

Weiterentwicklung SGH

Prof. Dr. Philipp Lütolf
Dr. Marius Fuchs

Rotkreuz, 31. März 2022

Kontakt:

philipp.luetolf@hslu.ch & marius.fuchs@hslu.ch

041 757 67 81 & 041 757 67 05

Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ

Campus Zug-Rotkreuz

Suurstoffi 1, CH-6343 Rotkreuz

Management Summary

Ziele der vorliegenden Studie sind die Implikationen der Rahmenbedingungen der SGH zu untersuchen und in enger Zusammenarbeit mit dem SECO und der SGH Varianten für die Weiterentwicklung der SGH zu erarbeiten. Die vorgeschlagenen Stossrichtungen orientieren sich insbesondere an zwei zentralen Anforderungen:

- Die Stärkung der liquiditätsmässigen und bilanziellen Resilienz bzw. Krisenfestigkeit der SGH
- Die Evaluation von Instrumenten, die die Anforderungen der Eigenwirtschaftlichkeit in Kombination mit hoher Förderwirkungen vereinen

Die Entwicklungen in den vergangenen Jahren sowie die Wertberichtigungen als Folge der Pandemie führten zur Situation, dass die Grundlagen für die Erfüllung beider Kernanforderungen nicht mehr in ausreichendem Mass vorhanden sind. Die Studie stellt fest, dass der Grundsatz der Eigenwirtschaftlichkeit - ohne Anpassungen zum bisherigen Modell - in den kommenden Jahren nicht aufrechterhalten werden kann.

Der Grundsatz der Eigenwirtschaftlichkeit ist sowohl im Zusammenhang mit der vorliegenden Studie wie auch mit den Aktivitäten der SGH von zentraler Bedeutung. Gemäss dem gesetzlich verankerten Grundsatz der Eigenwirtschaftlichkeit hat die SGH mit ihren verschiedenen Ertragsquellen (u.a. Zinsertrag, Dienstleistungsertrag, Anlageertrag) genügend finanzielle Ressourcen zu erwirtschaften, um ihren definierten Auftrag aus eigener Kraft – d.h. ohne zusätzliche Unterstützung von aussen - nachhaltig erfüllen zu können. Die per 31. Dezember 2020 entstandene bilanztechnische Überschuldungssituation der SGH bedingte zu ihrer Bereinigung aussergewöhnliche Ad-hoc-Massnahmen zwischen der SGH und dem Bund.

Gewinne in der Vergangenheit durch einmalige bzw. nicht nachhaltig wirkende positive Effekte

In den Jahren 2012 bis 2019 hat die SGH einen kumulierten Jahresgewinn von CHF 2.5 Mio. erreicht. Dieses positive Ergebnis wurde hauptsächlich durch drei Faktoren begünstigt: hohe Anlageerträge in den ersten Jahren (CHF 2.7 Mio.), umfangreiche Betriebskostensenkungen (CHF 3.1 Mio.) und deutlich unterdurchschnittliche Risikokosten (CHF 12.4 Mio.). Ohne diese drei Effekte hätte ein kumulierter Verlust von CHF 15.7 Mio. bzw. ein jährlicher Verlust von knapp CHF 2 Mio. resultiert.

Für den Planungshorizont der kommenden 5-10 Jahre präsentiert sich ein komplett anderes Bild. Erstens können die Betriebskosten nicht mehr wesentlich reduziert werden, zweitens werden Anlageerträge bis auf weiteres kaum möglich sein, und drittens bestehen hohe Unsicherheiten, wie sich die Risikokosten in der Nach-Corona-Periode entwickeln werden. Es ist davon auszugehen, dass die Risikokosten im Vergleich zur Periode 2012 bis 2019 eher steigen als sinken werden. Gleichzeitig ist die Zinsmarge in den letzten Jahren massiv gesunken. Damit fallen sämtliche in der Vergangenheit (2012-2019) positiven Wirkungskräfte weg.

Vorgehen bei der Studie und zentrale Erkenntnisse zur Krisenresilienz und Eigenwirtschaftlichkeit

Für die vorliegende Studie wurden mit Hilfe von Analysen, Interviews und vertiefenden Expertengesprächen Massnahmen untersucht und in Form von Nutzwertanalysen diskutiert. Zusammen mit wichtigen Stakeholdern (u.a. Vertreter der SGH, des SECO, Hoteliers, Banken, Behörden, andere Förderinstrumente) wurden Stossrichtungen entwickelt, die a) Resilienz und Eigenwirtschaftlichkeit, b) die Erhöhung der Förderwirkung sowie c) mögliche zukünftige Entwicklungen (u.a. politische Bestrebungen aufgrund Post-COVID, Nachhaltigkeit, Entwicklung Bergregionen) bestmöglich vereinbaren sollen.

Bezüglich des Ziels der Steigerung der Resilienz und Eigenwirtschaftlichkeit zeigt die Untersuchung, dass Leistungsauftrag, Strukturen und Ressourcenausstattung so ausgerichtet sein müssen, dass die SGH weiterhin nachhaltig – d.h. auf die nächsten 8-10 Jahre hinaus – mit einem möglichst hohen Eigenwirtschaftlichkeitsgrad arbeiten und ausserordentliche Ereignisse absorbieren können muss. Die gesetzlich verankerte Anforderung der Eigenwirtschaftlichkeit wird aufgrund des Wegfalls der positiven Wirkungskräfte zur besonderen Herausforderung. Die (technischen) Wertberichtigungen im Jahresabschluss 2020 als Folge der COVID-Krise haben gezeigt, dass Mechanismen vorzusehen sind, die im Fall eines externen Schocks eine rechtliche Blockierung der SGH (im Fall per 31.12.2020 eine von der Revisionsstelle angezeigte technische Überschuldung) verhindern respektive schnell bereinigen können.

Betreffend Resilienz bei Krisensituationen bestehen zwar gesetzliche Regelungen (u.a. Art. 14 Abs. 3 im Bundesgesetz über die Förderung der Beherbergungswirtschaft wonach der Bund Verluste auf den von ihm an die SGH gewährten Darlehen übernimmt). In der Anwendung gibt es aber zahlreiche rechtliche, organisatorische und finanzielle Fragen zu beantworten. So haben rechtliche Abklärungen (namentlich durch das SECO) gezeigt, dass die SGH als öffentlich-rechtliche Genossenschaft nicht Konkurs gehen kann und einfach umsetzbare bilanztechnische Sanierungsmassnahmen wie eine Nachrangigkeitserklärung von Darlehen nicht anwendbar sind. Vielmehr kommen Forderungsverzichte oder Verlustübernahmegarantien zur Anwendung. Diese Instrumente bedingen wiederum den Einbezug von verschiedenen Bundesstellen (konkret neben dem SECO die Eidgenössische Finanzverwaltung EFV). Im Hinblick auf zukünftige Ereignisse gilt es die Regeln und Abläufe für adäquate Hilfestellung in Ausnahmesituationen zu definieren. Dies betrifft u.a. Antrags-/Informationspflichten, Form und Höhe, liquiditätswirksame oder lediglich - unwirksame Formen der Unterstützung.

Prägender spezieller Zusammenhang zwischen Fremd- und Eigenkapital

Im Zusammenhang mit den oben aufgeführten Punkten der nachhaltigen Eigenwirtschaftlichkeit und der Bewältigung von Ausnahmesituationen ist es wichtig, die speziellen Verhältnisse zwischen Eigen- und Fremdkapital in die Betrachtung einzubeziehen. Die SGH-spezifischen Gegebenheiten unterscheiden sich signifikant von anderen, namentlich privatwirtschaftlichen Akteuren. Das Genossenschaftskapital der SGH beträgt lediglich CHF 28.4 Mio. (zum Vergleich beträgt das Bundesdarlehen CHF 236 Mio.). Die Genossenschafter sehen sich dabei nicht als klassische Eigenkapitalgeber i.S. dass das Eigenkapital die

Residual- oder Risikomasse einer Finanzierung darstellt. Die Finanzierungsstruktur der SGH zeichnet sich vielmehr dadurch aus, dass das Bundesdarlehen als Risikoträger angesehen wird und das eigentliche Genossenschaftskapital vielmehr als eine Art «einmaliger Sympathiebeitrag» der Branchenteilnehmer verstanden wird. Eine Änderung dieser Konstellation würde grundlegend in das Selbstverständnis der SGH und der Branche eingreifen. Dieses etablierte Grundverständnis führt dazu, dass klassische Sanierungslösungen (u.a. Kapitalschnitt mit oder ohne sofortiger Wiederaufstockung, Opfersymmetrie etc.) weitgehend wegfallen. Im Rahmen dieser Studie werden Lösungsansätze, die das Eigenkapital einbeziehen somit nicht weiterverfolgt.

Eigenwirtschaftlichkeit in der Gewinn-vs. Cashflow-Betrachtung

Unsere Analysen haben gezeigt, dass die nachhaltige Eigenwirtschaftlichkeit aus zwei Perspektiven zu betrachten ist: einerseits aus der (erfolgswirksamen) Gewinnperspektive und andererseits aus der Geldfluss- bzw. Cashflow-Perspektive. Diese beiden Werte können während mehrerer Jahre signifikant voneinander abweichen. Wichtig ist festzuhalten, dass sie auf unterschiedliche Steuerungsmechanismen reagieren.

Um einen Gewinn auszuweisen, muss die SGH neben dem Personalaufwand und dem Sachaufwand (beide liquiditätswirksam) auch die in den meisten Fällen nicht sofort liquiditätswirksamen Risikokosten decken. Wertberichtigungen aus Kreditvergaben bzw. Ausleihungen (zuzüglich der Rückstellungen) belasten als sogenannte Risikokosten die Erfolgsrechnung der SGH direkt und - wie die Analyse zeigt - im wesentlichen Mass. Wertberichtigungen und Rückstellungen sind jedoch in den meisten Fällen nicht sofort cashflow-relevant. Vielmehr sind sie so lange als latent zu betrachten, bis der definitive Verlust aufgrund einer Nichtzurückzahlung feststeht. Die Risikokosten werden laufend, respektive jährlich, im Rahmen einer angemessenen Risikoeinschätzung bestimmt. Gemäss dem Vorsichtsprinzip (Art. 960 OR, insbesondere dem Imparitätsprinzip) sind sämtliche möglichen, zukünftigen Verluste buchhalterisch unverzüglich zu erfassen. Das Vorsichtsprinzip gilt im Grundsatz auch bei Anwendung von Swiss GAAP FER als Rechnungslegungsstandard.

Aus Cashflow-Sicht zeigt sich ein völlig anderes Bild. Der Vierjahresplanung der SGH zufolge wird die SGH jährlich positive Cashflows verdienen. Nach Abzug der Risikokosten «gering»¹ bleibt jedoch kein positiver Jahresgewinn übrig. Die Analysen machen deutlich, dass die SGH zukünftig ein «Gewinnproblem» aufweist. Die zu erwartenden (bilanziellen) Verluste reduzieren die Fähigkeit der nachhaltigen Eigenwirtschaftlichkeit und drücken in den aktuell anzuwendenden rechtlichen Bedingungen auf den bestehenden Eigenmittelbestand. Dies ist auch der Fall unter Berücksichtigung von möglichen Auflösungen von Teilen der corona-bedingten Wertberichtigungen aus dem Geschäftsjahr 2020. An flüssigen Mitteln mangelt es der SGH hingegen aktuell nicht. Es sind daher insbesondere Massnahmen gefragt, welche den Jahresgewinn und damit auch das Eigenkapital stärken. Eine Zuführung von liquiden Mitteln ist hingegen nicht vordringlich. Zusätzliche liquide Mittel kämen der SGH dennoch zugute. So könnte, abhängig von der rechtlichen Ausgestaltung (Eigenkapital, A-fonds-perdu, Verlustübernahmegarantie etc.), einerseits das bilanzielle Sicherheitspolster

¹ Siehe dazu die Herleitung und Diskussion in Kapitel 2.3.2.

erhöhen und andererseits den Gestaltungsrahmen der SGH bei bestehenden wie auch potenziell neuen Finanzierungsengagements erweitern.

Wachstum des Darlehensportfolios als Treiber der Förderwirkung und Eigenwirtschaftlichkeit – aber auch der Risikokosten

Im untersuchten Zeitraum 2012-2019 ist das Darlehensportfolio der SGH jährlich um durchschnittlich 5.4% gewachsen (netto). Weil die Neugeschäfte im Durchschnitt ein deutlich besseres Rating als die zurückbezahlten Darlehen aufweisen, wirkte sich das vergangene Wachstum reduzierend auf die Wertberichtigungen (tiefere Risikokosten) aus. Dieses Wachstum wurde weitgehend durch die Ausdehnung des Förderperimeters und der Möglichkeit von höheren Darlehen getragen.

Für die Nach-Corona-Zeit ist aktuell nicht abschätzbar, inwieweit und wie lange sich die Corona-Krise negativ auf das Wachstum auswirken wird. Positives Wachstum aufgrund eines Nachholeffekts seitens der nachfragenden Hotelbetriebe oder durch externe Faktoren (z.B. ein von politischer Seite gewünschter Ausbau der Aktivitäten der SGH) sind durchaus möglich und würden sich positiv auf die Bruttozinserträge der SGH auswirken. Im Fall eines politisch oder antizyklisch motivierten Ausbaus des Kreditvolumens der SGH ist in einem solchen Szenario möglicherweise mit steigenden effektiven resp. kalkulatorischen Risikokosten auf Neuausleihungen zu rechnen. Insbesondere ist zu beachten, dass sich Risikokosten erst mit einer mehrjährigen Verzögerung erfolgswirksam in den Büchern der SGH zeigen könnten. Ein solcher Effekt könnte sich signifikant in der Bilanz niederschlagen, wenn im Zuge der aktuellen Fördernotwendigkeit erhöhte Risiken akzeptiert und in ein paar Jahren ein (normaler) konjunktureller Einbruch erfolgen würde. Eine solche Konstellation könnte – trotz aller Professionalität und Vorsicht beim Bewirtschaften der Einzelpositionen – zu erheblichen Verlusten in der Bilanz (aufgrund zusätzlicher Wertberichtigungen resp. Abschreiber) sowie in der Liquidität (keine/nur teilweise Rückflüsse durch Amortisationen und Zinszahlungen) führen. Aus diesem Grund wird die Definition eines Prozesses zur Verlustübernahme (inkl. Entscheidungsmechanismus) angeregt. Ein klar definierter Mechanismus würde der SGH eine bilanztechnische Manövriermasse schaffen – bei gleichzeitiger Sicherstellung, dass relevante Ansprechpartner (u.a. SECO und EFV) aufgrund von Informationsrechten die notwendigen Entscheidungsgrundlagen erhalten.

Alternative Lösungsansätze zur Sicherung der Eigenwirtschaftlichkeit und Förderwirkung

In der vorliegenden Studie wurden folgende Lösungsansätze zur Sicherung der Eigenwirtschaftlichkeit und Steigerung der Förderwirkung vertieft untersucht. Ein erster Lösungsansatz besteht darin, dass der Bund einen definierten Teil der Risikokosten bzw. der buchhalterischen Wertberichtigungen und der effektiven Verluste übernimmt. Sinngemäss lässt sich diese Massnahme mit Risikoübernahmen bei NRP-Darlehen vergleichen. Diese Massnahme würde der SGH helfen, im aktuellen Zinsumfeld «mittelhohe» Risikokosten zu decken und damit liquiditätsmässig wie auch bilanziell eigenwirtschaftlich zu bleiben. Wie bei einer

Verlustübernahmevariante müsste der Bund (unter der Annahme, dass die anderen Gesellschafter keine weiteren Mittel anbieten) erst dann neue Mittel einschiessen, wenn hohe ausbleibende Amortisationen die Liquidität und damit den Förderauftrag der SGH gefährden.

Ein zweiter Lösungsansatz besteht darin, dass der Bund der SGH auf dem Darlehen eine Mindestzinsmarge garantiert. Damit die SGH mittelhohe Risikokosten decken kann, müsste die Mindestzinsmarge 2.7% betragen. Dies bedeutet, dass die Verzinsung des Bundesdarlehens immer 2.7% unter dem durchschnittlichen Kundenzinssatz der SGH liegt. Wenn die SGH an den Kunden auf den effektiven Ausleihungen im Durchschnitt einen Zinssatz von beispielsweise 1.6% verdient, wäre die Verzinsung auf dem Bundesdarlehen -1.1%. Im aktuellen Negativzinsumfeld würde das jedoch bedeuten, dass der Bund die SGH für die Minuszinsen entschädigen müsste. Entwickelt sich das Zinsumfeld in den nächsten Jahren wieder in den historischen Positivbereich profitiert die SGH wieder von den ursprünglichen besseren Finanzierungskonditionen aufgrund des zinslosen Bundesdarlehens. Die SGH kann so ihre Eigenwirtschaftlichkeit einfacher sichern bzw. ihre Förderwirkung stärken. Der Lösungsansatz sollte entsprechend nur im Sinne einer Mindestverzinsung diskutiert werden. Sollte das Zinsumfeld bzw. die erzielbare Marge auf >2.7% steigen, würde eine Zinszahlung der SGH an den Bund dem ursprünglichen Sinn der Darlehensfinanzierung widersprechen.

Eine dritte Möglichkeit zur nachhaltigen Sicherung der Eigenwirtschaftlichkeit und der Förderwirkung kann durch das Bezahlen eines jährlichen bzw. laufenden Betriebskostenbeitrags geschaffen werden. Die Höhe bzw. deren Bemessungsparameter sind zu definieren und können an (zusätzliche) Förderaufträge (z.B. kostenlose Erstgespräche, Benchmark-Studien, Wissenstransfer, SPOC, etc.) geknüpft werden. Aufgrund der signifikanten Risikokosten im SGH-Konstrukt gilt es zu beachten, dass ein Betriebskostenbeitrag in der Höhe wie er an Bürgschaftsgenossenschaften bezahlt wird, die mittelhohen Risikokosten der SGH nicht decken würde. Die Eigenwirtschaftlichkeit wäre somit noch nicht garantiert. Denkbar ist jedoch die Kombination eines jährlichen Betriebskostenbeitrags (z.B. CHF 1 Mio.) mit dem Instrument der Nachrangigkeit/Verlustübernahme, die nur auf Antrag der SGH und nach Prüfung durch den Bund gewährt würde. Mit dieser Kombination könnten die Ziele der Eigenwirtschaftlichkeit, der (flexibilisierten) Förderwirkung und der Krisenresilienz nachhaltig gesichert werden. Detaillierte Empfehlungen sind in Abschnitt 9 enthalten.

Erhöhte Förderwirkung durch flexiblere Amortisationszeiten

Grossen Einfluss auf die aktuelle wie auch zukünftige finanzielle Situation der SGH hat das aktuelle Zinsumfeld. Mit den stark gesunkenen Zinssätzen kann die SGH den meisten Kunden keinen wirklichen Zinsvorteil mehr bieten. Kunden mit guter oder mittelmittler Bonität bekommen die Mittel von der Bank aktuell günstiger als von der SGH. Das vom Bund gewährte zinslose Darlehen stellt im aktuellen Umfeld keine entscheidende Entlastung mehr dar.

