

# Evaluation SGH 2013

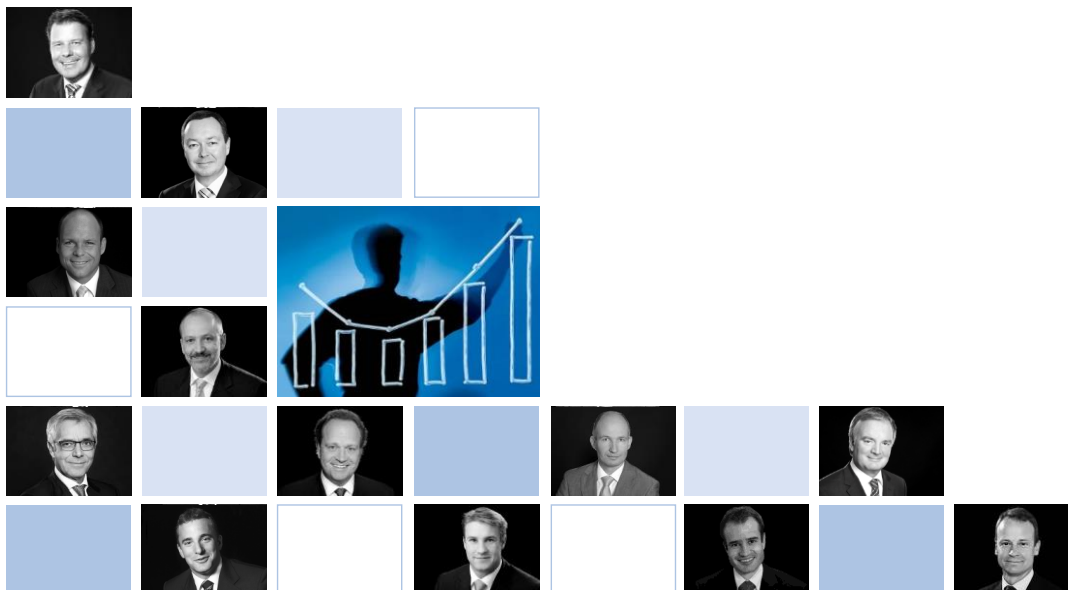
## Definitiver Schlussbericht

Erstellt für:

**Staatssekretariat für Wirtschaft SECO**  
**Direktion für Standortförderung – Tourismus**  
Holzikofenweg 36  
3003 Bern

Helbling Business Advisors AG  
Hohlstrasse 614  
CH-8048 Zürich  
Tel. +41 44 743 84 44  
Fax +41 44 743 84 10

Zürich, 22. Mai 2013



## Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung.....	5
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 Gesetzlicher Auftrag der SGH .....</b>	<b>9</b>
1.1.1 Der Förderauftrag .....	9
1.1.2 Die Vorgabe der Eigenwirtschaftlichkeit .....	10
<b>1.2 Zielsetzungen und Fragestellungen .....</b>	<b>11</b>
<b>1.3 Methodisches Vorgehen .....</b>	<b>12</b>
<b>1.4 Aufbau des Schlussberichts .....</b>	<b>14</b>
<b>2 Input - Tätigkeit der SGH in der Beurteilungsperiode 2007-12.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 Entwicklung der SGH seit dem Jahr 2000 im Überblick .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 Aktuelle Bilanzstruktur und Finanzierungsverhältnisse .....</b>	<b>16</b>
2.2.1 Bilanzstruktur und Förderauftrag .....	16
2.2.2 Finanzierungsstruktur .....	18
2.2.3 Kreditgewährungspotenzial in den nächsten acht Jahren.....	19
2.2.4 Altlastenbereinigung .....	20
<b>2.3 Entwicklung von Bilanz und Erfolgsrechnung .....</b>	<b>21</b>
2.3.1 Bilanzentwicklung 2007-12.....	21
2.3.2 Erfolgsrechnungen 2007-12 .....	22
<b>2.4 Finanzierungsgeschäft.....</b>	<b>23</b>
2.4.1 Entwicklung des Finanzierungsgeschäfts im Überblick .....	23
2.4.2. Ergebnisentwicklung des Finanzierungsgeschäfts.....	24
2.4.3. Darlehensbestände und Wertberichtigungen nach Risikokategorien .....	25
2.4.4 Darlehensbestände nach Höhe des ausstehenden Betrages .....	27
2.4.5 Kreditbewilligungen .....	28
<b>2.5 Entwicklung des Beratungs- und Dienstleistungsgeschäfts .....</b>	<b>30</b>
<b>3 Output – Erzielte Leistung der SGH .....</b>	<b>31</b>
<b>3.1 Marktpräsenz.....</b>	<b>31</b>
3.1.1 Positionierung im Kreditmarkt.....	31
3.1.2 Zusammenarbeit mit Banken.....	32
3.1.3 Beratungsleistungen in den Regionen .....	33
<b>3.2 Erzielte Förderwirkung in der Finanzierung.....</b>	<b>34</b>
<b>3.3 Erzielte Wirkung in der Beratung .....</b>	<b>35</b>
<b>3.4 Kundenzufriedenheit .....</b>	<b>36</b>
<b>3.5 Zugang zur Förderung der SGH und nicht geförderte Betriebe .....</b>	<b>37</b>
<b>4 Outcome – Wirkung der Fördertätigkeit der SGH.....</b>	<b>38</b>
<b>4.1 Bedeutung der Fördertätigkeit und der Beratung der SGH für die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Hotellerie .....</b>	<b>38</b>
4.1.1 Einschätzung der Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Hotellerie in Tourismusgebieten .....	38
4.1.2 Ausrichtung der Fördertätigkeit der SGH .....	40
4.1.3 Durch die SGH mitfinanzierte Investitionen.....	42
4.1.4 Bewertung der Fördertätigkeit der SGH durch Banken.....	43
4.1.5 Bewertung der Beratung der SGH .....	44
<b>4.2 Beurteilung der Fördertätigkeit und der Beratung der SGH aus ordnungspolitischer Sicht .....</b>	<b>45</b>
4.2.1 Ordnungspolitische Fragestellung der Förderung .....	45

4.2.2	Ordnungspolitische Aspekte der Finanzierungstätigkeit .....	45
4.2.3	Ordnungspolitische Aspekte der Beratung .....	46
<b>4.3</b>	<b>Einfluss der Fördertätigkeit der SGH auf das Betriebsergebnis, die Kapitalstruktur und die Liquiditätslage der Hotellerie .....</b>	<b>47</b>
<b>4.4</b>	<b>Einfluss der Fördertätigkeit auf die regionalen Tourismusstrukturen .....</b>	<b>48</b>
4.4.1	Relevanz der regionalen Tourismusstrukturen .....	48
4.4.2	Unterschiede in der Beherbergungswirtschaft der wichtigsten Ferienregionen .....	49
4.4.3	Regionale Tourismusedwicklungs-Konzepte .....	50
4.4.4	Bewertung der Fördertätigkeit und der Beratung durch die Kantone .....	51
<b>4.5</b>	<b>Auswirkungen des vorsorglichen Zusatzdarlehens von 100 Millionen Franken auf die Fördertätigkeit der SGH .....</b>	<b>52</b>
4.5.1	Relevanz konjunktureller Aspekte für die Fördertätigkeit der SGH .....	52
4.5.2	Verwendung des Zusatzdarlehens für investitions- und liquiditätsstützende Massnahmen .....	52
<b>4.6</b>	<b>Volkswirtschaftliche Effekte der Beratung und Fördertätigkeit der SGH .....</b>	<b>53</b>
4.6.1	Beschäftigungszahlen im Schweizer Alpenraum .....	53
4.6.2	Bewertung der Fördertätigkeit der SGH aus volkswirtschaftlicher Sicht .....	54
4.6.3	Bewertung der Beratung der SGH aus volkswirtschaftlicher Sicht .....	54
<b>5</b>	<b>Weiterentwicklungsoptionen der SGH .....</b>	<b>55</b>
<b>5.1</b>	<b>Notwendigkeit zur Weiterentwicklung der Förder- und Beratungstätigkeit der SGH .....</b>	<b>55</b>
<b>5.2</b>	<b>Erweiterter Einsatz der Instrumente .....</b>	<b>55</b>
5.2.1	Erweiterter Wirkungsbereich in der Beherbergungswirtschaft .....	56
5.2.2	Förderung von Public-Private Partnerships .....	57
5.2.3	Erweiterte Fremdenverkehrsgebiete .....	57
5.2.4	Vorsorgliche Massnahmen für konjunkturell bedingte Liquiditätsrisiken .....	58
<b>5.3</b>	<b>Erweiterte Instrumente .....</b>	<b>59</b>
5.3.1	Erhöhung der Darlehensobergrenze .....	59
5.3.2	Regionaler Ausbau des Beratungsangebots und Wissenstransfer .....	60
5.3.3	Innovationskredite .....	60
<b>5.4</b>	<b>Sicherstellung der langfristigen Finanzierungsbasis der SGH .....</b>	<b>61</b>
5.4.1	Notwendiger Finanzierungsrahmen für die Förderung bis 2020 .....	61
5.4.2	Optionen zur Verstärkung der Rücklagen und Reserven .....	64
<b>5.5</b>	<b>Sicherstellung der langfristigen Eigenwirtschaftlichkeit der SGH .....</b>	<b>64</b>
5.5.1	Erfüllte Eigenwirtschaftlichkeit in der Evaluationsperiode 2007-12 .....	64
5.5.2	Alternative Eigenwirtschaftlichkeits-Szenarien für die Zukunft .....	65
5.5.3	Optionen bezüglich Sicherstellung der Eigenwirtschaftlichkeit .....	66
<b>6</b>	<b>Schlussbemerkungen .....</b>	<b>67</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Weiterentwicklungsoptionen der SGH .....	7
Abbildung 2: Einbettung der einzelbetrieblichen Hotelförderung in die Tourismusförderung .....	10
Abbildung 3: Methoden und Vorgehen der Wirkungsmessung.....	13
Abbildung 4: Entwicklungsphasen der SGH mit Evaluationen 2007 und 2013 .....	15
Abbildung 5: Bilanzstruktur und Förderauftrag.....	17
Abbildung 6: Finanzierungsstruktur der SGH.....	18
Abbildung 7: Kreditgewährungs- und Finanzierungspotenzial der SGH 2013-20 .....	19
Abbildung 8: Bereinigung der Altlasten aus Bürgschaften.....	20
Abbildung 9: Bilanzentwicklung 2007-12 .....	21
Abbildung 10: Ergebnisentwicklung 2007-12 .....	22
Abbildung 11: Entwicklung Darlehensvolumen sowie Wertberichtigungen und Rückstellungen	23
Abbildung 12: Ergebnisentwicklung des Finanzierungsgeschäfts .....	25
Abbildung 13: Darlehensbestände nach Risikokategorien .....	26
Abbildung 14: Wertberichtigungen nach Risikokategorien .....	27
Abbildung 15: Entwicklung des Darlehensbestandes nach Höhe der Ausstände .....	28
Abbildung 16: Entwicklung der Kreditbewilligungen nach Kreditzweck .....	29
Abbildung 17: Ergebnisentwicklung Beratung und Wissensvermittlung .....	30
Abbildung 18: Praxis der Finanzierung von Hotelprojekten .....	32
Abbildung 19: SGH-Finanzierungen nach mitfinanzierter Bank.....	33
Abbildung 20: Anzahl Beratungsaufträge nach Regionen .....	34
Abbildung 21: Erzielte Förderwirkung im Überblick .....	35
Abbildung 22: Entscheide und Projektanpassungen aufgrund des Beratungsergebnisses .....	36
Abbildung 23: Vorschläge und Empfehlungen aus der Beratung .....	36
Abbildung 24: Zufriedenheit der Kreditkunden.....	36
Abbildung 25: Zufriedenheit der Beratungskunden.....	37
Abbildung 26: Entwicklung der Auslastung nach Sternen-Kategorie.....	39
Abbildung 27: Darlehensbestand der SGH nach Hotel-Segmenten.....	41
Abbildung 28: Darlehensbestand der SGH nach Betriebsgrösse SGH .....	41
Abbildung 29: Investitionsverlauf und Finanzierungstätigkeit in der Beherbergung .....	42
Abbildung 30: Finanzierung der Investitionen, an denen sich die SGH beteiligt hat .....	43
Abbildung 31: Gesamtschweizerisches Kreditvolumen in Beherbergung und Gastronomie <sup>1)</sup> ....	44
Abbildung 32: Ertrags- und Liquiditätsentwicklungen bei SGH-Kreditkunden .....	47
Abbildung 33: Entwicklung der Bilanzkennzahlen bei SGH-Kreditkunden .....	48
Abbildung 34: Entwicklung der Hotellerie in Schweizer Ferienregionen.....	49
Abbildung 35: Entwicklung der realen Wertschöpfung im Gastgewerbe 1995 -2011.....	53
Abbildung 36: Anteil der Erwerbstätigen im Gastgewerbe 1995 - 2011 .....	53
Abbildung 37: Fortgesetzt hohe Fördertätigkeit mit den heute verfügbaren Mitteln .....	62
Abbildung 38: Fortgesetzt hohe Fördertätigkeit mit Verwendung des Zusatzdarlehens .....	63
Abbildung 39: Mittelfristige Förderung auf Niveau 2008-11 mit heutigen Mitteln .....	63
Abbildung 40: Aktuelle Zins- und Risikosituation der SGH.....	65
Abbildung 41: Zins- und Risikosituation in einem anhaltenden Niedrigzinsumfeld.....	65
Abbildung 42: Zins- und Risikosituation in einem normalen Zinsumfeld.....	66

## Zusammenfassung

**Die Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit SGH ist auf dem richtigen Weg. In der Periode 2007-12 baute die SGH ihr Finanzierungsvolumen von 98 Millionen auf 135 Millionen Franken aus. Ab 2008 wuchs das Volumen mit durchschnittlich 8.5%<sup>1</sup> pro Jahr. Sie hat damit ein jährliches reales Investitionsvolumen von rund 139 Millionen Franken mitfinanzieren können.**

**Vor dem Hintergrund der Herausforderungen, denen sich die Beherbergungswirtschaft in den Fremdenverkehrsgebieten gegenüber sieht, sollten Optionen für eine verstärkte und längerfristig ausgerichtete Fördertätigkeit geprüft werden. Die dargestellten Vorschläge beinhalten mögliche Erweiterungen der Instrumente der SGH. Um die erweiterte Fördertätigkeit langfristig sicherzustellen, wäre die Verlängerung des bis zum 31. Dezember 2015 befristeten Zusatzdarlehens von 100 Millionen Franken aus dem Konjunkturpaket des Bundes notwendig.**

**Die dargestellten Weiterentwicklungsvorschläge können einzeln und unabhängig voneinander beurteilt und entschieden werden. Sie stellen kein Optimierungsprogramm für die SGH dar und in diesem Sinne auch keine Handlungsempfehlung an das SECO.**

Die Evaluationsperiode 2007-12 ist geprägt durch den zyklischen Verlauf der Beherbergungsnachfrage. Die Jahre 2006 bis 2008 zeichneten sich durch ein starkes Wachstum in allen Nachfragesegmenten und Regionen aus. Ab 2009 traten die Auswirkungen der Finanzkrise und des steigenden Schweizer Franken Wechselkurses immer deutlicher zu Tage. Die Beherbergungsnachfrage in den Fremdenverkehrsgebieten ist mit einer gewissen zeitlichen Verzögerung - dafür umso stärker - zurückgegangen.

Die Beherbergungswirtschaft in den Schweizer Fremdenverkehrsgebieten, insbesondere im Alpenraum, zeichnet sich durch ihre Vielfalt aus. Diese Eigenschaft trug wesentlich dazu bei, dass die Wettbewerbsfähigkeit trotz starken Kostennachteilen erhalten blieb. In klassischen Fremdenverkehrszentren blieb die Hotelauslastung jedoch im Vergleich zu den umliegenden Alpenregionen auf einem niedrigeren Niveau.

Die SGH hat ihren Auftrag der Förderung und Finanzierung von wirtschaftlich zukunftsfähigen Beherbergungsbetrieben in der Evaluationsperiode 2007-12 erfüllt. Ab 2008 konnte sie ihr Finanzierungsvolumen um durchschnittlich 8.5% pro Jahr steigern, die Zinsen dem sinkenden Zinsniveau des Marktes anpassen und aus den erzielten Erträgen die notwendigen Wertberichtigungen und Rückstellungen bilden. Damit ist auch die Vorgabe der Eigenwirtschaftlichkeit für die Evaluationsperiode 2007-12 erfüllt.

In der Zeit von 2007 bis 2012 hat die SGH mit ihren Darlehenszusagen ein jährliches reales Investitionsvolumen (ohne Kaufpreisfinanzierung von Hotelübernahmen) von durchschnittlich rund 139 Millionen Franken unterstützt, rund doppelt so viel wie in der vorangegangenen Evaluationsperiode 2003 bis 2007. Gemäss den vorliegenden Daten entspricht dies einem Anteil von rund 28% am gesamten jährlichen Investitionsvolumen in der Beherbergungswirtschaft des Schweizer Alpenraums. Gemäss den vorliegenden Schätzungen hat die SGH damit dazu beigetragen, dass total rund 1'300 neue Vollzeitstellen geschaffen und 7'000-8'000

---

<sup>1</sup> Das mit zahlreichen ausserordentlichen Vorgängen belastete Jahr 2007 ist im Durchschnittswert des Wachstums nicht enthalten

bestehende Vollzeitstellen erhalten werden konnten. Ein wesentlicher Teil der Finanzierungen entfiel auf kleinere und mittlere Betriebe in den Kategorien 1- bis 3-Stern.

In der Evaluationsperiode 2007-12 hat die SGH ihre internen Arbeitsabläufe gestrafft. Sie konnte damit die jährlichen Personal- und Betriebskosten um rund 1 Million Franken senken. Die Einsparungen sind in Form reduzierter Zinssätze an die geförderten Betriebe weitergegeben worden.

Die SGH hat damit einen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit der Beherbergungswirtschaft in den Fremdenverkehrsgebieten geleistet. Bei ihrer Kreditgewährung hat sie das Prinzip der Subsidiarität gewahrt; ein Konkurrenzverhältnis zu den Banken kam nicht zum Ausdruck. Da die Kreditbeurteilungen der SGH nach modernen Methoden des Bankkreditgeschäfts vorgenommen wurden, gestaltete sich die Zusammenarbeit mit den Banken effizient. Ordnungspolitisch ist die Ausrichtung der Förderung auf wirtschaftlich zukunftsfähiger Betriebe ungeachtet ihrer Grösse und Struktur richtig.

Für die Zukunft stellen sich im Beherbergungsgewerbe grosse Herausforderungen. Die Möglichkeiten des Hotelgewerbes, das investierte Kapital angemessen zu verzinsen, sind beschränkt<sup>2</sup>. Dagegen entstehen verschiedene Mischformen von Beherbergungs-, Freizeit- und Wellness-Angeboten, die interessierten Investoren eine attraktive Rendite versprechen. Gemischte Erwerbsformen können auch anpassungsfähigen kleineren und mittleren Betrieben neue Existenzchancen bieten.

In zahlreichen Regionen besteht ein grosser Bedarf, die vorhandene touristische Infrastruktur zu erneuern und zu erweitern<sup>3</sup>. Die Infrastruktur im öffentlichen Bereich fällt in den Zuständigkeitsbereich der Kantone und Regionen. Sie haben für den Tourismus zahlreiche Projekte ausgelöst, welche der Bund mit der Neuen Regionalpolitik finanziell unterstützt. Im Beherbergungsgewerbe besteht ein grosser Nachholbedarf an privatwirtschaftlichen Investitionen und die Notwendigkeit von brancheninternen Strukturbereinigungen. Hier muss die SGH aus Sicht der Kantone in Zukunft mehr beitragen.

Aus den zukünftigen Anforderungen ergeben sich für die SGH folgende voneinander unabhängig zu prüfende Weiterentwicklungsoptionen:

---

<sup>2</sup> Diese Aussagen stützen sich auf Interviews mit Hoteliers und Bankenvertretern. Die erzielten Ergebnisse in der klassischen Hotellerie lassen sich teilweise aufgrund der im Internet publizierten Jahresrechnungen von Hotels nachvollziehen, z.B.: Steigenberger Gstaad-Saanen, Hofweissbad Weissbad, Victoria-Jungfrau Collection (Victoria-Jungfrau Interlaken, Palace Luzern, Eden au Lac Zürich, Bellevue Palace Bern), Waldhaus Flims, Saratz Pontresina, Grand Resort Bad Ragaz.

<sup>3</sup> Ergebnis der Befragung von Kantonen und regional tätigen Banken

Abbildung 1: Weiterentwicklungsoptionen der SGH

<p><b>Erweiterter Einsatz der Instrumente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wirkungsfeld: Beherbergungswirtschaft erweitern auf Betriebe mit kombinierten Beherbergungs- und Freizeitangeboten für den Ferientourismus<sup>1)</sup></li> <li>■ Wirkungskreis: Einzelbetriebliche und überbetriebliche Förderung erweitern durch Public Private Partnerships für den wirtschaftlichen Betrieb touristischer Infrastrukturen, welcher die Beherbergungswirtschaft ergänzt</li> <li>■ Wirkungsradius: Fremdenverkehrsgebiete erweitern durch touristisch geprägte Regionen und Zentren mit saisonalem Sommer-Ferientourismus und weiteren Angeboten wie Ausflugs-, Städte-, Kultur- und Kongresstourismus<sup>1)</sup></li> </ul>	<p><b>Beabsichtigte Wirkung</b></p> <p>Die SGH kann mit zusätzlichen Anreizen und aktiver Förderung zum Strukturwandel in der Beherbergungswirtschaft beitragen, ohne vom Grundsatz der Zukunfts- und Leistungsfähigkeit der geförderten Betriebe abzuweichen</p> <p>NRP-Projekte zur Schaffung touristischer Infrastrukturen werden durch privatwirtschaftliche Initiativen ergänzt</p>
<p><b>Erweiterte Instrumente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Höhere Darlehensobergrenze</li> <li>■ Erweiterte, eigenständige Mitwirkung im regionalen Ausbau von Beratung und Wissenstransfer zur Unterstützung von regionalen Tourismus-Entwicklungskonzepten, Innovationen und kombinierten Angeboten in der Beherbergung</li> <li>■ Innovationsfinanzierungen in Form von Betriebskrediten, gebunden an eine regional unterstützte Geschäftsidee für die Nutzung von vorhandener Beherbergungs-Infrastruktur</li> <li>■ Saison-Zwischenfinanzierungen für konjunkturell bedingte Liquiditäts- und Kreditversorgungslücken in Form von kurzfristigen, mit Banken gemeinsam gewährten Betriebskrediten</li> </ul>	<p><b>Beabsichtigte Wirkung</b></p> <p>Die SGH kann weitere Schwergewichte in der Förderfähigkeit setzen</p> <p>Diese zusätzlichen Fördertätigkeiten sind ausgerichtet auf mögliche Kreditversorgungslücken der Beherbergungswirtschaft im kurzfristigen Bereich sowie zur Förderung regionaler, privatwirtschaftlicher Beratungsangebote</p>
<p><b>Erweiterte finanzielle Fördermittel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erweiterung des Finanzierungsspielraums durch Verlängerung und Zweckerweiterung des Zusatzdarlehens von 100 Millionen Franken zur Unterstützung des Strukturwandels in der Beherbergungswirtschaft</li> <li>■ Sicherung von Handlungsoptionen für eine allenfalls notwendige Verstärkung der Rücklagen und Reserven, um einen Ausgleich von Perioden mit niedrigen Zinssätzen und steigenden Darlehensrisiken<sup>2)</sup> vornehmen zu können. Eine mögliche Kontinuität der Zins- und Risikopolitik der SGH ist vor dem Hintergrund der unsicheren Finanzmärkte wichtig</li> </ul>	<p><b>Beabsichtigte Wirkung</b></p> <p>Die SGH ist finanziell in der Lage, je nach Entwicklung der Kreditnachfrage ihre Fördertätigkeit auf dem im Jahr 2012 erreichten Niveau der Darlehensauszahlungen langfristig fortzuführen</p> <p>Die Vorgabe der Eigenwirtschaftlichkeit kann damit über einen längeren Zeitraum, z.B. einen Konjunkturzyklus angewendet werden</p>

Bemerkungen:

- 1) In ihrer Strategie von 2008 hat sich die SGH intensiv mit neuen Entwicklungen in der Beherbergungswirtschaft auseinandergesetzt und ihre Finanzierungstätigkeit im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen (einschliesslich vorgesehener Ausnahmeregelungen im Einzelfall) darauf ausgerichtet.
- 2) Aus der zweckgebundenen Zuweisung des Bundes an die SGH für Bürgschaftsverluste, welche heute fast vollständig abgewickelt sind, stehen dem Bund 19.5 Millionen Franken zur Verfügung.

Die SGH konnte die Vorgabe der Eigenwirtschaftlichkeit in den Jahren 2007-12 mit relativ niedrigen Darlehenszinsen erfüllen. Dies lag teilweise daran, dass der Darlehensbestand in den vorangegangenen Jahren 2003 bis 2006 risikobereinigt worden war. Mit der konsequenten



Anwendung des Ertragswerts in der Beurteilung von neuen Kreditengagements ging die SGH weniger Risiken ein. Weiter dazu beigetragen haben die positive Wirtschaftsentwicklung in den Jahren 2006 bis Mitte 2008 sowie der Zinsrückgang auf einen Tiefststand.

In diesem für die SGH günstigen Umfeld war der Zielkonflikt zwischen dem Förderauftrag und der Eigenwirtschaftlichkeits-Vorgabe für die SGH weniger stark spürbar. Im neuen, schwieriger gewordenen wirtschaftlichen Umfeld ist der Förderauftrag aber wieder mit steigenden Kreditrisiken verbunden. Der Zielkonflikt wird damit in den nächsten Jahren wieder verstärkt auftreten.

Der Grundsatz der Eigenwirtschaftlichkeit muss nach übereinstimmender Ansicht aller befragten Stakeholder vollumfänglich gewahrt bleiben. Die Eigenwirtschaftlichkeit der SGH wird aber stark von externen Faktoren bestimmt. Die SGH folgt derzeit bezüglich Zinsgestaltung den Marktverhältnissen, auch wenn sie damit nur eine begrenzte Vorsorge für Branchen- und Konjunkturrisiken vornehmen kann. Eine verstärkte Risikovorsorge in Form eines Zinszuschlags ist bei abnehmendem Wachstum des Darlehensvolumens frühzeitig zu prüfen.



## 1 Einleitung

### 1.1 Gesetzlicher Auftrag der SGH

**Die Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit SGH ist ein Instrument des Bundes zur Tourismusförderung. Sie ist gezielt auf die Förderung zukunfts- und wettbewerbsfähiger Hotel- und Beherbergungsbetriebe ausgerichtet, in ihrem geografischen Wirkungsbereich beschränkt auf touristisch bereits entwickelte Gebiete und in ihrer Finanzierung der Eigenwirtschaftlichkeit verpflichtet.**

#### 1.1.1 Der Förderauftrag

Die SGH ist eine öffentlich-rechtliche Genossenschaft mit Sitz in Zürich, welche zur dezentralen Bundesverwaltung gehört. Die gesetzliche Aufgabe der SGH ist die Förderung der Beherbergungswirtschaft mittels Gewährung von in der Regel nachrangigen Darlehen in Höhe von bis zu 2 Millionen Franken an Beherbergungsbetriebe in Fremdenverkehrsgebieten und Badekurorten. Fremdenverkehrsgebiete sind Gebiete und Ortschaften, in denen der Fremdenverkehr von wesentlicher Bedeutung ist und erheblichen saisonalen Schwankungen unterliegt. Die SGH kann weitere Aufgaben, wie zum Beispiel die bauliche und betriebswirtschaftliche Beratung von Hotelbetrieben (z.B. Unternehmens- und Gebäudebewertungen, Machbarkeitsstudien, Finanzierungsprüfungen) und Wissenstransfer übernehmen.

Die Vorgaben von Gesetz und Verordnung geben der SGH in der Ausführung ihrer Förderaufgaben einen gewissen Spielraum. In begründeten Einzelfällen kann eine Gesamtfinanzierung, ein Darlehensbetrag von über 2 Millionen Franken und eine Finanzierung ausserhalb der festgelegten Fremdenverkehrsgebiete getätigt werden.

Gefördert werden wirtschaftlich zukunftsfähige Beherbergungsbetriebe sowie Kooperationen von Beherbergungsbetrieben, deren wirtschaftlicher Zweck die Beherbergung unterstützt. Der Begriff der Beherbergungswirtschaft wird von der SGH im Sinne moderner Entwicklungen des Ferientourismus verstanden und angewendet.

Der Auftrag, wirtschaftlich zukunftsfähige Beherbergungsbetriebe zu fördern, wird durch strenge Bewertungsvorschriften und die Vorgabe der Eigenwirtschaftlichkeit der SGH in Gesetz und Verordnung untermauert.

Die Förderung der Beherbergungswirtschaft durch den Bund wurde im Jahr 1921 erstmals gesetzlich verankert und danach den Rahmenbedingungen des Tourismus sowie der Kreditvergabe der Banken angepasst. Die SGH wurde im Jahr 1966 aus einem Zusammenschluss von Vorgängerorganisationen gegründet. Im Jahr 2003 wurde das Bundesgesetz zur SGH totalrevidiert. Das Bundesgesetz vom 20. Juni 2003 über die Förderung der Beherbergungswirtschaft stellt die Förderung der langfristigen Überlebensfähigkeit der Betriebe ins Zentrum. Durch Darlehen zu vorteilhaften Bedingungen soll die Wettbewerbsfähigkeit und Nachhaltigkeit der Beherbergungswirtschaft erhalten und verbessert werden. Die Fördertätigkeit der SGH ist gesetzlich auf Gebiete beschränkt, in denen der touristische Markt bereits entwickelt ist. Der sogenannte Förderperimeter der SGH, welcher die Gemeinden umfasst, in denen Beherbergungsbetriebe gefördert werden, ist in Abstimmung mit den Kantonen in der Verordnung definiert.

Abbildung 2: Einbettung der einzelbetrieblichen Hotelförderung in die Tourismusförderung



Quelle: BHP – Hanser und Partner AG, Zürich: Einzelbetriebliche Hotelförderung in den Alpen, 30. März 2012, S. 7

Die Instrumente und Akteure der Tourismuspolitik und der Tourismusförderung sind zahlreich und vielfältig. Die SGH unterscheidet sich von den übrigen Instrumenten des Bundes zur Tourismusförderung durch den gezielten, auf wirtschaftlich zukunftsfähige Hotel- und Beherbergungsbetriebe ausgerichteten Förderauftrag, durch die in der Schweiz herausragende Branchen- und Methodenkompetenz sowie durch das Erfordernis der Eigenwirtschaftlichkeit.

### 1.1.2 Die Vorgabe der Eigenwirtschaftlichkeit

Gemäss Gesetz werden Verluste der Gesellschaft auf den von ihr gewährten Darlehen unter bestimmten Voraussetzungen vom Bund getragen. Nach dem Willen des Bundesrates<sup>4</sup> wurde die SGH mit der Neuorientierung des gesetzlichen Auftrags im Jahr 2003 jedoch zur Eigenwirtschaftlichkeit verpflichtet. Die Eigenwirtschaftlichkeit bedeutet, dass die SGH alle Betriebs- und Risikokosten selbst tragen und in ihrer Bilanz die notwendigen Rückstellungen für allfällige Verluste bilden muss. Zur Finanzierung dieser Kosten steht der SGH der Zinsertrag aus ihren Darlehen zur Verfügung; ihr Eigenkapital und die vom Bund zur Verfügung gestellten Darlehen werden nicht verzinst.

Das Prinzip der Eigenwirtschaftlichkeit hat im Bundesgesetz vom 20. Juni 2003 über die Förderung der Beherbergungswirtschaft seinen konkreten Niederschlag gefunden, indem die SGH Kredite nur an kreditwürdige und kreditfähige Betriebe vergeben darf, möglichst kurze Amortisationsfristen ansetzen soll (in der Regel nicht länger als 20 Jahre) und bei der Bewertung der Finanzierungsmöglichkeiten strenge Massstäbe ansetzen muss. Die gewährten Darlehen dürfen im Regelfall zusammen mit vorgehenden und gleichrangigen Forderungen den nach Abzug von künftigen Erneuerungskosten zu erwartenden Ertragswert nicht übersteigen.

<sup>4</sup> Botschaft des Bundesrates über die Verbesserung von Struktur und Qualität des Angebotes des Schweizer Tourismus aus dem Jahr 2002.

