Zeiten als sicherer Hafen im Tourismus», sagte Bernhard. Das erhöhe derzeit die Attraktivität des Hotelmarkts zusätzlich.

Bernhard verwies auch auf die Entwicklung im Immobilienmarkt. Im Wallis seien die Preise klassischer Zweitwohnungen in den vergangenen zehn Jahren um rund 62 Prozent gestiegen. Hotels könnten davon unter gewissen Bedingungen teilweise direkt profitieren, weil sich Investitionen und Sanierungen über bewirtschaftete Zweitwohnungen querfinanzieren liessen. Laut Bernhard haben die Investitionen in der Schweizer Hotellerie zuletzt wieder deutlich zugenommen.

## Kooperation statt Einzelbetrieb

Im Zentrum der anschliessenden Gesprächsrunde stand die Aletsch Hospitality Holding AG. Armin Berchtold, Verwaltungsratspräsident der Gesellschaft, sprach von einem «wirklich grossen Problem» für touristische Gebiete, wenn Hotelbetten verloren gingen. Seit 2020 sei in der Region rund ein Drittel der Hotelbetten weggefallen. «Wir mussten das Problem angehen und nicht einfach zuschauen», sagte Berchtold.

Gemeinsam mit der Conim AG entwickelte die Destination deshalb ein Modell mit einer Holding- und einer Betriebsgesellschaft. Mehrere Betriebe sollen künftig unter einer gemeinsamen Führung betrieben werden. Bereiche wie Einkauf, Reservationen oder digitale Systeme könnten dabei zentral organisiert werden. «Wir müssen etwas grösser denken», sagte Berchtold. Früher hätten kleine Betriebe mit 30 oder 40 Zimmern oft noch rentabel geführt werden können. «Ich glaube, in der heutigen Zeit ist das schwierig.»

Conim-Partner Urs Keiser bezeichnete das Modell als «offenes System». Ziel sei nicht die Monopolisierung einer



Neue Finanzierungsmodelle in der Schweizer Hotellerie: Am Finanzforum standen die Aletsch Hospitality Holding AG und die Rolle der SGH im Zentrum.

**«Ohne SGH-Gutachten und -Mitarbeit hätten wir das nicht machen können. Punkt. Das hat bei Banken und Investoren Vertrauen geschaffen.»**

Armin Berchtold, Verwaltungsratspräsident Aletsch Hospitality Holding AG

Destination, sondern eine Plattform, an die sich weitere Betriebe anschliessen könnten. Man habe bewusst eine Struktur aufgebaut, die langfristig skalierbar sei und weitere Häuser aufnehmen könne. Solche Betriebe seien heute «strukturell einzelbetrieblich zu klein für eine Nachfolgeregelung», sagte Keiser.

Mehrfach fiel in der Diskussion das Stichwort «weg vom Einzelkämpfer». Peter Gloor, Direktor der Schweizerischen Gesellschaft für Hotelkredit (SGH), fasste die Diskussion dahingehend zusammen, dass klassische Einzelstrukturen zunehmend an Grenzen stiessen. Gleichzeitig betonten die Diskussionsteilnehmer mehrfach, dass neue Modelle nur funktionieren könnten, wenn verschiedene Akteure zusammenarbeiteten.

## SGH bringt Partner an einen Tisch

Die Finanzierung der ersten beiden übernommenen Hotels erfolgte über ein Zusammenspiel verschiedener Partner. Neben privaten Investoren waren Banken, die SGH, das Walliser Bürgerschafts- und Finanzzentrum CCF sowie Fördermittel der Neuen Regionalpolitik beteiligt. Die SGH spielte dabei insbesondere mit ihren Gutachten und der Koordination der Finanzierungspartner eine zentrale Rolle. «Ohne

**«Viele Häuser sind heute zu klein für eine eigenständige Nachfolgeregelung. Darum braucht es neue Modelle.»**

Urs Keiser, Managing Partner Conim AG

SGH-Gutachten und -Mitarbeit hätten wir das nicht machen können. Punkt», sagte Berchtold. Die neutrale Begleitung habe sowohl bei Banken als auch bei privaten Investoren Vertrauen geschaffen. Giles Zollinger, Leiter Finanzierung bei der SGH, sprach in diesem Zusammenhang von einem «Round Table», bei dem alle Finanzierungspartner gemeinsam an einen Tisch gebracht worden seien. Dadurch habe die Finanzierung relativ rasch gesichert werden können.

Einen Seitenblick auf das Thema Verantwortung und Übergabe lieferte die ehemalige Eishockey-Nationaltorhüterin Florence Schelling. Sie sprach darüber, wie wichtig es sei, Verantwortung frühzeitig weiterzugeben und Nachfolgerinnen und Nachfolger schrittweise aufzubauen. «Loslassen ist eine unglaubliche Stärke», sagte Schelling. Es gehe darum, Menschen so vorzubereiten, dass sie Verantwortung übernehmen könnten, bevor der Ernstfall eintrete.

«Es braucht Leute, die Projekte innerhalb einer Destination vorantreiben», sagte Peter Gloor zum Schluss der Diskussion. Solche Modelle funktionieren nur, wenn lokale Investoren, Betriebe und Finanzierungspartner gemeinsam handelten.

## Zahlen & Fakten SGH 2025

**37,4 Mio. Franken**

betrug das Bewilligungsvolumen im Geschäftsjahr 2025. Die Nachfrage nach SGH-Mitfinanzierungen nahm gegenüber dem Vorjahr (30,8 Mio. Franken) erneut zu.

**209,9 Mio. Franken**

betrug das von der SGH mitfinanzierte Investitionsvolumen im Jahr 2025.

**30,1 Mio. Franken**

wurden 2025 ausbezahlt. Die Summe lag deutlich über dem Vorjahreswert (23,3 Mio. Franken).

**220 Mio. Franken**

betrug der Darlehensbestand per Ende 2025. Insgesamt finanzierte die SGH damit 290 Betriebe mit.

**89 Mandate**

bearbeitete die SGH im Beratungsgeschäft im Jahr 2025. Insgesamt wurden dabei Investitionen von über einer Milliarde Franken begutachtet.

**636 Mitglieder**

bzw. Genossenschaftler zählte die SGH per Ende 2025. Zu den bedeutenden Kapitaleignern zählen Bund, Banken, Kantone sowie Akteure aus Tourismus und Hotellerie.