Nichtsdestotrotz schätzt die Branche die zusätzliche Finanzierungsmöglichkeit durch SGH-Darlehen, welche das Bankfinanzierungspotenzial übersteigt, sehr. Die Mehrheit der Interviewpartner sieht in einer flexibleren Amortisationspolitik eine hohe Steigerung der Förderwirkung. Namentlich wünscht sich die Branche längere bzw. flexiblere Amortisationszeiten, kombiniert mit einem Verzicht auf Amortisationsleistungen in den Startjahren des Darlehens. Dies würde den Schuldendienst stärker entlasten als ein zinsloses Darlehen. Zudem wirken sich zinslose Darlehen stark negativ auf die Zinsmarge und damit auf die Eigenwirtschaftlichkeit der SGH aus. Zahlreiche Interviewpartner weisen aber auch auf die disziplinierende Wirkung von Amortisationen hin und warnen u.a. vor einer möglichen Verschleppung der Strukturanpassung aufgrund langer Amortisationszeiten. Grundsätzlich kann das Instrument einer massvoll eingesetzten flexibleren Amortisationspolitik durch die SGH viel Förderwirkung entfalten. Es gibt zahlreiche Möglichkeiten den Anwendungsbereich auf gesetzlicher, verordnungsmässiger oder auch reglementarischer Stufe zu definieren. Detaillierte Empfehlungen sind in Abschnitt 9 enthalten.

Finanzierung von Projekten mit besonderer Förderwürdigkeit

Im Zusammenhang mit der Fragestellung der besonderen Förderwürdigkeit zeigt sich das folgende Bild. Aktuell vergibt die SGH rund 40% der Darlehen als sogenannte Impulsdarlehen mit einem um 50 Basispunkte (bzw. 0.50%) reduzierten Zinssatz. Es handelt sich dabei um Darlehen zur Finanzierung von besonders förderwürdigen Projekten. In Zukunft ist es überlegenswert, ob besonders förderwürdige Projekte statt einer Zinsvergünstigung (oder zusätzlich) eine längere Laufzeit und flexiblere Amortisationsbedingungen erhalten sollten. Aus ordnungspolitischen Überlegungen ist es wichtig, dass ein als besonders förderungswürdig qualifiziertes Projekt einen überbetrieblichen, destinationsweiten, regionalen oder gar gesellschaftlichen Nutzen stiftet. Ein Konzept der besonderen Förderwürdigkeit sollte Projekte mit einem rein einzelbetrieblichen Nutzen ausschliessen. Vielversprechende Themen bzw. Kriterien für eine besondere Förderwürdigkeit sind die Förderung von Innovationen, die Unterstützung von Jungunternehmertum im Zusammenhang mit Nachfolgelösungen und die Schaffung von grösseren Unternehmenseinheiten. Die verfolgten Ziele sind die Stärkung des touristischen Angebots einer Destination oder das Schaffen von weitergehenden regionalen und gesellschaftlichen Nutzen.

Es ist zu prüfen, ob die Vergabe der vorteilhaften Darlehen an die Finanzierung durch weitere Kapitalgeber (z.B. kantonale Förderstellen) geknüpft werden sollte. Für die Vergabe der vorteilhaften Darlehen sollten die Projektträger nicht nur inhaltliche Kriterien, sondern auch formelle Kriterien erfüllen. Dazu könnte ein minimaler Standard an finanziellen Planungs- und Controllinginstrumenten vorgegeben werden. Wer diese nicht erfüllt, muss beispielsweise an einem Coachingprogramm teilnehmen. Zinsvergünstigte Darlehen haben einen negativen Effekt auf die Ertragssituation der SGH.

Die SGH als ausgewiesenes Kompetenzzentrum

Eine Umfrage bei Hoteliers zeigt eine hohe Zufriedenheit mit dem Finanzierungsangebot der SGH. Positiv beurteilt wird sowohl das grosse Know-how der SGH bei Finanzierungsthemen wie auch die Verfügbarkeit einer zusätzlichen Finanzierungsquelle bei Finanzierungslücken zwischen Eigenkapital und klassischen Bankkrediten. Das Know-how der SGH wird auch von Banken und Kantonen sehr geschätzt und wirkt sich daher auch positiv auf die Verfügbarkeit von Bankfinanzierungen und kantonalen Unterstützungen aus. Für den Kanton Graubünden ist beispielsweise das Vorliegen einer Bewertung der SGH Bedingung für eine kantonale Unterstützung.

Die Interviews mit verschiedenen Parteien haben gezeigt, dass die SGH als kompetenter und vertrauenswürdiger Partner wahrgenommen wird. In diesem Zusammenhang wurde die Frage gestellt, ob und wie weit die SGH als Single Point of Contact (SPOC) für Finanzierungsfragen in der Beherbergungsindustrie bzw. als Anlaufstelle und Plattform von Nutzen wäre. Viele Interviewpartner sehen hier eine sinnvolle Dienstleistung. Jedoch zeigten sich unterschiedliche Meinungen in Bezug auf inhaltliche Abgrenzung (nur Finanzierung oder auch rechtliche oder betriebswirtschaftliche Unterstützung), der Kostenpflicht, der Beziehungsgestaltung mit anderen Fördereinrichtungen, Konkurrenzsituation und Verdrängung von privaten Akteuren, etc. Aus den Interviews heraus ergab sich kein dominantes Bild, ob die SGH sinnvollerweise SPOC-Dienstleistungen anbieten soll – und falls ja, welche und zu welchen Konditionen. Mit der aktuellen Betriebsgrösse von 10.2 Vollzeitäquivalenzen könnte kein glaubwürdiges SPOC Konzept umgesetzt werden. Ein tatsächlicher Bedarf, die inhaltliche Abgrenzung und die Finanzierung wären auf jeden Fall vertieft zu prüfen.

Chancen durch Stärkung der Kernkompetenz und Schärfung des Profils der SGH

Wie oben angedeutet, nimmt eine grosse Mehrheit der Interviewpartner die SGH als kompetenten, fairen und vertrauenswürdigen Partner bei Finanzierungsfragen von Immobilien im Beherbergungsbereich wahr. Gutachten der SGH werden von verschiedenen Marktteilnehmern als Gütesiegel wahrgenommen oder sogar als Bedingung verlangt. Die Antworten auf die Frage, ob die SGH auch als Expertin oder Beraterin für Wirtschaftlichkeitsprüfungen bzw. -verbesserungen beigezogen resp. eingesetzt werden könnte, waren sehr durchmischt. Wie bereits bei den Antworten zur Frage eines SPOC-Angebots, präsentierten sich die Meinungen und Ideen zum Angebot und der Weiterentwicklung der SGH stark auseinanderlaufend.

Dieses Bild legt eine Schlussfolgerung nahe, dass sich die SGH auch zukünftig prioritär auf die Festigung bzw. Weiterentwicklung ihrer Kernkompetenzen im Bereich «Vergabe und Bewirtschaftung von Krediten im 2. Rang in der Beherbergungsbranche» konzentrieren sollte. Stellt man die aktuellen oder zukünftigen Aktivitäten der SGH in einem Kreismodell dar, würden diese Aktivitäten zweifelsfrei im Kern (= innerster Kreis) stehen und somit das eigentliche Kerngeschäft darstellen. Von jedem sich daran anschliessenden Kreisen in Form von Produkten oder Dienstleistungen (z.B. Beratung, Gutachten, Benchmarking, Projekte mit besondere Förderwürdigkeit etc.) profitiert die Branche in einem gewissen Mass von der grundsätzlichen

(Kern-)Kompetenz der SGH. Dieser Umstand spricht im Sinne einer Multiplikationsstrategie für eine Ausweitung der Aktivitäten der SGH.

Aus unserer Sicht sind sowohl eine Fokussierungsstrategie wie auch eine Multiplikationsstrategie möglich. Bei der Multiplikationsstrategie ist zu bedenken, dass die organisationale Komplexität zunimmt und dass jede zusätzliche Aktivität zu einer schleichenden Erosion des fokussierten Profils und der wahrgenommenen Positionierung der SGH. Wie sich eine solche Entwicklung auch negativ auf die Eigenwirtschaftlichkeit – namentlich die Risikokosten – auswirken würde, wäre zu prüfen.

Finanzierung von Digitalisierungsprojekten und Ausrüstungsinvestitionen

Ein weiterer Untersuchungsaspekt der vorliegenden Studie betrifft die Nachfrage nach Finanzierungen für Digitalisierungsprojekte und Ausrüstungsinvestitionen. Die Interviews mit Hotelliers haben gezeigt, dass der Bedarf für Digitalisierungsprojekte grösser einzuschätzen ist als die Nachfrage nach Finanzierungen für Ausrüstungsinvestitionen. Dies obwohl mit Innotour und NRP bereits Gefässe bestehen, welche Digitalisierungsprojekte unter Umständen unterstützen können. Im Bereich der Ausrüstungsinvestitionen ist Leasing verbreitet. Wenn die SGH in diesem Bereich Fuss fassen möchte, wäre auch ein Leasingangebot zu prüfen.

Kredite zur Finanzierung von Ausrüstungsinvestitionen und Digitalisierungsprojekten könnten theoretisch über einen Schuldbrief mit der Liegenschaft als Pfand besichert werden. In der praktischen Anwendung ist aber davon auszugehen, dass solche Finanzierungen weitgehend im Blanko-Bereich stattfinden, da die SGH bereits bei den Immobilienfinanzierungen im Nachrang zu Banken steht. Es wäre wohl auch zwischen bestehenden Kunden und Neugeschäften zu differenzieren. In ersterem Fall ist eine Sicherheit vorhanden.

Um die Betriebskosten der betragsmässig geringen Finanzierungen tief zu halten ist ein Verzicht auf eine Besicherung zu prüfen. Die Laufzeiten sollten mit drei bis fünf Jahren angesetzt werden. Die SGH könnte in einem Pilotversuch Erfahrungen mit der Finanzierung von Digitalisierungsprojekten sammeln.

Die Meinungen der Gesprächspartner waren bezüglich Sinnhaftigkeit und Ausgestaltung sehr unterschiedlich bishin zu kritisch und klar ablehnend. Hier müssten weitere Untersuchungen gemacht werden.

Management Summary

Les objectifs de la présente étude sont d'examiner les implications des conditions-cadres de la SCH et d'élaborer, en étroite collaboration avec le SECO et la SCH, des variantes pour le développement de la SCH.

Les orientations proposées s'articulent notamment autour de deux exigences centrales :

- Renforcer la résilience de la SCH en termes de liquidités et de bilan, c'est-à-dire sa résistance aux crises
- L'évaluation d'instruments qui combinent les exigences de l'autogestion avec des effets de promotion élevés

Les développements des dernières années ainsi que les corrections de valeur suite à la pandémie ont conduit à une situation où les bases permettant de satisfaire aux deux exigences essentielles ne sont plus suffisantes. L'étude constate que le principe de l'autonomie financière ne pourra pas être maintenu dans les années à venir - sans adaptations au modèle actuel.

Le principe de l'autofinancement est d'une importance capitale, tant dans le contexte de la présente étude que dans celui des activités de la SCH. Conformément au principe de l'autonomie financière ancré dans la loi, la SCH doit générer suffisamment de ressources financières avec ses différentes sources de revenus (notamment le produit des intérêts, le produit des prestations de service, le produit des placements) pour pouvoir remplir durablement sa mission définie par ses propres moyens, c'est-à-dire sans soutien supplémentaire de l'extérieur. La situation de surendettement technique du bilan de la SCH au 31 décembre 2020 a nécessité des mesures ad hoc exceptionnelles entre la SCH et la Confédération afin de l'apurer.

Gains réalisés dans le passé en raison d'effets positifs uniques ou non durables

De 2012 à 2019, la SCH a réalisé un bénéfice annuel cumulé de 2,5 millions de CHF. Ce résultat positif a été favorisé principalement par trois facteurs : des revenus de placement élevés au cours des premières années (CHF 2.7 millions), des réductions importantes des coûts d'exploitation (CHF 3.1 millions) et des coûts du risque nettement inférieurs à la moyenne (CHF 12.4 millions). Sans ces trois effets, la perte cumulée aurait été de 15,7 millions de CHF, soit une perte annuelle de près de 2 millions de CHF.

L'horizon de planification des 5 à 10 prochaines années est tout autre. Premièrement, les coûts d'exploitation ne peuvent plus être réduits de manière significative, deuxièmement, les revenus des placements ne seront guère possibles jusqu'à nouvel ordre et troisièmement, il existe de grandes incertitudes quant à l'évolution des coûts du risque dans la période post-Corona. Il faut s'attendre à ce que les coûts du risque augmentent plutôt qu'ils ne baissent par rapport à la période 2012-2019. Parallèlement, la marge d'intérêt a massivement baissé ces dernières années. Ainsi, toutes les forces d'impact positives dans le passé (2012-2019) disparaissent.

Procédure de l'étude et principales conclusions sur la résilience aux crises et l'autonomie financière

Pour la présente étude, des mesures ont été examinées à l'aide d'analyses, d'interviews et d'entretiens approfondis avec des experts, puis discutées sous forme d'analyses d'utilité. En collaboration avec des parties prenantes importantes (notamment des représentants de la SCH, du SECO, des hôteliers, des banques, des autorités, d'autres instruments de promotion), des orientations ont été développées afin de concilier au mieux a) la résilience et la rentabilité propre, b) l'augmentation de l'effet de promotion et c) les développements futurs possibles (notamment les efforts politiques dus à l'après-COVID, la durabilité, le développement des régions de montagne).

En ce qui concerne l'objectif d'augmentation de la résilience et de la rentabilité propre, l'étude montre que le mandat de prestations, les structures et la dotation en ressources doivent être orientés de manière à ce que la SCH continue à travailler durablement - c'est-à-dire pour les 8 à 10 prochaines années - avec un degré de rentabilité propre aussi élevé que possible et qu'elle puisse absorber des événements extraordinaires. L'exigence de rentabilité propre ancrée dans la loi devient un défi particulier en raison de la disparition des forces d'action positives. Les corrections de valeur (techniques) effectuées dans les comptes annuels 2020 à la suite de la crise COVID ont montré qu'il fallait prévoir des mécanismes permettant d'éviter un blocage juridique de la SCH en cas de choc externe (dans le cas au 31.12.2020, un surendettement technique signalé par l'organe de révision) ou de l'apurer rapidement.

Il existe certes des dispositions légales relatives à la résilience en cas de crise (notamment l'article 14, paragraphe 3, de la loi fédérale sur l'encouragement du secteur de l'hébergement, selon lequel la Confédération prend en charge les pertes sur les prêts qu'elle accorde à la SCH). Dans l'application, il faut cependant répondre à de nombreuses questions juridiques, organisationnelles et financières. Ainsi, des clarifications juridiques (notamment par le SECO) ont montré que la SCH, en tant que coopérative de droit public, ne peut pas faire faillite et que des mesures d'assainissement du bilan faciles à mettre en œuvre, telles qu'une déclaration de subordination des prêts, ne sont pas applicables. Ce sont plutôt des abandons de créances ou des garanties de prise en charge des pertes qui s'appliquent. Ces instruments nécessitent à leur tour l'implication de différents services fédéraux (concrètement, outre le SECO, l'Administration fédérale des finances AFF). Dans la perspective d'événements futurs, il convient de définir les règles et les procédures pour une aide adéquate dans des situations exceptionnelles. Cela concerne entre autres les obligations de demande et d'information, la forme et le montant, les formes de soutien ayant un effet sur les liquidités ou simplement sans effet.

Lien particulier entre les fonds propres et les fonds empruntés

En ce qui concerne les points mentionnés ci-dessus relatifs à la viabilité de l'autofinancement et à la gestion des situations exceptionnelles, il est important d'intégrer dans la réflexion les rapports particuliers entre les fonds propres et les fonds étrangers. Les conditions spécifiques à la SCH se distinguent significativement de celles d'autres acteurs, notamment du secteur privé. Le capital coopératif de la SCH ne s'élève qu'à 28,4

millions de CHF (à titre de comparaison, le prêt de la Confédération s'élève à 236 millions de CHF). Les coopérateurs ne se considèrent pas comme des bailleurs de fonds propres classiques, dans le sens où les fonds propres représentent la masse résiduelle ou la masse de risque d'un financement. La structure de financement de la SCH se caractérise plutôt par le fait que le prêt de la Confédération est considéré comme un porteur de risque et que le capital de la coopérative proprement dit est plutôt compris comme une sorte de "contribution unique de sympathie" des participants de la branche. Une modification de cette constellation porterait fondamentalement atteinte à la conception que la SCH et la branche ont d'elles-mêmes. Cette compréhension de base établie a pour conséquence que les solutions d'assainissement classiques (entre autres la réduction du capital avec ou sans reconstitution immédiate, la symétrie des sacrifices, etc.) disparaissent en grande partie. Dans le cadre de cette étude, les solutions qui intègrent le capital propre ne sont donc pas poursuivies.

Rentabilité propre dans l'analyse des bénéfices et des flux de trésorerie

Nos analyses ont montré que la rentabilité propre durable doit être considérée sous deux angles : d'une part, sous l'angle du bénéfice (ayant une incidence sur le résultat) et, d'autre part, sous l'angle des flux financiers ou du cash-flow. Ces deux valeurs peuvent diverger de manière significative pendant plusieurs années. Il est important de noter qu'elles réagissent à des mécanismes de gestion différents.

Pour pouvoir afficher un bénéfice, la SCH doit couvrir non seulement les charges de personnel et les charges générales d'exploitation (qui ont toutes deux une incidence sur les liquidités), mais aussi les coûts des risques qui, dans la plupart des cas, n'ont pas d'incidence immédiate sur les liquidités. Les corrections de valeur résultant de l'octroi de crédits ou de prêts (auxquelles s'ajoutent les provisions) pèsent directement sur le compte de résultat de la SCH en tant que coûts dits de risque et - comme le montre l'analyse - dans une large mesure. Dans la plupart des cas, les corrections de valeur et les provisions n'ont cependant pas d'incidence immédiate sur le cash-flow. Au contraire, elles doivent être considérées comme latentes jusqu'à ce que la perte définitive due à un non-remboursement soit établie. Le coût du risque est déterminé en permanence, voire annuellement, dans le cadre d'une évaluation appropriée des risques. Conformément au principe de prudence (art. 960 CO, en particulier le principe d'imparité), toutes les pertes futures possibles doivent être enregistrées sans délai dans la comptabilité. Le principe de prudence s'applique en principe aussi en cas d'application des Swiss GAAP FER en tant que norme de présentation des comptes.

Du point de vue des flux de trésorerie, la situation est totalement différente. Selon le plan quadriennal de SCH, la société gagnera chaque année des cash-flows positifs. Cependant, après déduction du coût du risque "faible"², il ne reste aucun bénéfice annuel positif. Les analyses montrent clairement que SCH aura un "problème de bénéfice" à l'avenir. Les pertes (bilancielleres) attendues réduisent la capacité d'autofinancement durable et pèsent sur les fonds propres existants dans les conditions juridiques actuellement applicables. C'est également le cas si l'on tient compte d'éventuelles reprises d'une partie des corrections de valeur liées à corona de l'exercice 2020. En revanche, la SCH ne manque actuellement pas de liquidités. Il faut donc notamment prendre des mesures qui renforcent le bénéfice annuel et donc les fonds propres. Un apport de liquidités n'est

² Voir à ce sujet la déduction et la discussion au chapitre 2.3.2.

en revanche pas urgent. Des liquidités supplémentaires seraient néanmoins utiles à la SCH. En fonction de la structure juridique (capital propre, fonds à fonds perdu, garantie de reprise des pertes, etc.), cela permettrait d'une part d'augmenter le coussin de sécurité du bilan et d'autre part d'élargir le cadre de la SCH pour les engagements de financement existants et potentiels.

Croissance du portefeuille de prêts comme moteur de l'effet de promotion et de la rentabilité propre - mais aussi du coût du risque

Au cours de la période étudiée 2012-2019, le portefeuille de prêts de la SCH a connu une croissance annuelle moyenne de 5,4% (net). Comme les nouvelles opérations présentent en moyenne une notation nettement meilleure que les prêts remboursés, la croissance passée a eu un effet réducteur sur les corrections de valeur (coût du risque plus faible). Cette croissance a été largement soutenue par l'extension du périmètre d'éligibilité et la possibilité de prêts plus élevés.