Wenn besondere Umstände es rechtfertigen, kann ein anderer Wert zugrunde gelegt werden; unter dem Gesichtspunkt tragbarer Kreditrisiken sind jedoch Substanz- und Verkehrswerte nicht massgeblich.

Die Finanzierungstätigkeit der SGH ist in der Kreditgewährung und in der Bilanzierung auf modernen Methoden des Bankkreditgeschäfts aufgebaut. Die SGH kann aber aufgrund ihrer zinslosen Refinanzierung beim Bund und den Genossenschaften für ihre nachrangigen Darlehen bessere Konditionen (Belehnungshöhe, Zinssatz, Amortisationsfrist) anbieten als der Kreditmarkt.

In der Gestaltung ihrer Zinspolitik muss die SGH einerseits die Erwartungen des Marktes und andererseits die gesetzlichen Vorgaben möglichst niedriger Zinssätze und eigenwirtschaftlicher Risikovorsorge beachten.

## 1.2 Zielsetzungen und Fragestellungen

**Die Evaluation der SGH 2013 hatte zum Ziel, die erzielte Förderwirkung der SGH aus Sicht des Bundes zu bewerten und Weiterentwicklungsoptionen für einen wirkungsvollen Einsatz der SGH in der Zukunft aufzuzeigen. Die Weiterentwicklung könnte voraussichtlich im Rahmen des bestehenden gesetzlichen Auftrags der SGH erfolgen, wobei eine Anpassung des Auftrags nicht ausgeschlossen ist.**

Das Staatssekretariat für Wirtschaft SECO ist zuständig für die Aufsicht der SGH. Wie im Gesetz festgelegt, wurde die SGH im Jahr 2007 evaluiert. Diese Evaluation bestätigte die erfolgreiche Restrukturierung und Neuorientierung der SGH. Allerdings hatte die Fördertätigkeit darunter gelitten. Zudem zeigte sich ein Zielkonflikt zwischen dem Förderauftrag und der Vorgabe der Eigenwirtschaftlichkeit.

Das Staatssekretariat für Wirtschaft SECO verfasst für den Bundesrat im Sommer 2013 einen Tourismusbericht an das Parlament. Darin wird auch die Fördertätigkeit der SGH mit ihrer bisher erzielten Wirkung und mit den Weiterentwicklungsoptionen aufgezeigt. Zu diesem Zweck wurde im Dezember 2012 eine weitere Evaluation der SGH in Auftrag gegeben.

Die Evaluation 2013 der SGH umfasste zwei Arbeitsschritte:

### **Arbeitsschritt 1: Wirkungsmessung**

Für die Geschäftsjahre 2007 bis 2012 wurde eine Bewertung von Input, Output und Outcome der SGH-Tätigkeit vorgenommen:

- Darstellung des Inputs seitens des Bundes: politischer Auftrag, gesetzliche Grundlage, zur Verfügung gestellte und von der SGH für den Förderzweck eingesetzte Mittel
- Bewertung des Outputs aufgrund der von der SGH erreichten Marktposition, der auf einzelbetrieblicher Ebene erzielten Ergebnisse von Darlehensvergaben und Beratungen sowie der feststellbaren Kundenzufriedenheit
- Bewertung des Outcome der erbrachten Fördertätigkeit (Finanzierung, Beratung, Wissenstransfer) aus volkswirtschaftlicher, branchenbezogener und regionaler Sicht
- Beurteilung, welche Wirkung die Vorgabe der Eigenwirtschaftlichkeit auf die Fördertätigkeit der SGH hat, und welche Faktoren die Eigenwirtschaftlichkeit beeinflussen

Zusammenfassend werden im Arbeitsschritt 1 die Ergebnisse in den Jahren 2007 bis 2012, die aufgrund der Neuausrichtung in den vorangegangenen Jahren erzielt worden sind, beurteilt und bewertet. Die Beurteilung erfolgt vor dem Hintergrund einer positiven Tourismusentwicklung in den Jahren 2007 bis 2008 und einer anschliessenden rückläufigen Entwicklung aufgrund von negativen Einflüssen der Wirtschaftsentwicklung, der Finanzmärkte und der Wechselkurse.

## **Arbeitsschritt 2: Weiterentwicklungsoptionen der SGH**

Im Arbeitsschritt 2 werden Weiterentwicklungsoptionen (und notwendige Anpassungen) für die Fördertätigkeit der SGH ausgearbeitet. Ergänzend zu den Ergebnissen von Arbeitsschritt 1 spielen Faktoren aus dem wirtschaftlichen und politischen Umfeld eine Rolle, z. B.:

- zukünftige Herausforderungen und Risiken des Hotel- und Beherbergungsgewerbes in den Schweizer Tourismusgebieten im gesamtwirtschaftlichen Umfeld und im internationalen Wettbewerb
- Vorstösse, Postulate und Anregungen zur Fördertätigkeit im Schweizer Alpenraum, einschliesslich Auswirkungen der Umsetzung der Zweitwohnungsinitiative
- Förderaktivitäten im Bereich Tourismus in Zusammenarbeit von Bund und Kantonen im Rahmen der Programme Neue Regionalpolitik und Innotour sowie eigenständige Förderprogramme der Kantone

Der Arbeitsschritt 2 zielt auf die Stärkung der einzelbetrieblichen Fördertätigkeit in einem gesamtwirtschaftlich unsicheren Umfeld. Von besonderer Bedeutung ist dabei das Aufzeigen der nachhaltigen Eigenwirtschaftlichkeit der SGH.

Die Schweizer Tourismus-Destinationen stehen in einem harten internationalen Wettbewerb. Eine Benchmarkstudie der Hotel- und Beherbergungsförderung in der Schweiz im Vergleich zu den umliegenden Tourismusregionen Bayern, Tirol, Südtirol und Haute Savoie liegt vor<sup>5</sup>.

Im Zentrum der Hotel- und Beherbergungsförderung stehen auch in den umliegenden Alpenregionen die einzelbetrieblichen Förderleistungen; dazu gehören die Ausrichtung von Darlehen, Zinskostenbeiträgen, Bürgschaften, à-fonds-perdu-Beiträgen sowie Beratungsleistungen an Hotel- und Beherbergungsbetriebe. Soweit dies für die vorliegende Evaluation zweckmässig war, wurden die Arbeiten unter Mitwirkung der BHP – Hanser und Partner AG aufeinander abgestimmt. Die Schlussfolgerungen dieses Berichts werden jedoch allein von Helbling vertreten.

### **1.3 Methodisches Vorgehen**

**Der Input wurde aufgrund von finanziellen Informationen der SGH ausgewertet und mit einer empirischen Analyse von Output und Outcome ergänzt. Die Optionen zur Weiterentwicklung der Fördertätigkeit der SGH sind abgeleitet aus dem bestehenden gesetzlichen Auftrag, den finanziellen Möglichkeiten und den Anforderungen an die Hotel- und Beherbergungswirtschaft der Zukunft.**

Die Evaluation der SGH beginnt mit einer Analyse der Bilanz und Erfolgsrechnung sowie der Tätigkeitsberichte und Reportings der SGH als Input. Danach werden Output und Outcome der SGH-Tätigkeit mittels Befragungen und Erhebungen ermittelt. Um zu einer möglichst

---

<sup>5</sup> BHP – Hanser und Partner AG, Zürich: Einzelbetriebliche Hotelförderung in den Alpen, 30. März 2012

repräsentativen Bewertungen von Output und Outcome der Fördertätigkeiten zu gelangen, wurden verschiedene, den Stakeholders angepasste Methoden angesetzt:

- systematische Online-Befragungen
- individuelle Befragungen, Fallanalysen und Workshops
- statistische Erhebungen und Analysen der bei der SGH verfügbaren Daten

Die folgende Darstellung zeigt eine Übersicht der gewählten Methoden. Es muss berücksichtigt werden, dass die Erhebungen in die Zeit der Winter-Hochsaison fielen und daher mehr Zeit als üblich beansprucht wurde. Unter diesen Umständen waren die Rücklaufquoten bei den befragten Darlehensnehmern und Beratungskunden der SGH überraschend hoch.

Abbildung 3: Methoden und Vorgehen der Wirkungsmessung

Stakeholder/Methodik	Ergebnis
<p><b>Durch SGH finanzierte Betriebe (Kreditkunden-Befragung)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Online-Befragung von 174 Betrieben, denen die SGH in der Zeit vom 01.01.2008 bis 30.06.2012 einen oder mehrere Kredite ausbezahlt hat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 112 Antworten, entspricht einer Rücklaufquote von 64%</li> </ul>
<p><b>Von der SGH beratene Betriebe oder Betriebsinhaber / Investoren (Beratungskunden-Befragung)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Online-Befragung einer Stichprobe von jährlich 40% der beratenen Kunden, insgesamt 104, davon 83 im Förderperimeter der SGH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 48 Antworten, entspricht einer Rücklaufquote von 46%</li> </ul>
<p><b>Für die Wirtschaftsförderung zuständige Stellen der Kantone</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Online-Befragung mit Angebot für einen Workshop</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Beantwortung durch 15 Kantone, entspricht einer Rücklaufquote von 58% (17 Antworten, da bei den Kantonen TG und VD jeweils zwei Personen die Umfrage ausgefüllt haben)</li> <li>■ Workshop in Fribourg mit VS, VD, JU und NE</li> <li>■ Workshop in Chur mit Kantonsvertretern GR und Bankenvertretern</li> <li>■ Workshop in TI mit einem Hotelier, Kantons- und Bankenvertreter</li> <li>■ Einzelgespräch mit Vertreter Regionalkonferenz Berner Oberland Ost</li> <li>■ Einzelgespräch Kantonsvertreter TG</li> <li>■ Einzelgespräch Kantonsvertreter BE</li> <li>■ Workshop mit Vertretern und Hoteliers Region 3 Seenland - Jura</li> </ul>
<p><b>Banken: Grossbanken, Kantonalbanken, Raiffeisen-Gruppe, Regionalbanken und lokale Sparkassen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Online-Befragung bei total 36 Banken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Antworten von 17 Banken, entspricht einer Rücklaufquote von 47%</li> </ul>

Quelle: Auswertungen Helbling zu den Befragungen

Um einzelne Sachverhalte zu vertiefen und Erkenntnisse aus den Befragungen zu plausibilisieren, wurden aktuelle Publikationen beigezogen sowie Interviews mit ausgewählten Fachleuten und Branchenvertretern durchgeführt. Ein wesentlicher Diskussionspunkt bildeten die Anforderungen an die Hotel- und Beherbergungswirtschaft der Zukunft, die von verschiedenen Anspruchsgruppen übereinstimmend geäussert wurden. Diese Anforderungen bildeten die Grundlage für die aufgezeigten Optionen zur Weiterentwicklung der Fördertätigkeit der SGH.

Es war nicht Aufgabe der vorliegenden Studie, ein quantifizierbares Wirkungsmodell der Hotelförderung durch die SGH zu entwickeln. Aufgrund der unterschiedlichen touristischen Prägung der Schweizer Fremdenverkehrsgebiete ist dies nicht möglich. Regionale Unterschiede treten jedoch in den Ergebnissen deutlich in Erscheinung und werden aufgezeigt.

## 1.4 Aufbau des Schlussberichts

**Die Evaluationsergebnisse und die Optionen zur Weiterentwicklung der Fördertätigkeit leiten sich aus Input, Output und Outcome ab.**

Der Bericht ist wie folgt strukturiert:

### **Kapitel 2: Input - Tätigkeit der SGH in der Beurteilungsperiode 2007-12**

Die Informationen zur Geschäftstätigkeit der SGH werden in den Kernpunkten dargestellt und analysiert. Das Schwergewicht bildet das mit der Fördertätigkeit verbundene Finanzierungs-geschäft sowie die Eigenwirtschaftlichkeit.

### **Kapitel 3: Output - Erzielte Leistung der SGH**

In diesem Abschnitt wird aufgezeigt, welche Wirkung die SGH auf einzelbetrieblicher Ebene erzielt hat und wie sich ihre Marktposition heute darstellt. Die Tätigkeit der SGH wird vor allem anhand kommerzieller Erfolgskriterien der finanzierten und beratenen Betriebe bewertet.

### **Kapitel 4: Outcome - Wirkung der Fördertätigkeit der SGH**

Aufbauend auf den betriebswirtschaftlichen Ergebnissen werden die branchenrelevanten Auswirkungen für die Beherbergungswirtschaft und für ihre Konkurrenzfähigkeit aufgezeigt. Ergänzend dazu werden ordnungspolitische sowie regional- und volkswirtschaftliche Bewertungen vorgenommen.

### **Kapitel 5: Weiterentwicklungsoptionen für die SGH**

Das Kapitel zeigt die Möglichkeiten auf, wie die Fördertätigkeit der SGH zielgerichtet auf die zukünftigen Herausforderungen der Beherbergungswirtschaft und unter Wahrung der Eigenwirtschaftlichkeit erweitert werden könnte.

### **Kapitel 6: Schlussbemerkungen**

Abschliessend werden die Vollständigkeit der erhaltenen Unterlagen und Informationen bestätigt und ein Dank für die erhaltenen Antworten ausgesprochen.

Ergänzend dazu sind die Ergebnisse der Befragungen wie folgt dargestellt:

- Beilage A: Ergebnisse der Befragung von Kredit- und Beratungskunden
- Beilage B: Ergebnisse der Befragung von Kantonen und Banken

## 2 Input - Tätigkeit der SGH in der Beurteilungsperiode 2007-12

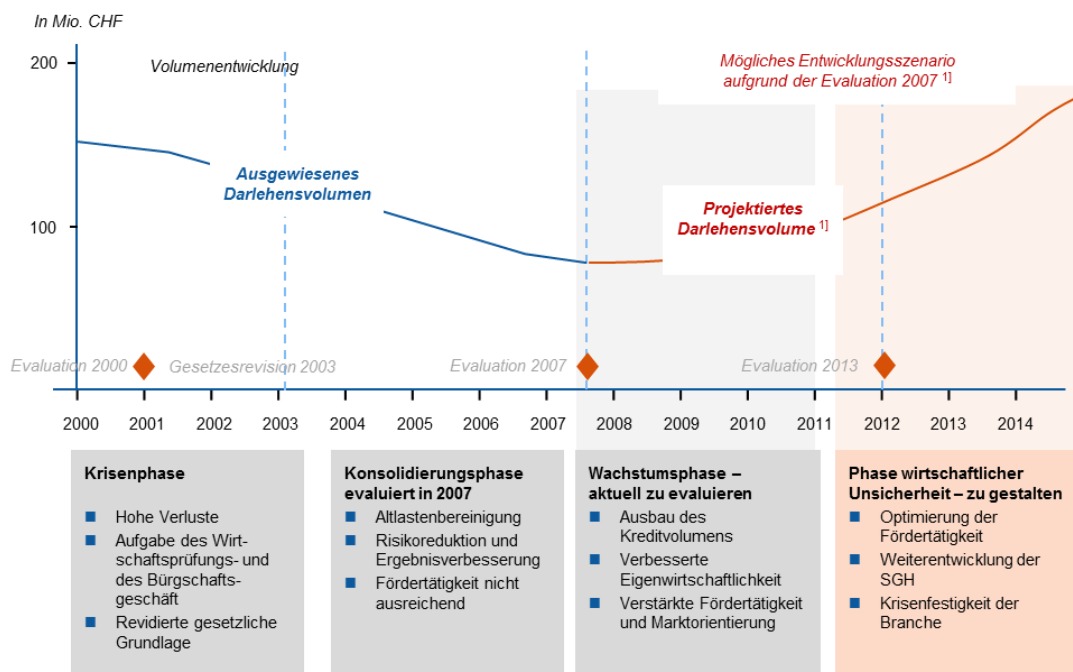
### 2.1 Entwicklung der SGH seit dem Jahr 2000 im Überblick

Nach der Inkraftsetzung des revidierten Bundesgesetzes am 15. Dezember 2003 hatte die SGH bis zum Jahr 2007 das Schwergewicht auf die interne Konsolidierung von Prozessen und Verlustrisiken gelegt. Dies ist nachhaltig gelungen. Allerdings hatte darunter das Volumen der Fördertätigkeit gelitten. In der Evaluationsperiode 2007-12 war die SGH deshalb im Markt besser zu positionieren, um ihr Darlehensvolumen dem Förderzweck entsprechend wieder auszubauen.

Ein breiter Ausstieg von Banken aus ihren Kreditengagements im Hotelbereich hatte in den späten 90er Jahren bei der SGH zu einem massiven Anstieg der Kreditrisiken und der Inanspruchnahme aus Bürgschaften geführt. Die SGH wurde in den Strudel von Negativereignissen hineingezogen, welche die Entwicklung und das Image der Schweizer Hotellerie damals belasteten. Hinzu kam in der Zeit von 2001 bis 2004/05 eine rückläufige touristische Nachfrage insbesondere von ausländischen Gästen. Verursacht wurde dieser Rückgang durch nicht voraussehbare negative Umwelteinflüsse wie die globale Konjunkturflaute nach dem 11. September 2001 und eine tiefe Rezession in Deutschland.

Die Entwicklung der SGH seit dem Krisenjahr 2000 ist auch für die Evaluation 2013 von Bedeutung und lässt sich in verschiedene Phasen gliedern.

Abbildung 4: Entwicklungsphasen der SGH mit Evaluationen 2007 und 2013



1) Werte gemäss Bericht Helbling, Evaluation SGH 2007, 6. November 2007, Seite 46

In den Krisenjahren 2000 bis 2002 und in den Reorganisationsjahren 2003 bis 2006 wurde die SGH neu ausgerichtet. Der Fokus wurde auf ein eigenwirtschaftlich finanziertes Darlehensgeschäft und ein auf Methoden- und Branchenkompetenz ausgerichtetes Beratungsgeschäft gelegt. Das Bürgschaftsgeschäft und die Wirtschaftsprüfung wurden aufgegeben. Damit verlor die SGH in einer wirtschaftlich schwierigen Zeit zahlreiche Kontakte in den gewerblich geprägten Segmenten der Beherbergungswirtschaft. Mit der Inkraftsetzung des revidierten



Bundesgesetzes am 15. Dezember 2003 wurden die Kriterien für die Kreditvergabe neu festgelegt und damit die Neuausrichtung als gesetzlicher Auftrag verankert.

In der Evaluationsperiode 2003-06 war es der SGH noch nicht gelungen, ihre Fördertätigkeit vollumfänglich auf die veränderten Bedingungen der Tourismus- und Hotelbranche auszurichten. Priorität hatte zunächst die interne Neuausrichtung der SGH, zusammen mit der Aufarbeitung der „Altlasten“. Die interne Neuausrichtung war verbunden mit Veränderungen in den Arbeitsprozessen und Arbeitsmitteln sowie in den Rechnungslegungs- und Bewertungsmethoden. Diese wurden schrittweise den modernen Methoden des Bankkreditgeschäfts angeglichen.

Die Organisation der SGH und teilweise die Kundenbeziehungen waren auch durch Personalfluktuationen belastet worden. Als Folge der Reorganisation befanden sich das ausstehende Darlehensvolumen und der Umfang der Beratungstätigkeit in 2007 auf einem Tiefstand. Mit einem Wechsel in der Geschäftsleitung im Jahr 2007 wurde die Neuausrichtung mit geänderten Prioritäten fortgesetzt.

Die Evaluation der SGH im Jahr 2007 hatte gezeigt, dass die SGH über genügend Kapital verfügt, um das Volumen der gewährten Darlehen mittelfristig zu verdoppeln. Die obige Darstellung zeigt das davon ausgehende, in 2007 skizzierte Wachstumsszenario. Es wurde aber darauf hingewiesen, dass zwischen der Fördertätigkeit und der Eigenwirtschaftlichkeit ein grundsätzlicher Zielkonflikt besteht und ein beschleunigter Ausbau der Darlehen kaum vollständig eigenwirtschaftlich erfolgen könnte.

Die Evaluationsperiode 2007-12 begann für die SGH unter günstigen Voraussetzungen. In den Jahren 2005 und 2006 hatte sich eine Trendwende in der Nachfrage sowohl der inländischen als auch der ausländischen Hotelgäste vollzogen. Die Nachfrage hatte sich auch qualitativ stark verändert, indem neue Anforderungen an die Tourismusdestinationen und ihre Angebote im Allgemeinen sowie an die Hotelstrukturen im Besonderen gestellt wurden. Die notwendigen Anpassungen in der Beherbergungswirtschaft hatten einen erhöhten Investitionsbedarf zur Folge.

## 2.2 Aktuelle Bilanzstruktur und Finanzierungsverhältnisse

**Die Bilanz per 31. Dezember 2012 weist eine Summe von 286 Millionen Franken aus, die mit dem bestehenden Förderauftrag verbunden sind. Rund 80% dieses Betrages werden vom Bund finanziert. Die freien Mittel lassen eine Verdoppelung des Darlehensvolumens zu.**

### 2.2.1 Bilanzstruktur und Förderauftrag

Die Bilanz der SGH kann aufgrund des gesetzlichen Förderauftrags in zwei Bereiche gegliedert werden. Den Kernbereich bildet die bisherige Fördertätigkeit, finanziert mit 186 Millionen Franken (Passivseite der in der folgenden Abbildung 5 schematisch dargestellten Bilanz). Er beinhaltet die Darlehen an Beherbergungsbetriebe und die für weitere Darlehensgewährungen frei verfügbaren Mittel. Ergänzend dazu kommt das Konjunkturpaket des Bundes mit 100 Millionen Franken, welche in bestimmtem Umfang für Darlehen herangezogen werden können<sup>6</sup>

<sup>6</sup> In seiner Botschaft zum Bundesgesetz über Massnahmen zur Abfederung der Frankenstärke zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit sowie zum Bundesbeschluss über den Nachtrag IIa zum Voranschlag 2011 vom 31. August 2011 betont der Bundesrat die langfristig ausgerichtete Kreditfähigkeit der SGH und sieht die Möglichkeit der Gewährung längerfristiger Darlehen aus diesem Zusatzdarlehen ausdrücklich vor. BBI 2011, 6763 / 11.048

Abbildung 5: Bilanzstruktur und Förderauftrag

<b>Bilanz per 31. Dezember 2012</b>			
Schematische Darstellung, in Millionen Franken			
<b>AKTIVEN</b>		<b>PASSIVEN</b>	
Gesamtvermögen 286 Mio. CHF = 100%		Gesamtkapital 286 Mio. CHF = 100 %	
<b>Bisherige Fördertätigkeit finanziert mit 186 Mio. CHF</b>			
<b>Flüssige Mittel</b>			
Verwendung frei	97	34%	
<b>Darlehen an</b>			
Beherbergungsbetriebe	135	47%	
<b>Wertberichtigungen auf</b>			
Darlehen	- 29	-10%	
		<b>Darlehen des Bundes</b>	
		zur Erfüllung der generellen Förderaufgabe	
		135	47%
		<b>Rückstellungen <sup>1)</sup></b>	
		9	3%
		<b>Eigenkapital</b>	
		42	15%
<b>Vorsorgliche Mittel für Konjunkturstützungsaufgaben 100 Mio. CHF</b>			
<b>Depositenkonto <sup>2)</sup></b>		<b>Zusatzdarlehen</b>	
Verwendung zweckgebunden	83	29%	31.12.11 - 31.12.15
			100
			35%

Quelle: SGH Geschäftsbericht 2012

Die bestehenden Darlehen betragen zum Nominalwert nur 47% des Gesamtvermögens. Für die nächsten fünf Jahre besteht damit noch ein Spielraum für die Ausweitung der Fördertätigkeit. Diese Ausweitung wird bis Ende 2015 unterstützt durch das Zusatzdarlehen von 100 Millionen Franken. Mit diesem Zusatzdarlehen wird sichergestellt, dass investitionswillige Betriebe ihre Projekte auch bei zurückhaltender Kreditvergabe der Banken realisieren können. Die SGH nahm auch nachträgliche Refinanzierungen von bereits im 2010 und 2011 getätigten Investitionen vor, damit diese Betriebe investierte eigene Mittel freisetzen konnten. Insgesamt wurde das Zusatzdarlehen im Jahr 2012 mit 16.6 Millionen Franken belastet.

Die SGH hat im Rahmen ihrer bisherigen Fördertätigkeit autonom Massnahmen ergriffen, um bei ihren Darlehenskunden die Auswirkungen von konjunkturbedingten Ertragsausfällen und Liquiditätsengpässen zu mildern. Sie hat den Zinssatz für 2012 um ½ Prozent gesenkt und Amortisationen sistiert. Dies belastete die flüssigen Mittel der SGH mit total 3.2 Millionen Franken<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Amortisationssistierungen 2'633'000 Franken, Zinsverbilligungen 532'000 Franken.

## 2.2.2 Finanzierungsstruktur

Die Finanzierung der SGH wird zu rund 87% vom Bund bereitgestellt. Entsprechend ist die SGH ein vom Bund voll konsolidiertes Unternehmen.

Abbildung 6: Finanzierungsstruktur der SGH

Finanzierungsstruktur per 31. Dezember 2012		Total	davon Bund
		Mio. CHF	Mio. CHF
Darlehen zur Erfüllung der Förderaufgabe	zinsfrei	135.7	135.7
Zusatzdarlehen für konjunkturstützende Massnahmen	zinsfrei	100.0	100.0
Rückstellungen	2]	9.0	7.3
Genossenschaftskapital	1]	26.7	6.0
Gesetzliche und übrige Reserven	1]	15.1	
<b>Total bilanzierte Finanzierung</b>		<b>286.5</b>	<b>249.0</b>
	Dem Bund zurechenbarer Anteil		87%
<b>Weitere Mittel des Bundes</b>	3]		<b>11.2</b>
Von der SGH treuhänderisch verwalteter Fonds zur Deckung von Bürgschaftsverlusten			
<b>Anmerkungen:</b>			
1] Das Genossenschaftskapital ist bis auf einen gesetzlichen Mindestbetrag von 12 Mio. CHF kündbar und am Ende des der Kündigung folgenden Geschäftsjahres auszuzahlen. Die Auszahlung kann bei besonderen Gründen um weitere zwei Jahre aufgeschoben werden. Die Genossenschafter haben keinen Anspruch auf Reservenauszahlung. Gemäss Gesetz kann das Genossenschaftskapital zu maximal 4% verzinst werden, was nicht genutzt wird.			
2] Mit Ausnahme der Rückstellung für den SECO-Anteil an der Rückgewinnung von Bürgschaftsverlusten sind die Rückstellungen aufgrund der Risikobewertung betriebsnotwendig. Der Bund hat bisher keinen Anspruch auf Erstattung seines Rückgewinnungsanteils an den Bürgschaftsverlusten gestellt. Im erläuternden Bericht zur Verordnung über die Förderung der Beherbergungswirtschaft vom 26. November 2003 ist festgehalten, dass eingehende Zahlungen bis zu 75 Prozent an den Bund zurückzuerstatten sind, sobald die Verluste gedeckt sind.			
3] Der treuhänderisch verwaltete Fonds ist zweckgebunden und stellt ein Vermögen des Bundes dar. Für eine andere Verwendung wäre ein Bundesbeschluss notwendig.			

Quelle: SGH Geschäftsbericht und interne Statistiken 2012

Finanzierungsseitig besteht allenfalls die Möglichkeit, die Rückstellung von 7.3 Millionen Franken aus der Rückgewinnung von Bürgschaftsverlusten für zusätzliche Risiken aus der heutigen Fördertätigkeit zu verwenden, sofern der Bund die SGH von der Verpflichtung zur Rückerstattung entbindet. Dasselbe gilt für die als Eigenkapital ausgewiesenen freien Reserven, über die die SGH verfügen kann.

Mit einem entsprechenden Bundesbeschluss könnte zudem der von der SGH treuhänderisch verwaltete Fonds, der nach Abwicklung aller Bürgschaftsverluste noch 11.1 Millionen Franken betragen dürfte, zur weiteren Finanzierung der Fördertätigkeit in das Vermögen der SGH überführt werden.

Andererseits besteht ein Finanzierungsrisiko in Höhe von 14.7 Millionen Franken durch die Kündigungsmöglichkeiten des Genossenschaftskapitals. In der Evaluationsperiode 2007-12 hat das Genossenschaftskapital um 361'000 Franken abgenommen. Da das Kapital bisher nicht verzinst worden ist, sind umfangreichere Kündigungen von Genossenschaftern nicht auszuschliessen.

### 2.2.3 Kreditgewährungspotenzial in den nächsten acht Jahren

Das Potenzial für die Gewährung von Neukrediten in den nächsten acht Jahren kann auf rund 250 Millionen Franken geschätzt werden. Damit wäre ein zusätzliches Finanzierungsvolumen von bis zu 170 Millionen Franken verbunden. Dieses Wachstumspotenzial ergibt sich aufgrund bestehender Liquiditäts- und Finanzierungsreserven wie folgt:

Abbildung 7: Kreditgewährungs- und Finanzierungspotenzial der SGH 2013-20

Kreditgewährungs- und Finanzierungspotenzial Periode 2013 bis 2020		Gesamt- betrag	Teilbetrag 2013-15	Teilbetrag 2016-20
		Mio. CHF	Mio. CHF	Mio. CHF
<b>Flüssige Mittel - zur freien Verfügung</b>		<b>97.1</b>	<b>24.3</b>	<b>72.8</b>
abzüglich: Rückerstattung SECO-Anteil Wiedergewinnung		-7.3	-7.3	
zuzüglich: Darlehensrückzahlungen 2013	3]	12.0	12.0	
Darlehensrückzahlungen 2014-20 total	geschätzt	100.0	25.0	75.0
<b>Kreditauszahlungspotenzial laufendes Geschäft</b>	2]	<b>201.8</b>	<b>54.0</b>	<b>147.8</b>
zuzüglich: Mittel des Konjunkturpakets des Bundes befristet bis 31.12.2015	1]	83.4	83.4	
<b>Kreditauszahlungspotenzial nächste 8 Jahre</b>	maximal	<b>285.1</b>	<b>137.3</b>	<b>147.8</b>
<i>im Durchschnitt pro Jahr</i>			45.8	29.6
Darlehenszusagen per 31. Dezember 2012	4]	-31.0	-31.0	
<b>Kreditbewilligungspotenzial nächste 8 Jahre</b>	maximal	<b>254.2</b>	<b>106.3</b>	<b>147.8</b>
<i>im Durchschnitt pro Jahr</i>			35.4	29.6
<b>Kreditauszahlungspotenzial nächste 8 Jahre</b>	wie oben	<b>285.1</b>	<b>137.3</b>	<b>147.8</b>
abzüglich: Darlehensrückzahlungen 2013-20	wie oben	-112.0	-37.0	-75.0
<b>Finanzierungspotenzial (Kreditaus- und -rückzahlungen saldiert)</b>		<b>173.1</b>	<b>100.3</b>	<b>72.8</b>
<i>im Durchschnitt pro Jahr</i>			33.4	14.6
<b>Anmerkungen:</b>				
1] Für die Beanspruchung wurde mit dem SECO folgende Vereinbarung getroffen: Für die Periode 2008-11 hat die SGH netto 22.6 Mio. CHF Darlehen ausbezahlt. Die SGH kann sich in den Jahren 2012-15 quartalsweise refinanzieren für den Betrag der Netto-Darlehensauszahlung, der den Mittelwert 2008-11 übersteigt. Im Jahr 2012 ergaben sich anrechenbare Mehrauszahlungen von 16.6 Mio. CHF.				
2] Aus den Mitteln des laufenden Geschäfts müssen in 2013-15 zunächst pro Quartal 1.4 Mio. CHF für Kreditauszahlungen eingesetzt werden. Erst für weitergehende Darlehensgewährungen stehen der SGH die Mittel zur Konjunkturstützung zur Verfügung.				
3] Dieser Betrag liegt rund 2 Mio. CHF unter dem normalen Niveau, da Darlehensamortisationen für die Jahre 2012 und 2013 als konjunkturstützende Massnahme sistiert werden.				
4] Nach bisherigen Erfahrungen werden zugesagte Darlehen im Durchschnitt nur zu 80% bezogen, was hier nicht berücksichtigt ist.				

Quelle: SGH Geschäftsbericht und interne Statistiken 2012

Das zusätzliche mögliche Finanzierungsvolumen hängt davon ab, wie weit die Mittel des Konjunkturpakets des Bundes zur Darlehensausweitung herangezogen werden können. Für die Jahre 2013 bis 2015 könnte das Finanzierungsvolumen damit maximal um 100 Millionen Franken ausgedehnt werden. Für die darauf folgenden Jahre 2016 bis 2020 verbleiben aufgrund der heutigen Liquiditätsreserven noch maximal 73 Millionen (durchschnittlich 15 Millionen Franken pro Jahr) übrig.