Pour l'après-Corona, il n'est actuellement pas possible d'évaluer dans quelle mesure et pendant combien de temps la crise de Corona aura un impact négatif sur la croissance. Une croissance positive due à un effet de rattrapage de la part des établissements hôteliers demandeurs ou à des facteurs externes (p. ex. une extension des activités de la SCH souhaitée par les milieux politiques) est tout à fait possible et aurait un effet positif sur les produits d'intérêts bruts de la SCH. Dans le cas d'une extension du volume de crédit de la SCH pour des raisons politiques ou anticycliques, il faut éventuellement s'attendre dans un tel scénario à une augmentation des coûts de risque effectifs ou calculés sur les nouveaux prêts. Il faut notamment tenir compte du fait que les coûts du risque ne pourraient apparaître dans les comptes de la SCH qu'avec un retard de plusieurs années. Un tel effet pourrait se répercuter de manière significative sur le bilan si des risques accrus étaient acceptés dans le cadre de la nécessité actuelle de promotion et qu'un effondrement conjoncturel (normal) survenait dans quelques années. Une telle constellation pourrait - malgré tout le professionnalisme et la prudence dont on fait preuve dans la gestion des positions individuelles - entraîner des pertes considérables au niveau du bilan (en raison de corrections de valeur ou d'amortissements supplémentaires) ainsi qu'au niveau des liquidités (pas ou seulement des retours partiels par le biais d'amortissements et de paiements d'intérêts). C'est pourquoi il est suggéré de définir un processus de prise en charge des pertes (y compris un mécanisme de décision). Un mécanisme clairement défini permettrait à la SCH de disposer d'une masse de manœuvre en matière de bilan - tout en garantissant que les interlocuteurs importants (notamment le SECO et l'AFF) obtiennent les bases de décision nécessaires en raison de leurs droits à l'information.

Solutions alternatives pour assurer l'autonomie financière et l'effet de promotion

Dans la présente étude, les solutions suivantes ont été examinées de manière approfondie afin de garantir l'autofinancement et d'augmenter l'effet de promotion. Une première solution consiste à ce que la Confédération prenne en charge une partie définie des coûts liés aux risques ou des corrections de valeur comptables et des pertes effectives. Cette mesure peut être comparée à la prise en charge des risques dans le

cadre des prêts NPR. Cette mesure aiderait la SCH à couvrir des coûts de risque "moyennement élevés" dans le contexte actuel des taux d'intérêt et à rester ainsi autonome en termes de liquidités et de bilan. Comme dans le cas d'une variante de prise en charge des pertes, la Confédération ne devrait injecter de nouveaux fonds (en supposant que les autres associés n'offrent pas d'autres moyens) que si des amortissements élevés manquant à l'appel mettaient en péril les liquidités et donc la mission de promotion de la SCH.

Une deuxième solution consiste à ce que la Confédération garantisse à la SCH une marge d'intérêt minimale sur le prêt. Pour que la SCH puisse couvrir des coûts de risque moyennement élevés, la marge d'intérêt minimale devrait s'élever à 2,7%. Cela signifie que le taux d'intérêt du prêt de la Confédération est toujours inférieur de 2,7% au taux d'intérêt moyen des clients de la SCH. Si la SCH gagne en moyenne un taux d'intérêt de 1,6% sur les prêts effectifs aux clients, par exemple, le taux d'intérêt sur le prêt fédéral serait de -1,1%. Dans le contexte actuel de taux d'intérêt négatifs, cela signifierait toutefois que la Confédération devrait indemniser la SCH pour les intérêts négatifs. Si l'environnement des taux d'intérêt évolue à nouveau dans la zone positive historique au cours des prochaines années, la SCH profite à nouveau des meilleures conditions de financement initiales en raison du prêt fédéral sans intérêt. La SCH peut ainsi assurer plus facilement sa propre rentabilité ou renforcer son effet de promotion. La solution ne devrait être discutée que dans le sens d'une rémunération minimale. Si les taux d'intérêt ou la marge réalisable devaient augmenter à >2,7%, le paiement d'intérêts par la SCH à la Confédération serait en contradiction avec le sens initial du financement par prêt.

Une troisième possibilité de garantir durablement l'autofinancement et l'effet de promotion peut être créée par le paiement d'une contribution annuelle ou courante aux frais de fonctionnement. Le montant ou ses paramètres de calcul doivent être définis et peuvent être liés à des missions de promotion (supplémentaires) (par ex. premiers entretiens gratuits, études de référence, transfert de connaissances, SPOC, etc. En raison des coûts de risque significatifs dans la structure SCH, il convient de noter qu'une contribution aux frais d'exploitation telle qu'elle est versée aux coopératives de cautionnement ne couvrirait pas les coûts de risque moyennement élevés de la SCH. L'autofinancement ne serait donc pas encore garanti. Il est toutefois envisageable de combiner une contribution annuelle aux frais d'exploitation (par ex. 1 million de CHF) avec l'instrument de la subordination/prise en charge des pertes, qui ne serait accordée que sur demande de la SCH et après examen par la Confédération. Cette combinaison permettrait d'assurer durablement les objectifs de rentabilité propre, d'effet d'encouragement (flexibilisé) et de résilience aux crises. Des recommandations détaillées sont présentées dans la section 9 contiennent.

Effet de promotion accru grâce à des périodes d'amortissement plus flexibles

L'environnement actuel des taux d'intérêt a une grande influence sur la situation financière actuelle et future de la SCH. Avec la forte baisse des taux d'intérêt, la SCH ne peut plus offrir de réel avantage de taux à la plupart de ses clients. Les clients dont la solvabilité est bonne ou moyenne obtiennent actuellement les fonds de la banque à un prix plus avantageux que ceux de la SCH. Le prêt sans intérêt accordé par la Confédération ne représente plus un allègement décisif dans le contexte actuel.

Néanmoins, le secteur apprécie beaucoup la possibilité de financement supplémentaire offerte par les prêts de la SCH, qui dépasse le potentiel de financement bancaire. La majorité des personnes interrogées estiment qu'une politique d'amortissement plus flexible augmenterait fortement l'effet de promotion. Le secteur souhaite notamment des périodes d'amortissement plus longues ou plus flexibles, combinées à un renoncement aux prestations d'amortissement pendant les années de démarrage du prêt. Cela allégerait davantage le service de la dette qu'un prêt sans intérêt. De plus, les prêts sans intérêt ont un effet fortement négatif sur la marge d'intérêt et donc sur la rentabilité propre de la SCH. Mais de nombreuses personnes interrogées soulignent également l'effet disciplinaire des amortissements et mettent en garde, entre autres, contre un éventuel report de l'adaptation structurelle en raison de longues périodes d'amortissement. En principe, l'instrument d'une politique d'amortissement plus flexible utilisée avec modération par la SCH peut avoir un effet d'encouragement important. Il existe de nombreuses possibilités de définir le champ d'application au niveau de la loi, de l'ordonnance ou du règlement. Des recommandations détaillées sont présentées dans la section 9 sont incluses.

Financement de projets particulièrement éligibles

En ce qui concerne la question de l'éligibilité particulière, la situation est la suivante. Actuellement, la SCH octroie environ 40% des prêts sous forme de prêts dits d'impulsion avec un taux d'intérêt réduit de 50 points de base (ou 0,50%). Il s'agit de prêts destinés à financer des projets particulièrement dignes d'être soutenus. A l'avenir, il conviendra de réfléchir à la possibilité d'accorder aux projets particulièrement éligibles une durée plus longue et des conditions d'amortissement plus flexibles au lieu d'une réduction du taux d'intérêt (ou en plus). D'un point de vue réglementaire, il est important qu'un projet qualifié de particulièrement éligible présente un avantage pour l'ensemble de l'entreprise, des destinations, de la région ou même de la société. Un concept d'éligibilité particulière devrait exclure les projets dont l'utilité est purement individuelle. Les thèmes ou critères les plus prometteurs pour une éligibilité particulière sont la promotion de l'innovation, le soutien à l'entrepreneuriat des jeunes dans le cadre de solutions de succession et la création d'unités d'entreprise plus importantes. Les objectifs poursuivis sont le renforcement de l'offre touristique d'une destination ou la création d'avantages régionaux et sociaux plus larges.

Il convient d'examiner si l'octroi des prêts avantageux devrait être lié au financement par d'autres bailleurs de fonds (p. ex. services cantonaux de promotion). Pour l'octroi des prêts avantageux, les porteurs de projet ne devraient pas seulement remplir des critères de contenu, mais aussi des critères formels. Pour ce faire, un standard minimal d'instruments de planification et de contrôle financiers pourrait être imposé. Ceux qui ne les remplissent pas doivent par exemple participer à un programme de coaching. Les prêts à taux d'intérêt réduit ont un effet négatif sur les revenus de la SCH.

SCH, un centre de compétences avéré

Une enquête menée auprès des hôteliers montre une grande satisfaction quant à l'offre de financement de la SCH. Le grand savoir-faire de la SCH en matière de financement ainsi que la disponibilité d'une source de financement supplémentaire en cas de lacunes de financement entre les fonds propres et les crédits bancaires classiques sont jugés positivement. Le savoir-faire de la SCH est également très apprécié par les banques et les cantons, ce qui a un impact positif sur la disponibilité des financements bancaires et des aides cantonales. Pour le canton des Grisons, par exemple, l'existence d'une évaluation de la SCH est une condition pour obtenir un soutien cantonal.

Les entretiens avec différentes parties ont montré que la SCH est perçue comme un partenaire compétent et digne de confiance. Dans ce contexte, la question a été posée de savoir si et dans quelle mesure la SCH serait utile en tant que Single Point of Contact (SPOC) pour les questions de financement dans l'industrie de l'hébergement ou en tant que point de contact et plate-forme. De nombreuses personnes interrogées y voient un service utile. Toutefois, les avis divergent quant à la délimitation du contenu (uniquement financement ou également soutien juridique ou économique), l'obligation de payer, l'organisation des relations avec d'autres organismes de promotion, la situation de concurrence et l'éviction des acteurs privés, etc. Les interviews n'ont pas permis de dégager une image dominante quant à la question de savoir si la SCH devrait raisonnablement proposer des services SPOC - et si oui, lesquels et à quelles conditions. La taille actuelle de l'entreprise (10,2 équivalents temps plein) ne permettrait pas de mettre en œuvre un concept SPOC crédible. Un besoin réel, la délimitation du contenu et le financement devraient en tout cas être examinés de manière approfondie.

Opportunités grâce au renforcement des compétences clés et à l'affinement du profil de la SCH

Comme indiqué ci-dessus, une grande majorité des personnes interrogées perçoit la SCH comme un partenaire compétent, équitable et digne de confiance pour les questions de financement de biens immobiliers dans le secteur de l'hébergement. Les expertises de la SCH sont perçues comme un label de qualité par différents acteurs du marché ou sont même exigées comme condition. Les réponses à la question de savoir si la SCH pourrait également être consultée ou engagée en tant qu'experte ou conseillère pour des contrôles ou des améliorations de la rentabilité sont très mitigées. Comme pour les réponses à la question d'une offre SPOC, les opinions et les idées sur l'offre et le développement de la SCH étaient très divergentes.

Cette image suggère une conclusion : la SCH devrait à l'avenir également se concentrer en priorité sur la consolidation ou le développement de ses compétences clés dans le domaine de "l'octroi et de la gestion de crédits de 2e rang dans le secteur de l'hébergement". Si l'on représentait les activités actuelles ou futures de la SCH dans un modèle circulaire, ces activités se situeraient sans aucun doute au cœur (= cercle le plus intérieur) et représenteraient ainsi l'activité principale proprement dite. La branche profite dans une certaine mesure de la compétence fondamentale (centrale) de la SCH pour chaque cercle qui s'y rattache sous forme de produits ou de prestations (p. ex. conseil, expertise, benchmarking, projets méritant un soutien particulier,

etc. Cet état de fait plaide en faveur d'une extension des activités de la SCH dans le sens d'une stratégie de multiplication.

De notre point de vue, une stratégie de focalisation et une stratégie de multiplication sont toutes deux possibles. Dans le cas de la stratégie de multiplication, il faut tenir compte du fait que la complexité organisationnelle augmente et que toute activité supplémentaire entraîne une érosion insidieuse du profil focalisé et du positionnement perçu de la SCH. Il conviendrait d'examiner comment une telle évolution aurait également des répercussions négatives sur la rentabilité propre - notamment sur le coût du risque.

Financement de projets de numérisation et d'investissements en équipement

Un autre aspect de la présente étude concerne la demande de financement pour des projets de numérisation et d'investissement en équipement. Les entretiens avec les hôteliers ont montré que le besoin en projets de numérisation est plus important que la demande en financements pour les investissements d'équipement. Et ce, bien qu'il existe déjà, avec Innotour et la NPR, des instruments qui peuvent éventuellement soutenir des projets de numérisation. Dans le domaine des investissements d'équipement, le leasing est très répandu. Si la SCH souhaite prendre pied dans ce domaine, il faudrait également examiner une offre de leasing.

Les crédits destinés à financer des investissements d'équipement et des projets de numérisation pourraient théoriquement être garantis par une cédule hypothécaire avec l'immeuble comme gage. Dans l'application pratique, il faut toutefois partir du principe que de tels financements se font en grande partie en blanc, car la SCH est déjà subordonnée aux banques pour les financements immobiliers. Il faudrait sans doute aussi faire une distinction entre les clients existants et les nouvelles opérations. Dans le premier cas, il existe une garantie.

Afin de maintenir les coûts d'exploitation des financements de faible montant à un niveau bas, il convient d'envisager de renoncer à une garantie. Les durées devraient être fixées entre trois et cinq ans. La SCH pourrait faire un essai pilote pour acquérir de l'expérience dans le financement de projets de numérisation.

Les avis des interlocuteurs étaient très différents quant à la pertinence et à l'organisation, voire critiques et clairement hostiles. Des recherches supplémentaires devraient être menées à ce sujet.

Management Summary

Gli obiettivi del presente studio sono di esaminare le implicazioni delle condizioni quadro del SCA e di sviluppare varianti per l'ulteriore sviluppo del SCA in stretta collaborazione con la SECO e il SCA. Le direzioni proposte si basano in particolare su due requisiti centrali:

- Rafforzare la liquidità e la resistenza del bilancio di SCA o la resistenza alle crisi
- La valutazione di strumenti che combinano i requisiti di autofinanziabilità con alti effetti di finanziamento

Gli sviluppi degli ultimi anni e le rettifiche di valore come risultato della pandemia hanno portato alla situazione che le basi per soddisfare entrambi i requisiti fondamentali non sono più disponibili in misura sufficiente. Lo studio trova che il principio della redditività economica - senza aggiustamenti al modello precedente - non può essere mantenuto nei prossimi anni.

Il principio della redditività economica è di centrale importanza sia in relazione al presente studio che alle attività della SCA. Secondo il principio legalmente stabilito dell'autofinanziabilità, SCA deve generare risorse finanziarie sufficienti dalle sue varie fonti di reddito (compresi i redditi da interessi, i redditi da servizi, i redditi da investimenti) per essere in grado di adempiere alla sua missione definita in modo sostenibile con le proprie risorse, senza ulteriore sostegno dall'esterno. La situazione di sovraindebitamento di bilancio di SCA al 31 dicembre 2020 ha richiesto misure straordinarie ad hoc tra SCA e la Confederazione per porvi rimedio.

Profitti in passato dovuti a effetti positivi una tantum o non sostenibili

SCA ha raggiunto un utile annuo cumulativo di 2,5 milioni di CHF negli anni dal 2012 al 2019. Questo risultato positivo è stato favorito soprattutto da tre fattori: elevati ricavi da investimenti nei primi anni (CHF 2,7 milioni), ampie riduzioni dei costi operativi (CHF 3,1 milioni) e costi di rischio nettamente inferiori alla media (CHF 12,4 milioni). Senza questi tre effetti, si sarebbe verificata una perdita cumulativa di 15,7 milioni di CHF o una perdita annuale di poco meno di 2 milioni di CHF.

Per l'orizzonte di pianificazione dei prossimi 5-10 anni, il quadro è completamente diverso. In primo luogo, i costi operativi non possono più essere significativamente ridotti, in secondo luogo, il reddito da investimento sarà difficilmente possibile per il momento, e in terzo luogo, ci sono grandi incertezze su come i costi di rischio si svilupperanno nel periodo post-Corona. Si può supporre che i costi di rischio aumenteranno piuttosto che diminuire rispetto al periodo dal 2012 al 2019. Allo stesso tempo, il margine di interesse è sceso massicciamente negli ultimi anni. Questo significa che tutte le forze di impatto positivo del passato (2012-2019) scompariranno.

Approccio allo studio e risultati chiave sulla resilienza alle crisi e l'autofinanziabilità

Per il presente studio, le misure sono state esaminate con l'aiuto di analisi, interviste e discussioni approfondite con esperti e discusse sotto forma di analisi del valore di utilità. Insieme a importanti stakeholder (tra cui rappresentanti della SCA, della SECO, degli albergatori, delle banche, delle autorità, di altri strumenti di promozione), sono state sviluppate indicazioni per conciliare al meglio a) la resilienza e l'autofinanziabilità, b) l'aumento dell'effetto di promozione e c) i possibili sviluppi futuri (compresi gli sforzi politici dovuti al post-COVID, la sostenibilità, lo sviluppo delle regioni di montagna).

Per quanto riguarda l'obiettivo di aumentare la resilienza e la redditività economica, lo studio mostra che il mandato di prestazione, le strutture e le risorse devono essere allineati in modo tale che il SCA debba continuare ad operare in modo sostenibile - cioè per i prossimi 8-10 anni - con un grado di redditività economica il più alto possibile ed essere in grado di assorbire eventi straordinari. Il requisito giuridicamente ancorato della redditività economica diventa una sfida particolare a causa dell'interruzione delle forze di impatto positivo. Le rettifiche di valore (tecniche) nel bilancio annuale 2020 in seguito alla crisi di COVID hanno dimostrato che è necessario prevedere dei meccanismi che possano impedire o correggere rapidamente un blocco giuridico di SCA in caso di shock esterno (nel caso di un sovraindebitamento tecnico indicato dai revisori al 31 dicembre 2020).

Esistono norme giuridiche relative alla resistenza in situazioni di crisi (ad esempio l'art. 14 cpv. 3 della legge federale sulla promozione dell'industria alberghiera secondo cui la Confederazione si assume le perdite sui prestiti da essa concessi alla SCA). Nell'applicazione, tuttavia, ci sono numerose domande legali, organizzative e finanziarie a cui rispondere. I chiarimenti giuridici (in particolare da parte della SECO) hanno dimostrato che la SCA, in quanto cooperativa di diritto pubblico, non può fallire e che non sono applicabili misure di ristrutturazione del bilancio facilmente attuabili, come una dichiarazione di subordinazione dei prestiti. Invece, si usano rinunce al debito o garanzie di assunzione di perdite. Questi strumenti richiedono a loro volta il coinvolgimento di diversi enti federali (in particolare, oltre alla SECO, l'Amministrazione federale delle finanze FFA). Per quanto riguarda gli eventi futuri, devono essere definite le regole e le procedure per un'assistenza adeguata in situazioni eccezionali. Questo riguarda, tra l'altro, gli obblighi di domanda/informazione, la forma e l'importo, le forme di sostegno efficaci o semplicemente inefficaci.