Das Kreditbewilligungspotenzial hängt zusätzlich von der Höhe der Darlehensrückzahlungen ab. Die vereinbarte Laufzeit der Darlehen wird auf die finanzierte Investition abgestimmt und beträgt im Durchschnitt rund 12 Jahre, bei einem gesetzlichen Maximum von 20 Jahren. Die

SGH ist gesetzlich verpflichtet, die Amortisationsdauer möglichst kurz zu gestalten. Für die Jahre 2013 bis 2015 ergibt sich dank der Mittel des Konjunkturpakets des Bundes ein durchschnittliches jährliches Kreditbewilligungspotenzial 30-35 Millionen Franken; in den folgenden Jahren 2016 bis 2020 beträgt es maximal 30 Millionen Franken.

Das obige Berechnungsmodell wirft grundsätzliche Fragen auf. Das Kreditauszahlungspotential ist bis Ende 2015 dank den Mitteln des Konjunkturpakets des Bundes hoch. Aufgrund der ungewissen Kreditnachfrage und dem schwierig einschätzbaren Kreditbenutzungsverhalten der Kunden wird das Potenzial kaum ausgeschöpft werden können. Um der SGH eine kontinuierliche Kreditbewilligungspraxis zu ermöglichen und den notwendigen finanziellen Spielraum für eine nachhaltige, langfristige Fördertätigkeit zu erhalten, wird eine Verlängerung des Zusatzdarlehens empfohlen (siehe Abschnitt 5.4).

## 2.2.4 Altlastenbereinigung

Die Altlasten aus dem im Jahr 2000 aufgegebenen Bürgschaftsgeschäft sind nahezu vollständig bereinigt. Der Nettoverlust entspricht dem geschätzten Betrag der Evaluation 2007.

Abbildung 8: Bereinigung der Altlasten aus Bürgschaften

Ergebnis der Altlastenbereinigung	Stand 31.12.2012	Hochrechnung Evaluation 2007
	Mio. CHF	Mio. CHF 1]
<b>Altlastenbestände zum Zeitpunkt der Evaluation</b>		
Ausstehende Bürgschaften	2)] 0.6	17.8
Ausstehende Darlehen aus Zwangssubrogation	3)] 1.9	12.7
<b>Total</b>	<b>2.5</b>	<b>30.5</b>
<b>Fonds für Verlustübernahmen des Bundes</b>		
Dotierung aufgrund der Sanierungsmassnahmen im Jahr 2000	56.1	56.1
In Zeitpunkt der Evaluation abgerechnete Verluste	-44.8	-43.6
Einschätzung noch abzurechnender Verluste	2)] -0.1	-2.8
<b>Betrag zur Verfügung des Bundes</b>	<b>11.2</b>	<b>9.7</b>
<b>SECO-Anteil Rückgewinnungsquote</b>		
Stand zum Zeitpunkt der Evaluation	7.3	5.1
Einschätzung noch eingehender Rückgewinnungen	3)] 0.5	4.1
<b>Betrag zurückgestellt bei der SGH</b>	<b>7.8</b>	<b>9.2</b>
<b>Gesamtbetrag nach vollständiger Altlastenbereinigung</b>	<b>19.0</b>	<b>18.9</b>
<b>Anmerkungen:</b>		
1] Werte der Evaluation 2007 auf Basis der Bilanz per 31. Dezember 2006 zu Vergleichszwecken		
2] Restlaufzeiten der ausstehenden Bürgschaften noch bis zu 5 Jahre; bei vorzeitiger Endbereinigung wäre mit einer geringfügigen weiteren Abschreibung zu rechnen		
3] Bewertung aufgrund aktuell bestehender Wertberichtigungen auf Subrogationsdarlehen		

Quelle: SGH Geschäftsbericht und interne Statistiken 2012

In der Evaluationsperiode 2007-12 sind die Altlasten von 30.5 auf 2.5 Millionen Franken abgebaut worden. Insgesamt werden dem Bund vom ursprünglich zur Verfügung gestellten Fonds für Bürgschaftsverluste von 56.1 Millionen Franken noch rund 19 Millionen Franken verbleiben. Davon gehört der Fonds-Restbetrag von 11.2 Millionen Franken nach wie vor dem Bund. Dem Bund steht zudem ein Anteil an wiedereingebrachten Bürgschaftsverlusten zu, welcher zuletzt 7.8 Millionen Franken betragen dürfte. Bis zur Belastung durch den Bund wird dieser Betrag in der Bilanz der SGH als Rückstellung geführt.

## 2.3 Entwicklung von Bilanz und Erfolgsrechnung

Die Bilanz zeigt in der Evaluationsperiode 2007-12 eine kontinuierliche Entwicklung auf. Dagegen sind die Erfolgsrechnungen von ausserordentlichen Einflüssen geprägt.

### 2.3.1 Bilanzentwicklung 2007-12

Aus den Bilanzen der Jahre 2008 bis 2012 ergibt sich ein durchschnittliches Wachstum des Darlehensbestandes von 8.5% pro Jahr.

Abbildung 9: Bilanzentwicklung 2007-12

Bilanzen SGH	31.12.2006 <sup>1)</sup>	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2012	CAGR 2008-12
	Mo. CHF	Mo. CHF	Mo. CHF	Mo. CHF	Mo. CHF	Mo. CHF	Mo. CHF	%
<b>AKTIVEN</b>								
Flüssige Mittel und Geldanlagen	103.5	120.0	111.6	102.2	104.9	102.2	97.1	-4.2%
Darlehen (nominal, vor Wertberichtigungen)	98.0	89.3	98.5	111.1	109.7	111.9	134.6	8.5%
./. Wertberichtigungen auf Darlehen	-38.9	-35.0	-27.4	-29.6	-27.9	-27.0	-28.8	-3.8%
Depositokonto Bund (konjunkturstützende Massnahmen)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	83.4	
Sonstige Aktiven	3.5	2.8	2.6	1.8	1.0	1.1	0.8	
<b>Total Aktiven</b>	<b>166.2</b>	<b>177.2</b>	<b>185.3</b>	<b>185.4</b>	<b>187.7</b>	<b>288.2</b>	<b>287.0</b>	<b>10.1%</b>
<b>PASSIVEN</b>								
Sonstige Passiven	0.8	0.6	0.6	0.6	0.6	0.5	0.5	
Rückstellungen	4.3	4.9	12.2	8.5	9.6	9.9	9.0	12.7%
Darlehen des Bundes	125.8	135.7	135.7	135.7	135.7	235.7	235.7	11.7%
Genossenschaftskapital	27.1	27.0	26.8	26.8	26.8	26.8	26.7	-0.2%
Reserven und Gewinnvortrag	8.3	8.9	9.9	13.8	15.1	15.3	15.1	11.1%
<b>Total Passiven</b>	<b>166.2</b>	<b>177.2</b>	<b>185.3</b>	<b>185.4</b>	<b>187.7</b>	<b>288.2</b>	<b>287.0</b>	<b>10.1%</b>
<b>AUSSERBILANZ-VERBINDLICHKEITEN</b>								
Bürgschaften	17.8	11.3	5.9	2.9	2.0	1.3	0.6	-45.3%
Darlehenszusagen	15.3	22.3	20.2	19.5	26.3	29.9	31.0	6.8%
<b>KUNDENENGAGEMENTS INSGESAMT</b>	<b>131.1</b>	<b>123.0</b>	<b>124.6</b>	<b>133.5</b>	<b>138.0</b>	<b>143.1</b>	<b>166.1</b>	<b>6.2%</b>
davon kurante Darlehen und Darlehenszusagen	100.6	102.9	112.5	125.7	132.6	139.4	163.7	9.7%
<b>Anmerkung:</b>								
1) Das mit zahlreichen ausserordentlichen Vorgängen belastete Jahr 2007 wurde in der Berechnung des durchschnittlichen Bilanzwachstums nicht berücksichtigt								

Quelle: SGH Geschäftsberichte 2006-12

Die Bilanzsumme stieg entsprechend dem Darlehen des Bundes. Aus der Wiederaufstockung des Bundesdarlehens von insgesamt 48.6 Millionen Franken, welche im 2003 als Sanierung beschlossen worden war, wurde im Jahr 2007 die letzte Tranche von 9.9 Millionen Franken ausbezahlt. Ende 2011 gewährte der Bund ein befristetes vorsorgliches Darlehen für konjunkturstützende Massnahmen von 100 Millionen Franken.

Die Erhöhung des Darlehensbestandes wurde im Übrigen aus den verfügbaren flüssigen Mitteln und Geldanlagen finanziert.

Im Jahr 2009 wurde die Rating-Methode für die Bewertung von Darlehensrisiken den Weisungen der FINMA<sup>8</sup> angepasst. Auf die Summe der Wertberichtigungen und Rückstellungen hatte dies nur einen geringen Einfluss. Der Gesamtbetrag nahm vor allem aufgrund der Ausbuchung von Verlusten aus Bürgschaften und nicht einbringbaren Zwangssubrogations-Darlehen ab.

Demgegenüber konnten die Reserven erhöht werden. Es erfolgten keine Gewinnausschüttungen oder Zinszahlungen an die Genossenschafter.

<sup>8</sup> Die SGH untersteht nicht dem Bankengesetz und den Weisungen der FINMA



## 2.3.2 Erfolgsrechnungen 2007-12

Die Erfolgsrechnungen für die Jahre 2007-12 zeigen starke Schwankungen im Ergebnis. Sie entstanden aus unregelmässig angefallenen Aufwendungen für Wertberichtigungen und Rückstellungen sowie aufgrund von erzielten Finanzerträgen.

Die ausgewiesenen Jahresergebnisse der Jahre 2007-12 sind in der Summe positiv. Im Durchschnitt der normal verlaufenen Jahre 2008-12 (nach dem mit personellen und organisatorischen Umstellungen belasteten, aber ebenfalls positiv abschliessenden Jahr 2007) wurden 874'000 Franken erwirtschaftet.

Abbildung 10: Ergebnisentwicklung 2007-12

Erfolgsrechnungen SGH	2007 <sup>1)</sup>	2008	2009	2010	2011	2012	Ø 2008-12
	TCHF	TCHF	TCHF	TCHF	TCHF	TCHF	TCHF
<b>ERTRAG</b>							
Darlehensgeschäft, inkl. Bürgschaften	3'525	3'611	3'636	3'681	3'488	3'089	3'501 87%
Dienstleistungsgeschäft	382	444	542	564	503	485	508 13%
<b>Total Ertrag</b>	<b>3'907</b>	<b>4'055</b>	<b>4'178</b>	<b>4'245</b>	<b>3'991</b>	<b>3'574</b>	<b>4'009 100%</b>
<b>AUFWAND</b>							
Personalaufwand	-3'624	-3'144	-2'874	-2'856	-2'827	-2'712	-2'883 -72%
Sachaufwand, inkl. Abschreibung Sachanlagen	-964	-1'024	-926	-931	-870	-836	-917 -23%
<b>Total Aufwand</b>	<b>-4'588</b>	<b>-4'168</b>	<b>-3'800</b>	<b>-3'787</b>	<b>-3'697</b>	<b>-3'548</b>	<b>-3'800 -95%</b>
<b>BETRIEBSERGEBNIS I</b>	<b>-681</b>	<b>-113</b>	<b>378</b>	<b>458</b>	<b>294</b>	<b>26</b>	<b>209 5%</b>
Wertberichtigungen und Rückstellungen	166	-3'578	-197	629	109	-1'161	-840 -21%
<b>BETRIEBSERGEBNIS II</b>	<b>-515</b>	<b>-3'691</b>	<b>181</b>	<b>1'087</b>	<b>403</b>	<b>-1'135</b>	<b>-631 -16%</b>
Weiterbelastung an den Bund	-1'342	-549	-476	-769	-50	-304	-430 -11%
Anteil von 75% auf honorierte Bürgschaften	1'025	410	128	0	0	0	108 3%
SECO-Anteil Rückgewinnungsquote	-2'367	-959	-604	-769	-50	-304	-537 -13%
<b>BETRIEBSERGEBNIS III</b>	<b>-1'857</b>	<b>-4'240</b>	<b>-295</b>	<b>318</b>	<b>353</b>	<b>-1'439</b>	<b>-1'061 -26%</b>
Finanzergebnis	2'430	2'952	4'188	898	-72	1'184	1'830 46%
Ausserordentliches Ergebnis	71	500	10	0	0	15	105 3%
<b>JAHRESERGEBNIS</b>	<b>644</b>	<b>-788</b>	<b>3'903</b>	<b>1'216</b>	<b>281</b>	<b>-240</b>	<b>874 22%</b>
<b>Anmerkung:</b>	1] Das mit zahlreichen ausserordentlichen Vorgängen belastete Jahr 2007 wurde in der Berechnung des durchschnittlichen Bilanzwachstums nicht berücksichtigt						

Quelle: SGH Geschäftsberichte 2007-12

Im Durchschnitt der Jahre 2008-12 wurden Erträge von 4.0 Millionen Franken erzielt. Der Darlehensbestand konnte ausgebaut werden, gleichzeitig wurden die Zinssätze reduziert. Zudem entstand im 2012 ein Minderertrag von 532'000 Franken durch eine autonom beschlossene generelle Zinssenkung von 0.5% auf bestehenden und neu gewährten Darlehen. Die Dienstleistungserträge schwankten entsprechend der verfügbaren Kapazität und dem Auftragseingang im Beratungsgeschäft.

Die Personal- und Sachkosten konnten durch Reorganisationsmassnahmen um über 1 Million Franken (23%) gesenkt werden. Durch die reduzierten Zinssätze wurde diese Einsparung zum grossen Teil an die Kunden weitergegeben.

Die Wertberichtigungen und Rückstellungen im Jahr 2008 sind beeinflusst durch den Systemwechsel in 2009 und die daraus resultierende, rückwirkend verbuchte Anpassung (restatement). Damit wurde der Jahresaufwand in 2008 von 1.7 Millionen Franken auf 3.6 Millionen Franken erhöht. Im Durchschnitt der Jahre 2008-12 ergab sich dagegen lediglich ein Aufwand von 840'000 Franken pro Jahr. Die Netto-Rückstellungsaufösungen der Jahre 2010 und 2011 sind Ausdruck einer günstigen Risikoentwicklung im Darlehensbestand. Sie sind richtigerweise nicht an die Kunden weitergegeben, sondern als Gewinn den Reserven zugewiesen worden.

Die Finanzerträge resultierten in den Jahren 2007 und 2008 vor allem aus den Zinsen von Geldanlagen und Obligationen. Ab dem Jahr 2009 sanken die Marktzinssätze für Anlagen massiv, was sich im Jahr 2009 zunächst in Kursgewinnen auf Obligationen auswirkte. Die SGH



ist gehalten, ihre flüssigen Mittel so auszulegen, dass ein Inflationsschutz gewährleistet ist. Es werden vorwiegend festverzinsliche Anlagen getätigt.

Die Finanzerträge konnten das negative Betriebsergebnis III aus dem Finanzierungs- und Beratungsgeschäft - nach Aufwendungen aus Wertberichtigungen und Rückstellungen sowie aus der SECO-Rückgewinnungsquote - ausgleichen. Der Ausgleich ist notwendig und aus Sicht der Eigenwirtschaftlichkeit gerechtfertigt, solange nur ein Teil des Vermögens der SGH im Darlehensbestand investiert ist.

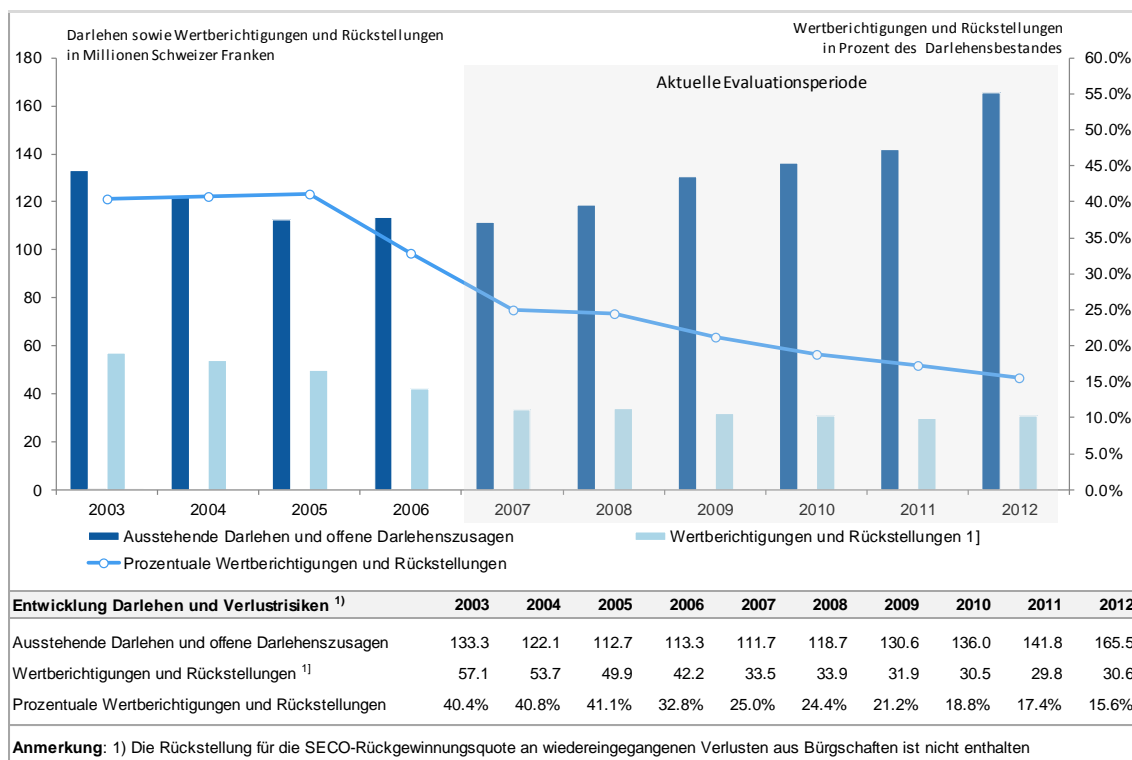
## 2.4 Finanzierungsgeschäft

Mit der erhöhten Darlehensgewährung hat die SGH in der Evaluationsperiode 2007-12 ihren Auftrag erfüllt. Bei deutlichem Wachstum des Darlehensbestandes nahmen die Verlustrisiken, in der Bilanz ersichtlich als Wertberichtigungen und Rückstellungen, anteilmässig ab. Der Darlehensbestand wurde nach transparenten und vorsichtigen Bewertungsgrundsätzen bilanziert.

### 2.4.1 Entwicklung des Finanzierungsgeschäfts im Überblick

Die SGH ist durch Gesetz und Verordnung zu einer vorsichtigen Kreditvergabe nach strengen Grundsätzen der Kreditwürdigkeit und -fähigkeit verpflichtet. Mit diesen Vorgaben hatte sich die SGH zum Ziel gesetzt, die Kreditgewährung und damit die Fördertätigkeit nachhaltig auszubauen.

Abbildung 11: Entwicklung Darlehensvolumen sowie Wertberichtigungen und Rückstellungen



Quelle: SGH Geschäftsberichte und interne Statistiken 2003-12

Der Rückgang des Darlehensbestandes und der Wertberichtigungen in der Periode von 2003-07 ist durch realisierte Verluste gekennzeichnet. Hinzu kamen geringe Darlehensgewährungen infolge der konjunkturbedingt niedrigen Investitionstätigkeit in den Jahren 2003 und 2004 sowie der reduzierten Präsenz der SGH am Markt während der Phase der internen Reorganisation. In dieser Zeit konnte aber der prozentuale Anteil der Wertberichtigungen und Rückstellungen wesentlich reduziert und damit die Verluste und Risiken unter Kontrolle gebracht werden.

Die Darlehensbestände und offenen Darlehenszusagen zeigten ab 2007 ein deutliches Wachstum. Nach einer starken Zunahme der Darlehen in der touristischen Erholungsphase von 2006 bis 2008 nahm das Wachstum in den Jahren 2010 und 2011 vorübergehend etwas ab. Dagegen zeigen die Wertberichtigungen und Rückstellungen in der Evaluationsperiode 2007-12 sowohl betragsmässig als auch prozentual eine abnehmende Tendenz. Ein Systemwechsel in der Risikobewertung in 2009 hatte die Gesamthöhe der Wertberichtigungen und Rückstellungen nicht verändert.

Die starke Zunahme der Darlehen in 2012 resultierte etwa zur Hälfte aus Finanzierungen, die bereits in 2010 und 2011 bewilligt worden waren und in 2012 ausbezahlt wurden. Auch die von der SGH angebotenen günstigen Zinsen spielten eine Rolle.

Die sowohl betragsmässig als auch prozentual rückläufigen Wertberichtigungen und Rückstellungen in den Jahren 2010 bis 2012 widerspiegelt die Bewertung der Verlustrisiken. Die Revisionsstelle PriceWaterhouseCoopers bestätigte, dass die erforderlichen Wertberichtigungen nachvollziehbar, adäquat und dem Vorsichtsprinzip Rechnung tragend gebildet wurden und dass das Vorsichtsprinzip auch bei der Kreditgewährung angewendet wurde.

Die Verlustrisiken haben sich in der Evaluationsperiode 2007-12 prozentual rückläufig entwickelt. Dies ist das Ergebnis verschiedener Effekte. Zunächst zeigt sich ein positiver Wachstumseffekt. Die gute Bonität der Neukredite hat sich als nachhaltig erwiesen. Das mit den Neukrediten erzielte Wachstum hat daher nicht nur zu einer Verjüngung des Darlehensbestandes, sondern auch zu einer verbesserten durchschnittlichen Bonität geführt. Im Weiteren zeigt sich nur ein geringer Migrationseffekt. Ein Kredit, der als Neukredit in einer niedrigen Risikokategorie eingestuft ist, kann je nach Qualität des Schuldners während seiner Laufzeit in höhere Risikokategorien migrieren. Bei einem sich verlangsamenden Wachstum und einem zunehmenden Durchschnittsalter des Darlehensbestandes können sich die Migrationseffekte verstärken. Dies würde zu einer Zunahme der Risiken führen und höhere prozentuale Wertberichtigungen und Rückstellungen notwendig machen. Dass die Kreditrisiken mit zunehmendem Alter des Darlehensbestandes steigen, entspricht einer vorsichtigen Erwartung, stellt jedoch keine zwangsläufige Entwicklung dar. Die SGH verfolgt die Migrationseffekte aufmerksam.

#### **2.4.2. Ergebnisentwicklung des Finanzierungsgeschäfts**

Die SGH ist in ihrer Finanzierungstätigkeit zur Eigenwirtschaftlichkeit verpflichtet. Deshalb müssen die laufenden Kosten sowie die Aufwendungen für Wertberichtigungen und Rückstellungen grundsätzlich durch die Erträge aus den Darlehen gedeckt werden. Gleichzeitig schreibt das Gesetz vor, dass die Zinssätze für die Darlehen möglichst günstig anzusetzen sind.

Die Ergebnisse aus dem Finanzierungsgeschäft haben sich in der Evaluationsperiode 2007-12 wie folgt entwickelt:

Abbildung 12: Ergebnisentwicklung des Finanzierungsgeschäfts

Deckungsbeitragsrechnung Finanzierungsgeschäft	2007 <sup>1)</sup>	2008	2009	2010	2011	2012	Ø 2008-12 <sup>2)</sup>	
	TCHF	TCHF	TCHF	TCHF	TCHF	TCHF	TCHF Anteil	
<b>Ertrag aus Darlehensgeschäft</b>								
Darlehenszinsen netto	3'154	3'280	3'467	3'367	3'191	3'375	3'336	95%
Zinsreduktion aus konjunkturellen Massnahmen						-532	-106	
Eröffnungskommission + Gebühren	61	61	80	71	103	157	94	3%
<b>Ertrag aus Darlehen total</b>	<b>3'215</b>	<b>3'341</b>	<b>3'547</b>	<b>3'438</b>	<b>3'294</b>	<b>3'000</b>	<b>3'324</b>	<b>95%</b>
<b>Sonstige Erträge</b>								
Ertrag aus Bürgschaftsgeschäft	83	51	24	14	9	6	21	1%
Wiedereingänge gefährdeter Forderungen	227	219	65	229	185	83	156	4%
<b>Ertrag Finanzierungsgeschäft</b>	<b>3'525</b>	<b>3'611</b>	<b>3'636</b>	<b>3'681</b>	<b>3'488</b>	<b>3'089</b>	<b>3'501</b>	<b>100%</b>
<b>Zugerechnete Betriebskosten</b>								
Personalkosten	-2'998	-2'601	-2'188	-2'155	-2'161	-2'002	-2'221	-63%
Sach-/Projektaufwand inkl. Abschreibungen	-911	-882	-1'000	-974	-949	-914	-944	-27%
<b>Betriebskosten total</b>	<b>-3'908</b>	<b>-3'483</b>	<b>-3'187</b>	<b>-3'128</b>	<b>-3'110</b>	<b>-2'916</b>	<b>-3'165</b>	<b>-90%</b>
<b>Deckungsbeitrag des Finanzierungsgeschäfts</b>	<b>-383</b>	<b>128</b>	<b>449</b>	<b>553</b>	<b>378</b>	<b>173</b>	<b>336</b>	<b>10%</b>
Aufwand Wertberichtigungen und Rückstellungen	166	-3'578	-197	629	109	-1'161	-840	-24%
<b>Nettoergebnis</b>	<b>-217</b>	<b>-3'450</b>	<b>252</b>	<b>1'182</b>	<b>487</b>	<b>-988</b>	<b>-504</b>	<b>-14%</b>
Deckungsgrad Aufwand Wertberichtigungen und Rückstellungen aus dem laufenden Geschäft							40%	
<b>Ertragskennzahlen</b>								
Durchschnittlicher verzinslicher Darlehensbestand in MCHF	93.7	105.1	114.9	120.2	124.0	138.2	120.5	
Durchschnittliche Verzinsung (inkl. Gebühren) in Prozent	3.4%	3.2%	3.1%	2.9%	2.7%	2.2%	2.8%	
Betriebskosten in Prozent	-4.2%	-3.3%	-2.8%	-2.6%	-2.5%	-2.1%	-2.6%	
Aufwand Wertberichtigungen und Rückstellungen in Prozent	0.2%	-3.4%	-0.2%	0.5%	0.1%	-0.8%	-0.7%	

**Anmerkungen:**  
1) Kostenzurechnung Personalkosten und Sachkosten ab 2008 auf Basis Vollzeitäquivalente durch Helbling vorgenommen; Zurechnung 2007 proportional zu 2008  
2) Anpassung der Bewertungsmethodik in 2009 mit Adjustments in 2008  
3) Das mit zahlreichen ausserordentlichen Vorgängen belastete Jahr 2007 wurde im Durchschnitt nicht berücksichtigt  
4) Die Zinsverbilligungen in Höhe von TCHF 532 wurden durch die SGH in eigener Kompetenz gewährt, deshalb werden sie als Bestandteil des ordentlichen Ergebnisses betrachtet

Quelle: SGH Geschäftsberichte und interne Statistiken 2007-12

Aus dem Mittelwert der Kosten und Erträge der Jahre 2008-12 ergibt sich als durchschnittliches Nettoergebnis des Finanzierungsgeschäfts ein Verlust von 504'000 Franken. Die Aufwendungen für Wertberichtigungen und Rückstellungen wurden damit nur zu 40% gedeckt. Zu beachten ist aber, dass in diesen Jahren höchstens 50% des Vermögens in Darlehen investiert war. Die Vermögenserträge beliefen sich im Durchschnitt auf 1.8 Millionen Franken (siehe Abschnitt 2.3.2 und müssen mit einbezogen werden, wenn die gesetzliche Vorschrift möglichst tiefer Darlehenszinsen erfüllt werden soll.

Die durchschnittliche Verzinsung des Darlehensbestandes hat in der Evaluationsperiode 2007-12 stetig abgenommen und wurde im Jahr 2012 durch eine befristete generelle Zinssatzsenkung um 0.5% weiter reduziert.

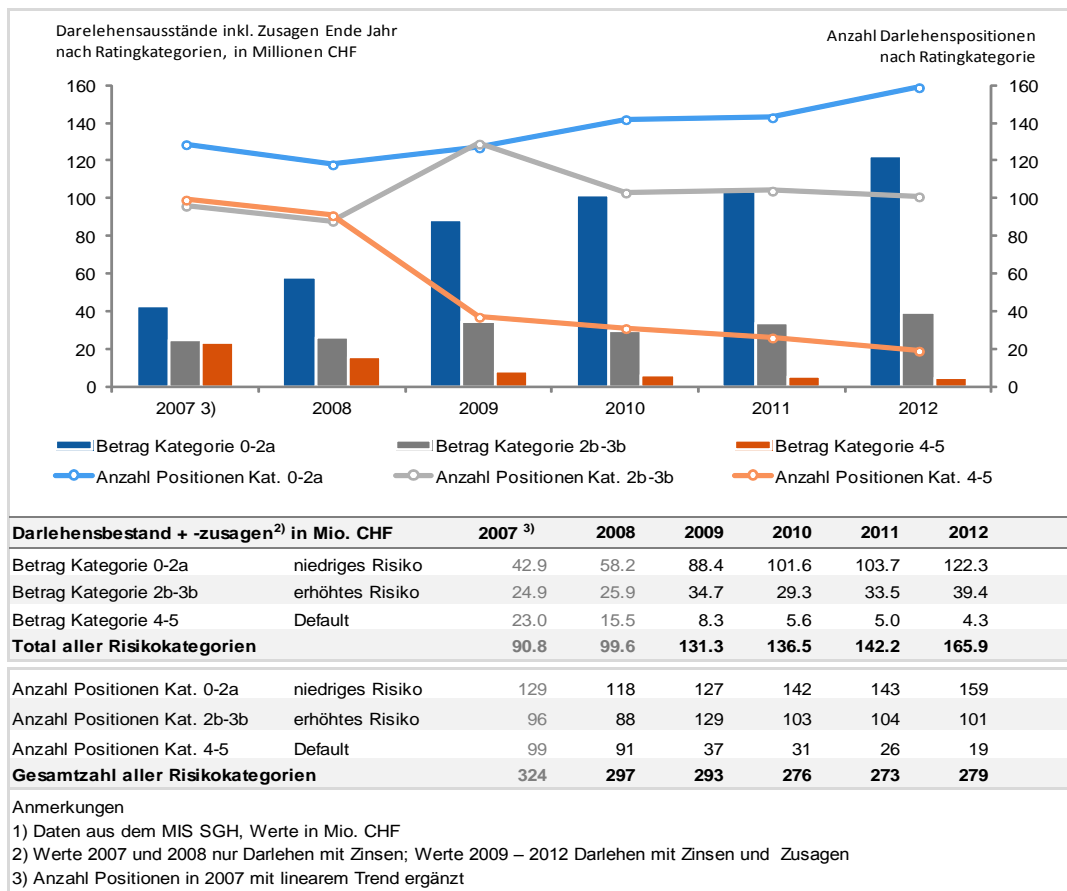
Von grosser Bedeutung ist die Reduktion der Personal- und Betriebskosten, welche mit der Reorganisation im Jahr 2007 eingeleitet wurde. Sie bewirkte bereits ab 2008 einen positiven Deckungsbeitrag und ermöglichte es im Jahr 2012, die Zinssätze um 0.5% zu senken und dennoch einen positiven Deckungsbeitrag zu erwirtschaften.

Der Aufwand für Wertberichtigungen und Rückstellung liegt im Durchschnitt der Jahre 2008 – 12 bei 0.7% des Darlehensbestandes. In diesem niedrigen Wert sind zeitlich begrenzte Sondereinflüsse enthalten. Die umfangreichen Bereinigungen im Darlehensbestand in den Jahren bis 2007 haben in den nachfolgenden Jahren die Risikokosten reduziert und Wiedereingänge auf abgeschriebenen Positionen bewirkt. Zudem haben die günstigen Wachstums- und Migrationseffekte zu niedrigen Risikokosten beigetragen.

### 2.4.3. Darlehensbestände und Wertberichtigungen nach Risikokategorien

Die nachstehende Analyse zeigt eine starke Zunahme des Darlehensbestandes in den niedrigen Risikokategorien (0 – 2a). Dagegen bleibt der Gesamtbetrag der Kategorien mit erhöhtem Risiko (ab – 3b) und mit Default-Situation (4 – 5) ab 2008 praktisch konstant.

Abbildung 13: Darlehensbestände nach Risikokategorien



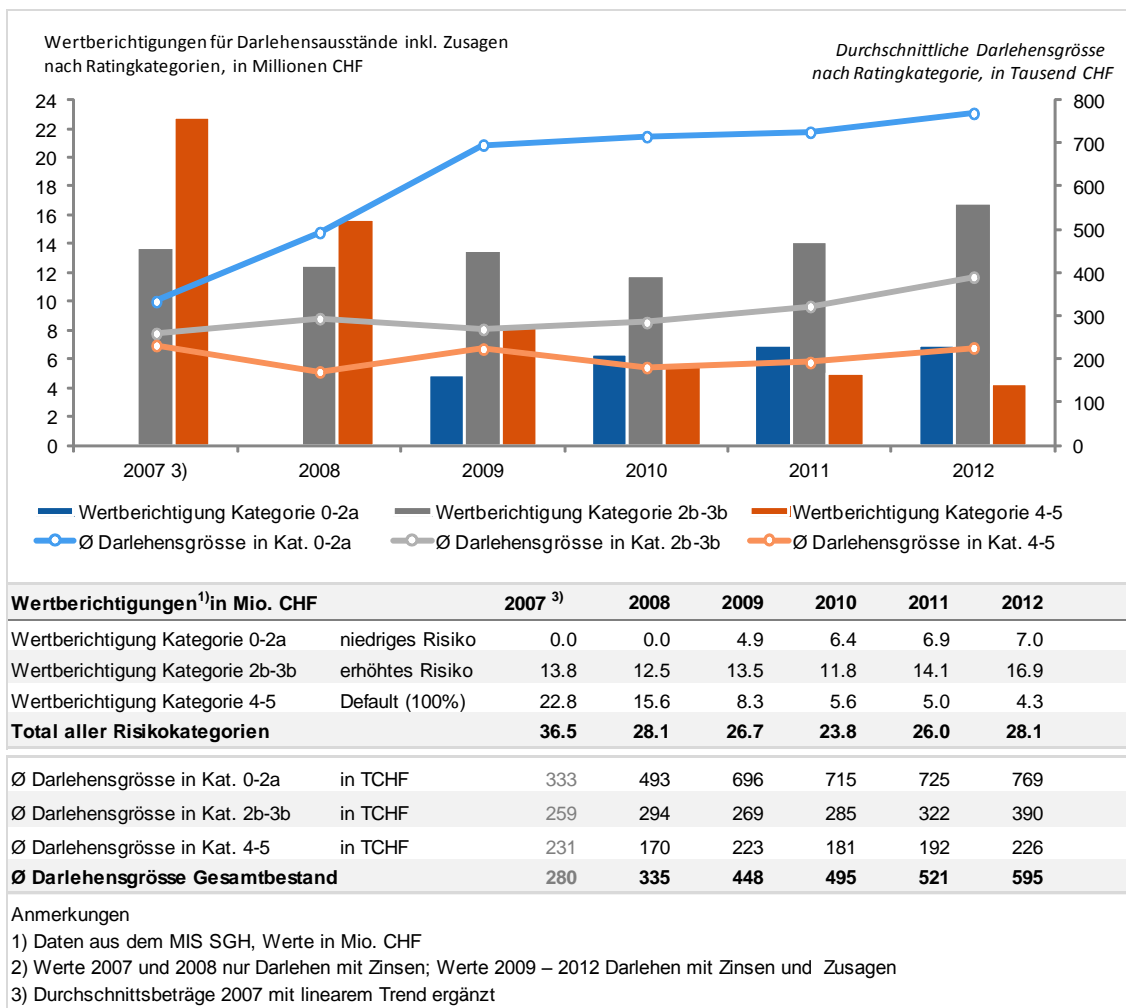
Quelle: SGH Geschäftsberichte und interne Statistiken 2007-12

Der im Jahr 2008 abnehmende und anschliessend relativ konstante Gesamtbetrag der Kategorien 2b bis 5 ergibt sich aus Altlasten-Bereinigungen und Verlustausbuchungen in den Jahren 2007 und 2008. Sie verbesserten die Qualität des Bestandes nachhaltig. Gleichzeitig ist festzustellen, dass eine Migration von Darlehen aus niedrigen zu mittleren Risikokategorien seit dem Jahr 2008 nur in beschränktem Umfang stattgefunden hat. Überraschende Default-Fälle kamen in niedrigen Risikokategorien praktisch nicht vor.

Mit dem Systemwechsel in 2009 wurde eine Trennung von dem Scoring-Prinzip (nach Rating-Punkten) in den Kategorien bis 3b und dem Default-Prinzip (nicht erfüllte Zahlungsverpflichtungen des Schuldners) in den Kategorien 4-5 vorgenommen, was zur Umschichtung von Darlehen aus den hohen in die mittleren Risikoklassen führte, ohne dass die Risikobewertung wesentlich änderte.

Die sinkende Anzahl Positionen in den Kategorien 2b bis 3b, vor allem aber in den Kategorien 4 bis 5, ermöglichte eine effizientere Kreditbearbeitung.

Abbildung 14: Wertberichtigungen nach Risikokategorien



Quelle: SGH Geschäftsberichte und interne Statistiken 2007-12

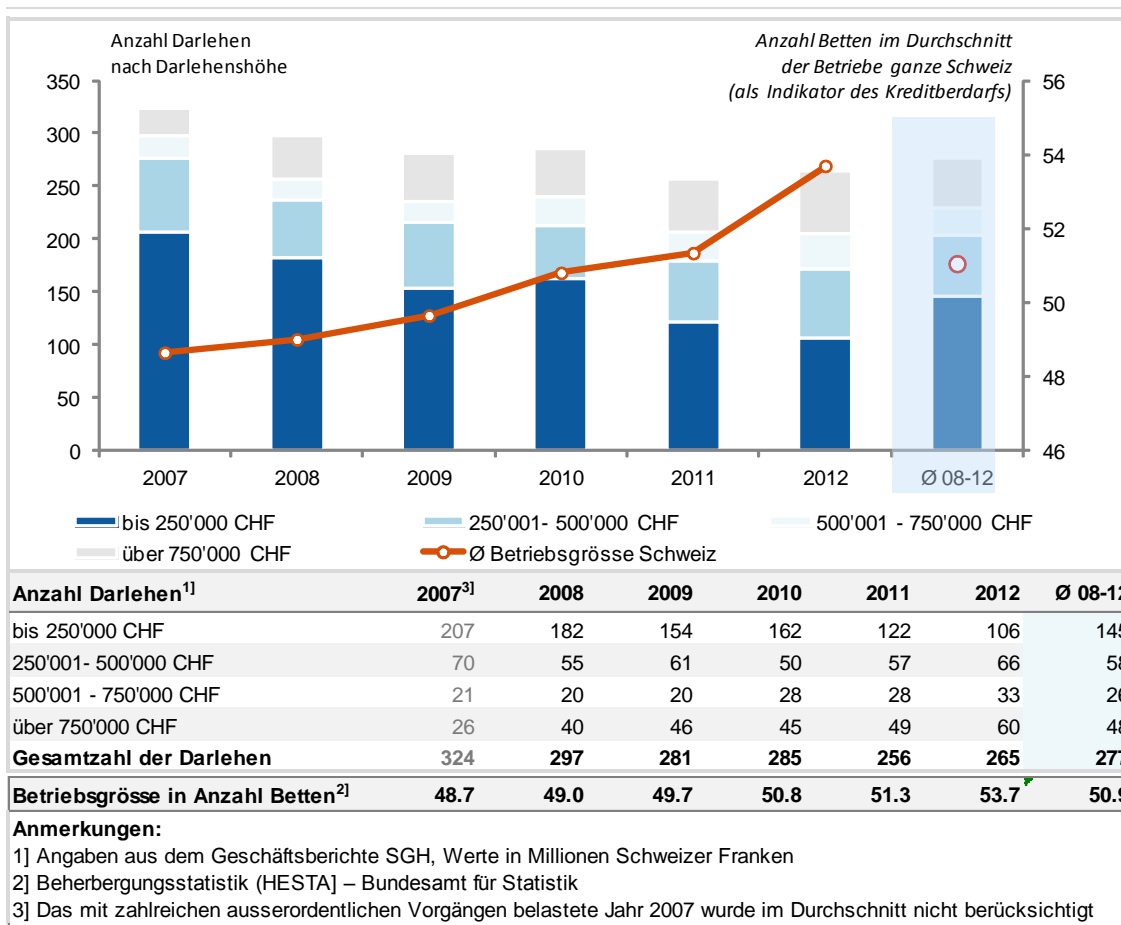
Die Wertberichtigungen beinhalten alle nach Einzelpositionen ermittelten Verlustrisiken. Nach den Verlustausbuchungen in den Jahren 2007 und 2008 zeigt sich in den mittleren Risikokategorien erst ab dem Jahr 2011 wieder eine steigende Tendenz.

Die durchschnittliche Darlehenshöhe in den Kategorien 2b bis 5 hat seit 2008 um 33% zugenommen, in den niedrigen Kategorien um über 50%. Dies bedeutet eine zunehmende Risikosensitivität und erfordert eine frühzeitige Erfassung und Bewertung von Verlustrisiken.

#### 2.4.4 Darlehensbestände nach Höhe des ausstehenden Betrages

Die zunehmende Betriebsgrösse von Hotels entspricht dem Trend der Branche. Höhere Kreditbeträge wiederum ermöglichten bei der SGH eine interne Effizienzsteigerung.

Abbildung 15: Entwicklung des Darlehensbestandes nach Höhe der Ausstände



Quelle: SGH Geschäftsberichte und interne Statistiken 2007-12

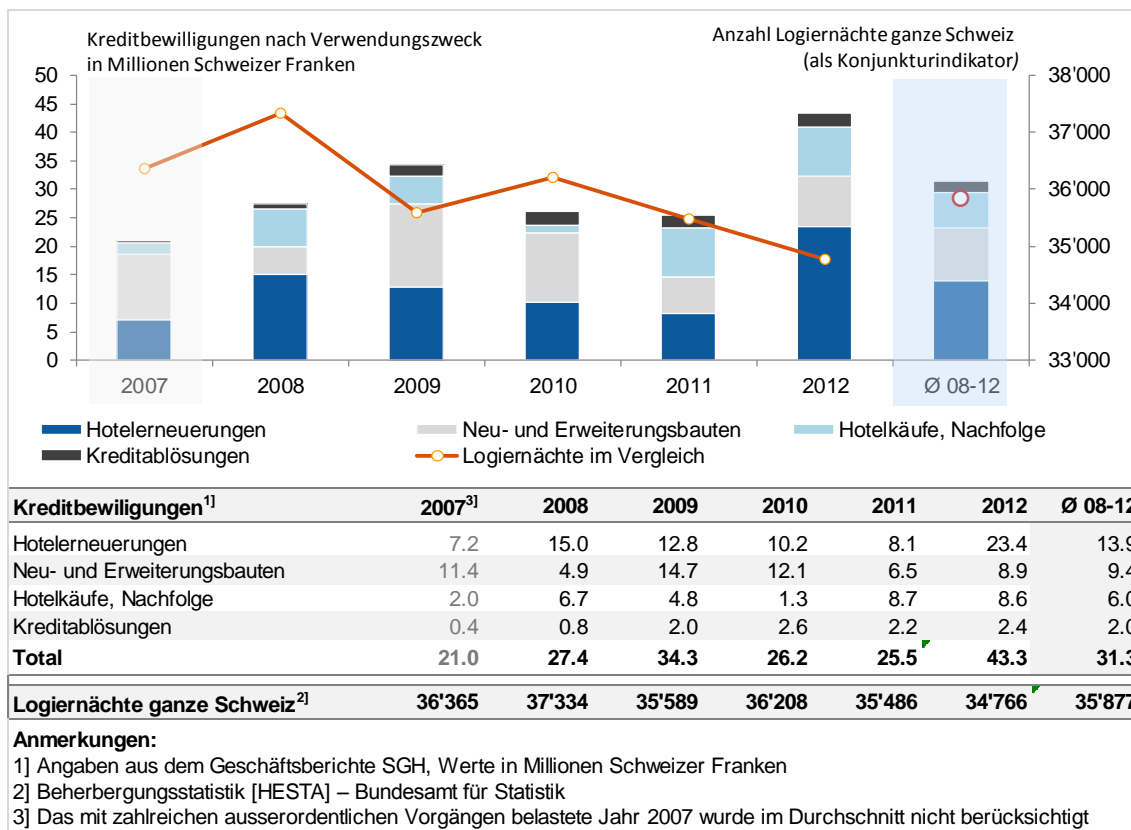
Der Anteil von Kleinkrediten nahm vor allem in der Folge des Auslaufens von Subrogationsdarlehen und anderen Altlasten ab. Dagegen stieg der durchschnittliche Kreditbetrag im Neugeschäft.

### 2.4.5 Kreditbewilligungen

Im Trend der fünf ausgewerteten Jahre 2008-12 zeigt sich eine Zunahme der Kreditbewilligungen bei abnehmender Beherbergungsnachfrage. Die von der SGH unterstützten Investitionen verliefen damit tendenziell antizyklisch. Der Trend im Investitionsverlauf ist allerdings unscharf. Erfahrungsgemäss liegen zwischen Bewilligungen und Auszahlung von Darlehen 2-3 Jahre; zudem gelangen nicht alle bewilligten Kredite zur Auszahlung.

Träger des Wachstums in den Kreditbewilligungen waren sowohl Erneuerungen als auch Neubauten und Käufe von Hotels. Die Kredithöhe (Normalfall bis 2 Millionen Franken, bei Grossinvestitionen in Ausnahmefällen höher) schränkt das Wachstum vor allem im Bereich Neubauten und Hotelkäufe ein.

Abbildung 16: Entwicklung der Kreditbewilligungen nach Kreditzweck



Quelle: SGH Geschäftsberichte und interne Statistiken 2007-12

Die Zunahme der Kreditbewilligungen in der Evaluationsperiode 2007-12 war durch die Investitionstätigkeit in den Jahren 2006 bis 2009, den liquiden Kreditmarkt und die günstige Zinsentwicklung beeinflusst. SGH-interne Faktoren trugen ebenfalls positiv zur Entwicklung bei:

- Ausrichtung der SGH auf die Funktion der Zweit-/Nachrangfinanziererin; die SGH ist Anlaufstelle und nicht aktiver Anbieter im Markt
- Aufbau von konkurrenzfreien Beziehungen gegenüber Banken
- Kein direktes Marketing, jedoch verbesserter Auftritt im Markt als Kompetenzzentrum und Förderorganisation des Bundes
- Konstante Zinspolitik (z.B. keine Libor-Hypotheken). Durch die Tiefzinsphase 2007 und Krise der Finanzmärkte 2008/09 ist der Zinsspread gestiegen, mit Ausnahme von 2012 wurden keine Zinsvergünstigungen gewährt.

Die Kreditfähigkeit der SGH erwies sich insgesamt als anpassungsfähig. Der antizyklische Trend bestätigt die subsidiäre Rolle der Förderung.

Finanzierungen im Zusammenhang mit Nachfolgeregelungen werden von der SGH regelmässig getätigt. Die Auszahlung des investierten Eigenkapitals durch den Nachfolger an den vorherigen Eigentümer kann nur im Rahmen des Ertragswerts erfolgen. Zudem sind meist auch Renovationen und Erneuerungen mitzufinanzieren.



## 2.5 Entwicklung des Beratungs- und Dienstleistungsgeschäfts

Die Dienstleistungen der SGH im Bereich der Beratung und Wissensvermittlung sind nach Gesetz keine Förderaufgaben. Die SGH strebt eine hohe Branchen- und Methodenzuständigkeit, aber keine Marktführerschaft an.

Die Beratungstätigkeit ist vor allem auf bautechnische und betriebswirtschaftliche Bewertungen, Expertisen und Zweitmeinungen ausgerichtet. Die Bedeutung des Wissenstransfers in Form von Arbeitsinstrumenten und Kennzahlen ist beschränkt auf die Schweiz und wird zu einem grossen Teil in Kooperationen – vor allem mit Hotellerieuisse – erbracht.

Abbildung 17: *Ergebnisentwicklung Beratung und Wissensvermittlung*

Deckungsbeitragsrechnung Dienstleistungen	2007 <sup>3)</sup>	2008	2009	2010	2011	2012 <sup>2)</sup>	Ø 2008-12 <sup>3)</sup>	
	TCHF	TCHF	TCHF	TCHF	TCHF	TCHF	TCHF	Anteil
<b>Ertrag aus Dienstleistungsgeschäft</b>								%
Beratungsertrag, mit Abgrenzung der Aufträge in Arbeit	342	434	541	563	498	484	504	99%
Übrige Erträge (Produkte, Wissensvermittlung)	40	10	1	1	5	1	4	1%
<b>Dienstleistungsertrag total</b>	<b>382</b>	<b>444</b>	<b>542</b>	<b>564</b>	<b>503</b>	<b>485</b>	<b>508</b>	<b>100%</b>
<b>Zugerechnete Kosten Beratung <sup>1)</sup></b>								
Personalkosten (geschätzt)	-626	-543	-453	-489	-439	-469	-479	-94%
Sach-/Projektaufwand inkl. Abschreibungen (geschätzt)	-133	-142	-159	-169	-148	-163	-156	-31%
<b>Betriebskosten total</b>	<b>-760</b>	<b>-685</b>	<b>-613</b>	<b>-659</b>	<b>-587</b>	<b>-632</b>	<b>-635</b>	<b>-125%</b>
<b>Deckungsbeitrag aus Dienstleistungsgeschäfts</b>	<b>-378</b>	<b>-241</b>	<b>-71</b>	<b>-95</b>	<b>-84</b>	<b>-147</b>	<b>-127</b>	<b>-25%</b>
Kostendeckungsgrad der Beratung	50%	65%	88%	86%	86%	77%	80%	
Anzahl Beratungsaufträge		61	68	83	81	84	75	
Ø Beratungshonorar/Auftrag		7.1	8.0	6.8	6.1	5.8	6.8	
<b>Anmerkungen:</b>								
1) Kostenzurechnung Personalkosten und Sachkosten ab 2008 auf Basis Vollzeitäquivalente durch Helbling vorgenommen; Zurechnung 2007 proportional zu 2008								
2) nicht verrechenbare Vorleistungen für Impulsprogramme schmälern den erzielten Jahresertrag 2012								
3) Das mit zahlreichen ausserordentlichen Vorgängen belastete Jahr 2007 wurde im Durchschnitt nicht berücksichtigt								

Quelle: SGH Geschäftsberichte und interne Statistiken 2007-12

Umsatz und Ergebnis sowie die Zusammensetzung der Beratungen sind durch die Nachfrage bedingt. Beratungen und Expertisen für Hoteliers sowie für Investoren (inkl. Gutachten Lex Koller) bilden ein stabiles Grundgeschäft mit rund 70% Auslastung. Impulsprogramme für Kantone fallen unregelmässig an, tragen aber zu einer ausgeglichenen Kapazitätsauslastung bei.

Die Honoraransätze waren in der Beurteilungsperiode marktüblich. Die Personal- und Sachkosten sind nach einem leistungsbezogenen Schlüssel zugerechnet und unterliegen geringen Schwankungen. Die SGH tritt nur mit produktneutraler Imagewerbung im Markt auf.

Das Beratungs- und Dienstleistungsgeschäft erzielt bei Vollausslastung einen Kostendeckungsgrad zwischen 85 und 90%. Aufgrund der Mandatsstruktur (Mandatsgrösse und breite regionale Streuung) ist eine volle Kostendeckung kaum erreichbar. Eine Beratungsleistung in dieser Qualität in allen Fremdenverkehrsgebieten wäre von privatwirtschaftlichen Beratungsunternehmen kaum zu erbringen.

Die Beratung stellt zudem eine Leistung dar, welche sich mit der Fördertätigkeit der SGH in der Finanzierung ergänzt. Sie unterstützt Betriebe darin, Bankkredite und Förderungsleistungen von Kantonen zu erhalten. Die Kostendeckungsdifferenz kann somit auch als Förderbeitrag gewertet werden.

### 3 Output – Erzielte Leistung der SGH

#### 3.1 Marktpräsenz

Die Präsenz der SGH im Kreditmarkt hat sich in der Evaluationsperiode 2007-12 positiv entwickelt. Die SGH konnte sich vor allem gegenüber den Kantonalbanken und anderen regional tätigen Banken mit ihrem Finanzierungsangebot richtig positionieren. Dies kommt auch in der regionalen Streuung der Finanzierungs- und Beratungsleistungen zum Ausdruck, welche sich im 2012 als sehr breit und ausgewogen präsentiert.

##### 3.1.1 Positionierung im Kreditmarkt

Die getätigten Ausleihungen der Banken an das Hotel- und Gastgewerbe<sup>9</sup> betragen per 31. Dezember 2012 gemäss SNB-Statistik total 9.8 Milliarden Franken. Es besteht damit ein gut funktionierender Markt, welcher leistungs- und kreditfähige Hotel- und Beherbergungsbetriebe mit den notwendigen Krediten versorgt. Die Kreditversorgung ist aber in den Fremdenverkehrsgebieten, zu denen vor allem der Alpenraum zählt, durch mehrere Faktoren erschwert. Die Beherbergungswirtschaft weist verschiedene Merkmale auf, welche eine stetige ausreichende Kreditversorgung durch die Banken in Frage stellen:

- durch mittlere und kleinere Betriebe in Familienbesitz geprägte Struktur (ein wichtiger Faktor im Qualitätswettbewerb)
- geringe Eigenkapitalbasis und beschränkte finanzielle Transparenz über die wirtschaftlichen Verhältnisse
- durch Saisonalität und Witterungsabhängigkeit belastete Kostensituation und Ertragsentwicklung
- starke Beeinflussung durch Konjunkturzyklen, Wechselkursentwicklung und andere nachfrageseitigen Effekten (z. B. Unsicherheiten im Flugverkehr, Gefahr ansteckender Krankheiten)
- starke Abhängigkeit von der Währungsentwicklung

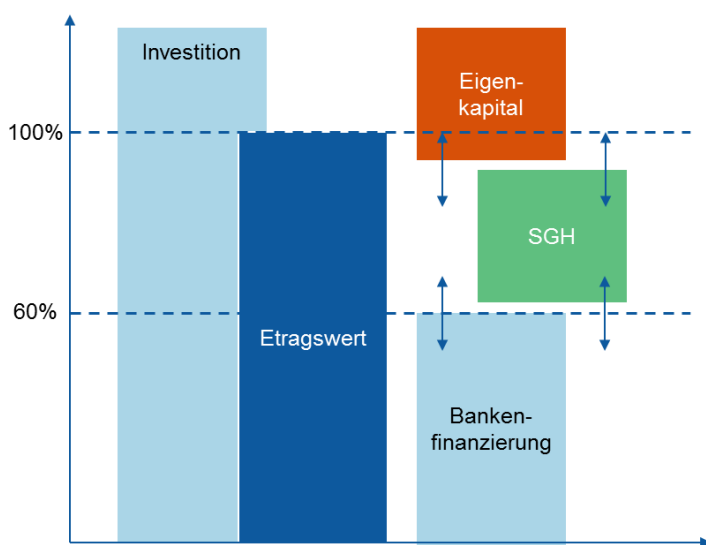
Weiter erschwert wird die Kreditversorgung durch die Vielfalt bestehender Strukturen und Angebote. Die Beurteilung von Projektfinanzierungen in der Beherbergungswirtschaft erfordert den Beizug von branchenerfahrenen Fachleuten. Über diese Fachleute verfügen nur wenige Banken im eigenen Hause.

Die SGH positioniert sich im Kreditmarkt mit zinsgünstigen nachrangigen Darlehen sowie mit branchenspezifischen Beratungen und Expertisen im bautechnischen und finanziellen Bereich.

Die finanzielle Fördertätigkeit wird von der SGH in Anlehnung an das Schema, welches im Bericht des Bundesrates zur Verordnung über die Förderung der Beherbergungswirtschaft vom 26. November 2003 enthaltenen ist, wie folgt dargestellt:

<sup>9</sup> Die SNB-Statistik schliesst Kredite an Restaurationsbetriebe mit ein. In diesem Segment ist die SGH nicht tätig.

Abbildung 18: Praxis der Finanzierung von Hotelprojekten



- Die Kreditversorgung durch die Banken ist auch im Umfang von 60% nicht immer sichergestellt: Banken betrachten die Hotellerie als Risikobranche
- Die Kreditfähigkeit im Hotel- und Gastronomiebereich ist bei der Mehrzahl der Banken zu gering, um eine interne Branchenkompetenz aufzubauen
- Andererseits sind Banken beim heutigen Zinsniveau bereit, attraktive Projekte – nach einer SGH-Projektbeurteilung – ohne oder nur mit marginalem Beitrag der SGH zu finanzieren
- Bei Familienbetrieben mit KMU-Charakter sind Ertragskraft und Eigenfinanzierung nur teilweise transparent

Quelle: SGH Beschrieb der Förderaufgabe und Bericht Helbling zur Evaluation SGH 2007

Die Mehrzahl der Banken richtet ihre Kreditvergabe nach Belehnungsobergrenzen aus, wie in obigem Schema dargestellt. Die Belehnungsobergrenze hängt von der Kreditpolitik und der allgemeinen Einschätzung der Wirtschafts- und Branchenentwicklung ab. Die SGH gilt als FinanziererIn für nachrangige Darlehen mit erhöhten Kreditrisiken, die die Banken aufgrund ihrer internen Risikopolitik nicht eingehen können. Die SGH erweitert damit die Finanzierungsmöglichkeiten des Betriebes. Die Zins- und Rückzahlungskonditionen müssen dabei abgestimmt und tragfähig sein. Bei diesen Banken ist die SGH entsprechend ihrer Ausrichtung gut positioniert.

Vor allem die Grossbanken beschreiten einen anderen Weg. Sie gehen bei ihren Kreditkunden von einer Verschuldungsobergrenze und von risikobasierten Zinssätzen aus. Deshalb akzeptieren sie einen Beitrag der SGH nur innerhalb dieser Obergrenze. Die SGH kann die Finanzierungsmöglichkeiten des Betriebs nicht erweitern. Die Zinskosten können jedoch eine Rolle spielen. Mit diesen Banken tätigt die SGH nur in Einzelfällen Finanzierungen. Aufgrund des niedrigen Zinsniveaus sind sie derzeit in der Lage, das volle Finanzierungsvolumen entsprechend der ermittelten Debt Capacity zinsgünstig anzubieten.

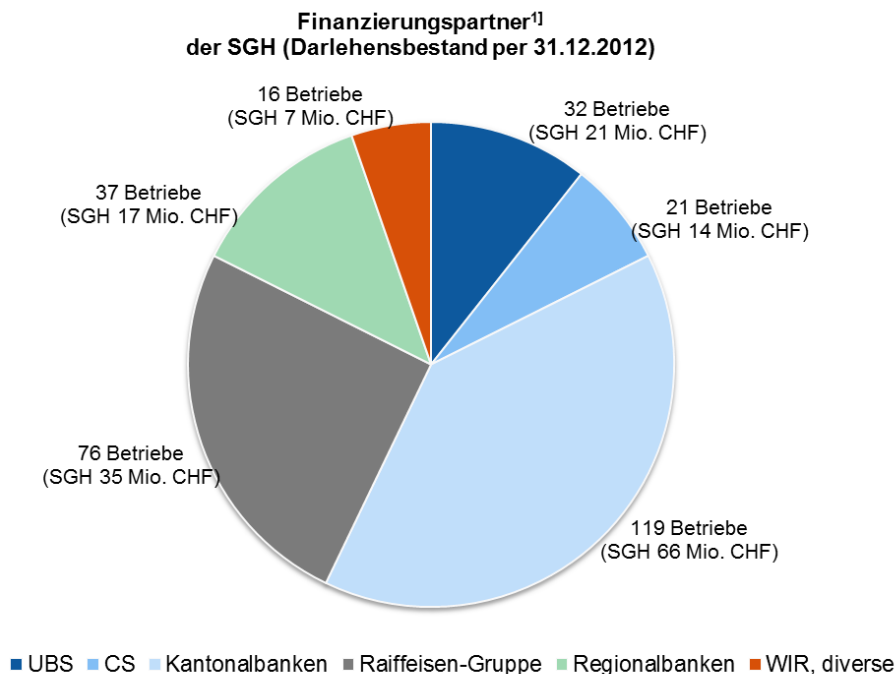
In den vergangenen Jahren haben sich die Methoden zur Bestimmung der Belehnungshöhe und der Verschuldungsobergrenze unter den Banken angenähert. Damit ist der Kreditmarkt transparenter geworden; die Zusammenarbeit unter den Banken wird erleichtert.

### 3.1.2 Zusammenarbeit mit Banken

Die überwiegende Zahl der Projektfinanzierungen wird von der SGH in Zusammenarbeit mit regional tätigen Banken durchgeführt. Die Kantonalbanken betreuen anzahl- und betragsmässig rund 40% der von der SGH unterstützten Betriebe. Anzahlmässig gleichgewichtig sind die regionalen Raiffeisen-Genossenschaften und die Regionalbanken, die durchschnittliche Höhe des SGH-Kredits ist hier aber deutlich niedriger. In der vorgenommenen Befragung bestätigen

diese Bankengruppen die gute Zusammenarbeit mit der SGH. Von den Grossbanken sind keine Antworten eingegangen.

Abbildung 19: SGH-Finanzierungen nach mitfinanzierter Bank



<sup>1)</sup> Doppelzählungen sind möglich, weil verschiedene Betriebe mit mehreren Banken zusammenarbeiten

Quelle: SGH Geschäftsbericht 2012

Das niedrige Zinsniveau erlaubte es den Banken, erstrangige Hypotheken teilweise zu tieferen Zinsen anzubieten als die aufgrund der gesetzlichen Bestimmungen möglichst zinsgünstig anzubietenden nachrangigen Kredite der SGH. In den Stellungnahmen von Kreditkunden und Banken wird erwartet, dass die SGH ihre nachrangigen Darlehen zu einem günstigeren Zinssatz anbietet als die vorangehende Bankhypotheken; dies trotz höherem Risiko und obwohl dies nicht marktüblich ist.

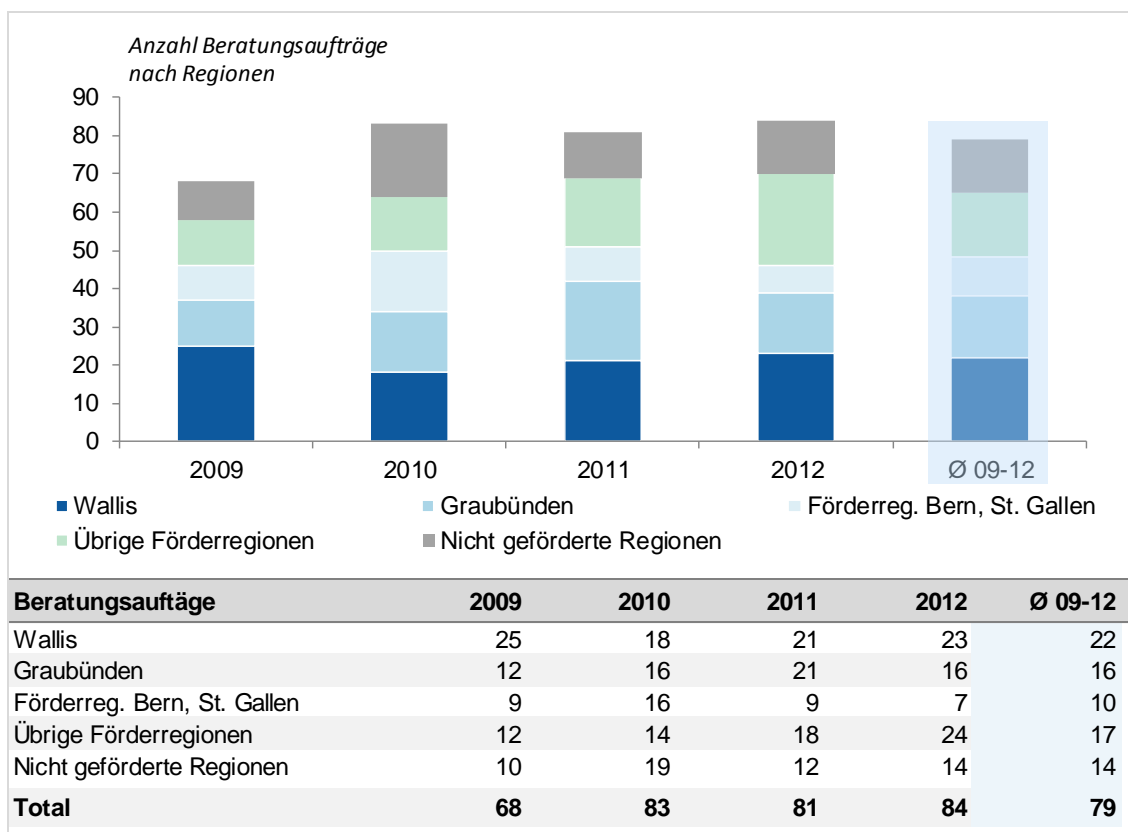
### 3.1.3 Beratungsleistungen in den Regionen

Die Beratungstätigkeit hat sich in der Evaluationsperiode 2007-12 regional stark differenziert. Dabei spielen die Kontakte zu den Kantonen und zu den regional tätigen Banken eine wichtige Rolle.