Relazione speciale distintiva tra capitale di debito e capitale netto

In relazione ai punti summenzionati dell'autofinanziabilità sostenibile e della gestione di situazioni eccezionali, è importante includere nella considerazione le relazioni speciali tra capitale proprio e capitale di debito. Le circostanze specifiche di SCA differiscono significativamente da altre, cioè dagli attori del settore privato. Il capitale cooperativo di SCA ammonta a soli 28,4 milioni di franchi (per confronto, il prestito federale è di 236 milioni di franchi). I membri della cooperativa non si considerano come i classici fornitori di capitale nel senso che il capitale rappresenta la massa residua o di rischio di un finanziamento. La struttura di finanziamento di SCA è piuttosto caratterizzata dal fatto che il prestito federale è visto come un portatore

di rischio e il capitale cooperativo effettivo è piuttosto visto come una sorta di "contributo di simpatia una tantum" dei partecipanti al settore. Un cambiamento in questa costellazione interferirebbe fundamentalmente con l'autocompressione del SCA e del settore. Questa comprensione di base stabilita porta al fatto che le soluzioni classiche di ristrutturazione (tra cui il taglio del capitale con o senza rifornimento immediato, la simmetria dei costi e perdite, ecc). Nel contesto di questo studio, le soluzioni che includono il capitale azionario non sono quindi perseguite ulteriormente.

Redditività nell'analisi del profitto rispetto al flusso di cassa

Le nostre analisi hanno dimostrato che la sostenibilità economica deve essere vista da due prospettive: da un lato, dalla prospettiva del profitto (che colpisce il reddito) e, dall'altro, dalla prospettiva del flusso di cassa o cash flow. Questi due valori possono differire significativamente per diversi anni. È importante notare che reagiscono a diversi meccanismi di controllo.

Per mostrare un profitto, SCA deve coprire non solo le spese per il personale e le spese operative (che influiscono entrambe sulla liquidità), ma anche i costi di rischio, che - nella maggior parte dei casi - non influiscono immediatamente sulla liquidità. Le rettifiche di valore da prestiti (più gli accantonamenti), come cosiddetti costi di rischio, gravano direttamente sul conto economico della SCA e - come mostra l'analisi - essenzialmente sulla massa. Tuttavia, nella maggior parte dei casi le rettifiche di valore e gli accantonamenti non sono immediatamente rilevanti per i cash flow. Piuttosto, devono essere considerati latenti fino a quando non si determina la perdita definitiva dovuta al mancato pagamento. I costi del rischio sono determinati su base continua o annuale come parte di un'appropriata valutazione del rischio. Secondo il principio della prudenza (art. 960 CO, in particolare il principio di imparità), tutte le possibili perdite future devono essere immediatamente contabilizzate. Il principio della prudenza si applica in linea di principio anche nell'applicazione delle Swiss GAAP FER come norma contabile.

Dal punto di vista del cash flow, il quadro è completamente diverso. Secondo la pianificazione quadriennale di SCA, SCA guadagnerà flussi di cassa positivi ogni anno. Tuttavia, dopo aver dedotto i costi di rischio "bassi"³ non rimane alcun profitto annuale positivo. Le analisi chiariscono che SCA avrà un "problema di profitto" in futuro. Le perdite previste (di bilancio) riducono la capacità di sostenere la redditività e, nelle condizioni legali attualmente applicabili, mettono sotto pressione il capitale proprio esistente. Questo vale anche se si tiene conto di possibili storni di parti delle rettifiche di valore legate alla corona a partire dall'esercizio 2020. D'altra parte, la SCA non manca attualmente di fondi liquidi. Pertanto, sono necessarie in particolare misure che rafforzino l'utile annuale e quindi anche il capitale proprio. Un'iniezione di fondi liquidi, d'altra parte, non è urgente. Ciononostante, SCA beneficerebbe di ulteriori fondi liquidi. A seconda della struttura giuridica (capitale proprio, A-fonds-perdu, garanzia di assorbimento delle perdite, ecc.), ciò potrebbe da un lato aumentare il cuscinetto di sicurezza del bilancio e dall'altro ampliare la portata degli impegni di finanziamento esistenti e potenziali della SCA.

³ Vedere la derivazione e la discussione nel capitolo 2.3.2.

La crescita del portafoglio prestiti come motore dell'impatto promozionale e della redditività economica - ma anche dei costi del rischio

Nel periodo 2012-2019, il portafoglio prestiti di SCA è cresciuto in media del 5,4% all'anno (netto). Poiché il nuovo business ha un rating significativamente migliore in media dei prestiti rimborsati, la crescita passata ha avuto un effetto di riduzione sulle rettifiche di valore (costi di rischio inferiori). Questa crescita è stata guidata in gran parte dall'espansione del perimetro promozionale e dalla possibilità di prestiti più elevati.

Per il periodo post-Corona, è attualmente impossibile stimare in che misura e per quanto tempo la crisi di Corona avrà un impatto negativo sulla crescita. Una crescita positiva dovuta a un effetto di recupero della domanda da parte delle società alberghiere o a fattori esterni (ad es. un'espansione delle attività della SCA voluta dai politici) sono del tutto possibili e avrebbero un effetto positivo sul reddito lordo da interessi della SCA. Nel caso di un'espansione politica o anticiclica del volume dei prestiti di SCA, è possibile che i costi di rischio effettivi o figurativi sui nuovi prestiti aumentino in tale scenario. In particolare, va notato che i costi di rischio potrebbero apparire nei libri contabili di SCA solo con un ritardo di diversi anni. Un tale effetto potrebbe riflettersi significativamente nel bilancio se si accettassero rischi maggiori nel corso dell'attuale necessità di promozione e se tra qualche anno si verificasse un (normale) crollo economico. Una tale costellazione potrebbe - nonostante tutta la professionalità e la cautela nella gestione delle singole posizioni - portare a perdite considerevoli nel bilancio (a causa di rettifiche di valore aggiuntive o write-off) così come nella liquidità (nessun recupero o solo parziale attraverso l'ammortamento e il pagamento degli interessi). Per questo motivo, si suggerisce la definizione di un processo per l'assunzione delle perdite (incluso il meccanismo di decisione). Un meccanismo chiaramente definito creerebbe una massa di manovra di bilancio per il SCA - assicurando allo stesso tempo che gli interlocutori rilevanti (tra cui SECO e AFF) ricevano le basi necessarie per prendere decisioni sulla base dei diritti di informazione.

Soluzioni alternative per garantire la fattibilità economica e l'impatto promozionale

Nel presente studio, sono stati esaminati in profondità i seguenti approcci per garantire l'autofinanziabilità e aumentare l'effetto di finanziamento. Un primo approccio consiste nell'assunzione da parte del governo federale di una parte definita dei costi di rischio o delle rettifiche di valore contabile e delle perdite effettive. Questa misura può essere paragonata all'assunzione di rischio per i prestiti NRP. Questa misura aiuterebbe SCA a coprire i costi di rischio "medio-alti" nell'attuale ambiente dei tassi d'interesse e quindi a rimanere autosufficiente in termini di liquidità e bilancio. Come nel caso di una variante di assunzione delle perdite, la Confederazione dovrebbe iniettare nuovi fondi (supponendo che gli altri azionisti non offrano ulteriori fondi) solo se gli ammortamenti elevati non si concretizzano e quindi mettono in pericolo la liquidità e il mandato di finanziamento di SCA.

Una seconda soluzione è che la Confederazione garantisca a SCA un margine di interesse minimo sul prestito. Affinché SCA possa coprire i costi di rischio medio-alto, il margine di interesse minimo dovrebbe essere del

2,7%. Questo significa che il tasso d'interesse del prestito federale è sempre del 2,7% inferiore al tasso d'interesse medio dei clienti di SCA. Se SCA guadagna un tasso di interesse medio di, diciamo, 1,6% sui prestiti effettivi ai clienti, il tasso di interesse sul prestito federale sarebbe -1,1%. Nell'attuale contesto di tassi d'interesse negativi, tuttavia, ciò significherebbe che la Confederazione dovrebbe compensare SCA per gli interessi negativi. Se nei prossimi anni l'ambiente dei tassi d'interesse tornerà nella gamma storicamente positiva, SCA beneficerà nuovamente delle migliori condizioni di finanziamento originali grazie al prestito federale senza interessi. In questo modo, SCA può assicurare più facilmente la propria vitalità economica e rafforzare il suo effetto di finanziamento. Di conseguenza, l'approccio della soluzione dovrebbe essere discusso solo in termini di un tasso di interesse minimo. Se l'ambiente dei tassi d'interesse o il margine ottenibile salissero a $>2,7\%$, un pagamento di interessi da parte di SCA al governo federale contraddirebbe lo scopo originale del finanziamento del prestito.

Una terza possibilità per garantire in modo sostenibile l'autofinanziabilità e l'effetto di finanziamento può essere creata pagando un contributo annuale o continuo per i costi di gestione. L'importo o i suoi parametri di valutazione devono essere definiti e possono essere collegati a mandati di finanziamento (aggiuntivi) (ad esempio, interviste iniziali gratuite, studi di benchmark, trasferimento di conoscenze, SPOC, ecc.) A causa dei significativi costi di rischio nella costruzione della SCA, è importante notare che un contributo ai costi operativi dell'importo pagato alle cooperative di garanzia non coprirebbe i costi di rischio medio-alto della SCA. L'autofinanziabilità non sarebbe quindi garantita. Tuttavia, è ipotizzabile combinare un contributo annuale per i costi d'esercizio (ad esempio 1 milione di franchi) con lo strumento della subordinazione/assunzione delle perdite, che verrebbe concesso solo su richiesta della SCA e dopo l'esame della Confederazione. Con questa combinazione, gli obiettivi dell'autofinanziabilità, impatto di finanziamento (flessibilizzato) e resilienza alle crisi potrebbero essere garantiti a lungo termine. Raccomandazioni dettagliate sono contenute nella sezione 9 contenuto.

Maggiore effetto di finanziamento attraverso periodi di ammortamento più flessibili

L'attuale ambiente dei tassi d'interesse ha una grande influenza sulla situazione finanziaria attuale e futura di SCA. Con il forte calo dei tassi d'interesse, SCA non può più offrire alla maggior parte dei clienti un reale vantaggio sui tassi d'interesse. I clienti con un rating di credito buono o medio attualmente ricevono fondi dalla banca a un tasso più basso che da SCA. Il prestito senza interessi concesso dal governo federale non è più un sollievo decisivo nell'ambiente attuale.

Tuttavia, l'industria apprezza molto la possibilità di finanziamento aggiuntivo attraverso i prestiti SCA, che supera il potenziale di finanziamento bancario. La maggior parte dei partner dell'intervista vede una politica di ammortamento più flessibile come un grande aumento dell'effetto di finanziamento. In particolare, il settore vorrebbe vedere periodi di ammortamento più lunghi o più flessibili, combinati con una rinuncia ai pagamenti di ammortamento nei primi anni del prestito. Questo alleggerirebbe il servizio del debito più di un prestito senza interessi. Inoltre, i prestiti senza interessi hanno un forte impatto negativo sul margine di interesse e quindi sulla stessa redditività economica di SCA. Tuttavia, numerosi intervistati sottolineano

anche l'effetto disciplinante dell'ammortamento e mettono in guardia, tra l'altro, contro un possibile ritardo nell'adeguamento strutturale dovuto a lunghi periodi di ammortamento. In linea di principio, lo strumento di una politica di ammortamento più flessibile applicata moderatamente dalla SCA può avere un grande effetto promozionale. Ci sono numerose possibilità per definire l'ambito di applicazione a livello legale, di ordinanza o di regolamento. Raccomandazioni dettagliate sono contenute nella sezione 9 sezione.

Finanziamento di progetti con ammissibilità speciale

Il seguente quadro emerge in relazione alla questione dell'ammissibilità speciale. Attualmente, SCA concede circa il 40% dei prestiti come cosiddetti prestiti d'impulso con un tasso d'interesse ridotto di 50 punti base (o 0,50%). Si tratta di prestiti per finanziare progetti che sono particolarmente degni di sostegno. In futuro, vale la pena considerare se i progetti particolarmente ammissibili dovrebbero ricevere una durata più lunga e termini di ammortamento più flessibili invece di (o in aggiunta a) una riduzione del tasso di interesse. Da un punto di vista normativo, è importante che un progetto che si qualifica come particolarmente degno di sostegno generi un beneficio che sia inter-aziendale, di destinazione, regionale o anche sociale. Un concetto di ammissibilità speciale dovrebbe escludere i progetti con un beneficio puramente mono-aziendale. Temi promettenti o criteri di ammissibilità speciali sono la promozione delle innovazioni, il sostegno dell'imprenditoria giovane in relazione alle soluzioni di successione e la creazione di unità commerciali più grandi. Gli obiettivi perseguiti sono il rafforzamento dell'offerta turistica di una destinazione o la creazione di ulteriori benefici regionali e sociali.

Bisognerebbe esaminare se la concessione dei prestiti vantaggiosi debba essere legata al finanziamento da parte di altri fornitori di capitale (per esempio le agenzie di finanziamento cantonali). Per l'assegnazione dei prestiti vantaggiosi, i promotori del progetto non devono soddisfare solo criteri di contenuto, ma anche criteri formali. A tal fine, si potrebbe specificare uno standard minimo di strumenti di pianificazione e controllo finanziario. Quelli che non li soddisfano devono, per esempio, partecipare a un programma di coaching. I prestiti agevolati hanno un effetto negativo sulla situazione del reddito della SCA.

Il SCA come centro di competenza designato

Un sondaggio tra gli albergatori mostra un alto livello di soddisfazione per l'offerta di finanziamento di SCA. Sia il grande know-how di SCA nei temi di finanziamento che la disponibilità di una fonte di finanziamento aggiuntiva in caso di gap di finanziamento tra il capitale proprio e i classici prestiti bancari sono valutati positivamente. Il know-how di SCA è anche molto apprezzato dalle banche e dai cantoni e quindi ha anche un impatto positivo sulla disponibilità di finanziamenti bancari e sul sostegno cantonale. Per il cantone dei Grigioni, ad esempio, l'esistenza di una valutazione SCA è una condizione per il sostegno cantonale.

Le interviste con varie parti hanno dimostrato che SCA è percepita come un partner competente e affidabile. In questo contesto, è stata sollevata la questione se e in che misura SCA sarebbe utile come Single Point of Contact (SPOC) per le questioni di finanziamento nel settore ricettivo o come punto di contatto e piattaforma.

Molti partner di interviste vedono qui un servizio utile. Tuttavia, sono emerse opinioni diverse riguardo alla delimitazione del contenuto (solo finanziamento o anche supporto legale o commerciale), l'obbligo di pagare i costi, la relazione con altre istituzioni di finanziamento, la situazione competitiva e l'esclusione degli attori privati, ecc. Dalle interviste non è emerso un quadro dominante sul fatto che il SCA debba ragionevolmente offrire servizi SPOC - e se sì, quali e a quali condizioni. Con l'attuale dimensione operativa di 10,2 equivalenti a tempo pieno, nessun concetto di SPOC credibile potrebbe essere implementato. Un'effettiva necessità, la delimitazione del contenuto e il finanziamento dovrebbero essere esaminati in profondità in ogni caso.

Opportunità attraverso il rafforzamento delle competenze di base e l'affinamento del profilo di SCA

Come indicato sopra, una grande maggioranza dei partner dell'intervista percepisce SCA come un partner competente, equo e degno di fiducia nel finanziamento di questioni immobiliari nel settore dell'alloggio. Le valutazioni di SCA sono percepite da vari partecipanti al mercato come un sigillo di qualità o addirittura richieste come condizione. Le risposte alla domanda se SCA potrebbe anche essere chiamato o utilizzato come esperto o consulente per le verifiche o i miglioramenti delle prestazioni sono state molto contrastanti. Come per le risposte alla domanda di un'offerta SPOC, le opinioni e le idee sull'offerta e sull'ulteriore sviluppo del SCA variavano molto.

Questo quadro suggerisce la conclusione che SCA dovrebbe continuare a dare priorità al consolidamento o all'ulteriore sviluppo delle sue competenze principali nel settore della "concessione e gestione di prestiti di secondo livello nel settore dell'alloggio". Se le attività attuali o future di SCA fossero presentate in un modello a cerchio, queste attività sarebbero senza dubbio al centro (= cerchio più interno) e rappresenterebbero quindi il vero 'core business'. Da ogni cerchio successivo sotto forma di prodotti o servizi (per esempio consulenza, perizie, benchmarking, progetti con idoneità di finanziamento speciale, ecc). Questa circostanza parla a favore di un'espansione delle attività della SCA nel senso di una strategia di moltiplicazione.

A nostro avviso, sono possibili sia una strategia di concentrazione che una strategia di moltiplicazione. Nel caso della strategia di moltiplicazione, bisogna tenere presente che la complessità organizzativa aumenta e che ogni attività aggiuntiva porta a un'erosione strisciante del profilo focalizzato e del posizionamento percepito di SCA. Come un tale sviluppo avrebbe anche un impatto negativo sull'auto-efficienza - cioè i costi del rischio - dovrebbe essere esaminato.

Finanziamento di progetti di digitalizzazione e investimenti in attrezzature

Un altro aspetto del presente studio riguarda la domanda di finanziamento per progetti di digitalizzazione e investimenti in attrezzature. Le interviste con gli albergatori hanno mostrato che la domanda di progetti di digitalizzazione è maggiore della domanda di finanziamento per investimenti in attrezzature. Questo nonostante il fatto che Innotour e NRP esistano già come veicoli che possono sostenere progetti di digitalizzazione in determinate circostanze. Il leasing è molto diffuso nell'ambito degli investimenti in attrezzature. Se SCA vuole prendere piede in questa zona, si dovrebbe esaminare anche un'offerta di leasing.

I prestiti per finanziare investimenti in attrezzature e progetti di digitalizzazione potrebbero teoricamente essere garantiti da un certificato di debito con la proprietà come garanzia. Nell'applicazione pratica, tuttavia, si può supporre che tali finanziamenti avranno luogo in gran parte nel settore non garantito, poiché SCA è già subordinata alle banche nel finanziamento immobiliare. Probabilmente sarebbe anche necessario differenziare tra clienti esistenti e nuovi affari. Nel primo caso, il collaterale è disponibile.

Al fine di mantenere bassi i costi operativi dei bassi importi di finanziamento, dovrebbe essere considerata una rinuncia alla collateralizzazione. I termini dovrebbero essere fissati da tre a cinque anni. La SCA potrebbe raccogliere esperienze con il finanziamento di progetti di digitalizzazione in un progetto pilota.

Le opinioni degli intervistati erano molto diverse per quanto riguarda il senso e il design, variando da critiche a chiaramente negative. Qui bisognerebbe fare ulteriori ricerche.

Inhalt

| | |
|--|-----------|
| Management Summary | 2 |
| 1. Einleitung | 28 |
| 2. Eigenwirtschaftlichkeit und Förderauftrag | 29 |
| 2.1 Gewinn- vs. Cashflow-Betrachtung..... | 30 |
| 2.2 Besonderheit der SGH-Passivseite | 32 |
| 2.3 Analyse Status Quo..... | 33 |
| 2.3.1 Zinsertrag | 34 |
| 2.3.2 Risikokosten | 38 |
| 2.3.3 Darlehensvolumen | 42 |
| 2.3.4 Betriebskosten..... | 43 |
| 2.3.5 Fazit | 45 |
| 3. Mittelfristplanung 2022-2025 | 49 |
| 4. Lösungsansätze Eigenwirtschaftlichkeit | 51 |
| 4.1 Auswahl der Bewertungskriterien | 51 |
| 4.2 Marktgerechte Verzinsung des Bundesdarlehens | 53 |
| 4.3 Betriebskostenbeitrag durch den Bund | 59 |
| 4.4 Teilweise Risikoübernahme durch den Bund | 66 |
| 4.5 Vollumfängliche Risikoübernahme durch den Bund..... | 69 |
| 4.6 Lösungsmöglichkeiten für ausserordentliche Krisensituationen | 73 |
| 4.7 Auslagerung der Darlehensbewirtschaftung | 76 |
| 4.8 Reduktion der Strukturkosten | 76 |
| 4.9 Bewertung der Massnahmen..... | 77 |
| 5. Finanztechnische Neuerungen | 79 |
| 5.1 Beurteilung der aktuellen Finanzierungspraxis..... | 79 |
| 5.2 Beispiel | 80 |
| 5.3 Tiefere Zinssätze..... | 80 |
| 5.3.1 Auswirkungen auf die Darlehensnehmer..... | 80 |
| 5.3.2 Auswirkungen auf die SGH..... | 82 |
| 5.3.3 Würdigung | 84 |
| 5.4 Längere Darlehenslaufzeiten | 85 |
| 5.4.1 Auswirkungen auf die Darlehensnehmer..... | 86 |
| 5.4.2 Auswirkungen auf die SGH..... | 87 |
| 5.4.3 Würdigung | 89 |
| 5.5 Veränderte Amortisationsbedingungen | 90 |
| 5.5.1 Auswirkungen auf die Darlehensnehmer..... | 91 |
| 5.5.2 Auswirkungen auf die SGH..... | 92 |
| 5.5.3 Würdigung | 93 |
| 5.5.4 Kombination mit längeren Laufzeiten | 94 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 5.6 | Darlehen mit erfolgsabhängiger Verzinsung | 94 |
| 5.7 | Bürgschaften..... | 96 |
| 5.7.1 | Auswirkungen auf die Darlehensnehmer..... | 96 |
| 5.7.2 | Auswirkungen auf die SGH..... | 97 |
| 5.7.3 | Würdigung | 98 |
| 5.8 | Bewertung finanztechnische Neuerungen | 98 |
| 6. | Konzept der besonderen Förderwürdigkeit | 100 |
| 6.1 | Nutzen einer besonderen Förderwürdigkeit..... | 100 |
| 6.2 | Kriterien der besonderen Förderwürdigkeit..... | 101 |
| 6.2.1 | Inhaltliche Kriterien für besonders förderwürdige Projekte | 101 |
| 6.2.2 | Formelle Kriterien | 105 |
| 6.3 | Vorzugsbedingungen der besonderen Förderwürdigkeit | 105 |
| 6.4 | Finanzierung der besonderen Förderwürdigkeit | 106 |
| 6.5 | Finanzierung über äfp-Beiträge | 107 |
| 6.6 | Würdigung | 108 |
| 7. | SPOC..... | 109 |
| 8. | Finanzierung von Ausrüstungsinvestitionen und Digitalisierungsprojekten | 111 |
| 8.1 | Ausgestaltung der Finanzierungen..... | 112 |
| 8.2 | Überlegungen zur Finanzierung von Digitalisierungsprojekten | 114 |
| 8.3 | Würdigung | 115 |
| 9. | Schlussfazit und Empfehlungen | 115 |
| | Interviewverzeichnis | 118 |

1. Einleitung

In einer vom SECO in Auftrag gegebenen Studie zur Finanzierung von KMU in der Schweiz 2021⁴ geben rund 10% der Unternehmen an sogenannten «kreditentmutigt» zu sein. Dies bedeutet, dass sie zwar einen Bedarf nach Bankfinanzierungen haben, aufgrund der Erwartung einer Kreditablehnung sich allerdings gar nicht um einen Kredit bemühen. Für Unternehmen aus Hotellerie und Gastronomie liegt der Anteil gemäss der erwähnten Studie mit 20% doppelt so hoch. Grundsätzlich ist es in der Hotellerie nicht anders als in den übrigen Branchen. Die «guten» Unternehmen haben keine Finanzierungsprobleme und die «schlechten» haben grosse Mühe an Finanzierungen zu kommen. In der Hotellerie und Gastronomie kommt erschwerend dazu, dass die Kapitalrentabilität im Branchenquervergleich deutlich unterdurchschnittlich liegt.⁵ Die «Schlechten» sind daher was die Kapitalrentabilität betrifft wirklich sehr schlecht. Zudem weisen auch viele «gute» Betriebe eine eher knappe Rentabilität auf. Ergänzende Finanzierungen zu den Bankkrediten (wie beispielsweise SGH-Darlehen) sind daher mit wenigen Ausnahmen selbst für die guten der Branche wichtig. Eine wichtige Rolle in der Hotelfinanzierung ordnen der SGH auch die im Rahmen der Auslegeordnung Investitionsförderung gemachten Grundlagenstudien zu.⁶

Die SGH hat den Grundauftrag eine hohe Förderwirkung in Kombination mit der Sicherung der Eigenwirtschaftlichkeit zu erfüllen. Die SGH weist nun darauf hin, dass sie zunehmend Mühe hat ihren Förderauftrag zu erfüllen und gleichzeitig eigenwirtschaftlich zu sein. Mit der vorliegenden Studie soll diese Aussage überprüft werden. Es gilt zu analysieren, ob die SGH im aktuellen Umfeld eigenwirtschaftlich sein kann. Falls sich bei den Untersuchungen zeigt, dass die SGH die Eigenwirtschaftlichkeit nicht sichern kann, werden Handlungsoptionen zur Verbesserung der Situation vorgeschlagen. Die Analyse des Status Quo ist Bestandteil von Kapitel 2. Kapitel 3 geht auf die zu erwartende finanzielle Entwicklung der SGH über die nächsten fünf Jahre ein. In Kapitel 4 sind Lösungsansätze zur Problematik der Eigenwirtschaftlichkeit aufgeführt. Kapitel 5 analysiert mit welchen sinnvollen finanztechnischen Neuerungen die SGH ihren Förderauftrag zum Nutzen der Hotelkunden optimieren könnte. Kapitel 6 enthält Ausführungen zum Konzept der besonderen Förderwürdigkeit. Im Zentrum stehen die Fragen, ob so ein Konzept sinnvoll ist, und welches die Kriterien für eine besondere Förderwürdigkeit von Projekten sein könnten. Kapitel 7 diskutiert ob die Kompetenzen der SGH beispielsweise als Single Point of Contact besser genutzt werden könnten und sich dadurch eine zusätzliche Förderwirkung ergeben könnte. Kapitel 8 befasst sich mit der Frage, ob die SGH auch Finanzierungen für Ausrüstungsinvestitionen und Digitalisierungsprojekte anbieten sollte.

⁴ Dietrich & Wernli (2021), SECO-Studie, Finanzierung von KUM in der Schweiz, Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ, Hochschule Luzern, noch nicht publiziert. An der Umfrage beteiligten sich 2712 Unternehmen. Davon stammen 316 aus der Hotellerie- und Gastronomiebranche.

⁵ Lütolf et. al. (2021), Alternativen zur Bankfinanzierung für touristische Unternehmen –Vertiefungsarbeiten im Rahmen der Auslegeordnung Investitionsförderung, SECO-Studie, Seite 43f.

⁶ Lütolf et. al. (2021), Alternativen zur Bankfinanzierung für touristische Unternehmen –Vertiefungsarbeiten im Rahmen der Auslegeordnung Investitionsförderung, SECO-Studie, Seite 83f., Plaz et. al. (2021), Investitionen und deren Finanzierung in Schweizer Feriendestinationen – Vertiefungsarbeiten im Rahmen der Auslegeordnung Investitionsförderung, SECO-Studie, Seite 24f., Bandi et. al. (2021), Strukturwandel bei touristischen Klein- und Familienunternehmen – Vertiefungsarbeiten im Rahmen der Auslegeordnung Investitionsförderung, SECO-Studie, Seite 51.

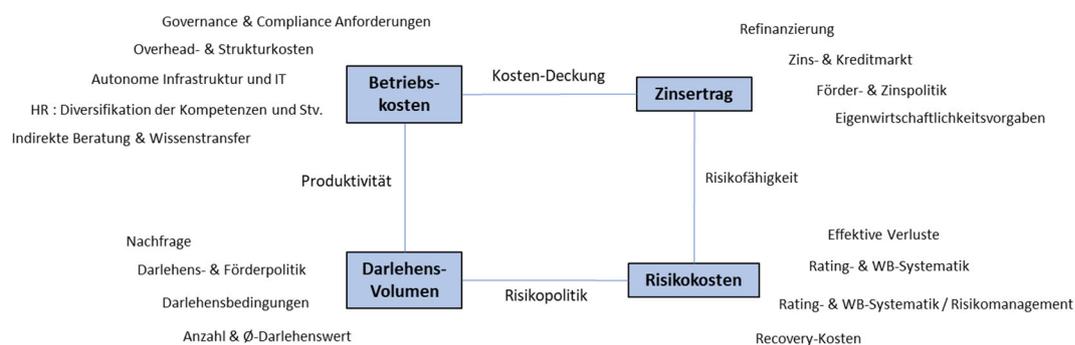
2. Eigenwirtschaftlichkeit und Förderauftrag

Die Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH) fördert die Beherbergungswirtschaft über die Vergabe von (möglichst) zinsgünstigen Darlehen. Dabei hat die SGH sogenannten eigenwirtschaftlich zu sein. Dies bedeutet für das Finanzierungsgeschäft der SGH, dass der Bruttozinserfolg zum einen die betrieblichen Aufwendungen und zum anderen die Risikokosten (Verluste, Wertberichtigungen, technische Rückstellungen) abdecken muss. Idealerweise würde sich das Finanzierungsgeschäft der SGH durch die folgenden Charakteristika auszeichnen:

- **Hohes Zinsniveau:** Je höher das Zinsniveau liegt, umso höher ist die Zinsmarge der SGH bzw. die Differenz zum 0%-Zinssatz des Darlehens, welches die SGH vom Bund erhält. In einem hohen Zinsumfeld kann die SGH zudem ihren Kunden attraktivere, zinsgünstige Konditionen anbieten. Gleichzeitig nehmen die Anlageerträge der SGH mit zunehmendem Zinsniveau zu, was eine Quersubventionierung des Finanzierungsgeschäfts ermöglicht.
- **Geringe Risiken bzw. Kunden mit guter Bonität:** Je besser die Bonität der Kunden, umso geringer sind sowohl anfallende Wertberichtigungen und Rückstellungen als auch die erwarteten Verluste. Mit einer Verschlechterung der Bonität steigt die Belastung des Bruttozinserfolgs durch die so genannten Risikokosten.
- **Hohes Darlehensvolumen:** Je höher das Darlehensvolumen, umso geringer die «Stückkosten» pro Finanzierung. Unter sonst gleichen Bedingungen sollte sich daher eine Ausdehnung des Finanzierungsvolumens positiv auf die Eigenwirtschaftlichkeit auswirken.
- **Geringe Betriebskosten:** Je effizienter die «Produktion» der SGH läuft, umso tiefer können die Betriebskosten gehalten werden und umso eigenwirtschaftlicher ist die SGH.

Abbildung 1 veranschaulicht die Problematik der SGH eigenwirtschaftlich zu sein.

Abbildung 1: Herausforderung der Eigenwirtschaftlichkeit



In einem ersten Schritt wird die Eigenwirtschaftlichkeit der SGH im Status Quo analysiert. Im Fokus stehen dabei die vier Komponenten Betriebskosten, Zinsertrag, Risikokosten und Darlehensvolumen. Dabei wird die zunehmende Schwierigkeit den Förderauftrag mit der Vorgabe der Eigenwirtschaftlichkeit zu vereinbaren

ersichtlich. Daher werden im Anschluss an die Analyse des Status Quo Lösungsansätze präsentiert und gewürdigt.

2.1 Gewinn- vs. Cashflow-Betrachtung

Die folgende Tabelle zeigt eine vereinfachte Geldflussrechnung der SGH für die Jahre 2016 bis 2020. Zunächst ist die Liquidität zu definieren. In ihrem Geschäftsbericht weist die SGH flüssige Mittel aus. Per Ende 2020 betragen diese rund CHF 13 Mio. Hinzu kommt das Depositenkonto beim Bund, welches per Ende 2020 bei rund CHF 37 Mio. liegt. Diese Mittel bilden zusammen mit den flüssigen Mittel in der Geldflussrechnung den Fonds «Liquidität». Zusammen mit den Rückführungen von Darlehen stehen diese Mittel zur Finanzierung des operativen Bereichs und zur Finanzierung von gewährten Darlehen zur Verfügung. Über Jahresfrist stehen auch Termingelder und Wertschriften zur Finanzierung zur Verfügung. Diese betragen zusammen per Ende 2020 rund CHF 30 Mio.⁷ Per Ende 2020 verfügt die SGH somit über eine Liquidität von fast CHF 50 Mio. Auf eine Frist von mehr als einem Jahr stehen weitere CHF 30 Mio. an Mitteln zur Verfügung.

⁷ Die Wertschriften von rund CHF 20 Mio. wurden im Jahr 2021 veräussert und damit in flüssige Mittel umgewandelt.

Tabelle 1: Geldflussrechnung 2016 bis 2020 (vereinfacht)⁸

| vereinfacht, in TCHF | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|----------------|---------------|---------------|----------------|----------------|
| Ertrag Zinsgeschäft (Brutto) | 3'679 | 3'680 | 3'671 | 3'647 | 3'934 |
| Ertrag Dienstleistungsgeschäft | 516 | 481 | 375 | 391 | 376 |
| Ertrag Finanzanlagen | 9 | 106 | 92 | 58 | 152 |
| Personalaufwand | -2'501 | -2'323 | -2'157 | -2'162 | -2'209 |
| Sachaufwand | -860 | -780 | -801 | -728 | -750 |
| Cashflow "Geschäftstätigkeit" | 843 | 1'164 | 1'180 | 1'206 | 1'503 |
| Auszahlung Darlehen | -25'914 | -23'693 | -20'765 | -35'839 | -47'436 |
| Rückführung Darlehen | 15'676 | 17'854 | 22'739 | 20'715 | 7'908 |
| Cashflow "Ausleihungen" | -10'238 | -5'839 | 1'974 | -15'124 | -39'528 |
| "Freier" Cashflow | -9'395 | -4'675 | 3'154 | -13'918 | -38'025 |
| Veränderung Depositenkonto Bund (AV) | | 5'840 | -1'974 | 53'335 | - |
| Veränderung Bundesdarlehen | | - | - | -5'481 | -19'519 |
| Veränderung Bundesdarlehen (mit Verlustübernahmegarantie) | | - | - | - | 25'000 |
| Veränderung Genossenschaftskapital | | -51 | -3 | -21 | -6 |
| Veränderung Liquidität (Fonds GFR zuzüglich Wertschriften) | | 1'114 | 1'177 | 39'396 | -38'031 |
| Veränderung Wertschriften | | 3'022 | 2'002 | -2'700 | -20'140 |
| Veränderung Liquidität (Fonds GFR) | | 4'136 | 3'179 | 36'696 | -58'171 |
| Veränderung Depositenkonto Bund (UV) | | -8'840 | -10'867 | -38'354 | 48'019 |
| Veränderung Flüssige Mittel (Bilanz) | | -4'704 | -7'688 | -1'658 | -10'152 |
| Bestand Depositenkonto Bund (UV) | 26'958 | 35'798 | 46'665 | 85'019 | 37'000 |
| Bestand Flüssige Mittel | 37'105 | 32'307 | 24'810 | 17'705 | 12'922 |
| Bestand Liquidität (Fonds GFR) | 64'063 | 68'105 | 71'475 | 102'724 | 49'922 |
| Bestand Liquidität + Wertschriften | 76'087 | 77'107 | 78'475 | 112'424 | 79'762 |
| Bestand Liquidität + Wertschriften + Depositenkonto (AV) | 133'288 | 128'468 | 131'810 | 112'424 | 79'762 |

Aus der operativen Tätigkeit resultierte 2016 bis 2020 ein jährlicher Cashflow in einer Bandbreite von ca. CHF 800'000 bis CHF 1.5 Mio. Dies bedeutet, dass die (liquiditätswirksamen) operativen Erträge die liquiditätswirksamen Aufwendungen abdecken können. Als Investitionstätigkeit gilt in der vereinfachten Geldflussrechnung (Tabelle 1) das Darlehensgeschäft, welches als Saldo von Darlehensauszahlungen und Darlehensrückführungen gemessen wird. Zwischen 2016 und 2019 lag der Geldabfluss aus dem Darlehensgeschäft zwischen CHF -15 Mio. und CHF +2 Mio. (mehr Rückführungen als Auszahlungen). Für das Jahr 2020 lag der Geldfluss bei CHF -39 Mio. Dieser tiefe Wert hat zwei Gründe. Zum einen wurde ein sehr hohes Darlehensvolumen ausbezahlt. Zum anderen fielen die Rückführungen aufgrund von covidbedingten Amortisationsstrierungen sehr tief aus.

Die Analysen zeigen, dass die SGH zu einer eigenständigen Finanzierung des Betriebs in der Lage ist. Die Frage ist jedoch auch, inwieweit der Cashflow zur Finanzierung von Ausleihungen beigezogen werden kann. Als Saldo von operativem Cashflow und Cashflow aus Investitionstätigkeit kann ein «freier» Cashflow

⁸ Die Geldflussrechnung ist insofern vereinfacht, als dass betragsmässig eher unwichtige Positionen vernachlässigt sind. In Anlehnung an Geschäftsberichte SGH.

berechnet werden. Dieser war in den letzten Jahren mit Ausnahme des Jahres 2018 negativ. Dies bedeutet, dass die Ausleihungen an Kunden die Summe von operativem Cashflow und Rückführungen von Darlehen überstiegen haben. Zur Finanzierung von Darlehen können auch die bestehende Liquidität von ca. CHF 50 Mio. sowie auf längere Frist die Wertschriften von ca. CHF 30 Mio. eingesetzt werden.

Tabelle 2 zeigt die Erfolgsrechnung der SGH von 2016 bis 2020. Für die Jahre 2016 bis 2019 resultierte ein Gewinn zwischen CHF 69'000 und CHF 925'000. In Abschnitt 2.3.5 werden die Treiber dieser Gewinnentwicklung näher analysiert. Betragsmässig machen die Risikokosten (Bildung von Wertberichtigungen und Rückstellungen) den Hauptunterschied zwischen Jahresgewinn und Cashflow aus. Die SGH erstellt ihre Jahresrechnung nach den Vorschriften von Swiss GAAP FER. Danach hat die SGH Wertberichtigungen für zu erwartende Darlehensausfälle zu tätigen.⁹ Je schlechter die Kundenbonität ausfällt, umso höher sind die zu tätigenden Wertberichtigungen.¹⁰ Die Verbuchung von Wertberichtigungen ist erfolgswirksam und schmälert den Gewinn. Kommt es später zu einem Ausfall auf wertberichtigten Darlehen, entsteht kein zusätzlicher Verlust. Kommt es später zu keinem Ausfall, können die Wertberichtigungen (erfolgswirksam) aufgelöst werden. Wertberichtigungen erfolgen liquiditätsunwirksam. Verluste bzw. Ausfälle auf Darlehen führen hingegen zu einer Belastung der Liquidität aufgrund wegfällender Amortisationen und Zinszahlungen.