In den beiden Kantonen Wallis und Graubünden sind die Kontakte zum Kanton und zur Kantonalbank sehr eng; Kredit- und Förderentscheide des Kantons stützen sich regelmässig auf Expertisen der SGH. Hinzu kommen vermehrt Impulsprogramme anderer Kantone.

Die Tätigkeit ausserhalb des Förderperimeters der SGH umfasst weniger als 20% der Beratungsaufträge. Darunter fallen häufig Zweitmeinungen und Expertisen. Diese Tätigkeit stellt keine nennenswerte Konkurrenzierung privatwirtschaftlicher Anbieter im Beratungsmarkt dar.

Abbildung 20: Anzahl Beratungsaufträge nach Regionen



Quelle: SGH Geschäftsberichte 2009-12

### 3.2 Erzielte Förderwirkung in der Finanzierung




















**Gemäss den Angaben der finanzierten Betriebe, die an der Befragung teilgenommen haben, stieg die Anzahl der Betten nach der Investition um ca. 25% an. Ausserdem wurden im Jahresdurchschnitt pro Betrieb sieben Stellen geschaffen. Die Gästestruktur hingegen veränderte sich kaum.**

Die SGH förderte Betriebe mit einem durchschnittlichen Anteil der Feriengäste von über 70%. Durch die getätigte Investition veränderte sich die Gästestruktur nur geringfügig. Die Hauptwirkung ergibt sich angebotsseitig aus der Zunahme der durchschnittlichen Anzahl Betten um gegen 25% sowie einer Zunahme der Mitarbeitenden pro Betrieb im Jahresdurchschnitt um 24%. Die Erhöhung der Bettenanzahl scheint damit massgeblich für die Ertragskraft eines Hotelbetriebes und für die Wirtschaftlichkeit eines Investitionsprojekts zu sein.

Die Erhöhung der durchschnittlichen Zimmerpreise um 10% ist moderat. Dies bestätigt, dass die Wettbewerbsfähigkeit eines Betriebes vor allem durch die Ausweitung der Kapazität und des Angebots verbessert werden kann. Der Spielraum in der Preisgestaltung ist hingegen beschränkt.

Eine weitere bedeutende Wirkung ist in der Ausweitung des Zusatzangebotes zu erkennen. Zunahmen gab es vor allem beim Freizeit-/Wellnessangebot und Seminar-/Kongressangebot.

Abbildung 21: Erzielte Förderwirkung im Überblick<sup>10</sup>

Gästeprofil	Durchschnittswert vor Investition	Durchschnittswert nach Investition	Wirkung
▪ Feriengäste	74%	74%	
▪ Kurgäste	3%	3%	
▪ Seminar- & Kongressgäste	13%	14%	
▪ Berufs-/Transitverkehr	10%	9%	
Beherbergungskapazität	Durchschnittswert vor Investition	Durchschnittswert nach Investition	Wirkung
▪ Bettenangebot	91	113	
▪ Durchschnittlicher Zimmerpreis (DZ)	169	186	
▪ Mitarbeitende im Jahresdurchschnitt	29	36	
▪ Mitarbeitende während der Saisonspitze	32	39	
Zusatzangebote (Anzahl Betriebe)	vor Investition	nach Investition	Wirkung
▪ Restauration	85	81	
▪ Freizeit-/Wellnessangebot	39	52	
▪ Seminar-/Kongressangebot	41	51	
▪ Wohnungen/Appartements	21	25	
▪ Andere (z. B. Läden, Klinik)	10	14	
Anzahl Sterne	Vor der Investition	Nach der Investition	Wirkung
▪ Keine Bewertung	13	13	
▪ 1 Stern	4	1	
▪ 2 Stern	6	3	
▪ 3 Stern	44	49	
▪ 4 Stern	28	34	
▪ 5 Stern	5	5	

Quelle: eigene Darstellung aus den Ergebnissen der Kreditkunden-Befragung

### 3.3 Erzielte Wirkung in der Beratung

#### Die Angaben der beratenen Betriebe, die an der Umfrage teilgenommen haben, belegen die Treffsicherheit der Beratung.

Zwei Drittel der Beratungskunden, welche an der Umfrage teilgenommen haben, gaben an, dass aufgrund der Beratung durch die SGH Projektanpassungen vorgenommen wurden. In 21% der Fälle kam es zu geringen Anpassungen. Beim Grossteil wurden Anpassungen in der Finanzierungsstruktur vorgenommen. Nur bei einem Beratungskunden kam es zu einem Projektabbruch.

<sup>10</sup> Durchschnittswerte von 112 Betrieben, welche an der Befragung teilgenommen haben. Die positive Förderwirkung in Bezug auf die Sterne-Klassifizierung der Hotels ist nicht nur die Folge von Upgradings, sondern ist auch auf die Unterstützung von Neubauten zurückzuführen.

Abbildung 22: Entscheide und Projektanpassungen aufgrund des Beratungsergebnisses

Welche Entscheide wurden aufgrund des Beratungsergebnisses getroffen?  
(Mehrfachnennungen, Total Antworten = 43)

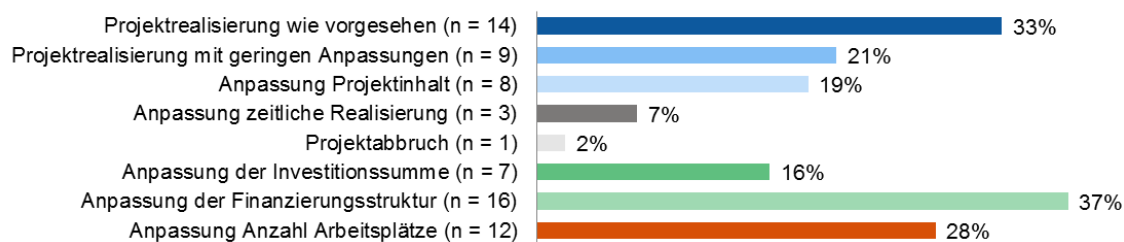
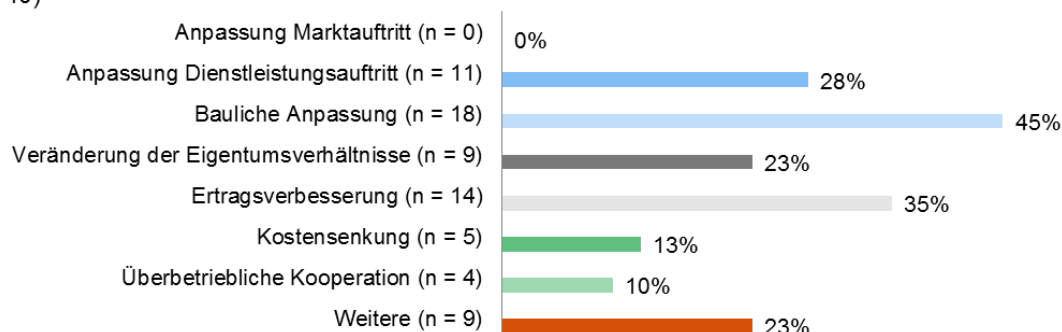


Abbildung 23: Vorschläge und Empfehlungen aus der Beratung

Welche Entscheide über die Zukunft des Betriebs wurden aufgrund des Beratungsergebnisses getroffen? (Mehrfachnennungen, Total Antworten = 40)



Die Vorschläge der SGH über die Zukunft der beratenen Betriebe sind vielfältig. Am zahlreichsten werden bauliche Anpassungen, die Verbesserung der Ertragslage und die Anpassung des Dienstleistungsauftritts genannt.

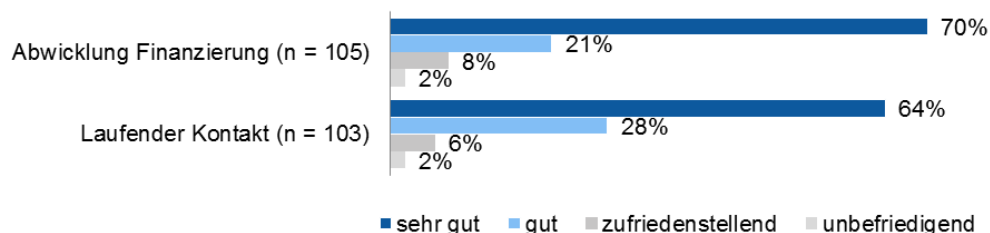
### 3.4 Kundenzufriedenheit

Die SGH genießt bei ihren Darlehens- und Beratungskunden gleichermassen hohe Anerkennung für ihre Leistungen.

Die Kreditkunden der SGH sind mit der Abwicklung der Finanzierung sehr zufrieden. Auch der laufende Kontakt wird als gut befunden. Aus diesem Grund überrascht es wenig, dass 94% der Kreditkunden die SGH als Finanzierungspartner weiterempfehlen würden.

Abbildung 24: Zufriedenheit der Kreditkunden

Wie beurteilen Sie die Dienstleistung der SGH?



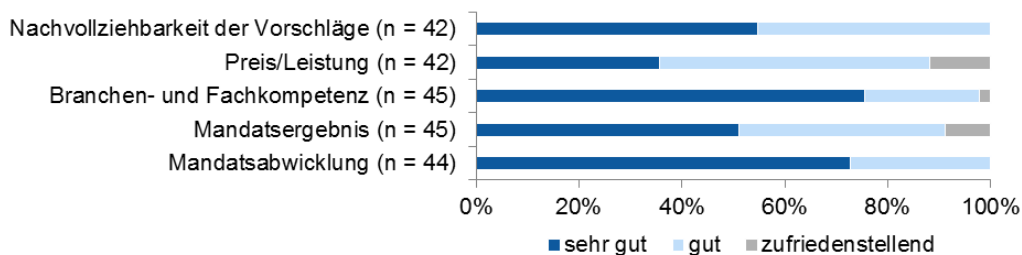


Die Beratungskunden sind ebenfalls zufrieden mit den Leistungen der SGH. Am besten beurteilt wird die Branchen- und Fachkompetenz der SGH. Ausserdem wird die SGH für ihre sehr gute Mandatsabwicklung geschätzt. 96% würden die SGH als Beraterin weiterempfehlen.

Abbildung 25: Zufriedenheit der Beratungskunden

### Wie sind Ihre Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit der SGH?

(Total Antworten = 45)



Quelle: eigene Darstellungen aus Beratungs- und Kreditkunden-Befragung

### 3.5 Zugang zur Förderung der SGH und nicht geförderte Betriebe

**Aufgrund des Bekanntheitsgrads und der breiten Verankerung der SGH kann davon ausgegangen werden, dass förderwürdige und -fähige Betriebe auch tatsächlich zu einem Förderkredit der SGH gelangen können.**

Grundsätzlich können alle Betriebe, welche die Förderkriterien der SGH erfüllen, auch Zugang zu Förderkrediten finden. Die dazu notwendigen Fördergesuche erreichen die SGH auf verschiedenen Wegen:

- Im Normalfall wird die SGH von den Banken kontaktiert, wenn sie ein Investitionsprojekt positiv beurteilt haben oder dieses von der SGH eingehender beurteilen lassen möchten. Nur wenn die Bank zu einer positiven Beurteilung gelangt ist, aufgrund ihrer internen Kreditpolitik und Belehnungsvorgaben aber nicht den vollen Betrag finanzieren kann, kommt die SGH zum Zug.
- Wo Investitionsprojekte von den Kantonen unterstützt und gefördert werden, verweisen diese Stellen oder die Treuhänder die Betriebe an die SGH.
- Aufgrund bereits bestehender Beziehungen oder dem Bekanntheitsgrad der SGH werden Gesuche für Förderkredite auch direkt von Betrieben oder ihren Treuhändern gestellt. Dies ist auch bei Projekten der Fall, an denen sich Banken nicht beteiligen.

Die Anzahl der von der SGH abgelehnten Gesuche wird im Geschäftsbericht publiziert und ist sehr gering. Ablehnungsgründe liegen teilweise daran, dass es sich bei der Beherbergung um einen Nebenerwerb handelt<sup>11</sup>. Wirtschaftliche Gründe sind v.a. eine zu hohe Schuldenlast, was zunächst eine finanzielle Sanierung durch den Inhaber und bestehende Gläubiger notwendig machen würde. Die Beurteilung, wann ein Betrieb eine zu hohe Schuldenlast aufweist, richtet sich nach seinem Ertragswert. Die Sanierung darf nicht der SGH angelastet werden.

Negative Beurteilungen durch Banken und Förderstellen der Kantone können dazu führen, dass Gesuche an die SGH nicht gestellt werden. Damit kommt auch die SGH als subsidiäre nachrangige FinanziererIn nicht mehr in Frage.

<sup>11</sup> Beispiele dafür sind „Bed and Breakfast“-Angebote oder gewerbmässig vermietete Wohnungen in Privathäusern.

## 4 Outcome – Wirkung der Fördertätigkeit der SGH

### 4.1 Bedeutung der Fördertätigkeit und der Beratung der SGH für die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Hotellerie

Die Fördertätigkeit der SGH zeigt positive Wirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Hotellerie. Die SGH hat bei ihrer Finanzierungstätigkeit die kleineren und mittleren Betriebe berücksichtigt und insgesamt ein hohes Investitionsvolumen massgeblich mitfinanziert. Die Beratung ist eine wichtige Ergänzung zur Fördertätigkeit und auf Investitions- und Finanzierungsfragen ausgerichtet. Damit leistet sie einen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit der Beherbergungswirtschaft.

#### 4.1.1 Einschätzung der Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Hotellerie in Tourismusgebieten

Die Wettbewerbsfähigkeit der Hotellerie in den Schweizer Alpen ist in einer Benchmark-Studie von BHP<sup>12</sup> untersucht worden. Die Untersuchung vergleicht die Entwicklung der Hotellerie in den Regionen Bayern, Tirol, Südtirol und Haute Savoie. Wir fassen im Folgenden die wichtigsten Merkmale der Schweizer Hotellerie und ihre Positionierung gegenüber den umliegenden Alpenregionen zusammen:

- Der Schweizer Alpenraum zeichnet sich seit Anfang der 70er Jahre (somit während einer ganzen Generation) durch eine hohe Konstanz der angebotenen Betten aus. Da in der Schweiz keine aussagekräftigen Investitionsstatistiken bestehen, geht BHP aufgrund des relativ konstanten Bettenangebots von Investitionen auf relativ niedrigem Niveau mit Schwergewicht auf Renovation und Erneuerung aus. Dabei dürfte ein Nachholbedarf an Modernisierung entstanden sein. Zudem ist davon auszugehen, dass die überwiegende Zahl der Hotelbauten in den Schweizer Tourismusgebieten über 30 Jahre alt ist, und der Erneuerungs- und Renovationsbedarf als auch die Unterhaltskosten hoch sind. Die Zunahme der Investitionstätigkeit in der Schweizer Hotellerie ab 2005 könnte nach BHP auf einen Nachholbedarf zurückzuführen sein. Im Gegensatz dazu wurde das Angebot in den umliegenden Alpenregionen in den Jahren bis 1995 stark ausgeweitet und nahm dann wieder ab.
- Strukturell änderte sich das Angebot erheblich. Während in den Regionen Tirol und Haute Savoie die Kapazität in den 4- und 5-Stern Betrieben ausgeweitet wurde, zeigte sich in der Schweiz eine Zunahme der Betten in der Kategorie „0- Stern/keine Klassifizierung“. In dieser Kategorie enthalten sind in der Regel kleinere Familienbetriebe, welche keine Klassifizierung vornehmen wollen oder diese nicht publizieren.
- Die Region Tirol konnte ab 2000 auch in Jahren mit negativer gesamtwirtschaftlicher Entwicklung eine stetige Zunahme der Logiernächte realisieren. Bei gleichzeitig rückläufigem Bettenangebot stieg die Auslastung von 2000 bis 2010 um rund 5 Prozentpunkte auf 43% an. Für die Region Haute Savoie liegen Nachfragedaten erst ab 2005 vor; hier liegt die durchschnittliche Auslastung im 2010 auf ähnlich hohem Niveau wie im Tirol. In der Schweizer Alpenregion wirkten sich dagegen die negativen Konjunktoreinflüsse in den Jahren 2002-05 sowie 2009 stark aus. Die durchschnittliche Auslastung der Hotelbetriebe blieb auf niedrigem Niveau, währendem umliegende Tourismusregionen zulegen konnten.

<sup>12</sup> BHP - Hanser und Partner AG, Zürich: Einzelbetriebliche Hotelförderung in den Alpen, 30. März 2012, S. 10-20

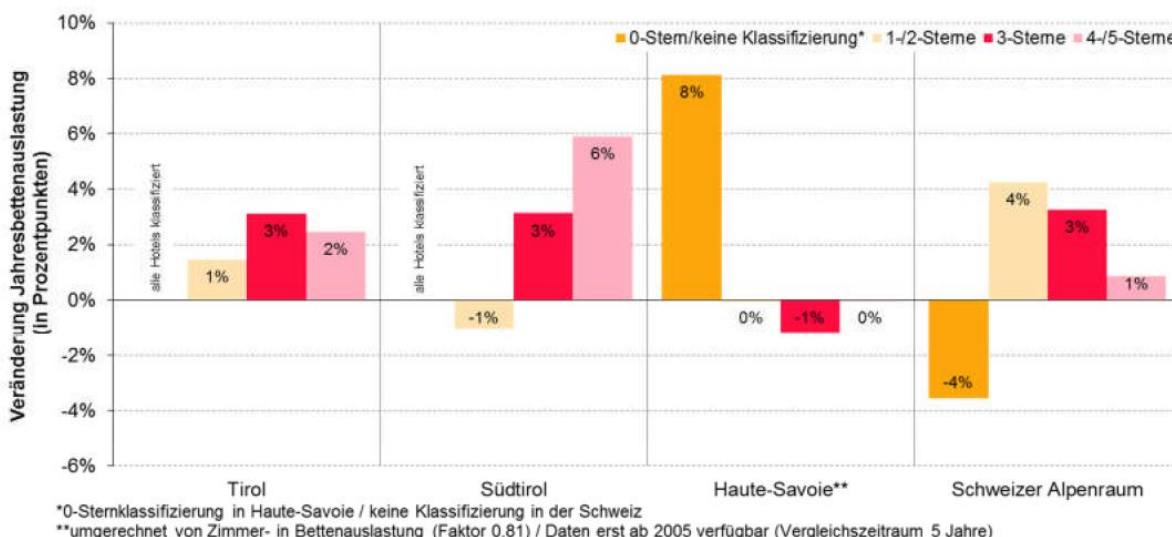
Sie lag dadurch im Jahr 2010 rund 7 bis 9 Prozentpunkte unter den Werten von Tirol und Haute Savoie.

Die Auslastung ist ein wichtiges Kriterium für die Zukunfts- Wettbewerbsfähigkeit von Beherbergungsbetrieben. Eine differenzierte Betrachtung aufgrund der Auswertungen von BHP<sup>13</sup> zeigt folgendes Bild:

- Eine abnehmende Auslastung ist im Schweizer Alpenraum nur bei der stark expandierenden Kategorie "0-Stern/nicht klassifiziert" zu verzeichnen. Dabei muss angefügt werden, dass diese Kategorie im Vergleich zu den anderen eher klein ist.
- Die 1- bis 2-Stern Betriebe im Schweizer Alpenraum steigerten ihre Auslastung am stärksten, währendem diese Kategorien in den Regionen Tirol, Südtirol und Haute Savoie auf niedrigem Niveau stagnierten. Diese Betriebe eignen sich für Gäste, welche kurzfristig günstige Feriengelegenheiten suchen.
- Ebenfalls eine gute Entwicklung zeigt sich bei den Schweizer 3-Stern Betrieben. Sie fand bei den Betrieben in Tirol und Südtirol auf vergleichbarem Niveau ebenfalls statt, wogegen die Haute Savoie in dieser Kategorie stark zurückfiel.
- Bemerkenswert ist die Situation der 4- bis 5-Stern Betriebe im Schweizer Alpenraum. Deren Auslastung bewegte sich lokal gesehen auf hohem Niveau. Der Rückstand zur Auslastung in den Regionen Tirol vor allem Südtirol nahm trotzdem laufend zu. Tirol und Südtirol bauten die Kapazität mit gezielter staatlicher Förderung weiter aus, währendem sie in der Schweiz etwas abnahm.

Diese Beobachtungen werden in der untenstehenden Grafik zur Entwicklung der Bettenauslastung der einzelnen Hotelsegmenten in den Jahren 2000-01 bis 2009-10 deutlich.

Abbildung 26: Entwicklung der Auslastung nach Sternen-Kategorie



Bemerkung: 2000-01 bis 2009-10, ohne Oberbayern, da keine Daten verfügbar

Quelle: BHP – Hanser und Partner AG, Zürich: Einzelbetriebliche Hotelförderung in den Alpen, 30. März 2012, S.16

<sup>13</sup> BHP – Hanser und Partner AG, Zürich: Einzelbetriebliche Hotelförderung in den Alpen, 30. März 2012, S. 14-16

Im Weiteren wird die Wettbewerbsfähigkeit der Hotellerie im Schweizer Alpenraum stark beeinträchtigt durch die Kosten. BHP errechnet in ihrer Studie<sup>14</sup> bei einem von BHP angesetzten längerfristigen Durchschnitts-Wechselkurs des Euro von 1.54 Schweizer Franken bereits Vorteile der umliegenden Regionen von rund 10-17% in den Baukosten (ohne konzeptionelle und qualitative Einsparungen in der Bauausführung).

Bei dem aktuellen Wechselkursniveau des Euro von rund 1.20 Schweizer Franken ergeben sich in den umliegenden Regionen Vorteile in den Personal- und Betriebskosten von teilweise bis zu 50%. Diese Kosten müssen in die Preise der Übernachtung und der Zusatzangebote einkalkuliert werden. Möglichkeiten für hotelinterne Mischkalkulationen sind kaum gegeben. Hohe Aufenthaltskosten im Hotel fallen vor allem bei Gästen mit kurzer Anreise und langer Aufenthaltsdauer ins Gewicht. Damit ist vor allem die Wettbewerbsfähigkeit bei Feriengästen aus den umliegenden EU-Ländern, den Benelux-Ländern und Grossbritannien beeinträchtigt.

Um die Wettbewerbsfähigkeit der Beherbergungswirtschaft in den Schweizer Fremdenverkehrsgebieten zu erhalten, sind angebotsseitig Anpassungen notwendig. Für die Zukunft sind neue Angebote für neue Gästesegmente zu gestalten. In Interviews mit Hoteliers wird deutlich, dass dies nicht mehr ein laufender, von baulichen Erneuerungen getriebener Anpassungsprozess sein kann, sondern dass es einer neuen Generation von Hotel-Unternehmern bedarf.

#### **4.1.2 Ausrichtung der Fördertätigkeit der SGH**

Die Förderung der SGH ist darauf ausgerichtet, Projekte mitzufinanzieren, welche bestehende Betriebe in Fremdenverkehrsgebieten leistungs- und wettbewerbsfähig erhalten und damit ihre Zukunft sichern. Die Fähigkeit, die Finanzierungen der Banken und der SGH zu verzinsen und zurückzuzahlen ist der finanzielle Massstab für die Leistungsfähigkeit des geförderten Betriebes. Gleichzeitig ist es die Voraussetzung, dass die SGH ihre Finanzierungstätigkeit eigenwirtschaftlich betreiben kann.

Für die Fördertätigkeit der SGH sind allein die Wirtschaftlichkeit, der Begriff der Beherbergungswirtschaft und die Festlegung der Fremdenverkehrsgebiete massgebend. Die SGH betreibt keine Struktur- oder Angebotslenkung. Mit ihrer Fördertätigkeit sorgt sie dafür, dass im Verlauf des notwendigen Anpassungs- und Veränderungsprozesses möglichst viele leistungs- und zukunftsfähige Beherbergungsbetriebe erhalten bleiben. Die SGH hat diesen Förderauftrag in der Evaluationsperiode 2007-12 eigenwirtschaftlich umgesetzt. Nach nahezu einhelliger Aussage der geförderten Betriebe waren die gewährten Darlehen für die Realisierung ihrer Projekte massgebend oder sogar ausschlaggebend, und die realisierten Projekte wirkten sich positiv auf die Entwicklung des Betriebes aus.

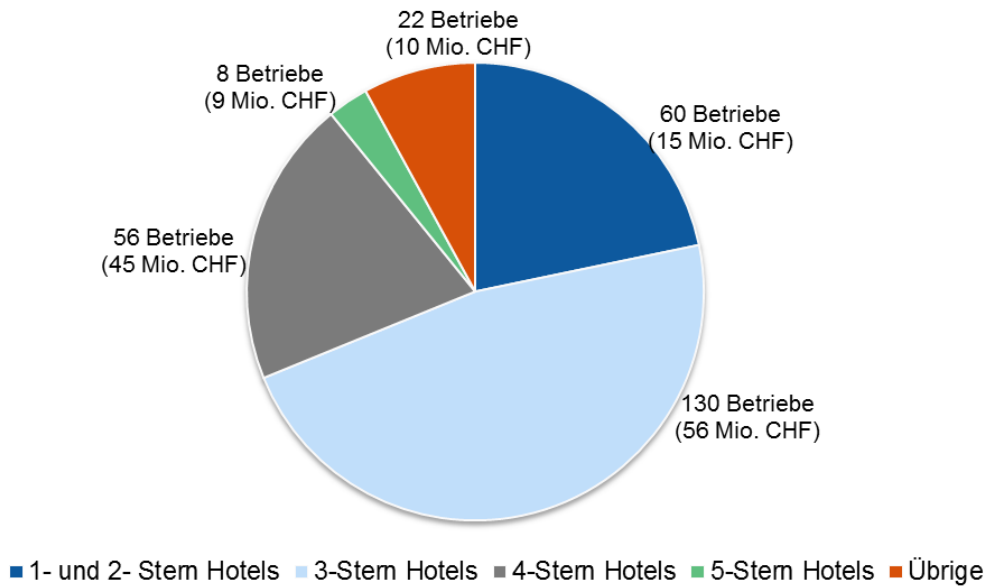
Die Zusammensetzung des Darlehensbestandes per 31. Dezember 2012 zeigt, dass sich die Fördertätigkeit in starkem Mass in den Kategorien 1- bis 3-Stern bewegt. Die 1- bis 3 Stern Hotels sind in der überwiegenden Mehrzahl kleinere Familienbetriebe, die sich durch vielfältige individuelle Gastlichkeit auszeichnen. Sie können sich der Kostensituation relativ gut anpassen und einen baulichen Erneuerungsbedarf über einen längeren Zeitraum aufschieben.

---

<sup>14</sup> BHP – Hanser und Partner AG, Zürich: Einzelbetriebliche Hotelförderung in den Alpen, 30. März 2012, S. 17-19

Abbildung 27: Darlehensbestand der SGH nach Hotel-Segmenten

**Darlehensbestand per 31. Dezember 2012 nach Hotel-Segmenten**

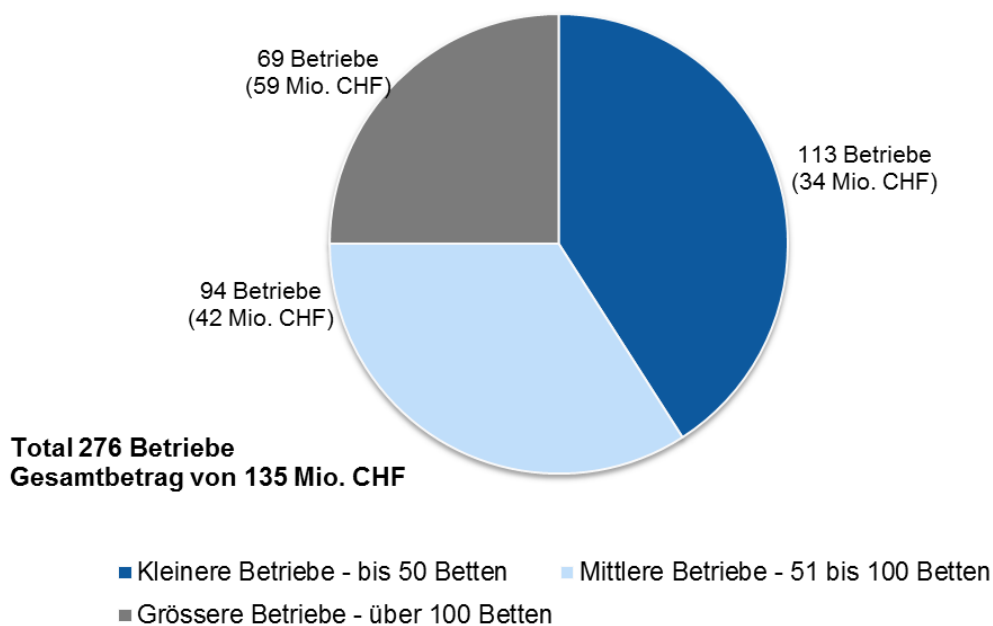


Quelle: SGH Geschäftsbericht 2012

Anzahlmässig liegt ein Schwergewicht bei den kleineren und mittleren Betrieben. Betragsmässig fallen die grösseren Betriebe stärker ins Gewicht. Insgesamt ist die Verteilung nach Betriebsgrösse ausgewogen und strukturneutral.

Abbildung 28: Darlehensbestand der SGH nach Betriebsgrösse SGH

**Darlehensbestand per 31. Dezember 2012 nach Betriebsgrösse**



Quelle: SGH Geschäftsbericht 2012

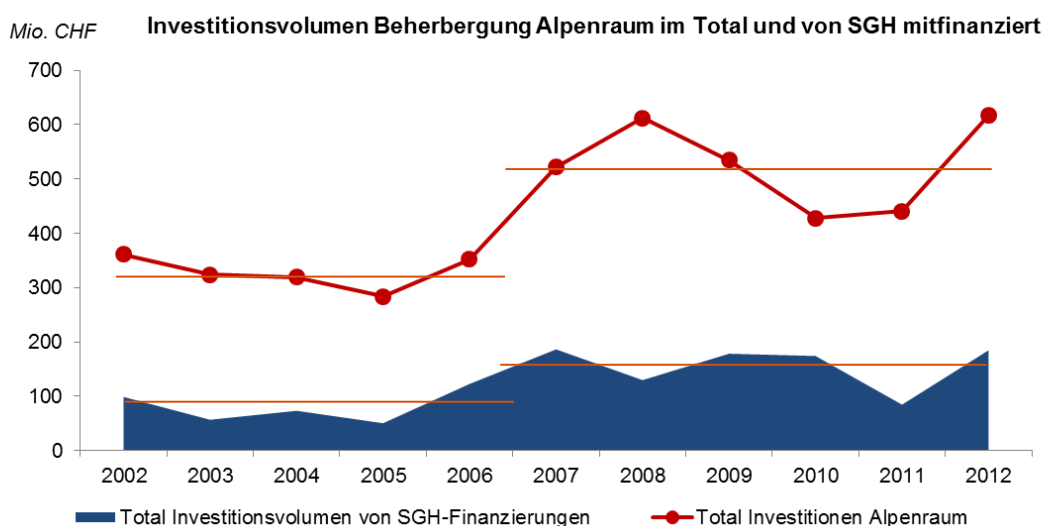
Damit darf festgestellt werden, dass die Fördertätigkeit der SGH sich an der charakteristischen Vielfalt der Hotellerie in den Tourismusregionen orientiert und den Erhalt einer leistungsfähigen Vielfalt unterstützt hat, ohne strukturerhaltend zu wirken.

### 4.1.3 Durch die SGH mitfinanzierte Investitionen

Um eine Aussage über die Entwicklung des Investitionsvolumen in der Schweizer Hotellerie treffen zu können, wurde in der untenstehenden Grafik die Entwicklung des Investitionsvolumens in Hotels und Feriendörfer im von der Zweitwohnungsinitiative betroffenen Alpenraum herangezogen und mit dem realen Investitionsvolumen (ohne Kaufpreisfinanzierung von Hotelübernahmen) verglichen, welches die SGH mitfinanziert hat. Das Investitionsvolumen in der Beherbergungswirtschaft des Schweizer Alpenraums bewegte sich in den Jahren 2002-06 auf einem relativ konstanten Niveau von durchschnittlich rund 330 Millionen Franken<sup>15</sup> pro Jahr. Demgegenüber betrug das von der SGH mitfinanzierte reale Investitionsvolumen in diesen Jahren rund 70 Millionen Franken, was einem Anteil von rund 22% entsprach.