Tabelle 2: Erfolgsrechnung 2016 bis 2020

| in TCHF | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|-----------------------------|-------|-------|-------|--------|---------|
| Bruttoerfolg Zinsgeschäft | 3'679 | 3'680 | 3'671 | 3'647 | 3'934 |
| Risikokosten | -264 | -621 | -208 | -1'091 | -63'484 |
| Nettozinserfolg | 3'415 | 3'059 | 3'463 | 2'556 | -59'550 |
| Erfolg aus Finanzanlagen | 9 | 106 | 92 | 58 | 152 |
| Erfolg aus Dienstleistungen | 516 | 481 | 375 | 391 | 376 |
| Total Betriebsertrag | 3'940 | 3'646 | 3'930 | 3'005 | -59'022 |
| Personalaufwand | 2501 | 2323 | 2157 | 2162 | 2209 |
| Sachaufwand | 860 | 780 | 801 | 728 | 750 |
| Abschreibungen | 143 | 56 | 47 | 46 | 48 |
| Jahresgewinn | 436 | 487 | 925 | 69 | -62'029 |

2.2 Besonderheit der SGH-Passivseite

Die Passivseite der Bilanz der SGH ist in verschiedener Hinsicht aussergewöhnlich. Rechtlich gesehen stehen per Ende 2019 CHF 236 Mio. an langfristigem Fremdkapital in Form eines Darlehens des Bundes zur Verfügung. Das Bundesdarlehen an die SGH ist gemäss den gesetzlichen Grundlagen (Art. 14 Abs. 1 des Bundesgesetzes über die Förderung der Beherbergungswirtschaft vom 20. Juni 2003 und Botschaft über die

⁹ Auch nach den Vorschriften des Obligationenrechts müsste die SGH Wertberichtigungen tätigen. Es gilt das Vorsichtsprinzip (Art. 960 Abs. 2 OR). Die SGH will an der Anwendung von Swiss GAAP FER auch zukünftig festhalten. Für die in dieser Studie erarbeiteten Lösungen spielt die Wahl des Rechnungslegungsstandards daher keine Rolle.

¹⁰ Auf den ausbezahlten Darlehen werden je nach Ratingkategorie unterschiedlich hohe Wertberichtigungen getätigt. Rückstellungen erfolgen auf den ausstehenden Darlehenszusagen, ebenfalls je nach Ratingkategorie. Mit der Auszahlung werden die Rückstellungen zu Wertberichtigungen. Vgl. Abschnitt 2.3.2

Verbesserung von Struktur und Qualität des Angebots des Schweizer Tourismus vom 20.09.2002) unverzinslich, nicht amortisierbar und subordiniert. Die Rückzahlung des Bundesdarlehens wird in den geltenden gesetzlichen Grundlagen nur im Zusammenhang mit der Auflösung der Gesellschaft thematisiert. Daraus und da das Darlehen nachrangig ist, wird abgeleitet, dass das Bundesdarlehen zudem unbefristet ist.

Das Eigenkapital beträgt hingegen nur CHF 46 Mio. (wovon CHF 28 Mio. Genossenschaftskapital). Wirtschaftlich gesehen präsentiert sich die Finanzierungsseite in umgekehrter Reihenfolge. Das Genossenschaftskapital ist als «Sympathiebeitrag von interessierten Kreisen aus der Tourismus- und Finanzbranche» zu betrachten. Die Genossenschaftler sehen sich nicht als eigentliche Investoren und haben klar den Anspruch, dass das Genossenschaftskapital erhalten bleibt und nicht zur Verrechnung mit Verlusten beigezogen wird. Das zinslose Darlehen hingegen trägt faktisch die Rolle der Residualgrösse, die Verluste kompensieren muss. Dies zeigt sich etwa im Jahresabschluss 2020, in welchem CHF 25 Mio. des Bundesdarlehens als Darlehen mit Verlustübernahmegarantie ausgewiesen werden. Gemäss Art. 14 Abs. 3 des Bundesgesetzes über die Förderung der Beherbergungswirtschaft trägt der Bund die Verluste der Gesellschaft auf den von ihm gewährten Darlehen, sofern die Voraussetzungen des Gesetzes erfüllt sind und die Gesellschaft ihren Sorgfaltspflichten nachgekommen ist.

Selbst wenn von Seiten der Genossenschaftler ein Beitrag zur Refinanzierung beigezogen würde (z.B. Kapitalerhöhung oder Kapitalschnitt mit sofortiger Wiederaufstockung), so wäre dieser im Gesamtbild nur sehr beschränkt spürbar. Die Rollenverteilung zwischen Genossenschaftler und Darlehensgeber geht so weit, dass der Bund mit seinem Darlehen, seinem Genossenschaftskapitalanteil und auf Basis des Gesetzes (inkl. Anpassungsmöglichkeiten) als faktischer Eigentümer der SGH anzusehen ist. Dieser besonderen Struktur ist in der Analyse und Massnahmenplanung Rechnung zu tragen.

2.3 Analyse Status Quo

Basis zur Beurteilung des Status Quo bildet die finanzielle Situation der SGH per Ende 2019. Es handelt sich somit um einen Zeitpunkt vor Ausbruch der Covid-Krise. Dieses Datum ist bewusst gewählt, da es sich bei der Covid-Krise um ein Einmalereignis mit vorübergehend schwerwiegenden Folgen handelt.

Die SGH hat per Ende 2020 auf ihrem Kreditportfolio zusätzliche Wertberichtigungen von CHF 61.3 Mio. identifiziert.¹¹ Die erfolgswirksame Verbuchung dieser Wertberichtigungen führte per Ende 2020 zu einer Überschuldung um rund CHF 15 Mio. Der Bund sichert der SGH nun eine Übernahme des Verlustes bis zur Höhe des Überschuldungsbetrages von CHF 15 Mio. zu. Sollte sich im Verlaufe des Jahres 2021 ein noch höherer Verlust abzeichnen, gilt ein Maximalbetrag von CHF 25 Mio. für die Verlustübernahme. Es ist also davon auszugehen, dass der Grossteil der Covid-Lasten durch den Bund übernommen und bereinigt wird. Inwieweit die Covid-Krise die Kunden der SGH längerfristig trifft, ist noch nicht absehbar. Die nachfolgenden Überlegungen zum Spannungsfeld der SGH zwischen Eigenwirtschaftlichkeit und

¹¹ Geschäftsbericht SGH 2020, Seite 52.

Förderwirkung gelten für die Nach-Covid-Zeit. Die finanzielle Situation per Ende 2019 ist dafür ein guter Ausgangspunkt.

2.3.1 Zinsertrag

Über die letzten Jahre sind die Zinsen stark rückläufig verlaufen. Abbildung 2 zeigt die Entwicklung von CHF-Swapsätzen. Mit den Swapsätzen sind auch die Kreditzinssätze der Beherbergungsbetriebe stark rückläufig verlaufen. Im Oktober 2008 lag der 15jährige Swapsatz bei 3.59%, im Oktober 2012 bei 1.24% und im Oktober 2020 noch bei -0.18%. Der durchschnittliche Kreditzinssatz der SGH-Darlehen betrug im Jahr 2012 2.46%, im Jahr 2020 noch 1.66%. Die SGH refinanziert sich über ein zinsloses Darlehen des Bundes. Die Brutto-Zinsmarge (d.h. vor Abzug der Risikokosten) der SGH entspricht daher dem durchschnittlichen SGH-Zinssatz. Die Fähigkeit der SGH sowohl Betriebskosten als auch Risikokosten mit dem Bruttozinsenerfolg zu decken, hat sich aufgrund des exogenen Einflussfaktors der Zinsentwicklung in den letzten Jahren deutlich verschlechtert.

Abbildung 2: Entwicklung Swapsätze CHF mit verschiedenen Laufzeiten¹²



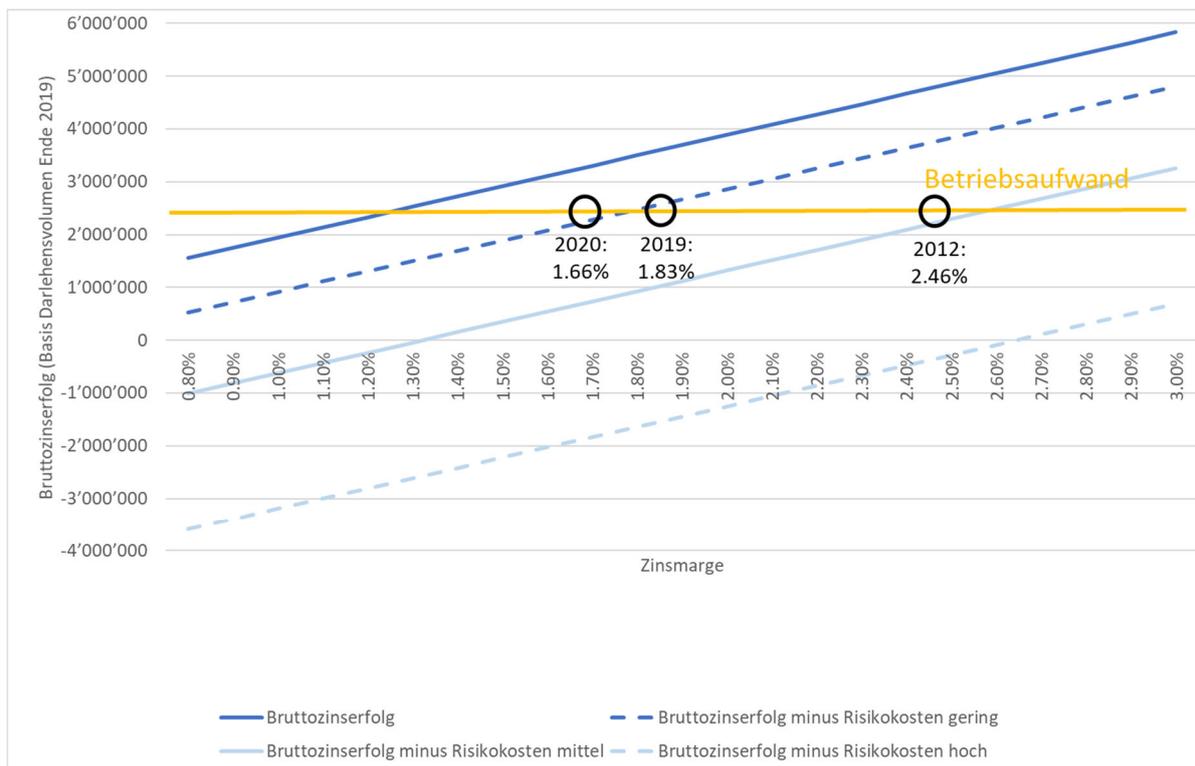
Die Betriebsaufwendungen des Finanzierungsgeschäfts der SGH (Personalaufwand, Sachaufwand, Abschreibungen) liegen im Mittelwert 2015 bis 2019 bei rund CHF 2.6 Mio.¹³ Der Bruttozinsenerfolg 2019 beträgt CHF 3.65 Mio. Somit steht der SGH zur Deckung der Risikokosten rund CHF 1 Mio. zur Verfügung.

¹² Bloomberg.

¹³ Die Studienautoren nehmen an, dass 80% der jeweils im Geschäftsbericht ausgewiesenen Betriebsaufwendungen auf das Finanzierungsgeschäft fallen.

Dies jedoch nur unter der Voraussetzung stabiler Aufwendungen und Erträge. Die Risikokosten lagen zwischen 2015 und 2019 im Durchschnitt bei CHF 767'000, was einer durchschnittlichen Risikoprämie von 0.37% entspricht.¹⁴ Gerechnet auf den Darlehensbestand per Ende 2019 führt die durchschnittliche Risikoprämie 2015 bis 2019 zu Risikokosten von CHF 950'000. Um diese und den Betriebsaufwand zu decken, ist (auf Basis des Finanzierungsvolumens 2019) eine Zinsmarge von mindestens 1.8% notwendig. Abbildung 3, welche aufzeigt inwieweit der Bruttozinserfolg den Betriebsaufwand und die Risikokosten in Abhängigkeit der Zinsmarge zu decken vermag, veranschaulicht dies. Im Jahr 2019 lag die durchschnittliche Zinsmarge der SGH bei 1.84%. Risikokosten und Betriebsaufwand können daher gerade etwa gedeckt werden. Es ist allerdings zu betonen, dass die Risikokosten sehr volatil verlaufen können. Präzise lautet die Formulierung daher: Die SGH ist gerade etwa knapp in der Lage die durchschnittlichen Risikokosten 2015 bis 2019 und den Betriebsaufwand zu decken. Es ist davon auszugehen, dass die Risikokosten 2015 bis 2019 unterdurchschnittlich ausgefallen sind. Es handelt sich daher dabei um ein Szenario mit «geringen Risikokosten».¹⁵ Zur Abdeckung der Risikokosten «mittel» und des Betriebsaufwands ist eine Zinsmarge von 2.7% erforderlich. Die «hohen» Risikokosten sind ab einer Zinsmarge von 4% gedeckt

Abbildung 3: Bruttozinserfolg, Betriebsaufwand und Risikokosten¹⁶



¹⁴ Die Risikoprämie entspricht dem Quotienten von Risikokosten und Ausleihungen.

¹⁵ Die drei Risikokostenniveaus (gering, mittel und hoch) sind in Abschnitt 2.3.2 detailliert erläutert.

¹⁶ Die Bestimmung der Risikokosten ist in Abschnitt 2.3.2 erläutert. Allfällige Anlageerträge sind in den Berechnungen nicht berücksichtigt.

Abbildung 3 geht von einer statischen Betrachtung aus, was bedeutet, dass der Darlehensbestand nicht wächst. Tabelle 3 zeigt eine Analyse mit Berücksichtigung von Wachstum. In Tabelle 3 ist der jährliche Gewinn/Verlust für das Szenario mit Risikokosten «mittel» ausgewiesen. Es wird ein konstantes Wachstum (Netto, d.h. inkl. Neugeschäften und Darlehensrückführungen) über fünf Jahre unterstellt. Die Tabelle zeigt den nach dieser fünfjährigen Wachstumsperiode zu erwartenden Gewinn bzw. Verlust. Es zeigt sich, dass der negative Effekt einer fallenden Zinsmarge mit Volumenwachstum zumindest teilweise zu kompensieren ist. Bei einer Zinsmarge von aktuell rund 1.7% resultiert (auf dem Bestand per Ende 2019) ein Verlust von CHF 1.85 Mio., wenn Risikokosten «mittel» belastet werden. Würde die Zinsmarge weiter auf 1.5% fallen, würde sich der Verlust unter sonst gleichen Bedingungen auf CHF 2.24 Mio. erhöhen. Ein jährliches Wachstum des Darlehensbestandes von jeweils 2% oder ca. CHF 4 Mio. (über fünf Jahre) könnte den Effekt der fallenden Zinsmarge in etwa kompensieren (Verlust CHF 1.9 Mio.). Zwischen 2012 und 2019 ist der Darlehensbestand der SGH im Durchschnitt um 5.4% gewachsen. Könnte dieses hohe Wachstum in Zukunft konstant gehalten werden, würde sich der mit der aktuellen Zinsmarge verbundene Verlust von CHF 1.85 Mio. gegenüber einem Szenario ohne Wachstum auf ca. CHF 0.77 Mio. reduzieren. Voraussetzung ist jedoch, dass sich ausreichend Neugeschäfte mit einem guten Rating (vgl. Abschnitt 2.3.3) finden lassen.

Tabelle 3: Gewinn/Verlust für Szenario mit Risikokosten «mittel» mit einem konstanten Volumenwachstum p.a.¹⁷

| in TCHF | | Darlehensvolumenwachstum (Netto) über 5 Jahre p.a. | | | | | | | | | |
|-------------|-------------|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | -6% | -4% | -2% | 0% | 2% | 4% | 6% | 8% | 10% | 12% |
| Zinsmarge | 0.8% | -4'185 | -3'994 | -3'801 | -3'603 | -3'400 | -3'192 | -2'976 | -2'753 | -2'521 | -2'279 |
| | 0.9% | -4'042 | -3'836 | -3'625 | -3'409 | -3'186 | -2'955 | -2'716 | -2'467 | -2'208 | -1'936 |
| | 1.0% | -3'899 | -3'678 | -3'450 | -3'214 | -2'971 | -2'719 | -2'456 | -2'182 | -1'895 | -1'594 |
| | 1.1% | -3'757 | -3'519 | -3'274 | -3'020 | -2'757 | -2'482 | -2'196 | -1'896 | -1'582 | -1'251 |
| | 1.2% | -3'614 | -3'361 | -3'098 | -2'826 | -2'542 | -2'246 | -1'936 | -1'611 | -1'269 | -909 |
| | 1.3% | -3'471 | -3'202 | -2'923 | -2'631 | -2'328 | -2'009 | -1'676 | -1'325 | -956 | -566 |
| | 1.4% | -3'329 | -3'044 | -2'747 | -2'437 | -2'113 | -1'773 | -1'416 | -1'039 | -643 | -224 |
| | 1.5% | -3'186 | -2'885 | -2'571 | -2'243 | -1'898 | -1'537 | -1'156 | -754 | -330 | 118 |
| | 1.6% | -3'044 | -2'727 | -2'396 | -2'048 | -1'684 | -1'300 | -895 | -468 | -17 | 461 |
| | 1.7% | -2'901 | -2'568 | -2'220 | -1'854 | -1'469 | -1'064 | -635 | -183 | 296 | 803 |
| | 1.8% | -2'758 | -2'410 | -2'044 | -1'660 | -1'255 | -827 | -375 | 103 | 609 | 1'146 |
| | 1.9% | -2'616 | -2'251 | -1'869 | -1'465 | -1'040 | -591 | -115 | 388 | 922 | 1'488 |
| | 2.0% | -2'473 | -2'093 | -1'693 | -1'271 | -826 | -354 | 145 | 674 | 1'235 | 1'831 |
| | 2.1% | -2'330 | -1'935 | -1'517 | -1'077 | -611 | -118 | 405 | 959 | 1'548 | 2'173 |
| | 2.2% | -2'188 | -1'776 | -1'342 | -882 | -396 | 119 | 665 | 1'245 | 1'861 | 2'516 |
| | 2.3% | -2'045 | -1'618 | -1'166 | -688 | -182 | 355 | 925 | 1'530 | 2'174 | 2'858 |
| | 2.4% | -1'903 | -1'459 | -990 | -494 | 33 | 591 | 1'185 | 1'816 | 2'487 | 3'201 |
| | 2.5% | -1'760 | -1'301 | -815 | -299 | 247 | 828 | 1'445 | 2'102 | 2'800 | 3'543 |
| | 2.6% | -1'617 | -1'142 | -639 | -105 | 462 | 1'064 | 1'705 | 2'387 | 3'113 | 3'886 |
| | 2.7% | -1'475 | -984 | -463 | 89 | 676 | 1'301 | 1'965 | 2'673 | 3'426 | 4'228 |
| 2.8% | -1'332 | -825 | -288 | 284 | 891 | 1'537 | 2'225 | 2'958 | 3'739 | 4'571 | |
| 2.9% | -1'189 | -667 | -112 | 478 | 1'105 | 1'774 | 2'485 | 3'244 | 4'052 | 4'913 | |
| 3.0% | -1'047 | -508 | 64 | 672 | 1'320 | 2'010 | 2'745 | 3'529 | 4'365 | 5'256 | |
| 3.1% | -904 | -350 | 239 | 867 | 1'535 | 2'246 | 3'005 | 3'815 | 4'678 | 5'598 | |
| 3.2% | -762 | -192 | 415 | 1'061 | 1'749 | 2'483 | 3'266 | 4'100 | 4'991 | 5'941 | |

¹⁷ Es wird ein konstantes Darlehenswachstum (netto, d.h. inkl. Neugeschäfte und Darlehensamortisationen) über fünf Jahre unterstellt. Die Tabelle zeigt den zu erwartenden Gewinn bzw. Verlust nach der fünfjährigen Wachstumsphase. Für eine Zinsmarge von bspw. 2% ist die Tabelle wie folgt zu interpretieren. Bei einer

Tabelle 4 zeigt den Zusammenhang von Zinsmarge und Volumenwachstum für das Szenario mit Risikokosten «gering».