In den Jahren 2007-12 erhöhte sich das Investitionsvolumen in der Beherbergungswirtschaft des Schweizer Alpenraums auf durchschnittlich rund 500 Millionen Franken pro Jahr. Der starke Anstieg wird vor allem mit einem Investitionsrückstau und dem Druck nach Modernisierung und Strukturanpassung erklärt. Parallel dazu stieg das Volumen der Kreditbewilligungen der SGH. Im Durchschnitt betrug das von der SGH mitfinanzierte Investitionsvolumen total rund 156 Millionen Franken pro Jahr. Das mitfinanzierte reale Investitionsvolumen nach Abzug der Kaufpreisfinanzierung von Hotelübernahmen betrug rund 139 Millionen pro Jahr. Damit erhöhte sich der Anteil der von der SGH im Alpenraum mitfinanzierten realen Investitionen in der Evaluationsperiode 2007-12 auf rund 28%<sup>16</sup>. Weitere erhebliche Investitionsvolumen wurden von der SGH begutachtet und anschliessend von den Banken allein finanziert.

Abbildung 29: Investitionsverlauf und Finanzierungstätigkeit in der Beherberauna

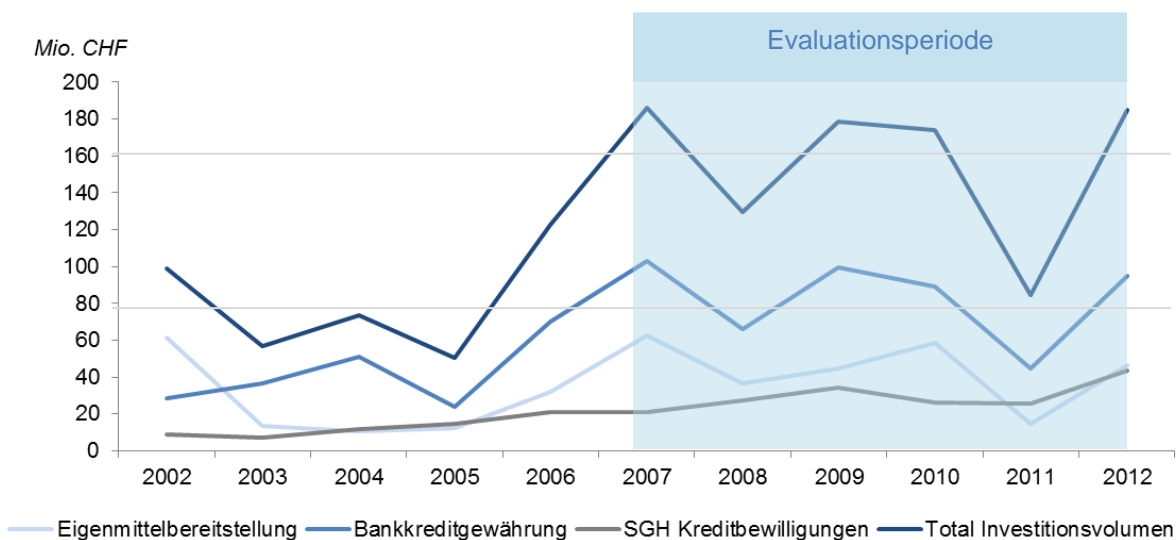


Quelle: BHP – Hanser und Partner AG, Zürich: Tourismusfinanzierungen ohne Zweitwohnungen, Jan. 2013, S. 7, und SGH Geschäftsberichte 2002-2012, Werte für 2012 im Alpenraum geschätzt aufgrund der Bauvorhaben

<sup>15</sup> Quelle: BHP – Hanser und Partner AG, Zürich: Tourismusfinanzierungen ohne Zweitwohnungen, Januar 2013, S. 7

<sup>16</sup> In den Statistiken der SGH zu den Investitionsvolumen, welche mit den bewilligten Darlehen zusammenhängen, sind Hotelkäufe, Nachfolgeregelungen und Umfinanzierungen enthalten. Bei einem Vergleich des Investitionsvolumen in der Beherbergungswirtschaft des Schweizer Alpenraums mit den von der SGH mitfinanzierten Investitionen wurden diese Beträge eliminiert.

Abbildung 30: Finanzierung der Investitionen, an denen sich die SGH beteiligt hat



Quelle: SGH Geschäftsberichte 2002-12, Angaben jeweils per Ende Jahr

Die Finanzierungsrolle der SGH war subsidiär. In erster Linie konnten die Banken zinsgünstige Hypothekarfinanzierungen anbieten und waren daher attraktive Finanzierungspartner. Die Ausweitung der Bankfinanzierungen war begleitet durch eine höhere Eigenfinanzierung.

Berücksichtigt man den Umstand, dass die von der SGH mitfinanzierten Investitionen (einschliesslich Handänderungen und Nachfolgelösungen) in grösserem Umfang von kleineren bis mittleren Betrieben getätigt worden sind, dann sind sie auch für die Struktur der Branche von Bedeutung.

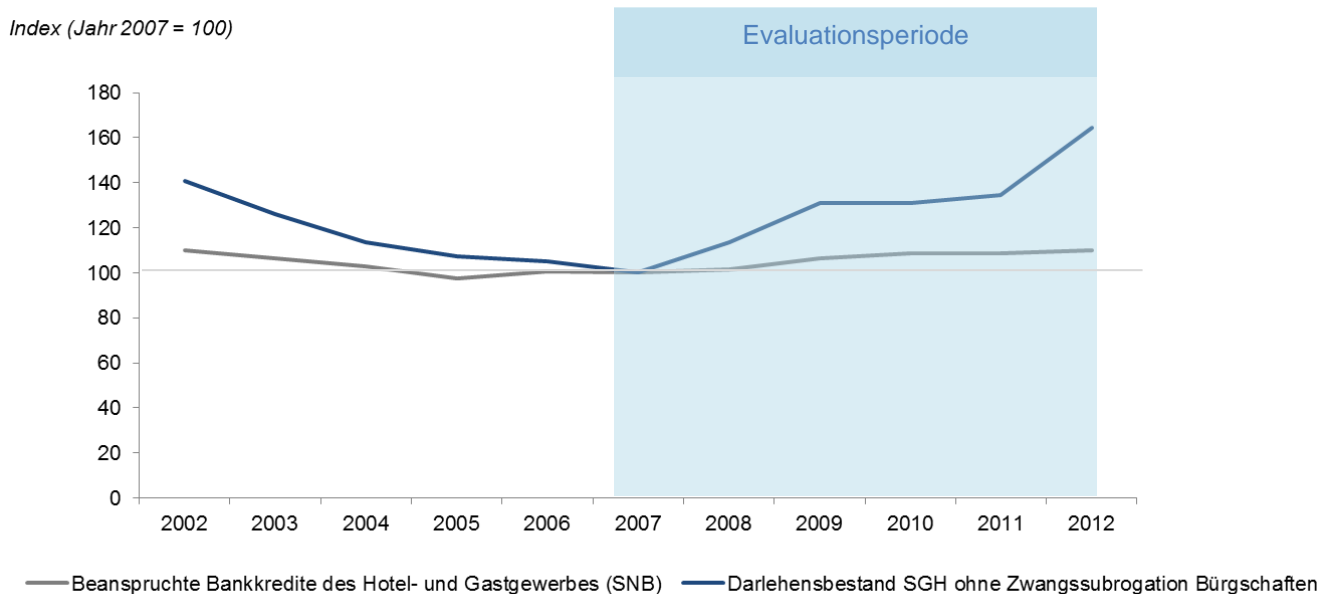
#### 4.1.4 Bewertung der Fördertätigkeit der SGH durch Banken

Die Kreditvergabe der SGH hat in der Evaluationsperiode 2007-12 weit stärker zugenommen als diejenige der Banken im Bereich Beherbergung und Gastronomie<sup>17</sup>. Der Rückgang der Kreditfähigkeit in der problembehafteten Periode 2002-06 konnte damit aufgefangen werden.

Die Kreditgewährung der Banken blieb in der gesamten Periode 2002-12 auf relativ konstantem Niveau. Gleichzeitig erhöhte sich die Eigenfinanzierung der Hotellerie, womit sich die Branche unabhängiger von Bankfinanzierungen machte.

<sup>17</sup> Bei den Ausleihungen der Banken sind Restaurationsbetriebe einbezogen. In diesem Segment ist die SGH nicht tätig.



Abbildung 31: Gesamtschweizerisches Kreditvolumen in Beherbergung und Gastronomie<sup>1)</sup>

Bemerkungen: Der Vergleich muss unter der Einschränkung betrachtet werden, dass die SGH keine Darlehen an Gastronomiebetriebe gewährt und ihre Tätigkeit regional beschränkt ist.

Bei der SNB-Statistik ist zu berücksichtigen, dass im September 2006 erstmals die Werte sämtlicher Raiffeisenbanken eingeflossen sind, was zu einem Anstieg der Bankkredite gegenüber 2005 geführt hat.

Quelle: SGH Geschäftsberichte 2002-12, Angaben jeweils per Ende Jahr

Diejenigen Banken, welche an der Befragung teilgenommen haben, beurteilen die Beherbergungswirtschaft in ihren Tätigkeitsgebieten als wichtig und sehen aufgrund der Nachfrageentwicklung im Tourismus ein Wachstumspotenzial und einen hohen Investitionsbedarf in der Beherbergung. Sie beurteilen die Wettbewerbsfähigkeit der Beherbergungsbetriebe als mittelmässig, die Möglichkeiten zur privatwirtschaftlichen Finanzierung des Investitionsbedarfs in Zukunft als eher gering und die Notwendigkeit von Strukturveränderungen als gegeben, zum Teil als hoch.

Die Mitwirkung der SGH an den von ihr finanzierten Projekten bewerten die an der Befragung teilnehmenden Banken stark mehrheitlich als massgeblich oder ausschlaggebend. Eine grosse Mehrheit ist der Ansicht, eine staatliche Förderung sollte auf bisherigem Niveau oder nur in besonderen Situationen erfolgen. Konkurrenzsituationen zur SGH werden nicht erwähnt. Die Banken unterstützen den Grundsatz der Eigenwirtschaftlichkeit, nach dem die SGH ihre Finanzierungstätigkeit ausrichtet.

#### 4.1.5 Bewertung der Beratung der SGH

Die Beratungstätigkeit wird von den befragten Betrieben und Betriebsinhabern wie auch von Kantonen als Auftraggeber als wirkungsvoll und zielführend beurteilt. Zahlreiche Beratungsprojekte könnten zum Teil indikativ Investitionsbeträgen zugeordnet werden, welche dann überwiegend durch die Banken ohne Mitwirkung der SGH finanziert worden sind.

Bei der Vielfalt der Kreditnehmer ist für eine zutreffende Kreditprüfung spezialisiertes Know-how notwendig; dies sowohl bei der SGH als auch bei den beteiligten Banken und Kantonen. Förderung und Beratung sind deshalb komplementäre Leistungen.

Die Qualität eines Investitionsprojektes entscheidet sich allerdings bereits vor der Wirtschaftlichkeits- und Tragfähigkeitsprüfung. Im Zentrum stehen ein innovatives unternehmerisches Konzept und eine wirkungsvolle Umsetzung. Dies wird von zahlreichen Bankenvertretern als eigentlicher Know-how-Engpass gesehen. Die SGH kann dazu keinen namhaften Beitrag leisten.

## **4.2 Beurteilung der Fördertätigkeit und der Beratung der SGH aus ordnungspolitischer Sicht**

**Die Finanzierungstätigkeit der SGH ist auf marktbedingte Lücken in der Kreditversorgung ausgereicht. Die Beratung sorgt für ein flächendeckendes Angebot und unterstützt die Kreditfähigkeit der Betriebe. Die Geschäftstätigkeit der SGH bewegt sich damit innerhalb der ordnungspolitischen Rahmenbedingungen.**

### **4.2.1 Ordnungspolitische Fragestellung der Förderung**

Die Fördertätigkeit der SGH mit zinsgünstigen nachrangigen Darlehen stellt einen staatlichen Eingriff auf einzelbetrieblicher Ebene dar, der ordnungspolitisch mit einem möglichen Versagen des Kreditmarktes begründet wird. Die Beherbergungswirtschaft weist verschiedene Merkmale auf, welche eine stetige ausreichende Kreditversorgung durch die Banken in Frage stellen:

- durch mittlere und kleinere Betriebe in Familienbesitz geprägte Struktur (ein wichtiger Faktor im Qualitätswettbewerb)
- geringe Eigenkapitalbasis und beschränkte finanzielle Transparenz über die wirtschaftlichen Verhältnisse
- durch Saisonalität und Witterungsabhängigkeit belastete Kostensituation und Ertragsentwicklung
- starke Beeinflussung durch Konjunkturzyklen und andere nachfrageseitige Effekten (z. B. Unsicherheiten im Flugverkehr, Gefahr ansteckender Krankheiten)
- starke Abhängigkeit von der Währungsentwicklung

Diese und weitere Faktoren können dazu führen, dass die Banken aufgrund ihrer Kredit- und Risikopolitik die Kreditvergabe an die Beherbergungswirtschaft einschränken. Aufgrund von externen, von einzelnen Betrieben nicht steuerbaren Einflüssen kann es zu nicht vorhersehbaren Kredit- und Liquiditätsverknappungen kommen.

### **4.2.2 Ordnungspolitische Aspekte der Finanzierungstätigkeit**

Die bisherige Förderleistung der SGH ist auf Finanzierungslücken im Investitionsbereich ausgerichtet. Sie gewährt nachrangige Darlehen in einer für bankenübliche Hypothekarkredite nicht mehr möglichen Belehnungshöhe und übernimmt damit ein Risiko, welches einer Mezzaninen Finanzierung gleichkommt. Bei der Kreditprüfung wendet sie Bewertungsmethoden an, die dem modernen Bankkreditgeschäft entsprechen.

Die Darlehen der SGH sollen gemäss Gesetz möglichst zinsgünstig gewährt werden. Im Gegensatz zu den Banken fallen bei der SGH keine Refinanzierungskosten an. Als Ausgleich verlangt das Gesetz möglichst kurze Amortisationsfristen. Der Betrieb soll die Zinsvergünsti-

gung dazu nutzen, um Eigenkapital zu bilden. Das ist für eine spätere vollständige Refinanzierung bei den Banken wichtig.

Der Einsatz des Förderinstrumentes nachrangiger zinsgünstiger Darlehen zielt insgesamt darauf ab, die Kreditfähigkeit des geförderten Betriebs wiederherzustellen. Sein Einsatz ist damit ordnungspolitisch zielführend.

Zusätzliche Förderleistungen hat die SGH aufgrund einer autonomen Entscheidung erbracht. Im Hinblick auf eine kurzfristige Liquiditätsverknappung bei ihren Kunden sind im 2012 Kreditamortisationen teilweise sistiert worden und zusätzliche Investitionsfinanzierungen getätigt. Zudem ermöglichte sie die nachträgliche Finanzierung von Investitionen, die bereits in 2010 und 2011 getätigt worden waren. Die Notwendigkeit von weiteren liquiditätssichernden Massnahmen zeichnet sich im Kundenkreis der SGH derzeit noch nicht ab. Bei einer anhaltend schwachen Nachfrage und angesichts der störungsanfälligen Finanzmärkte sollten aber liquiditätssichernde Massnahmen für die Beherbergungswirtschaft als Weiterentwicklungsoption geprüft werden.

Das revidierte Gesetz sieht die Möglichkeit von Kreditablösungen vor, wobei die SGH Kreditablösungen wie Neukredite zu prüfen hat. Nicht mit dem Förderzweck vereinbar sind Ablösungen mit dem Zweck, wirtschaftlich nicht mehr tragfähige Kredite von Banken auf die SGH zu verlagern. Damit ist eine indirekte Unterstützung an einzelne Banken ausgeschlossen.

#### **4.2.3 Ordnungspolitische Aspekte der Beratung**

Beim Beratungsgeschäft der SGH stellt sich die Frage der Subsidiarität und der Wettbewerbsverzerrung. Wenn privatwirtschaftliche Berater die notwendigen Beratungsleistungen für die Finanzierung von Projekten im Beherbergungsgewerbe mit einem vergleichbaren Preis-Leistungsverhältnis anbieten, könnte sich die SGH aus der Beratung zurückziehen.

Zum einen ist es die fokussierte Branchen- und Methodenkompetenz, welche für die SGH als Anbieterin sprechen. Die Verbindung zur Fördertätigkeit beinhaltet Synergien zum Vorteil der Kunden und der finanzierenden Banken. Die Beratung der SGH ermöglicht vielen Betrieben den Zugang zu einer Bankfinanzierung, ohne dass die SGH mitfinanzieren muss. Damit trägt auch die Beratung zur Schliessung von Lücken in der Kreditversorgung bei.

Zum anderen sind es wirtschaftliche Erschwernisse, welche die SGH überbrückt: Breite geografische Streuung der Mandate, Besichtigungen vor Ort, als ein wesentlicher Teil für ein qualifiziertes Ergebnis, sowie ein niedriges Honorarvolumen der Projekte. Bei einer rein privatwirtschaftlichen Beratung wäre ein flächendeckendes, qualifiziertes Angebot in allen Fremdenverkehrsgebieten und für kleinere Betriebe fraglich. Eine volle Kostendeckung wird deshalb bei der SGH kaum erreichbar sein.

Grundsätzlich ist ein Wettbewerb in den Tourismusgebieten möglich durch lokale Treuhänder und Berater. Gegenüber der SGH haben diese Anbieter den Vorteil eines viel breiteren Dienstleistungsangebots für die Hotellerie und der besseren Kenntnis lokaler Gegebenheiten. Die SGH verzichtet auf operative Beratung, welche auf die Betriebsführung und das Tagesgeschäft ausgerichtet ist. Hingegen führt sie gesetzliche Prüfungen hinsichtlich der Lex Koller für Bund und Kantone durch.

Im sehr viel grösseren Beratungsmarkt der Hotellerie ausserhalb der Tourismusgebiete, insbesondere in grossen Städten und Grossagglomerationen ist die Präsenz der SGH gering.

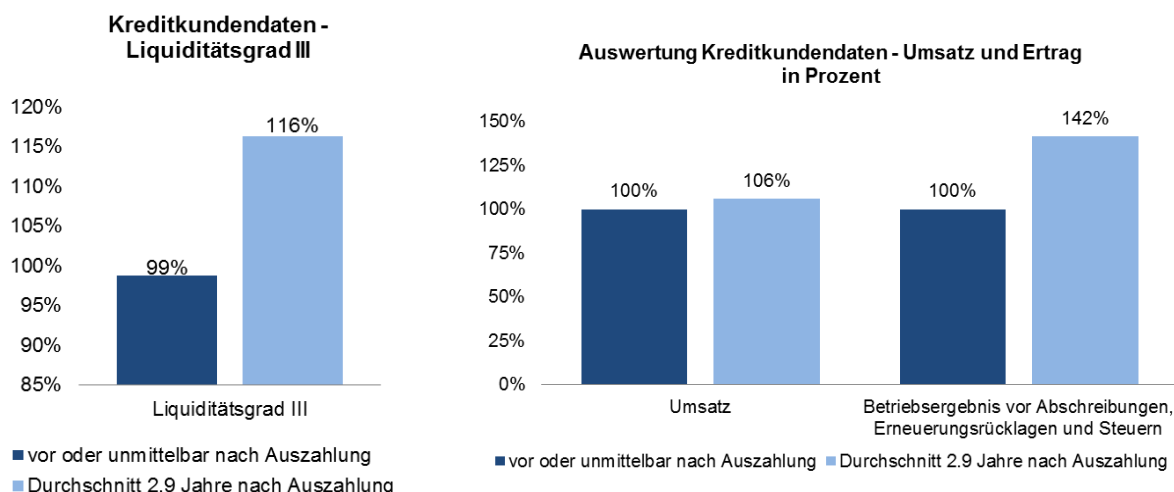
Von einer Wettbewerbsverzerrung im Beratungsmarkt kann weder bei der Tourismushotellerie noch bei der Stadthotellerie gesprochen werden. Sie unterstützt den Förderauftrag im Bereich der Finanzierung wirkungsvoll.

### 4.3 Einfluss der Fördertätigkeit der SGH auf das Betriebsergebnis, die Kapitalstruktur und die Liquiditätslage der Hotellerie

**Eine Stichprobe von Bilanzdaten von Kreditkunden der SGH zeigt, dass Ergebnis und Liquidität von der Förderung der SGH positiv beeinflusst werden, wogegen die gezielte Beeinflussung der Eigenkapitalbildung bzw. des Eigenfinanzierungsgrades wegen der fehlenden Transparenz begrenzt ist.**

Von vorrangiger Bedeutung sind Betriebsergebnis und Liquidität. Sie sind massgeblich für den zukünftigen Handlungsspielraum und damit für die Weiterentwicklung des Betriebs. Stichproben aus Krediten der SGH, welche in der Evaluationsperiode ausbezahlt wurden, ergaben im Vergleich der Abschlüsse zur Zeit der Kreditauszahlung mit den letzten verfügbaren Abschlüssen zum Jahr 2011 folgende Werte:

Abbildung 32: Ertrags- und Liquiditätsentwicklungen bei SGH-Kreditkunden<sup>18</sup>

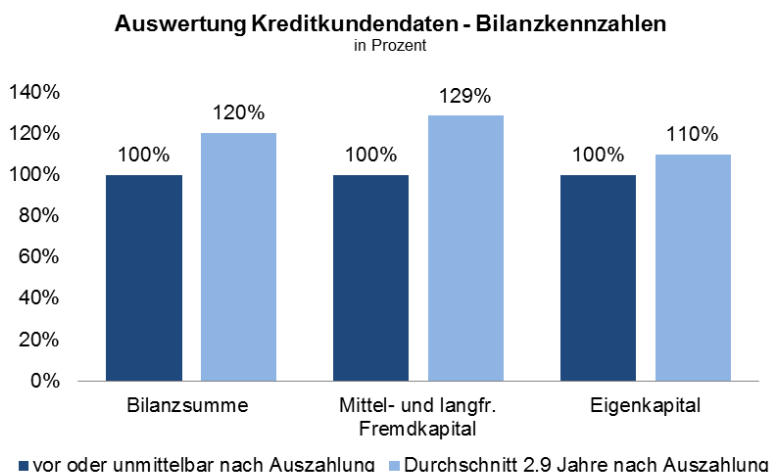


Quelle: Stichprobenerhebung aus Dossiers von SGH Kreditkunden

Betriebsergebnis und Liquidität zeigen eine positive Entwicklung. Durch nachhaltige Ertragswerte begründete Investitionen erhöhen das Betriebsergebnis. Betrachtet wurde das Ergebnis vor den steuerlich bemessenen Abschreibungen und Rücklagen. Die moderate Umsatzentwicklung ist dagegen geprägt durch den Nachfragerückgang des Jahres 2011.

<sup>18</sup> Ergebnis von 27 zufällig ausgewählten Kreditkunden mit einem durchschnittlichen Zeithorizont von 2.9 Jahren nach der Darlehensauszahlung.

Abbildung 33: Entwicklung der Bilanzkennzahlen bei SGH-Kreditkunden



Quelle: Stichprobenerhebung aus Dossiers von SGH Kreditkunden

Die erweiterte Investitionsfinanzierung mit nachrangigen Hypothekendarlehen erhöht die Bilanzsumme und das Fremdkapital. Das geringe Wachstum des Eigenkapitals steht nicht mit der Förderung, sondern mit dem steuerlichen Ergebnisausweis im Zusammenhang.

#### 4.4 Einfluss der Fördertätigkeit auf die regionalen Tourismusstrukturen

**Die regionalen Tourismusstrukturen haben auf die Tätigkeit der SGH einen grossen Einfluss, auch wenn ihre Förderung im gesetzlichen Auftrag der SGH nicht enthalten ist.**

##### 4.4.1 Relevanz der regionalen Tourismusstrukturen

Die Förderung regionaler Strukturen ist im gesetzlichen Auftrag der SGH nicht enthalten. Innerhalb des definierten Fremdenverkehrsgebiets beurteilt die SGH die Finanzierungs- und Förderanträge nach einheitlichen Kriterien. Sie finanziert ausschliesslich Hotel- und Beherbergungsbetriebe und beteiligt sich nicht an Projekten der Tourismusinfrastruktur.

Die einzelbetriebliche, nach Wirtschaftlichkeit und Tragfähigkeit ausgerichtete Förderung der SGH und die Förderung gemeinnütziger Infrastrukturen im Rahmen der neuen Regionalpolitik NRP sind grundsätzlich komplementär ausgestaltet. Die Förderpraxis zeigt aber, dass zwischen der SGH und der NRP Schnittmengen bestehen. Über die NRP können in Ausnahmefällen auch einzelne Betriebe unterstützt werden, falls durch Investitionen einzelner Betriebe nicht abgegoltene positive externe Effekte erbracht werden. Zudem ist es nicht ausgeschlossen, dass einzelne Projekte mit einem Darlehen der SGH und der NRP unterstützt werden.

Das Programm Innotour fördert Verbundprojekte von mehreren Unternehmen oder Organisationen in den Bereichen Innovation, Zusammenarbeit und Wissensaufbau. In Frage kommen auch Projekte mit Modellcharakter für eine Region. Die SGH finanziert dagegen Projekte, die an bauliche Strukturen gebunden sind.

Dennoch sind regionale Aspekte für die SGH von Bedeutung. Aufgrund landschaftlicher, klimatischer, kultureller und politischer Gegebenheiten ist Tourismus naturgemäss regional geprägt. Zudem sind die Kantone wichtige Partner der SGH in der Beratung und in der Förderung.

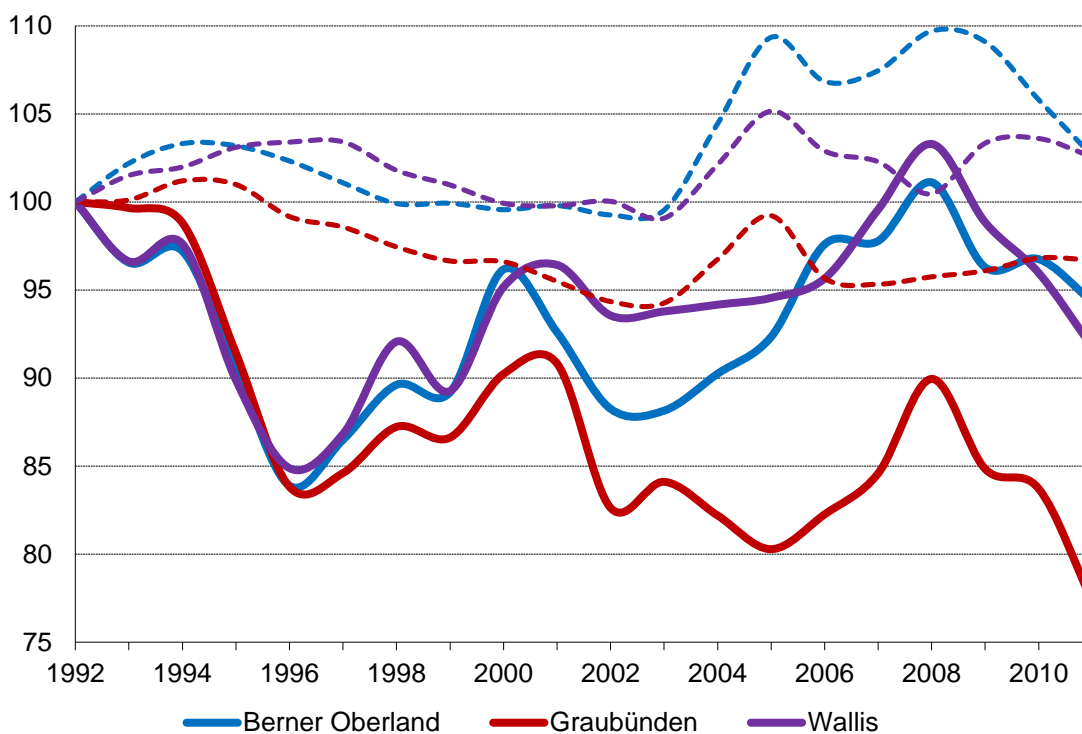
#### 4.4.2 Unterschiede in der Beherbergungswirtschaft der wichtigsten Ferienregionen

Eine Analyse regionaler Aspekte und kantonaler Förderprogramme ist im Rahmen dieser Evaluation nicht vorgesehen, weil die SGH auf regionale Entwicklungen nicht Einfluss nimmt. Die Förderprogramme der Kantone Graubünden, Wallis, Tessin, Waadt und St. Gallen sind im Bericht der BHP zur einzelbetrieblichen Hotelförderung in den Alpen<sup>19</sup> beschrieben.

Die Entwicklung in den unterschiedlichen Fremdenverkehrsregionen entnehmen wir folgenden Darstellungen des Verbandes Hotelleriesuisse.

Abbildung 34: Entwicklung der Hotellerie in Schweizer Ferienregionen<sup>20</sup>

Ausgezogene Linien stellen die indexierten Logiernächte und gepunkteten Linien die Bettenzahl dar (1992 = 100).



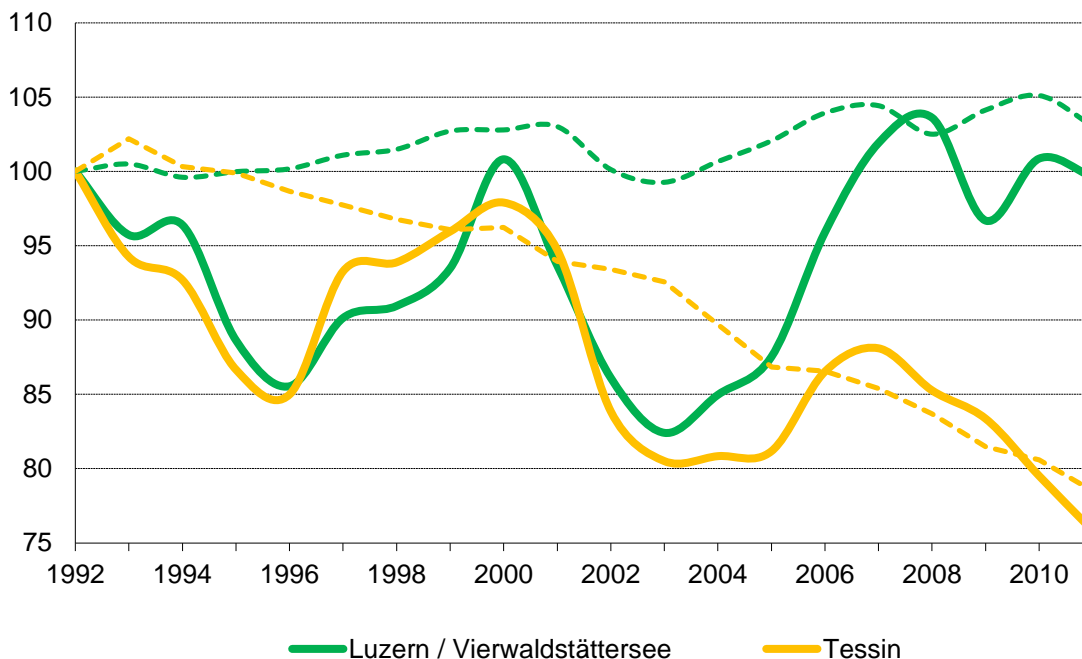
Quelle: Hotelleriesuisse<sup>20</sup>

Die Kantone Graubünden, Wallis und die Region Berner Oberland sind stark touristisch geprägt, mit wenig Industrie und verhältnismässig kleinen Wirtschaftszentren. Die touristische Nachfrage gemessen an der Entwicklung der Logiernächte ist sehr konjunkturanfällig und trotz kurzen Erholungsphasen in der Tendenz sinkend. Die Kapazität verfügbarer Betten wurde im Berner Oberland und im Wallis erhöht, im Kanton Graubünden geringfügig reduziert. Damit sinkt die Auslastung der Betriebe. Deshalb müssen mittelfristig Strukturen angepasst werden. Die Anpassungen werden in diesen Kantonen auch davon abhängen, welche Möglichkeiten der Umnutzung heutiger Hotelbetriebe nach der Umsetzung der Zweitwohnungs-Initiative weiterhin bestehen.

<sup>19</sup> BHP – Hanser und Partner, Zürich: Einzelbetriebliche Hotelförderung in den Alpen, 30. März 2012, S. 100 – 104

<sup>20</sup> Auszüge aus internen Ausbildungsunterlagen des Verbandes Hotelleriesuisse und seines Direktors Dr. Christoph Juen

Ausgezogene Linien stellen die indexierten Logiernächte und gepunkteten Linien die Bettenzahl dar (1992 = 100).



Quelle: Hotelleriesuisse<sup>20</sup>

Die Regionen Luzern/Vierwaldstättersee und Tessin verfügen neben klassischen Tourismusgebieten auch über starke Agglomerationen mit Industrie und Dienstleistungen. Im Kanton Tessin hat sich das Angebot der sinkenden Nachfrage angepasst. Aufgrund grosszügiger Bauvorschriften konnten Hotels ohne Auflagen in Zweitwohnungen und Residenzen überführt werden, was der Kanton grundsätzlich nicht unterstützte, aber auch nicht einschränkte. In der Region Luzern/Vierwaldstättersee konnten Einbrüche in der Nachfrage aufgefangen werden. Das Angebot bleibt weitgehend stabil.

#### 4.4.3 Regionale Tourismusentwicklungs-Konzepte

Im Folgenden werden drei Beispiele dargestellt, welche die Weiterentwicklung regionaler Tourismusstrukturen illustrieren. Sie zeigen strukturelle Ansätze zur Weiterentwicklung der Beherbergungswirtschaft.

##### *Regionalkonferenz Berner Oberland Ost*

Auf der Grundlage des Raumplanungsgesetzes des Kantons Bern haben die Gemeinden der Region Berner Oberland Ost eine Regionalkonferenz als öffentlich-rechtliche Körperschaft gegründet und dieser einen Teil ihrer Planungsaufgaben übertragen. Eines der Planungsprojekte beinhaltet ein Tourismusentwicklungskonzept, welches Aspekte von Infrastruktur und Verkehr, Bauzonenplanung, Angebots- und Nachfrageentwicklung sowie Natur- und Heimatschutz beinhaltet. In der Region gibt es eine grössere Zahl bekannter 4- und 5-Stern Hotels, wogegen im Zentrum Interlaken das Angebot in dieser Kategorie zu klein ist, um den Kongresstourismus weiter auszubauen. Wichtige Themen sind die Umnutzung grosser Hotels, deren Renovation nicht mehr wirtschaftlich ist, der Kauf von Hotels mittlerer Grösse durch Ausländer, Erhalt und Erneuerungen von kleineren Hotels in der Region sowie der Bau weiterer Resorts durch ausländische Investoren. Eine Bestandsaufnahme wird derzeit von den lokalen Hoteliervereinigungen selbst durchgeführt, zusammen mit einem vollamtlichen Projektleiter.



*Verein Jura & Drei-Seen-Land*

Im Verein Jura & Drei-Seen-Land sind acht Tourismusbüros zusammengefasst. Für die Förderung des regionalen Tourismus wird ein Masterplan mit drei Stossrichtungen erstellt. Als Stossrichtungen werden der Ausbau einer geeigneten, von Städten und Kantonen finanzierten Organisation, die Planung der mittel- und langfristigen touristischen Entwicklung und die Weiterentwicklung touristischer Produkte vorangetrieben. Wichtige Themen sind das unzureichende Hotelangebot in den städtischen Zentren sowohl für den Geschäfts- als auch für den Städtetourismus, die Ergänzung des Beherbergungsangebots in den Wanderregionen und die Entwicklung von weiteren Freizeitangeboten, um die zahlenmässig bedeutenden Tagestouristen zu einem längeren Aufenthalt zu bewegen. Kleinere zum Teil schwergewichtig auf Restauration ausgerichtete Beherbergungsbetriebe in den Ausflugs- und Wandergebieten des Jura sollen für Touristen ein flächendeckendes Beherbergungsnetz bilden. Entwickelt werden verschiedene Kombinationslösungen für Berufs- und Freizeittourismus, Beherbergungs- und Freizeitangebote, Stadt- und Erholungstourismus. Die Region ist wirtschaftlich zu schwach, um ein eigenständiges Angebot für den Freizeit- und Ferientourismus zu entwickeln.

*Kanton Thurgau*

Der Kanton Thurgau betrachtete sich bisher nicht als Tourismuskanton. Er möchte aber den Ausbau seines Beherbergungsangebots fördern, damit es das touristische Potenzial und das Nachfragepotenzial aufnehmen kann, welches aus den zahlreichen eigenwirtschaftlich geführten Kongress- und Seminarzentren erwächst. Günstige Voraussetzungen bestehen auch durch die Nachfrage, welche der relativ starke industrielle Sektor beisteuern kann. Der Kanton hat in Zusammenarbeit mit der Beratung der SGH und mit Hochschulen eine Potenzialanalyse für die Beherbergungswirtschaft vorgenommen, welche zu einem Entwicklungskonzept führen soll.

In den ersten beiden Beispielen werden voraussichtlich zunächst Strukturinvestitionen notwendig, welche in den Bereich der NRP fallen. Das thematisch breite Vorgehen und die geringen Ressourcen erhöhen den Zeitbedarf. Konkrete Beratungsaufgaben und einzelbetriebliche Projekte, welche sich für die SGH eignen, werden voraussichtlich erst in späteren Planungsphasen anfallen. Dagegen lässt das dritte Beispiel konkrete Ergebnisse in kürzerer Zeit erwarten.

#### **4.4.4 Bewertung der Fördertätigkeit und der Beratung durch die Kantone**

Vor dem Hintergrund der dargestellten Strukturprobleme und der anstehenden Aufgaben in den Fremdenverkehrsregionen bewerten die Kantone den Förderauftrag der SGH zurückhaltend.

Rund die Hälfte der Kantone stellen in ihrer Beherbergungswirtschaft starke Defizite und einen hohen Investitionsbedarf fest, die andere Hälfte zumindest teilweise ungenügende Angebote und partiellen Erneuerungsbedarf. Zahlreiche Kantone befürchten eine Abwanderung der touristischen Nachfrage aufgrund des ungenügenden Zustandes der Hotellerie. Die private Investitionstätigkeit wird als eher gering eingeschätzt.

Die Kantone selbst setzen wirksame Förderinstrumente kaum ein und erwarten eine vermehrte Förderung durch die SGH. Die Beratung sollte aus Sicht der Kantone in den Bereichen Strategie, Geschäftspläne und Geschäftsentwicklung verstärkt werden und für Betriebe wie auch für Destinationsentwicklungen verfügbar sein. Die SGH bietet diese Leistungen nicht an.

In vertiefenden Gesprächen und Workshops wurde klar, dass die Kantone nicht vom Grundsatz der Eigenwirtschaftlichkeit der SGH und von der Konzentration auf Betriebe mit guten wirtschaftlichen Zukunftschancen abweichen wollen. Eine leistungsfähige, finanziell eigenständige Hotellerie soll das Ziel der Förderung bleiben.

## **4.5 Auswirkungen des vorsorglichen Zusatzdarlehens von 100 Millionen Franken auf die Fördertätigkeit der SGH**

### **4.5.1 Relevanz konjunktureller Aspekte für die Fördertätigkeit der SGH**

Der Auftrag der SGH beinhaltet nachrangige zinsgünstige Darlehen zur Mitfinanzierung von Investitionsprojekten. In diesem Bereich kann sie in konjunkturell schwierigen Zeiten in mehrfacher Hinsicht unterstützen:

- a) Durch zinsgünstige Darlehen und den Verzicht auf Amortisationen in den ersten Jahren nach der Investition kann sie dazu beitragen, dass wirtschaftlich vorteilhafte Projekte auch in einem schwierigen Umfeld realisiert werden können. Ein antizyklisches Investitionsverhalten kann wiederum wesentlich zur Wettbewerbsfähigkeit, zur Minderung konjunktureller Auswirkungen und ev. auch zur Gewinnung von Marktanteilen beitragen.
- b) Bei bereits getätigten, Investitionen kann sie durch nachträgliche Finanzierungen, Zinssenkungen und Amortisationssistierungen dazu beitragen, die Liquidität der von ihr finanzierten Betriebe in konjunkturell schwierigen Phasen zu stützen.

Beide Massnahmen hat die SGH im 2012 im Rahmen ihres bestehenden Auftrags aufgrund von autonomen Entscheiden umgesetzt.

Im saisonalen Tourismusgeschäft stellen jedoch nicht die Investitionen, sondern die Liquidität bzw. die anfallenden Ausgaben in der Zwischensaison das vorrangige Problem dar. In Schwierigkeiten steckende Betriebe stellen Investitionen zurück. Im Einzelfall eines in Not geratenen Betriebes ist es allerdings schwierig zu bewerten, ob es sich um ein kurzfristiges Liquiditäts- oder ein bestehendes, durch konjunkturelle Einflüsse lediglich akzentuiertes Ertragsproblem handelt.

### **4.5.2 Verwendung des Zusatzdarlehens für investitions- und liquiditätsstützende Massnahmen**

Der Zusatzkredit von 100 Millionen Franken wurde mit der Zielsetzung gewährt, die Aufrechterhaltung einer genügenden Investitionstätigkeit in der Schweizer Beherbergungswirtschaft sicherzustellen<sup>21</sup>. Diesen Auftrag hat die SGH in 2012 wahrgenommen.

Ein Auftrag zur weitergefassten Liquiditätssicherung ist mit dem Zusatzkredit nicht verbunden. Die SGH hat heute weder den Auftrag noch die Instrumente, um bei einer Verknappung von Betriebsmitteln im Kreditmarkt im Sinne einer Pufferfunktion tätig zu werden.

Ein Marktversagen ist jedoch auch im Bereich der kurzfristigen Liquiditätsversorgung vor allem saisonaler Betriebe nicht auszuschliessen. Hier ist die SGH aufgrund einer autonomen Entscheidung im Rahmen ihrer normalen Fördertätigkeit aktiv geworden.

<sup>21</sup> Botschaft zum Bundesgesetz über Massnahmen zur Abfederung der Frankenstärke zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit sowie zum Bundesbeschluss über den Nachtrag II a zum Voranschlag 2011 vom 31. August 2011, BBl 2011 6749/11.048

## 4.6 Volkswirtschaftliche Effekte der Beratung und Fördertätigkeit der SGH

### 4.6.1 Beschäftigungszahlen im Schweizer Alpenraum

Die Entwicklung des Bruttoinlandproduktes und der Beschäftigtenzahlen entnehmen wir dem Bericht BAKBASEL zu den Auswirkungen der Zweitwohnungsinitiative im Alpenraum<sup>22</sup>. Gemäss dieser Studie entwickelte sich die reale Wertschöpfung sich in den vergangenen 16 Jahren negativ.

Abbildung 35: Entwicklung der realen Wertschöpfung im Gastgewerbe 1995 -2011

Zunahme BIP 1995 bis 2011	Alle Branchen	Hotel- und Gastgewerbe
Gesamtschweiz	+ 32.80%	- 14.00%
Alpenraum	+ 24.20%	- 23.60%

Quelle: Auszug aus Bericht BAKBASEL, Tabelle 3-1, S. 21

Die Zahl der Erwerbstätigen im Gastgewerbe des Schweizer Alpenraums entwickelte sich im gleichen Zeitraum ebenfalls deutlich rückläufig. Der Anteil der Beschäftigten im Gastgewerbe im Schweizer Alpenraum regional sehr unterschiedlich. In touristischen Zentren und stark geprägten touristischen Regionen beträgt der Anteil 20 - 25% der erwerbstätigen Bevölkerung.

Abbildung 36: Anteil der Erwerbstätigen im Gastgewerbe 1995 - 2011

Erwerbstätige	1995	2011	Zu-/Abnahme
Erwerbstätige im Gastgewerbe Gesamtschweiz			
Erwerbstätige Personen	250'000	252'000	+1.00%
Anteil an der Gesamtzahl der Erwerbstätigen	6.20%	5.30%	
Erwerbstätige im Gastgewerbe des Alpenraums			
Erwerbstätige Personen	100'000	92'000	-8.00%
Anteil an der Gesamtzahl der Erwerbstätigen	10.60%	8.70%	

Quelle: Auszug aus Bericht BAKBASEL, Tabelle 3-3, S. 24

Die stetige Abnahme der Beschäftigtenzahl im Hotel- und Gastgewerbe findet wie keinen Niederschlag in der angebotenen Bettenkapazität, hingegen in der Abnahme der Bettenauslastung. Dies verstärkt den Eindruck, dass in der Beherbergungswirtschaft der Fremdenverkehrsgebiete eine für die heutige Nachfrage zu gross dimensionierte Infrastruktur besteht.

Dass Überkapazitäten noch nicht abgebaut worden sind, kann zwei grundsätzliche Ursachen haben:

- a) Der Neubau einer Hotelinfrastruktur ist teuer. Pro angebotenen Bett muss in der 3-4 Stern Kategorie mit durchschnittlichen Erstellungskosten von 270'000 Franken gerechnet werden<sup>23</sup>; pro Arbeitsplatz schätzen wir Kosten in der Höhe von 500'-600'000 Franken. Die Kosten der Gesamterneuerung eines Hotels dürften pro Bett im Durchschnitt ca. 50% der Neubaukosten betragen. Diese Kostendifferenz erklärt, dass die Stilllegungen eines Hotelbetriebs aufgeschoben wird, solange die Chance einer Nachfrageerholung besteht.

<sup>22</sup> BAKBASEL, Auswirkungen der Zweitwohnungsinitiative auf die touristische Nachfrage, datiert vom Februar 2013, S. 21 – 25

<sup>23</sup> Benchmarkstudie BHP – Hanser und Partner AG, Zürich gemäss Abbildung 12, S. 17

- b) Es bestehen zu wenige Umnutzungsmöglichkeiten, bei denen Infrastruktur und Arbeitsplätze erhalten bleiben. Mit der Umnutzung in Zweitwohnungen und Residenzen wurden bestehende Infrastrukturwerte realisiert. Auf dem Weg der Reinvestition in Neubauten oder Gesamtrenovierungen von anderen Hotelbetrieben konnte ein Teil der Arbeitsplätze erhalten werden, jedoch blieb auch die angebotene Bettenkapazität hoch.

Für die Hotellerie ist dieser Zustand nicht befriedigend, da die ungenügend ausgelastete Infrastruktur veraltet, die Unterhaltskosten steigen und die Wettbewerbsfähigkeit sinkt.

#### **4.6.2 Bewertung der Fördertätigkeit der SGH aus volkswirtschaftlicher Sicht**

Aus der Befragung der Kreditkunden ergibt sich, dass die Betriebe mit den von der SGH mitfinanzierten Projekte im Durchschnitt sieben Stellen geschaffen haben. Das getätigte Investitionsvolumen liegt dabei in der Grössenordnung von 550'000 Franken pro Arbeitsplatz. Im Total der Evaluationsperiode wurden grob geschätzt 1'300 neue Vollzeitstellen geschaffen. Damit verbunden war ebenfalls grob geschätzt ein Erhalt von rund 7'000 bis 8'000 Vollzeitstellen.

Die befragten Kreditkunden gaben gleichzeitig an, dass sie ihre Kapazität im Durchschnitt um 24 Betten erweitern konnten. In diesem Durchschnitt sind sowohl Neubauten als auch Erneuerungen und Instandsetzungen mit neuen Betriebskonzepten enthalten. Die Kosten dieser Zusatzkapazität lagen im Durchschnitt bei rund 130'000 Franken pro Bett, was in der Grössenordnung den Gesamterneuerungskosten entspricht.

Die Projekte der SGH haben somit durch Erneuerung und Erweiterung bestehender Infrastrukturen neue Arbeitsplätze schaffen können. Volkswirtschaftlich relevant ist sowohl die Reaktivierung und Erweiterung einer bestehenden Infrastruktur zur Schaffung neuer Arbeitsplätze als auch die kostengünstige Erneuerung bestehender Betriebe damit Arbeitsplätze erhalten bleiben.

Dabei stellt sich die Frage, im welchen Umfang die bestehende Infrastruktur langfristig erhalten werden soll. Neue Konzepte von Resorts, von welchen sich private Investoren attraktive Kapitalrenditen versprechen, stellen eine Herausforderung für die Beherbergungswirtschaft dar. Die Gefahr einer aus volkswirtschaftlicher Sicht suboptimalen Strukturhaltung ist nicht auszuschliessen, wenn die förderwürdigen Projekte der Beherbergungswirtschaft vorwiegend aus der klassischen Hotellerie stammen. Die SGH kann neue Konzepte wie Resorts und strukturierte Beherbergungen bereits heute unterstützen. Dazu müssen ihr jedoch unternehmerisch und wirtschaftlich erfolgsversprechende Projekte vorgelegt werden.

#### **4.6.3 Bewertung der Beratung der SGH aus volkswirtschaftlicher Sicht**

Die Prüfung von Wirtschaftlichkeit und Tragfähigkeit von Investitionsprojekten ist ein Beitrag zu deren Finanzierung durch die Banken und zur Transparenz im Kreditmarkt. Entscheidend für die volkswirtschaftliche Wertschöpfung ist das unternehmerische Konzept und die situationsgerechte Umsetzung der Projekte. Daher ist der volkswirtschaftliche Effekt der Beratung begrenzt.

## 5 Weiterentwicklungsoptionen der SGH

### 5.1 Notwendigkeit zur Weiterentwicklung der Förder- und Beratungstätigkeit der SGH

Die Beherbergungswirtschaft in den Schweizer Tourismusregionen ist geprägt durch die Vielfalt, welche sich dem Feriengast in unterschiedlichsten Regionen und Umgebungen bieten. Im harten Wettbewerb bietet dies Qualitätsvorteile. Aus Kostensicht müssen bestehende Strukturen überprüft und angepasst werden. Die SGH kann mit ihrer Fördertätigkeit Anreize für den Strukturwandel setzen und diesen unterstützen. Die dargestellten Weiterentwicklungsoptionen bilden potenzielle Ansätze, stellen jedoch kein Optimierungsprogramm für die SGH dar und sind in diesem Sinne auch keine Handlungsempfehlung an das SECO.

Im Gespräch mit Vertretern der Branche, mit Banken und Kantonen wurde übereinstimmend die Notwendigkeit von Strukturanpassungen betont. Aus unternehmerischer Sicht bedeutet dies einen Generationenwechsel, welcher neue Konzepte hervorbringen soll. Diese Konzepte können kombinierte Angebote, z. B. von Beherbergung und Freizeitgestaltung, Stadt- und Landschaftstourismus, beinhalten. Die Parahotellerie dürfte dabei ein grösseres Gewicht erhalten. Mit der Förderung und Mitfinanzierung solcher Konzepte kann die SGH Anreize schaffen, welche den Strukturwandel beschleunigen. Die nachstehenden Weiterentwicklungsoptionen sind primär aus dieser Sicht entstanden.

Die Anpassung touristischer Strukturen ist Aufgabe der Kantone und wird im Rahmen der NRP vom Bund unterstützt. Aus Sicht der Kantone stösst die vorwiegend einzelbetriebliche Förderung der SGH in bestehenden touristischen Strukturen an Grenzen. Von der Verbesserung touristischer Strukturen im Rahmen von NRP-Projekten bis zum zukunfts- und leistungsfähigen Beherbergungsbetrieb, der durch die SGH gefördert werden kann, ist ein langer Weg zurückzulegen. Vor diesem Hintergrund wünschen die Kantone eine Weiterentwicklung der SGH.

Durch die Erfüllung ihres Auftrags in der Evaluationsperiode 2007-12 bietet die SGH die notwendigen Voraussetzungen für solche Weiterentwicklungen. Gegebenenfalls müssen notwendige Anpassungen in den gesetzlichen Bestimmungen vorgenommen werden, damit die SGH diese Weiterentwicklungen vorantreiben kann.

Jede der im folgenden dargestellten Weiterentwicklungsoption kann einzeln betrachtet und unabhängig von den anderen Optionen beurteilt und entschieden werden. Die Weiterentwicklungsoptionen stellen kein Optimierungsprogramm für die SGH dar und in diesem Sinne auch keine Handlungsempfehlung an das SECO. Auf betrieblicher Ebene besteht kein Handlungsbedarf, durch den der SGH bei einer Ablehnung einzelner Weiterentwicklungsoptionen Nachteile entstehen würden.

### 5.2 Erweiterter Einsatz der Instrumente

Mit dem erweiterten Einsatz der Förderinstrumente soll die SGH auf betrieblicher Ebene Anreize für Strukturanpassungen in der Beherbergungswirtschaft schaffen und zu einer treibenden Kraft werden.

### 5.2.1 Erweiterter Wirkungsbereich in der Beherbergungswirtschaft

#### *Ausgangslage:*

Die heutige Zielgruppe der Beherbergungswirtschaft umfasst Hotels, Gasthöfe, Motels sowie Betriebe der Parahotellerie. Die Beherbergung stellt den Hauptzweck des Betriebes dar, ist nach wirtschaftlichen Grundsätzen geführt und finanziell eigenständig<sup>24</sup>.

#### *Relevante Entwicklungen:*

Im Tourismusmarkt entstehen neue Angebote, in welchen die Beherbergung kombiniert wird mit anderen Freizeitangeboten. Ein Beispiel bilden Freizeit- und Ferienresorts mit kombinierten Sport-, Wellness- und Beherbergungsangebot an ruhigen, verkehrsmässig aber gut erschlossenen Lagen. Ein anderes Beispiel sind Gaststätten mit beschränktem Beherbergungsangebot in Wandergenden und bei Ausflugszielen. Diese Betriebe sind ertragsmässig breiter abgestützt und haben bessere Möglichkeiten zur Substanzerhaltung und Eigenkapitalverzinsung.

Die SGH hat sich im Jahr 2008 mit diesen Entwicklungen auseinandergesetzt. In ihrem Finanzierungsgeschäft bezieht sie seitdem neue Beherbergungsformen und Mischbetriebe, welche der gesetzlichen Umschreibung der Beherbergungswirtschaft entsprechen, mit ein und achtet darauf, dass sie auch für mittlere und kleinere Betriebe in Betracht kommen können.

#### *Mögliche Zielsetzung für die Förderung:*

Kombinierte Beherbergungs- und Tourismusbetriebe tragen zur Angebotsvielfalt bei. Mit der gezielten Förderung von kombinierten Beherbergungs- und Tourismusbetrieben können Anreize geschaffen werden, neue touristische Angebote auf einzelbetrieblicher Ebene und in Kooperation von zwei oder mehreren Beherbergungs- und Tourismusbetrieben zu realisieren. Auch mittlere und kleinere Betriebe mit beschränktem Beherbergungsangebot können Kombinationslösungen realisieren.

#### *Instrumente:*

Die Finanzierung von kombinierten betrieblichen Infrastrukturen kann mit nachrangigen Darlehen erfolgen. Die Investition und ihre Rendite schlagen unmittelbar in der Bilanz und in der Erfolgsrechnung der Beherbergungsbetriebe zu Buche. Die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit solcher Betriebe dürfte sich aufgrund der breiteren Ertragsbasis tendenziell verbessern. Das Kreditrisiko der SGH dürfte daher bei einem realistischen Investitionsvolumen gut einschätzbar sein.

#### *Praktische Aspekte:*

Die Kantone und die NRP-Projekte spielen in der Entwicklung der touristischen Infrastruktur in den Fremdenverkehrsgebieten eine zentrale Rolle. Die Förderung von kombinierten Beherbergungs- und Tourismusbetrieben durch die SGH darf nicht zu einer Verlagerung von Infrastrukturaufgaben der öffentlichen Hand an die Beherbergungswirtschaft führen. Vielmehr sollten sich öffentliche und privatwirtschaftliche Initiativen ergänzen. Für privatwirtschaftliche Initiativen bedarf es meist unterstützender Massnahmen der öffentlichen Hand in den Bereichen Bau- und Zonenordnung, Landschaftsschutz, Verkehr etc.; damit ist ihr Einbezug in ein lokales Tourismusentwicklungskonzept unerlässlich. Dies dürfte die Abgrenzung zu NRP-Projekten erleichtern.

<sup>24</sup> Die SGH beteiligt sich auch an der Finanzierung von Projekten, die aus einer Kooperation von zwei oder mehreren Beherbergungsbetrieben entstanden sind, wenn sie deren Beherbergungsgeschäft unterstützt. Solche Kooperationen finden sich in der Praxis jedoch eher selten.



## 5.2.2 Förderung von Public-Private Partnerships

### *Ausgangslage:*

Die SGH finanziert grundsätzlich auch Kooperationen von zwei oder mehreren Beherbergungsbetrieben, welche die Schaffung überbetrieblicher Gemeinschaftseinrichtungen bezwecken. Dies können Personalunterkünfte und Arbeitsstätten aber auch Schwimmbäder, Wellness-Anlagen oder Seminarzentren sein.

### *Relevante Entwicklungen:*

Überbetriebliche Projekte gewinnen beim Ausbau und bei der Modernisierung von regionalen Tourismusstrukturen an Bedeutung. In der Praxis stossen solche Projekte aber auf Schwierigkeiten. Die Kooperationsbereitschaft von Hoteliers für gemeinsame touristische Projekte ist unternehmerisch und finanziell begrenzt. Die Realisierung touristischer Projekte durch Gemeinden unterliegt demgegenüber längeren Evaluations- und Entscheidungsprozessen, da es sich um hohe Investitionsausgaben und steigende jährliche Unterhaltskosten handelt. Bringt die öffentliche Hand Infrastruktur und Leistungsaufträge in eine Public-Private Partnership ein, kann eine starke wirtschaftliche Grundlage entstehen, welche eigenwirtschaftlich weiterentwickelt werden kann.

### *Mögliche Zielsetzung für die Förderung:*

Mit Public-Private Partnerships können nachhaltige Tourismusstrukturen, an denen die Beherbergungswirtschaft ein direktes Interesse hat (z. B. Seminar- und Kongresszentrum), auf privat- und eigenwirtschaftlicher Basis realisiert werden.

### *Instrumente:*

Die Finanzierung der eingebrachten Infrastruktur kann mit nachrangigen Darlehen erfolgen. Eine Abgrenzung zur Förderung durch die NRP ergibt sich durch die langfristige ausgelegte Darlehensfinanzierung und das privatwirtschaftlich ausgerichtete Eigenwirtschaftlichkeitsziel der geförderten Public-Private Partnership. Das Know-how der SGH für die Investitions- und Finanzierungsprüfung müsste gegebenenfalls erweitert werden. Das Kreditrisiko für die SGH ist gut vertretbar.

### *Praktische Aspekte:*

Die einbezogenen Beherbergungsbetriebe vermeiden hohe Investitionsrisiken. Für die Gemeinde kann eine Public-Private Partnership mit Beherbergungsbetrieben sinnvoll sein, wenn sie vor allem zum Erhalt bestehender oder zur Schaffung neuer Arbeitsplätze beitragen will. Sie kann sich durch die wirtschaftliche Nutzung der eingebrachten Infrastruktur finanziell entlasten. Dies darf wiederum nicht zur Verlagerung von Investitions- und Infrastrukturkosten der öffentlichen Hand an die Beherbergungswirtschaft führen.

## 5.2.3 Erweiterte Fremdenverkehrsgebiete

### *Ausgangslage:*

Die im Anhang der Verordnung aufgeführten Fremdenverkehrsgebiete sind nach Anhörung der Kantone festgelegt worden. Dabei wurde im Besonderen auf die saisonalen Schwankungen abgestellt, welchen der Ferientourismus unterliegt.

### *Relevante Entwicklungen:*

Die Tourismuslandschaft der Schweiz hat sich durch die kulturellen Angebote von Städten, durch Seminare und Kongresse sowie durch neue Erlebniswelten ausgedehnt. Dieser Tourismus ist meist auf die Sommer- und Herbstmonate ausgerichtet (z.B. Tourismus im Tessin). Die neuen Angebote dürften eine gewisse Verlagerung der Beherbergung in regionale



Zentren zur Folge haben. Regionale Zentren mit touristischer Prägung, d.h. einen relativ bedeutenden Anteil des Tourismus an der Zahl der Beschäftigten<sup>25</sup>, können Magnetwirkung haben und positiv auf die umliegenden Regionen wirken.

*Mögliche Zielsetzung für die Förderung*

Alle touristisch geprägten Regionen, in denen der Tourismus saisonalen Schwankungen unterliegt, werden in den Förderperimeter der SGH mit einbezogen. Damit werden auch Regionen und regionale Zentren mit Ausrichtung auf den Sommertourismus einbezogen.

*Instrumente:*

Die Finanzierung mittels nachrangiger Darlehen ist geeignet. Überdurchschnittliche Kreditrisiken sind vor allem bei Projekten in regionalen Zentren nicht zu erwarten.

*Praktische Aspekte:*

In voralpinen Regionen, in den Juragegenden sowie in Seenlandschaften besteht eine verbreitete Ansicht, dass ein verbessertes Hotelangebot zusätzliche touristische Nachfrage erzeugen würde. Dass sich in diesen Regionen bisher keine oder zu wenig Hotelprojekte realisiert worden sind, dürfte aber nicht an der Finanzierung liegen. Vielmehr fehlte es bis anhin an Initiativen sowohl seitens der Privatwirtschaft als auch der öffentlichen Hand. In einem solchen Umfeld könnte auch die SGH mit einem Förderangebot wenig bewirken.

Es ist deshalb nicht einfach, diejenigen Regionen zu identifizieren, welche durch einen nachhaltigen Sommertourismus mit Ausbaupotenzial geprägt sind. Einen Hinweis dazu können kantonale Tourismusentwicklungskonzepte oder Tourismusentwicklungsprojekte im Rahmen der NRP geben.

## 5.2.4 Vorsorgliche Massnahmen für konjunkturell bedingte Liquiditätsrisiken

*Ausgangslage:*

Um die Investitionstätigkeit in der Beherbergungswirtschaft auch bei einer durch konjunkturelle Unsicherheiten ausgelösten Kreditverknappung zu gewährleisten, wurde der SGH Ende 2011 ein Zusatzkredit von 100 Millionen Franken zur Verfügung gestellt. Investitionen sollen in konjunkturell schwierigen Zeiten mithelfen, die Erträge breiter abzustützen und die Saisonalität zu reduzieren. Für das Jahr 2012 hat sich weder eine verlangsamte Investitionstätigkeit noch eine Kreditverknappung ergeben.

*Relevante Entwicklungen:*

Aufgrund der reduzierten Nachfrage sowie der anhaltend ungünstigen Kosten- und Währungssituation sieht sich das Beherbergungsgewerbe in 2013 zum dritten Jahr in Folge mit rückläufigen Erträgen konfrontiert. Vor allem saisonale Betriebe sehen sich wachsenden Liquiditätsproblemen gegenüber. Sollten die Banken aufgrund des gestiegenen allgemeinen Branchenrisikos Zwischenfinanzierungen in Form zusätzlicher Betriebskredite verweigern, könnte eine ähnliche Entwicklung wie in den 90er Jahren einsetzen.

*Mögliche Zielsetzungen für die Förderung:*

Mit einer kurzfristigen, zeitlich auf eine Saison begrenzten Unterstützung leistungsfähiger Betriebe kann die SGH einem möglichen Marktversagen im Bereich kurzfristiger Betriebskredite

<sup>25</sup> Es besteht keine allgemein verwendete Definition für das Merkmal „touristische Prägung“. Die touristische Prägung kann in der Praxis aufgrund des Anteils der Erwerbstätigen im Tourismus im Verhältnis zur Gesamtzahl der Erwerbstätigen bestimmt werden. Statistisch werden die Erwerbstätigen-Zahlen auf Gemeindeebene erhoben. Von einer touristischen Prägung könnte bei einem Anteil der Erwerbstätigen im Tourismus von mehr als 5% gesprochen werden. Dies stellt jedoch nur eine von verschiedenen Möglichkeiten dar.

begegnen. Eine solche Massnahme müsste jedoch eingehend vorbereitet werden und wäre im derzeitigen, bis Ende 2015 befristeten Konjunkturpaket schwierig zu realisieren.

*Instrumente:*

Die Zwischenfinanzierung saisonaler Liquiditätsengpässe kann nicht mittels Belehnung von Liegenschaften erfolgen. Die dafür eingesetzten Mittel wären von den Mitteln für die Investitionsfinanzierung zu trennen.

In Abstimmung mit den Banken müsste ein einfaches, rasch umsetzbares Instrument geschaffen werden. Neben der Kreditprüfung der SGH, welche die Zukunftsfähigkeit des Betriebes zum Inhalt hat, wäre die massgebliche finanzielle Mitwirkung der Hausbank an der Zwischenfinanzierung notwendig.