Tabelle 4: Gewinn/Verlust für Szenario mit Risikokosten «gering» mit einem konstanten Volumenwachstum p.a.¹⁸

| in TCHF | | Darlehensvolumenwachstum (Netto) über 5 Jahre p.a. | | | | | | | | | |
|-------------|-------------|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | -6% | -4% | -2% | 0% | 2% | 4% | 6% | 8% | 10% | 12% |
| Zinsmarge | 0.8% | -2'397 | -2'292 | -2'180 | -2'061 | -1'934 | -1'798 | -1'652 | -1'495 | -1'327 | -1'147 |
| | 0.9% | -2'254 | -2'133 | -2'005 | -1'867 | -1'719 | -1'561 | -1'392 | -1'210 | -1'014 | -805 |
| | 1.0% | -2'112 | -1'975 | -1'829 | -1'672 | -1'505 | -1'325 | -1'132 | -924 | -702 | -462 |
| | 1.1% | -1'969 | -1'817 | -1'653 | -1'478 | -1'290 | -1'088 | -872 | -639 | -389 | -120 |
| | 1.2% | -1'826 | -1'658 | -1'478 | -1'284 | -1'076 | -852 | -612 | -353 | -76 | 223 |
| | 1.3% | -1'684 | -1'500 | -1'302 | -1'089 | -861 | -616 | -352 | -68 | 237 | 565 |
| | 1.4% | -1'541 | -1'341 | -1'126 | -895 | -647 | -379 | -91 | 218 | 550 | 908 |
| | 1.5% | -1'399 | -1'183 | -951 | -701 | -432 | -143 | 169 | 503 | 863 | 1'250 |
| | 1.6% | -1'256 | -1'024 | -775 | -506 | -217 | 94 | 429 | 789 | 1'176 | 1'593 |
| | 1.7% | -1'113 | -866 | -599 | -312 | -3 | 330 | 689 | 1'075 | 1'489 | 1'935 |
| | 1.8% | -971 | -707 | -424 | -118 | 212 | 567 | 949 | 1'360 | 1'802 | 2'278 |
| | 1.9% | -828 | -549 | -248 | 77 | 426 | 803 | 1'209 | 1'646 | 2'115 | 2'620 |
| | 2.0% | -685 | -390 | -72 | 271 | 641 | 1'040 | 1'469 | 1'931 | 2'428 | 2'963 |
| | 2.1% | -543 | -232 | 103 | 465 | 855 | 1'276 | 1'729 | 2'217 | 2'741 | 3'305 |
| | 2.2% | -400 | -74 | 279 | 660 | 1'070 | 1'512 | 1'989 | 2'502 | 3'054 | 3'648 |
| | 2.3% | -258 | 85 | 455 | 854 | 1'285 | 1'749 | 2'249 | 2'788 | 3'367 | 3'990 |
| | 2.4% | -115 | 243 | 630 | 1'048 | 1'499 | 1'985 | 2'509 | 3'073 | 3'680 | 4'333 |
| | 2.5% | 28 | 402 | 806 | 1'243 | 1'714 | 2'222 | 2'769 | 3'359 | 3'993 | 4'675 |
| | 2.6% | 170 | 560 | 982 | 1'437 | 1'928 | 2'458 | 3'029 | 3'644 | 4'306 | 5'017 |
| | 2.7% | 313 | 719 | 1'157 | 1'631 | 2'143 | 2'695 | 3'289 | 3'930 | 4'619 | 5'360 |
| 2.8% | 455 | 877 | 1'333 | 1'826 | 2'357 | 2'931 | 3'549 | 4'215 | 4'932 | 5'702 | |
| 2.9% | 598 | 1'036 | 1'509 | 2'020 | 2'572 | 3'167 | 3'810 | 4'501 | 5'245 | 6'045 | |
| 3.0% | 741 | 1'194 | 1'684 | 2'214 | 2'786 | 3'404 | 4'070 | 4'787 | 5'558 | 6'387 | |
| 3.1% | 883 | 1'353 | 1'860 | 2'409 | 3'001 | 3'640 | 4'330 | 5'072 | 5'871 | 6'730 | |
| 3.2% | 1'026 | 1'511 | 2'036 | 2'603 | 3'216 | 3'877 | 4'590 | 5'358 | 6'184 | 7'072 | |

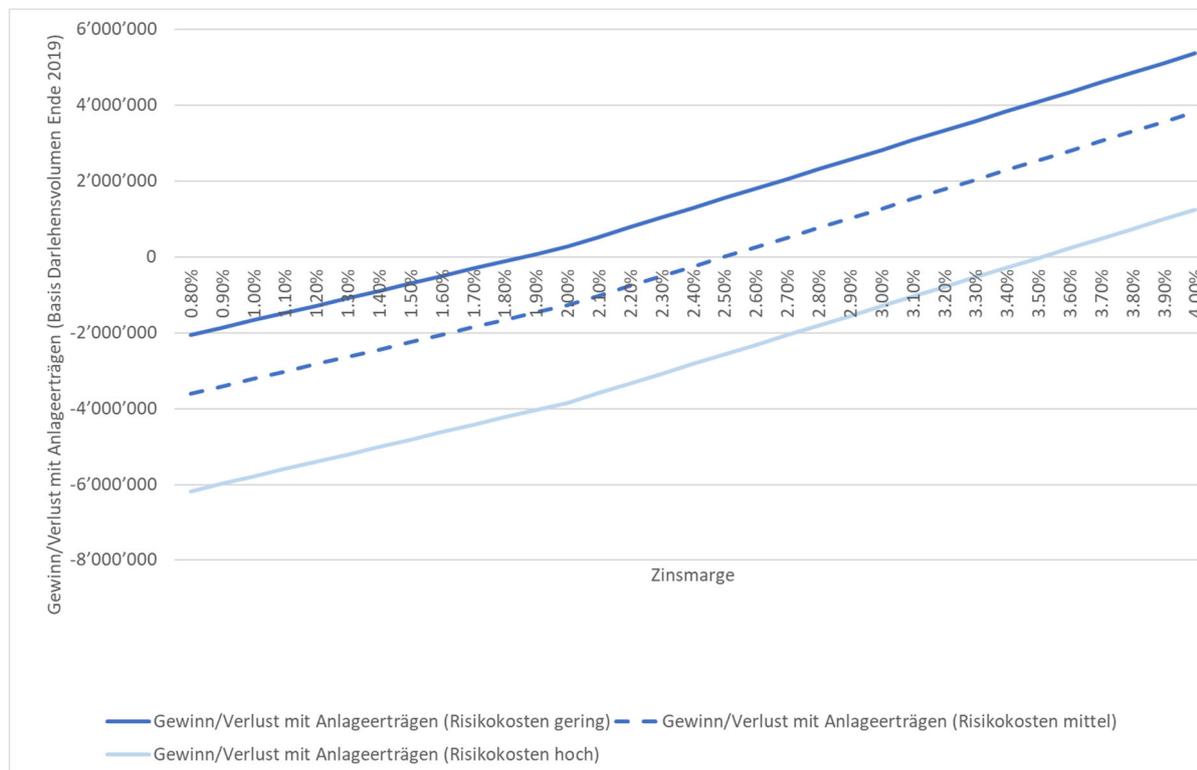
Im positiven Zinsbereich profitiert die SGH von Anlageerträgen auf flüssigen Mitteln und Wertschriften, welche das Ergebnis verbessern. 2019 resultierte noch ein Anlageertrag von CHF 58'000. Von ca. CHF 65 Mio. Finanzanlagen tragen noch ca. CHF 10 Mio. einen positiven Zins. Diese kommen jedoch langsam ans Ende ihrer Lebensdauer. In den nächsten Jahren werden die Anlageerträge gegen null gehen. Im Falle eines Wiederanstiegs der Zinsen kann die SGH mit Anlageerträgen das Zinsergebnis verbessern. Die vorher

Zinsmarge von 2% resultiert nach Abzug der Risikokosten «mittel» ein Verlust von CHF 1.27 Mio. Wenn das Darlehensportfolio der SGH nun über fünf Jahre konstant mit 6% wachsen kann, resultiert ein Gewinn von CHF 826'000. Ein jährliches Wachstum von 6% führt über fünf Jahre zu einem kumulierten Wachstum des Bruttozinsenerfolgs um 34%. Vereinfachend muss dabei angenommen werden, dass die Neugeschäfte im Durchschnitt denselben Zinssatz tragen wie die bestehenden Darlehen. Es wird angenommen, dass die Personal- und Sachaufwendungen mit einer Wachstumsrate zunehmen, welche einem Drittel des Darlehensvolumenwachstums entspricht. Die Risikokosten nehmen mit zunehmendem Wachstum ab. Dies liegt daran, dass die Neugeschäfte ein überdurchschnittlich gutes Rating aufweisen. Vgl. dazu Abschnitt 2.3.2. Voraussetzung ist, dass sich auch in Zukunft genügend Geschäfte mit entsprechend gutem Rating finden. Es wird unterstellt, dass die Abnahme der Risikokosten der Hälfte des Darlehenswachstums entspricht. Ein Wachstum von 10% führt also bspw. zu einer Reduktion der Risikokosten um 5%.

¹⁸ Tabelle 4 ist wie Tabelle 3 zu interpretieren. Einziger Unterschied ist, dass nicht die Risikokosten «mittel», sondern die Risikokosten «gering» die Basis bilden.

erwähnten Zinsmargen, welche eine Deckung von Betriebsaufwand und Risikokosten ermöglichen, reduzieren sich aufgrund der zu erwartenden Anlageerträge (Abbildung 4).

Abbildung 4: Gewinn/Verlust mit Berücksichtigung von Anlageerträgen in Abhängigkeit der Zinsmarge¹⁹



Die Zinsmarge, welche eine Deckung der Risikokosten «gering» und des Betriebsaufwands ermöglicht, verändert sich nicht, da bei einer Zinsmarge von 1.8% nicht mit Anlageerträgen zu rechnen ist. Die Zinsmarge, welche die Deckung der Risikokosten «Mittel» ermöglicht, fällt dank der Anlageerträge von 2.7% auf 2.5%. Jene, welche die Risikokosten «hoch» abdeckt von 4% auf 3.5%. Je höher die Anlagesumme liegt, umso stärker ist der reduzierende Effekt auf die «Mindest-Zinsmarge».

2.3.2 Risikokosten

Die SGH bildet für erwartete Risiken Wertberichtigungen und Rückstellungen.²⁰ Es besteht eine fixe Wertberichtigungssystematik. Die Positionen mit Rating 0 bis 1b werden nicht wertberichtigt. Auf Darlehen mit einem Rating 2a werden 10% des Blankoteils wertberichtigt. Für die Ratingkategorien 2b, 3a und 3b sind die Wertberichtigungsanteile 30%, 50% bzw. 70%. Vollständig zu 100% wertberichtigt sind die Kategorien 4 und 5. In diesen beiden Kategorien liegt der Blankoteil in der Regel bei 100%. Dies bedeutet, dass die

¹⁹ Es wird unterstellt, dass die Anlagerendite 200 Basispunkte unter der Zinsmarge liegt. Das Anlagevolumen ist auf CHF 60 Mio. geschätzt.

²⁰ Wertberichtigungen bestehen auf dem Darlehensbestand gemäss jeweiliger Bilanzpositionen. Rückstellungen sind auf den offenen Zusagen gebildet und werden bei der Auszahlung zu Wertberichtigungen.

ganzen Ausleihungen wertberichtigt sind. Per Ende 2019 machen die Wertberichtigungen die folgenden Anteile am jeweiligen Darlehensbestand pro Risikokategorie aus.

Tabelle 5: Anteil der Wertberichtigungen am Darlehensbestand nach Ratingkategorien.²¹

| Rating | Anteil Wertberichtigungen am Darlehensbestand |
|--------|---|
| 0 | 0.0% |
| 1a | 0.0% |
| 1b | 0.0% |
| 2a | 5.0% |
| 2b | 19.0% |
| 3a | 49.4% |
| 3b | 67.2% |
| 4 | 100.0% |
| 5 | 100.0% |

Kommt es zu realisierten Verlusten in den Ratingkategorien 4 und 5, sind diese erfolgsneutral, da das gesamte Darlehen über die Bildung von Wertberichtigungen bereits der Erfolgsrechnung belastet wurde. Zu erfolgswirksamen Verlusten kommt es folglich, wenn eine Position mit Rating 3b oder besser ausfällt. Je besser das Rating der betreffenden Position, umso höher der zum Zeitpunkt des Ausfalls anfallende erfolgswirksame Verlust. Eintretene (nicht wertberichtigte) Verluste sowie die zu bildenden Wertberichtigungen und Rückstellungen zählen zu den sogenannten Risikokosten. Ziel ist es, dass die Risikokosten in die Darlehenszinssätze eingepreist werden. Theoretisch lassen sich die Risikokosten wie folgt berechnen.²²

$$\text{Ausfallwahrscheinlichkeit} \times \text{Verlustquote} = \text{Risikoprämie}$$

$$\text{Risikoprämie} \times \text{Höhe der Forderung bei Ausfall} = \text{Risikokosten}$$

Angenommen, ein Darlehen hat ein Volumen von CHF 1 Mio. Die Ausfallwahrscheinlichkeit ist der Bonität entsprechend auf 2% geschätzt. Im Ausfall ist damit zu rechnen, dass Sicherheiten im Umfang von 55% verwertbar sind. In diesem Fall ist die Risikoprämie 0.9% ($=2\% \times (1-0.55)$). Die Risikokosten betragen in diesem Fall CHF 9'000 ($0.9\% \times 1'000'000$).

Die Darlehen der SGH sind in der Regel hypothekarisch gesichert. Gegenüber der Bank ist die SGH jedoch immer im Nachrang. Eine Verwertung der Sicherheit ist daher ungewiss. Es ist deshalb mit einer geringen bzw. sehr unsicheren Rückgewinnung zu rechnen. Hinzu kommt, dass das Darlehensportfolio der SGH einem hohen Klumpenrisiko ausgesetzt ist, da es nur Betriebe der Hotelbranche umfasst. Ebenfalls zu berücksichtigen ist, dass das Portfolio keine regelmässige Verteilung aufweist und grösseren zeitlichen Schwankungen unterliegt. Diese unregelmässige Verteilung ergibt sich aufgrund von Phasen mit überdurchschnittlicher bzw. unterdurchschnittlicher Kreditvergabe. In einem SGH-Evaluationsbericht im

²¹ Ratingverteilung und Wertberichtigungen sind per Ende 2019 erhoben.

²² Vgl. dazu Lütolf, Rupp & Birrer (2018), Handbuch Finanzmanagement, Verlag NZZ Libro, Seite 507.

Jahr 2013 hat Helbling die Risikoprämie der SGH dem Ausfallrisiko gleichgesetzt und damit eine Verlustquote von 100% unterstellt.²³ In Anbetracht der gerade erwähnten Risiken wird diese Praxis im Folgenden übernommen.

Wie hoch die von der SGH jährlich zu kalkulierenden Risikokosten sind, ist schwierig abzuschätzen. Entscheidend sind der Ratingmix im Darlehensportfolio sowie die Qualität der Sicherheiten. Nachfolgend einige Überlegungen zur Höhe der angemessenen Risikokosten:

- In einem SGH-Evaluationsbericht aus dem Jahr 2013 schätzt Helbling die zukünftige Risikoprämie auf 2% bis 3%. Bei Verwendung des Mittelwerts von 2.5% würden auf Basis des Darlehensbestands per Ende 2019 (inkl. Zusagen)²⁴ jährliche Risikokosten von CHF 6.4 Mio. (=2.5% × 257 Mio.) resultieren.
- Gemäss SGH-Schätzungen hat das Darlehensportfolio der SGH ein Rating von BB bis B. Die Ausfallwahrscheinlichkeit (auf ein Jahr) beträgt für BB 0.32% bzw. für B 2.0%.²⁵ Auf eine Berücksichtigung einer Rückgewinnungsquote wird wie vorgängig beschrieben verzichtet bzw. es wird eine Verlustquote von 100% unterstellt. Bei Verwendung des Mittelwerts (BB und B) resultiert eine Risikoprämie von 1.16%. Die Risikokosten betragen dann auf den Darlehensbestand per Ende 2019 (inkl. Zusagen) CHF 2.98 Mio.
- Die gesamten von der SGH gebildeten Wertberichtigungen und Rückstellungen entsprechen per Ende 2019 einem Betrag von rund CHF 30 Mio. Die Laufzeiten der SGH-Darlehen betragen im Durchschnitt ca. 13 Jahre (per Ende 2019). Somit ist der wertberichtigte Betrag pro Laufzeitenjahr im Durchschnitt CHF 2.3 Mio. Wie erwähnt, ignoriert diese Berechnungsart ordentliche und ausserordentliche Verschiebungen des im Portfolio vorhandenen Risikos.
- Die in der Erfolgsrechnung verbuchten Risikokosten (Wertberichtigungen und Rückstellungen) machen im Mittelwert 2015 bis 2019 0.37% des jeweiligen Darlehensbestands (inkl. Zusagen) aus. Auf den Darlehensbestand per Ende 2019 (inkl. Zusagen) gerechnet ergeben sich eine Risikoprämie von 0.37% und Risikokosten von CHF 950'000. Die effektiv verbuchten Verluste liegen im Mittelwert 2012 bis 2019 bei 0.3%.
- Ein Vergleich der pro Laufzeitenjahr gebildeten Wertberichtigungen von CHF 2.3 Mio. und den effektiven verbuchten Risikokosten 2015 bis 2019 lässt die Schlussfolgerung zu, dass die Jahre im Zeitraum 2015 bis 2019 durch ausserordentlich geringe Risiken geprägt waren.²⁶
- Die historischen Risikokosten der SGH liegen bei 1.3%.²⁷
- Im Folgenden wird mit drei Risikokosten- bzw. Risikoprämienszenarien gerechnet.
 - Szenario «geringe Risikokosten»: Risikoprämie 0.4%
 - Szenario «mittlere Risikokosten»: Risikoprämie 1%

²³ Vgl. dazu Helbling Business Advisors, Evaluation SGH 2013, erstellt für SECO.

²⁴ Die Zusagen werden auch berücksichtigt, da der Kunde diese jederzeit abrufen kann. Verluste sind zukünftig auch auf den Zusagen zu erwarten.

²⁵ Quelle: Standard & Poors, zitiert in Finanz und Wirtschaft vom 17. April 2021, Seite 11.

²⁶ Zu berücksichtigen sind dabei auch die abgeschlossenen Neugeschäfte.

²⁷ Quelle: SGH, Zeitraum 1967 bis 2020.

- Szenario «hohe Risikokosten»: Risikoprämie 2%

Die Wertberichtigungen sind von 2012 bis 2019 von 18.5% (in % Darlehensbestand & Zusagen) kontinuierlich auf 11.9% (2019) gesunken. Eine wichtige Rolle spielten für diese Entwicklung die Neugeschäfte. Im Durchschnitt weisen Neugeschäfte ein deutlich besseres Rating als die bestehenden Darlehen auf (Tabelle 6). Es ist davon auszugehen, dass die durch die Kunden geleisteten Amortisationen im Durchschnitt die Ratingstruktur des Darlehensbestands repräsentieren.²⁸ Weil die Neugeschäfte das bessere Rating haben als die Amortisationen, führt der Abschluss von neuen Geschäften zu einer Verbesserung des durchschnittlichen Ratings. Da die Wertberichtigungen und Rückstellungen in Abhängigkeit des Ratings erfolgen, nimmt der Anteil der Wertberichtigungen am Darlehensbestand ab, wie dies in den letzten Jahren zu beobachten war. Der hohe Anteil an Neugeschäften ist mitursächlich dafür, dass die durchschnittlichen Risikokosten 2015 bis 2019 deutlich unterdurchschnittlich ausgefallen sind.