*Praktische Aspekte:*

Grundsätzlich sind die Beherbergungsbetriebe dafür verantwortlich, dass in Zeiten rückläufiger Erträge die Kosten angepasst werden können, und dass in den vorangegangenen besseren Jahren Liquiditätsreserven gebildet wurden. Ein Betrieb, der diese Regeln ausser Acht liess, qualifiziert sich kaum für eine Förderung. In der Praxis ist die einzelbetriebliche Beurteilung jedoch ebenso schwierig wie die Beurteilung des Kreditverhaltens der Banken. Ein zu weit gefasstes Angebot könnte zudem im Markt falsche Signale setzen.

### 5.3 Erweiterte Instrumente

**Mit erweiterten Instrumenten soll die SGH künftig ergänzend zur Erneuerung der Beherbergungsinfrastruktur (Hardware) auch zu qualitativen Erweiterung der Beherbergungsleistungen (Software) beitragen.**

#### 5.3.1 Erhöhung der Darlehensobergrenze

*Ausgangslage:*

Die SGH gewährt heute Darlehen in Höhe bis zur 2 Millionen Franken; in begrenzten Einzelfällen kann sie einen höheren Betrag bewilligen.

*Relevante Entwicklungen:*

Wenn die Banken Investitionsprojekte in der Beherbergungswirtschaft grosszügig und zinsgünstig finanzieren, kann die Obergrenze von 2 Millionen Franken genügen, damit die SGH auch grössere Investitionsprojekte mitfinanzieren kann. Die SGH könnte jedoch in einem anderen Marktumfeld schnell an Grenzen stossen. Zudem sind für regional bedeutsame Projekte (Leuchtturmprojekte) höhere finanzielle Beiträge notwendig.

*Mögliche Zielsetzung für die Förderung:*

Mit der Erhöhung der Darlehensobergrenze könnte die SGH vermehrt Gesamterneuerungen, Neubauten und die Übernahme von grösseren Betrieben unterstützen, sofern eine Nachfrage nach Darlehen der SGH besteht.

*Praktische Aspekte:*

Mit grösseren Darlehensbeträgen kann die SGH einen Produktivitätsvorteil erzielen und ihre Krediterträge ohne höheren Betreuungsaufwand ausdehnen. Andererseits geht sie höhere Einzelrisiken ein. Sowohl aufgrund der Ertragsstruktur als auch der vorhandenen Rückstellungen ist die Risikotragfähigkeit der SGH begrenzt.

### 5.3.2 Regionaler Ausbau des Beratungsangebots und Wissenstransfer

#### *Ausgangslage:*

Die Beratung der SGH ist auf bautechnische und wirtschaftliche Investitions- und Finanzierungsfragen ausgerichtet. Mit ihren Impulsprogrammen unterstützt sie ferner die Kantone in der Erarbeitung von Strukturverbesserungsmassnahmen und Tourismusedwicklungskonzepten. Dabei wird die objektive Sichtweise geschätzt.

#### *Relevante Entwicklungen:*

Die Kantone und Regionen signalisieren in ihren Tourismus- und Beherbergungsprojekten einen nicht gedeckten Bedarf an allgemeiner betriebswirtschaftlicher Beratung. Damit sollen Planungsgrundlagen verbessert, Geschäftsideen professioneller gestaltet und die Umsetzung beschleunigt werden. Zudem besteht das Bedürfnis, das unternehmerische Potenzial der Hotellerie in der Region, insbesondere der mittleren und kleineren Betriebe zu stärken.

Damit die kantonalen Förderanstrengungen und die Beiträge der SGH ihre Wirkung entfalten können, braucht es zukunftsfähige und tragfähige Projekte. Die Kantone weisen hier darauf hin, dass in den Fremdenverkehrsgebieten erhebliche Lücken im Angebot an qualifizierter operativer Beratung (Geschäftspläne, betriebliche Neuausrichtungen, Produktentwicklung etc.) bestehen. Die Lücken wirken sich vor allem im Bereich mittlerer und kleinerer Betriebe sowie in Nachfolgesituationen aus. Dies hat unter anderem damit zu tun, dass die privatwirtschaftlichen höheren Berufsausbildungen teuer sind, und das Erfahrungspotenzial der Branche für die Erneuerung vorhandener Strukturen und touristischer Angebote nicht ausreicht.

#### *Mögliche Zielsetzung der SGH:*

Die SGH könnte sich zusammen mit Kantonen und Branchenverbänden, insbesondere dem Beraternetzwerk von Hotelleriesuisse, am Ausbau von regionaler Beratungskompetenz in der Beherbergungswirtschaft und damit verbundener Tourismusstrukturen beteiligen. Im heutigen Umfeld kann diese Beratung als eine zusätzliche Fördertätigkeit verstanden werden, welche die Erneuerung bestehender Beherbergungs-Infrastrukturen wirkungsvoll ergänzt.

#### *Praktische Aspekte:*

Die Ausgestaltung könnte in einem Wissenstransfer mit lokalen Partnern bestehen, an dem auch Fachhochschulen, Berufsverbände und deren Netzwerke sowie kantonale Tourismusstellen mitwirken. Dies geschieht heute teilweise unter Federführung der Kantone, welche die SGH auf Mandatsbasis beiziehen.

Damit sich die SGH als eigenständige Akteurin einbringen könnte, müsste sie ihre Kosten aus einem SGH-internen Fonds selbst finanzieren können. Ob dies zweckmässig ist, bleibt angesichts der zahlreichen im Rahmen der NRP wirkenden kantonalen und regionalen Akteure zu prüfen. Eine Abgrenzung zu Innotour und KTI kann dahingehend erfolgen, dass die SGH ihre Kernkompetenz in der Beherbergungswirtschaft in den Vordergrund stellt.

### 5.3.3 Innovationskredite

#### *Ausgangslage:*

Die Förderung und Finanzierung der SGH ist an Infrastruktur-Objekte gebunden und auf deren Erhalt, Erneuerung oder Erweiterung/Neubau ausgerichtet. Es bestehen aber auch grosse Lücken in der Qualität der erbrachten Beherbergungsleistung und ein Bedarf, neue Geschäftsideen und Beherbergungsprodukte zu realisieren. Dieser Bedarf besteht vor allem bei mittleren und kleineren Betrieben. Ihre betrieblichen und finanziellen Möglichkeiten, neue Angebote zu realisieren, sind begrenzt.

*Relevante Entwicklungen:*

Die Schweizer Beherbergungswirtschaft sieht sich einem starken Qualitätswettbewerb ausgesetzt. Ein wettbewerbsfähiges Preis-Leistungs-Verhältnis kann aufgrund der Kostennachteile am effektivsten mit neuen Beherbergungsangeboten und mit Qualitätsverbesserungen aufrecht erhalten werden.

*Mögliche Zielsetzung der Förderung:*

Nach dem Grundsatz "structure follows strategy" sollte sich die SGH auch in neuen Beherbergungsprodukten und –modellen finanziell engagieren können, sofern diese – im einem zweiten Schritt – die Erneuerung einer bestehenden Beherbergungs-Infrastruktur zum Ziel haben. Solche Finanzierungen könnten bei Betriebsübernahmen, in Nachfolgesituation und bei Neugründungen gewährt werden. Mit dem Innovationskredit würde die SGH die Möglichkeit erhalten, neben wirtschaftlichen auch qualitative Kriterien für die Förderwürdigkeit anzuwenden und Finanzierungen zu tätigen, die nicht objektgebunden sind.

*Praktische Aspekte:*

Bei den gewährten Darlehen müsste die Obergrenze niedrig angesetzt werden, damit Chancen und Risiken für die SGH und für die geförderten Betriebe überschaubar bleiben. Zudem wäre eine Beurteilung und ev. Unterstützung durch kantonale oder regionale Förderstellen zweckmässig. Im Gegensatz zu Förderprojekten der Innotour geht es nicht um den Modellcharakter der Innovation, sondern um die einzelbetriebliche wirtschaftliche Neuausrichtung. Obwohl die Grenzen fließend sein können, sollte der SGH die einzelbetriebliche Förderung mit dem Ziel der Zukunfts- und Leistungsfähigkeit von Beherbergungsbetrieben überlassen werden.

## 5.4 Sicherstellung der langfristigen Finanzierungsbasis der SGH

**Die SGH kann in den Strukturanpassungen der Fremdenverkehrsregionen eine wichtige Rolle spielen, wenn eine entsprechende Kreditnachfrage seitens des Marktes besteht. Die Investitionstätigkeit in der Beherbergungswirtschaft des Alpenraums und die Marktnachfrage nach Krediten der SGH ist für die nächsten Jahre schwierig abzuschätzen. Um den finanziellen Handlungsspielraum der SGH langfristig zu sichern, könnte eine Zweck- und Terminerweiterung für das Bundesdarlehen von 100 Millionen Franken aus dem Konjunkturpaket in Betracht gezogen werden. Zudem sollte die Schaffung SGH-interner Fonds für eine konjunkturgerichtete Zinspolitik und für eine Beteiligung in Projekten im Bereich von Innovation und Wissenstransfer geprüft werden.**

**Damit die SGH ihre Eigenwirtschaftlichkeitsvorgabe über einen Konjunkturzyklus hinweg verfolgen und die kurzfristigen Effekte eines antizyklischen Verhaltens auf das Ergebnis ausgleichen kann, sollte der Bund allenfalls die nicht beanspruchten Mittel für Bürgerschaftsverluste als zusätzliche Rücklagen und Reserven bereithalten.**

### 5.4.1 Notwendiger Finanzierungsrahmen für die Förderung bis 2020

Der Bund hat der SGH per Ende 2011 ein vorsorgliches, bis Ende 2015 befristetes Zusatzdarlehen von 100 Millionen Franken zur Verfügung gestellt, damit notwendige Investitionen in der Beherbergungswirtschaft trotz der konjunktur- und währungsbedingten Probleme des Tourismus getätigt werden können. Es ist abzusehen, dass ein grösserer Teil dieses Darlehens auch zweckentsprechend eingesetzt und damit per Ende 2015 in das bestehende Bundesdarlehen von 215 Millionen Franken (fonds de rôlement) übertragen werden kann.

Für die Fördertätigkeit sind in den nächsten Jahren nicht nur die konjunkturellen Belastungen der Beherbergungswirtschaft, sondern auch die notwendigen Strukturveränderungen von Bedeutung. Vorausgesetzt, dass im Markt eine entsprechende Kreditnachfrage besteht, scheint über die Jahre 2013-15 hinaus eine Fördertätigkeit auf fortgesetzt hohem Niveau notwendig. Bei Rückzahlung der nicht abgerechneten Mittel aus dem Konjunkturpaket des Bundes per Anfang 2016 sind die verbleibenden Mittel der SGH begrenzt.

Abbildung 37: Fortgesetzt hohe Fördertätigkeit mit den heute verfügbaren Mitteln

Mittelfristige Finanzierung	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Fortgesetzt hohe Fördertätigkeit</b>	Fördertätigkeit auf Niveau 2012				Fortsetzung der Fördertätigkeit auf Niveau 2012-15 Rückzahlung Restmittel aus Konjunkturpaket Anfang 2016				
<b>Frei verfügbare Mittel (laufendes Geschäft)</b>									
<b>Anfangsbestand frei verfügbare Mittel</b>	102.2	97.1	91.4	85.8	72.8	57.8	42.8	27.8	12.8
Rückerstattung SECO-Anteil Wiedergewinnung				-7.3					
Darlehensauszahlungen netto	-34.0	-30.0	-30.0	-30.0	-30.0	-30.0	-30.0	-30.0	-30.0
Darlehensrückzahlungen	11.7	12.0	12.5	12.5	15.0	15.0	15.0	15.0	15.0
Darlehensverluste	-0.4								
Übertrag aus Zusatzkredit Konjunkturpaket <sup>1)</sup>	16.6	12.4	11.9	11.9					
<b>Zwischentotal</b>	<b>96.1</b>	<b>91.4</b>	<b>85.8</b>	<b>72.8</b>	<b>57.8</b>	<b>42.8</b>	<b>27.8</b>	<b>12.8</b>	<b>-2.2</b>
Erarbeitete Mittel kumuliert ab 2014	0.9	0.0	1.4	3.2	5.5	8.2	11.2	14.4	17.9
<i>Jährlich erarbeitete Mittel<sup>2)</sup></i>	<i>0.9</i>	<i>0.0</i>	<i>1.4</i>	<i>1.8</i>	<i>2.3</i>	<i>2.7</i>	<i>3.0</i>	<i>3.3</i>	<i>3.5</i>
<b>Gesamttotal frei verfügbare Mittel</b>	<b>97.1</b>	<b>91.4</b>	<b>87.1</b>	<b>76.0</b>	<b>63.3</b>	<b>51.0</b>	<b>39.0</b>	<b>27.3</b>	<b>15.8</b>
<b>Mittel aus dem Konjunkturpaket des Bundes</b>									
<b>Anfangsbestand</b>	<b>100.0</b>	<b>83.4</b>	<b>71.1</b>	<b>59.2</b>					
Übertrag an frei verfügbare Mittel <sup>1)</sup>	-16.6	-12.4	-11.9	-11.9					
<b>Endbestand</b>	<b>83.4</b>	<b>71.1</b>	<b>59.2</b>	<b>47.4</b>					
<b>Darlehensbestand Ende Jahr (vor Verlustausbuchungen)</b>	<b>133</b>	<b>151</b>	<b>168</b>	<b>186</b>	<b>201</b>	<b>216</b>	<b>231</b>	<b>246</b>	<b>261</b>
<b>Anmerkung:</b>									
1) Berechnung siehe Abbildung 7									
2) Definition "Erbarbeitete Mittel": Jahresergebnis mit geschätzten künftigen Durchschnitts-Zinssätzen, zuzüglich Aufwand Wertberichtigungen und Rückstellungen									

Quelle: SGH interne Statistiken 2012 und Schätzungen Helbling

Die Berechnungen weisen für die SGH zu Beginn des Jahres 2016 noch frei verfügbare Mittel von rund 70 Millionen Franken aus. Diese Summe reicht maximal bis Ende 2019, um die Fördertätigkeit im bisherigen Rahmen mit Kreditbewilligungen von bis zu 30 Millionen Franken pro Jahr weiterzuführen. In den Folgejahren müsste sich die SGH auf den Umfang der realisierten Darlehensrückzahlungen (geschätzt 15 Millionen Franken pro Jahr) beschränken. Sie könnte zudem Kredite nur noch kurzfristig zusagen. Um Kreditzusagen im derzeitigen Umfang tätigen zu können, braucht sie Finanzierungsreserven von rund 30 Millionen Franken.

Daher ist zu prüfen, ob die Mittel des Konjunkturpakets zur Unterstützung des Strukturwandels in der Beherbergungswirtschaft herangezogen und über das Jahr 2015 hinaus verwendet werden könnten. Damit würde die Finanzierungsbasis der SGH wesentlich gestärkt.

Abbildung 38: Fortgesetzt hohe Fördertätigkeit mit Verwendung des Zusatzdarlehens

Mittelfristige Finanzierung	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Fortgesetzt hohe Fördertätigkeit</b>	Fördertätigkeit auf Niveau 2012				Fortsetzung der Fördertätigkeit auf Niveau 2012-15 Weitere Verwendung der Mittel aus Konjunkturpaket				
<b>Frei verfügbare Mittel (laufendes Geschäft)</b>									
<b>Anfangsbestand frei verfügbare Mittel</b>	102.2	97.1	91.4	85.8	72.8	67.2	61.5	55.9	50.2
Rückerstattung SECO-Anteil Wiedergewinnung				-7.3					
Darlehensauszahlungen	-34.0	-30.0	-30.0	-30.0	-30.0	-30.0	-30.0	-30.0	-30.0
Darlehensrückzahlungen	11.7	12.0	12.5	12.5	15.0	15.0	15.0	15.0	15.0
Darlehensverluste	-0.4								
Übertrag aus Zusatzkredit Konjunkturpaket <sup>1)</sup>	16.6	12.4	11.9	11.9	9.4	9.4	9.4	9.4	9.4
<b>Zwischentotal</b>	<b>96.1</b>	<b>91.4</b>	<b>85.8</b>	<b>72.8</b>	<b>67.2</b>	<b>61.5</b>	<b>55.9</b>	<b>50.2</b>	<b>44.6</b>
Erarbeitete Mittel kumuliert ab 2014	0.9	0.0	1.4	3.2	5.5	8.2	11.3	14.8	18.8
<i>Jährlich erarbeitete Mittel<sup>2)</sup></i>	<i>0.9</i>	<i>0.0</i>	<i>1.4</i>	<i>1.8</i>	<i>2.3</i>	<i>2.7</i>	<i>3.1</i>	<i>3.6</i>	<i>4.0</i>
<b>Gesamttotal frei verfügbare Mittel</b>	<b>97.1</b>	<b>91.4</b>	<b>87.1</b>	<b>76.0</b>	<b>72.7</b>	<b>69.7</b>	<b>67.1</b>	<b>65.0</b>	<b>63.3</b>
<b>Mittel aus dem Konjunkturpaket des Bundes</b>									
<b>Anfangsbestand</b>	100.0	83.4	71.1	59.2	47.4	38.0	28.7	19.3	10.0
Übertrag an frei verfügbare Mittel <sup>1)</sup>	-16.6	-12.4	-11.9	-11.9	-9.4	-9.4	-9.4	-9.4	-9.4
<b>Endbestand</b>	<b>83.4</b>	<b>71.1</b>	<b>59.2</b>	<b>47.4</b>	<b>38.0</b>	<b>28.7</b>	<b>19.3</b>	<b>10.0</b>	<b>0.6</b>
<b>Darlehensbestand Ende Jahr</b> (vor Verlustausbuchungen)	<b>133</b>	<b>151</b>	<b>168</b>	<b>186</b>	<b>201</b>	<b>216</b>	<b>231</b>	<b>246</b>	<b>261</b>
<b>Anmerkung:</b>									
1) Berechnung siehe Darstellung 7									
2) Definition "Erarbeitete Mittel": Jahresergebnis mit geschätzten künftigen Durchschnitts-Zinssätzen, zuzüglich Aufwand Wertberichtigungen und Rückstellungen									

Quelle: SGH interne Statistiken 2012 und Schätzungen Helbling

Alternativ könnte die Fördertätigkeit ab 2016 – nach Abrechnung des Zusatzdarlehens aus dem Konjunkturpaket und Rückzahlung des Restdarlehens – auf das Niveau von 2008-11 zurückgeführt werden. Dies ergäbe folgende Finanzierungsperspektiven:

Abbildung 39: Mittelfristige Förderung auf Niveau 2008-11 mit heutigen Mitteln

Mittelfristige Finanzierung	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Fördertätigkeit zurückgeführt</b>	Fördertätigkeit auf Niveau 2012				Rückführung Fördertätigkeit auf Niveau 2008-11 Rückzahlung Restmittel aus Konjunkturpaket Anfang 2016				
<b>Frei verfügbare Mittel (laufendes Geschäft)</b>									
<b>Anfangsbestand frei verfügbare Mittel</b>	102.2	97.1	91.4	85.8	72.8	66.8	60.8	54.8	48.8
Rückerstattung SECO-Anteil Wiedergewinnung				-7.3					
Darlehensauszahlungen	-34.0	-30.0	-30.0	-30.0	-20.0	-20.0	-20.0	-20.0	-20.0
Darlehensrückzahlungen	11.7	12.0	12.5	12.5	14.0	14.0	14.0	14.0	14.0
Darlehensverluste	-0.4								
Übertrag aus Zusatzkredit Konjunkturpaket <sup>1)</sup>	16.6	12.4	11.9	11.9					
<b>Zwischentotal</b>	<b>96.1</b>	<b>91.4</b>	<b>85.8</b>	<b>72.8</b>	<b>66.8</b>	<b>60.8</b>	<b>54.8</b>	<b>48.8</b>	<b>42.8</b>
Erarbeitete Mittel kumuliert ab 2014	0.9	0.0	1.4	3.2	5.5	8.2	11.2	14.5	17.9
<i>Jährlich erarbeitete Mittel<sup>2)</sup></i>	<i>0.9</i>	<i>0.0</i>	<i>1.4</i>	<i>1.8</i>	<i>2.3</i>	<i>2.8</i>	<i>3.0</i>	<i>3.2</i>	<i>3.5</i>
<b>Gesamttotal frei verfügbare Mittel</b>	<b>97.1</b>	<b>91.4</b>	<b>87.1</b>	<b>76.0</b>	<b>72.3</b>	<b>69.0</b>	<b>66.0</b>	<b>63.3</b>	<b>60.7</b>
<b>Mittel aus dem Konjunkturpaket des Bundes</b>									
<b>Anfangsbestand</b>	100.0	83.4	71.1	59.2					
Übertrag an frei verfügbare Mittel <sup>1)</sup>	-16.6	-12.4	-11.9	-11.9					
<b>Endbestand</b>	<b>83.4</b>	<b>71.1</b>	<b>59.2</b>	<b>47.4</b>					
<b>Darlehensbestand Ende Jahr</b> (vor Verlustausbuchungen)	<b>133</b>	<b>151</b>	<b>168</b>	<b>186</b>	<b>192</b>	<b>198</b>	<b>204</b>	<b>210</b>	<b>216</b>
<b>Anmerkung:</b>									
1) Berechnung siehe Darstellung 7									
2) Definition "Erarbeitete Mittel": Jahresergebnis mit geschätzten künftigen Durchschnitts-Zinssätzen, zuzüglich Aufwand Wertberichtigungen und Rückstellungen									

Quelle: SGH interne Statistiken 2012 und Schätzungen Helbling

Es ist schwierig, die Investitionstätigkeit in der Beherbergungswirtschaft im Alpenraum und die Marktnachfrage nach Krediten der SGH für die nächsten Jahre abzuschätzen. Ein Nachholbedarf an Investitionen und ein Zusatzbedarf für strukturelle Anpassungen besteht weiterhin, sodass die Investitionstätigkeit in den nächsten Jahren trotz gesamtwirtschaftlichen Unsicherheiten auf hohem Niveau bleiben dürfte. Die SGH muss zudem damit rechnen, dass durch die Umsetzung der Zweitwohnungsinitiative, aber auch in der Folge eines wieder ansteigenden Zinsniveaus eine höhere Nachfrage nach Krediten der SGH entstehen könnte. Mit der Verwendung des Zusatzdarlehens aus dem Konjunkturpaket zur Unterstützung des

Strukturwandels über das Jahr 2015 hinaus würde der finanzielle Handlungsspielraum der SGH längerfristig gesichert, um die Beherbergungswirtschaft nachhaltig zu unterstützen.

#### **5.4.2 Optionen zur Verstärkung der Rücklagen und Reserven**

In 2012 hat die SGH entschieden, eine befristete Zinssenkung für bestehende und neue Darlehen zu gewähren. Vorgängig hatte sie ihre Zinssätze bereits entsprechend der Marktentwicklung schrittweise gesenkt. Die Gewährung von Darlehen zu möglichst tiefen Zinssätzen bringt den finanzierten Betrieben, welche unter der allgemeinen Kostensituation leiden, eine spürbare Erleichterung. Für die SGH entsteht aber ein Zielkonflikt, indem sie für ihre Kreditrisiken längerfristig ausgelegten Rückstellungen nur in sehr begrenztem Umfang bilden kann.

Die Mittel der SGH für eine konjunkturgerechte Zinspolitik und für eine allfällige Beteiligung an Innovations- und Wissenstransferprojekten ist begrenzt. Gegebenenfalls wären die Kosten einer eigenständigen Beteiligung am Ausbau regionaler Beratungsangebote und am Wissenstransfer zu finanzieren.

Im Sinne einer flankierenden Massnahme könnte geprüft werden, ob der Bund den nicht benötigten Restbetrag von rund 11 Millionen Franken für die Deckung von Bürgschaftsverlusten weiterhin für die SGH reserviert halten soll. Ergänzend dazu wäre zu gegebener Zeit ein Aufschub der Auszahlung des Bundesanteils an den wiederhergebrachten Bürgschaftsverlusten im Betrag von rund 7.5 Millionen Franken zu prüfen.

Diese vorsorglichen Massnahmen könnten es der SGH ermöglichen, ihre Eigenwirtschaftlichkeitsvorgabe über einen Konjunkturzyklus hinweg zu verfolgen und die kurzfristigen Effekte eines antizyklischen Verhaltens auf das Ergebnis auszugleichen.

### **5.5 Sicherstellung der langfristigen Eigenwirtschaftlichkeit der SGH**

**In einer fortgesetzten Phase des Wachstums, in der der Darlehensbestand eine günstige Alters- und Risikostruktur aufweist, erscheint die heutige Politik möglichst günstiger Zinsen als angemessen. Kritisch für die SGH könnte eine künftige Übergangsphase von steigenden Risikokosten und – aufgrund fester Zinssätze – nur langsam anhebbaren Zinserträgen sein.**

#### **5.5.1 Erfüllte Eigenwirtschaftlichkeit in der Evaluationsperiode 2007-12**

Dank niedrigen Risikokosten und kostenloser Refinanzierung ergibt sich für die SGH derzeit ein bankähnlicher Deckungsbeitrag an die Betriebskosten. Die SGH hat in der Evaluationsperiode 2007-12 von der Verlustbereinigung in den vorangegangenen Jahren und von teilweisen Wiedereingängen abgeschriebener Forderungen profitiert. Sie konnte damit eine im Markt gut darstellbare Zinspolitik verfolgen.



Abbildung 40: Aktuelle Zins- und Risikosituation der SGH

Zinsmodell Status Quo	Basiskredit Banken	Nachgangskredit	
		Banken	SGH
Marktüblicher Zins	2.25 – 2.75%	4.00 – 5.00%	2.70 – 3.10%
Refinanzierungskosten	- 0.75 %	- 0.80%	-
Zinsmarge	1.50 – 2.00%	3.20 – 4.20%	2.70 – 3.10%
Risikokosten	- 0.20%	- 2.00%	- 0.70%
<b>Deckungsbeitrag an die Betriebskosten</b>	<b>1.30 – 1.80%</b>	<b>1.20 – 2.20%</b>	<b>2.00 – 2.40%</b>

Quelle: SGH Geschäftsbericht 2012 und Schätzungen Helbling

Der höhere Deckungsbeitrag der SGH im Vergleich zu Banken ergibt sich aus den aktuell niedrigen Risikokosten der SGH, entspricht andererseits aber auch den SGH-internen Kreditbetreuungskosten, welche volumenbedingt über denjenigen der Banken liegen dürften.

### 5.5.2 Alternative Eigenwirtschaftlichkeits-Szenarien für die Zukunft

Die Risikoerwartung hat sich gegenüber früheren Jahren geändert. Die konsequente Anwendung der Ertragswertmethode mit dem konsequenten Einbezug der Kosten für die Wiederbeschaffung/Erneuerung entwerteter Anlagen hat das Risiko bei den Banken wie auch bei der SGH reduziert. Eine Korrektur der Bekehrungswerte in einem Umfang, der in den 90er Jahren einen "Crash" ausgelöst hatte, ist nicht zu erwarten.

Trotzdem muss die SGH mit einer Phase steigender Kreditrisiken rechnen, welche sich aus äusseren Einflüssen wie auch aufgrund einer veränderten Altersstruktur des Darlehensbestandes ergeben kann. Zudem muss mittelfristig mit einem Anstieg der Zinsen gerechnet werden.

In einem Niedrigzinsumfeld könnte der SGH dadurch ein Kostenproblem erwachsen.

Abbildung 41: Zins- und Risikosituation in einem anhaltenden Niedrigzinsumfeld

Modell Niedrigzins	Basiskredit Banken	Nachgangskredit	
		Banken	SGH
Marktüblicher Zins	2.50%	4.50%	4.00 – 5.00%
Refinanzierungskosten	- 0.75%	- 0.80%	-
Zinsmarge	1.75%	3.70%	4.00 – 5.00%
Risikokosten	- 0.20%	- 2.00%	2.00 – 3.00%
<b>Deckungsbeitrag an die Betriebskosten</b>	<b>1.55%</b>	<b>1.70%</b>	<b>2.00%</b> optimiert

Quelle: SGH Geschäftsbericht 2012 und Schätzungen Helbling

Die SGH könnte in einem anhaltenden Niedrigzinsumfeld trotz höheren Betriebs- und Risikokosten noch marktübliche Zinsen anbieten, müsste sich aber stark über dem Zinssatz des Basiskredits positionieren. Die Marktteilnehmer würden die Anhebung der Zinssätze auf dieses

Niveau kaum verstehen und Förderleistungen der SGH meiden. Die Erfüllung des Förderauftrags würde dadurch eingeschränkt werden.

In einem normalen Zinsumfeld könnte sich folgende Situation ergeben:

Abbildung 42: Zins- und Risikosituation in einem normalen Zinsumfeld

Modell Normalzins	Basiskredit Banken	Nachgangskredit	
		Banken	SGH
Marktüblicher Zins	4.50%	6.50%	4.00 – 5.00%
Refinanzierungskosten	- 2.50%	- 2.70%	-
Zinsmarge	2.00%	3.80%	4.00 – 5.00%
Risikokosten	- 0.20%	- 2.00%	2.00 – 3.00%
<b>Deckungsbeitrag an die Betriebskosten</b>	<b>1.80%</b>	<b>1.80%</b>	<b>2.00%</b> optimiert

Quelle: SGH Geschäftsbericht 2012 und Schätzungen Helbling

Da die SGH keine Refinanzierungskosten trägt, wäre sie von einem Zinsanstieg nicht betroffen. Sie könnte ihre Zinskonditionen in einem normalen Zinsumfeld relativ zum Basiskredit unter Umständen noch verbessern.

Kritisch für die SGH könnte eine künftige Übergangsphase von steigenden Risikokosten und – aufgrund fester Zinssätze – nur langsam anhebbaren Zinserträgen sein. Da für die Darlehen der SGH bei über 90% ein fester Zinssatz vereinbart ist, wirkt sich eine Zusatzerhöhung bei Neukrediten erst nach einigen Jahren voll aus. In der Zwischenzeit müssten die Reserven zur Deckung der Risikokosten herangezogen werden. Die zu deckenden Kosten könnten während mehrerer Jahre 1 – 2 Millionen Franken pro Jahr betragen, wofür die SGH derzeit über Rückstellungen für latente Verlustrisiken von 2.5 Millionen Franken verfügt.

### 5.5.3 Optionen bezüglich Sicherstellung der Eigenwirtschaftlichkeit

Die SGH verfügt per 31. Dezember 2012 über Rückstellungen für latente Risiken von 2.5 Millionen Franken. Diese könnten aufgestockt werden durch Beiträge des Bundes, z.B. die Überführung der Rückstellungen für den Anteil als an wiedereingebrachten Bürgschaftsverlusten von rund 7.5 Millionen Franken.

Durch einen konstanten Zuschlag für das Nachgangsrisiko auf den Zinssätzen könnte die SGH das Ziel der Eigenwirtschaftlichkeit stärken. Dies würde allerdings die Förderaufgabe und das Image der SGH belasten. Trotzdem sollte diese Variante in einem Übergang aus einer Wachstumsphase in eine Phase des konstanten Darlehensbestandes frühzeitig geprüft werden, um einer möglichen Verschlechterung der Risikostruktur mit zunehmendem Durchschnittsalter des Darlehensbestandes entgegenzuwirken.

In einer fortgesetzten Phase des Wachstums, in der der Darlehensbestand eine günstige Alters- und Risikostruktur aufweist, erscheint die heutige Politik möglichst günstiger Zinsen als angemessen.

## 6 Schlussbemerkungen

In der Beherbergungswirtschaft der Schweizer Fremdenverkehrsregionen vollzieht sich ein Generationenwechsel. Er ist getrieben vom Willen nach Erneuerung und Innovation und wird beschleunigt durch die aktuelle Konjunktur- und Währungssituation. Die SGH leistet dazu einen Beitrag, indem sie zukunfts- und leistungsfähige Betriebe finanziell sowie mit technischem und finanzwirtschaftlichem Know-how unterstützt. Die Gestaltungsaufgaben fallen den Unternehmern in ihrem regionalen Umfeld zu. Zukunftsgerichtetes Handeln bestimmt letztlich den Erfolg der einzelbetrieblichen Fördertätigkeit.

Wir bestätigen, dass uns von Seiten der SGH unter Wahrung der Vertraulichkeit alle für diese Evaluation notwendigen Unterlagen zur Verfügung gestellt und alle benötigten Auskünfte bereitwillig erteilt worden sind. Wir danken allen Betrieben, Banken, Kantonen und Destinationen, die auf unsere Befragung geantwortet haben.

Zürich, 22. Mai 2013

---