Tabelle 6: Ratingverteilung²⁹

| Rating | Ratingstruktur Darlehensbestand | | Ratingstruktur Neugeschäfte | |
|--------|---------------------------------|-----------|-----------------------------|-----------|
| | Verteilung | kumuliert | Verteilung | kumuliert |
| 0 | 1.2% | 1.2% | 2.0% | 2.0% |
| 1a | 15.5% | 16.7% | 15.0% | 17.0% |
| 1b | 23.1% | 39.8% | 35.0% | 52.0% |
| 2a | 32.0% | 71.8% | 38.0% | 90.0% |
| 2b | 11.3% | 83.2% | 10.0% | 100.0% |
| 3a | 9.3% | 92.5% | 0.0% | 100.0% |
| 3b | 5.0% | 97.5% | 0.0% | 100.0% |
| 4 | 2.3% | 99.8% | 0.0% | 100.0% |
| 5 | 0.2% | 100.0% | 0.0% | 100.0% |

Zwischen 2012 und 2019 wurden jährlich im Durchschnitt 11% des Darlehensbestands amortisiert. Diese jährlichen Amortisationen führen dazu, dass die gesamten Wertberichtigungen um 11% abnehmen. Würden Neugeschäfte im Umfang von 11% des Darlehensbestands gewährt, dann würden die Wertberichtigungen aufgrund der besseren Ratingstruktur aber nur um 2.9% zunehmen. Die Zunahme (durch die Neugeschäfte) war in den letzten Jahren jedoch durchschnittlich 23%. Dieses Neugeschäftsvolumen führt dazu, dass die Wertberichtigungen um 6.1% zunehmen. Für eine Wertberichtigungs Zunahme um 11% könnten die Neugeschäfte rund 40% des Darlehensbestands ausmachen. In diesem Fall wäre trotz massiver Ausdehnung des Geschäftsvolumens nicht mit zusätzlichen Risikokosten zu rechnen. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass ausreichend Neugeschäfte mit «gutem» Rating abzuschliessen sind. Erfolgt das Wachstum über Inkaufnahme schlechterer Ratings, gilt der Zusammenhang nicht mehr. Im Hinblick auf einen allfälligen Ausbau des Fördervolumens durch die SGH ist diese Voraussetzung als kritisch zu beurteilen. Es ist davon auszugehen, dass eine Ausweitung des Fördervolumens eher zu einem Absinken des durchschnittlichen Ratings führt.

²⁸ Dabei ist nicht berücksichtigt, dass Kunden ihre Amortisationen nicht leisten. Der Stand nicht geleisteter Amortisation ist jedoch (vor der Covid-Krise) auf tiefem Niveau.

²⁹ Die Ratingverteilung des Darlehensbestands ist per Ende 2019 erhoben.

Generell stehen sich Ziele einer Ausweitung der Förderwirkung mit der Steigerung von Neugeschäften mit guten Ratings konfliktär gegenüber.³⁰

Die Zahlen machen deutlich, dass den Neugeschäften eine doppelt wichtige Rolle zukommt. Zum einen dienen die Neugeschäfte der Ertragsstabilisierung bzw. sogar dem Ziel von Ertragswachstum. Zum anderen führen die guten Ratings der Neugeschäfte zu einer Stabilisierung der Wertberichtigungen und damit der Risikokosten. Die SGH beobachtet, dass Neugeschäfte oft über rund vier Jahre ein konstantes Rating verfügen. Anschliessend setzt wie üblich bei Kreditportfolios eine leicht negative Ratingmigration ein.

Die verbuchten Verluste betragen im Durchschnitt (2012 bis 2019) CHF 419'000 bzw. 0.3% des durchschnittlichen Darlehensbestands. In der Regel betreffen Verluste die Darlehenspositionen der Ratingkategorien 4 und 5, welche bereits vollständig wertberichtigt sind.

Inwieweit die SGH in der Lage ist die Risikokosten zu decken, hängt auch in hohem Masse von der zukünftigen Bonität der Portfoliounternehmen ab. Falls sich 5% des Darlehensvolumens innert einem Jahr um eine Ratingstufe verschlechtern, führt dies gegenüber dem Zustand per Ende 2019 zu zusätzlichen Wertberichtigungen von CHF 1.2 Mio. jährlich. Falls sich 5% des Volumens um eine Stufe und weitere 5% um zwei Stufen verschlechtern, betragen die zusätzlichen Wertberichtigungen schon CHF 4.2 Mio. Falls sich je 10% um eine bzw. um zwei Ratingstufen verschlechtern, steigt der zusätzliche Wertberichtigungsbedarf auf CHF 8.4 Mio. Zudem gilt es zu berücksichtigen, dass die Ratingstufen 4 und 5 gar nicht mehr um zwei Stufen fallen können. Für diese Darlehenspositionen ist dann mit Verlusten zu rechnen, welche allerdings bereits wertberichtigt sind.

Im Sinne eines Zwischenfazits lässt sich festhalten, dass die Zahlen zeigen, dass die SGH bereits moderate, allerdings portfolioweite Bonitätsverschlechterungen bzw. deren Effekte aufgrund zu buchender Wertberichtigungen oder unerwarteter Ausfälle nicht tragen kann.

Die Risikokosten der SGH unterliegen einer ausgeprägten Volatilität. Zu beachten sind insbesondere Klumpenrisiken. Die grössten Einzeldarlehenspositionen liegen bei rund CHF 6 Mio. Der Bruttozinserfolg (2019) beträgt CHF 3.6 Mio. Falls eine Position von CHF 6 Mio. beispielsweise um 60% wertberichtigt werden muss, ist der ganze Bruttozinserfolg aufgebraucht.

2.3.3 Darlehensvolumen

Der Darlehensbestand (jeweils per Ende Jahr) ist von 2012 bis 2019 um durchschnittlich 5.4% p.a. gestiegen. Ursächlich dafür sind mehrere Faktoren: Möglichkeit der Gewährung von volumenmässig höheren Darlehensbeträgen, Ausdehnung des Förderperimeters, steigende Nachfrage nach Investitionsfinanzierungen. Die bewilligten Neugeschäfte machen im Durchschnitt (2012 bis 2019) 23% des

³⁰ Zu dieser Schlussfolgerung kommt auch PWC im Jahr 2017. Schwerpunktanalyse PWC 2017 zur Verifikation des Ratingsystems.

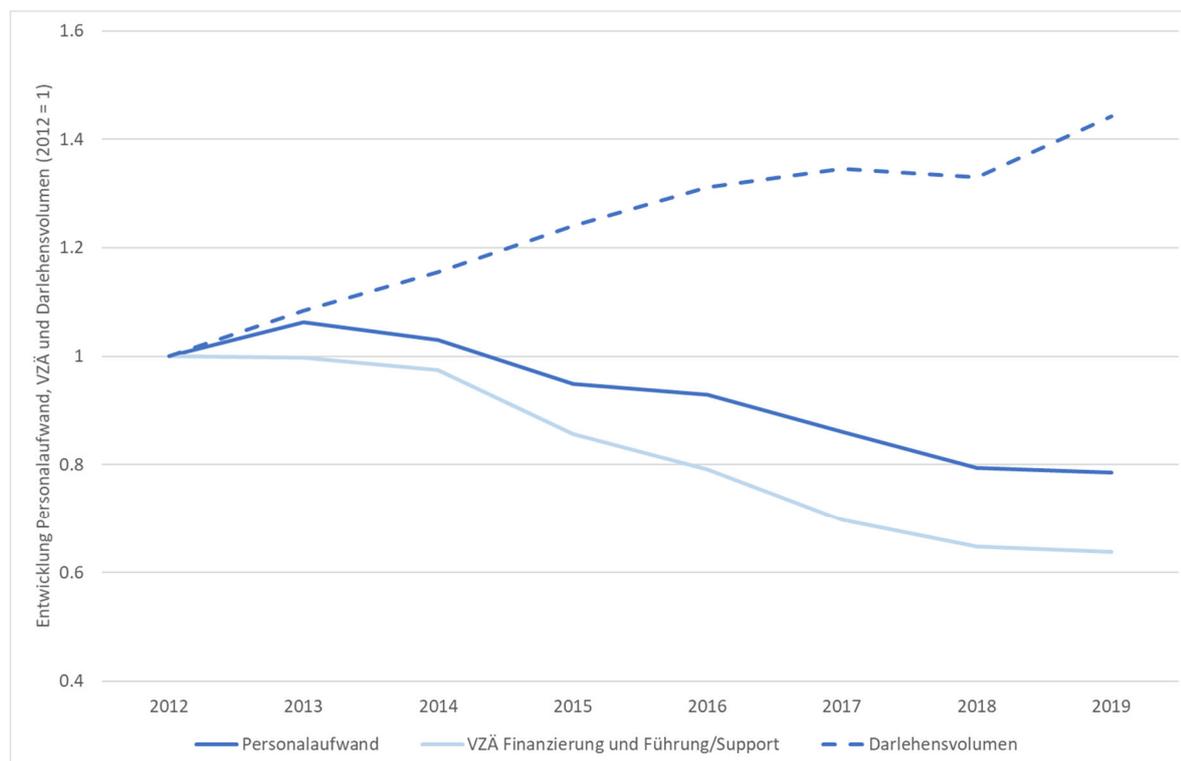
Darlehensbestands (jeweils per Ende Jahr) aus. Die Bandbreite des Neugeschäftsanteils geht von 16% bis 32%.

Auf die Bedeutung der Neugeschäfte für die Entwicklung der Wertberichtigungen wurde schon im Abschnitt «Risiken und Verluste» hingewiesen. Es zeigt sich, dass die Neugeschäfte zu einer Verbesserung des durchschnittlichen Ratings führen und daher eine wichtige Funktion einnehmen. Hinzu kommt, dass die Stückkosten je gewährtem Darlehen mit zunehmendem Volumen abnehmen.

2.3.4 Betriebskosten

Der Darlehensbestand hat von 2012 bis 2019 um 44% zugelegt. Im gleichen Zeitraum ist die Anzahl der Vollzeitäquivalente im Bereich Finanzierung und Führung/Support von 11.3 auf 7.2 gefallen. Dies entspricht einem Rückgang um 36%. Der Personalaufwand (gesamte SGH, d.h. inkl. Beratung) ist in der gleichen Zeitperiode von ca. CHF 2.5 Mio. um 21% auf ca. CHF 1.9 Mio. gefallen. Diese Zahlen machen deutlich, dass die Arbeitsproduktivität seit 2012 deutlich verbessert worden ist.

Abbildung 5: Entwicklung von Darlehensbestand, Vollzeitäquivalenten und Personalaufwand 2012 bis 2019³¹



Eine merkbare Verschiebung vom Personal- in den Sachaufwand hat nicht stattgefunden, wie Abbildung 6 zeigt. Der Sachaufwand (gesamte SGH, d.h. inkl. Beratung) hat ebenfalls wie der Personalaufwand eine deutlich sinkende Tendenz.

³¹ Quelle: Geschäftsberichte SGH.

Abbildung 6: Entwicklung von Sach- und Personalaufwand 2012 bis 2019³²

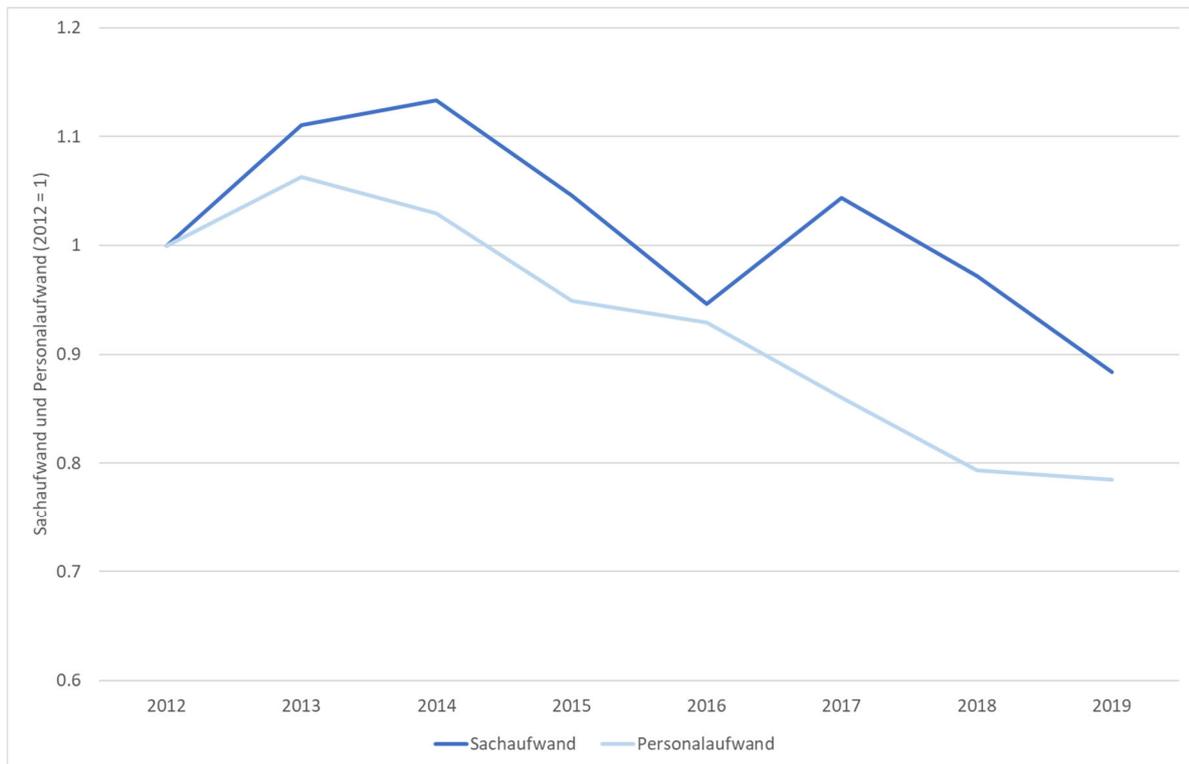
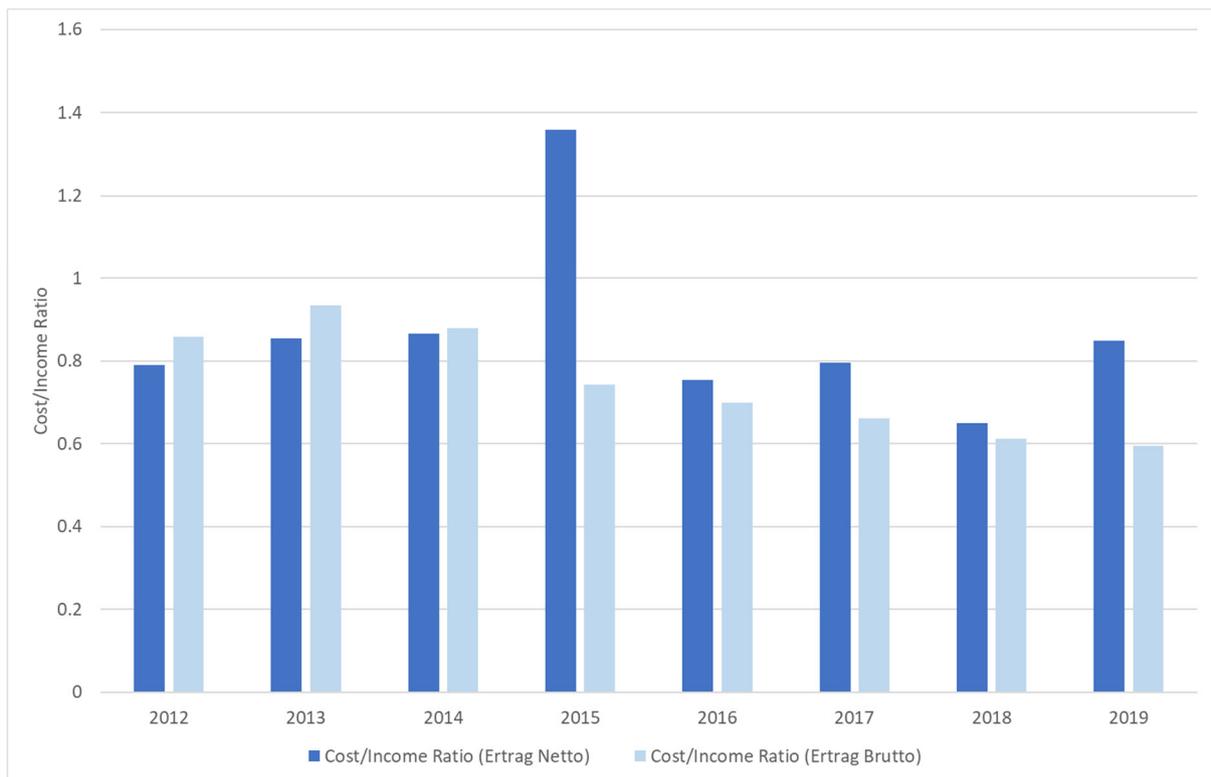


Abbildung 7 zeigt die Entwicklung der Cost/Income Ratio. Die dunklen Säulen stellen die Cost/Income Ratio auf Basis des Nettozinserfolgs dar. Dies bedeutet, dass die Risikokosten vom Bruttozinserfolg subtrahiert werden. Der Aufwand umfasst die drei Komponenten Personalaufwand, Sachaufwand und Abschreibungen. Es wird angenommen, dass 80% des gesamten Aufwands dem Finanzierungsgeschäft zuzuordnen sind. Aufgrund der sehr volatil verlaufenden Risikokosten verläuft die Cost/Income Ratio (Netto) ebenfalls sehr sprunghaft. Die Risikokosten ergeben sich aus einer fixen Wertberichtigungs- und Rückstellungssystematik und sind daher nicht beeinflusst durch Kostenoptimierungsmassnahmen. Aus diesem Grund wird die Cost/Income Ratio auch auf Basis des Bruttozinserfolgs erhoben (helle Säulen). Seit 2013 ist die Cost/Income Ratio mehr oder weniger regelmässig von über 90% auf knapp unter 60% gefallen. Die SGH konnte die Wirtschaftlichkeit des Finanzierungsgeschäfts über die letzten Jahre deutlich verbessern. Selbstverständlich hat auch die Ausdehnung des Darlehensbestands positiv auf die Wirtschaftlichkeit gewirkt.

³² Quelle: Geschäftsberichte SGH.

Abbildung 7: Cost/Income Ratio (Brutto und Netto)³³



Inwieweit weitere Kostenoptimierungsmassnahmen umgesetzt werden können, ist schwierig zu beantworten. Dass auf einen Kundenbetreuer ca. 100 bis 120 Kunden fallen und das Finanzierungsteam pro Jahr ca. 50 Neugeschäfte beurteilen muss, spricht für eine hohe Beanspruchung des Personals. Gemäss dem Management der SGH sind zwingende in den Organisationsreglementen definierte Stellvertretungsregeln zu berücksichtigen. Weitere Kosteneinsparungen im Personalbereich sind somit beim jetzigen Personalbestand eng begrenzt. Es liegt daher nahe, dass nennenswerte Wachstumsschritte mit einem Ausbau personeller Kapazitäten verbunden sind.

2.3.5 Fazit

Die SGH hat ihren Förderauftrag in den letzten Jahren erfüllt. Der Darlehensbestand ist deutlich angestiegen. Von 2012 bis 2019 hat die SGH mit Ausnahme von zwei Jahren (2012 und 2015) mit einem positiven Jahresergebnis abgeschlossen. Der kumulierte Jahresgewinn 2012 bis 2019 beträgt ca. CHF 2.5 Mio. Welche Faktoren haben dieses Ergebnis möglich gemacht?

- Insgesamt resultierten Anlageerträge von CHF 2.7 Mio. Mehr als 80% davon betreffen die Jahre 2012 bis 2014. Inzwischen sind die jährlichen Anlageerträge praktisch auf null gefallen. Im jetzigen Umfeld sind auf Jahre hinaus auch keine wesentlichen Anlageerträge zu erwarten.

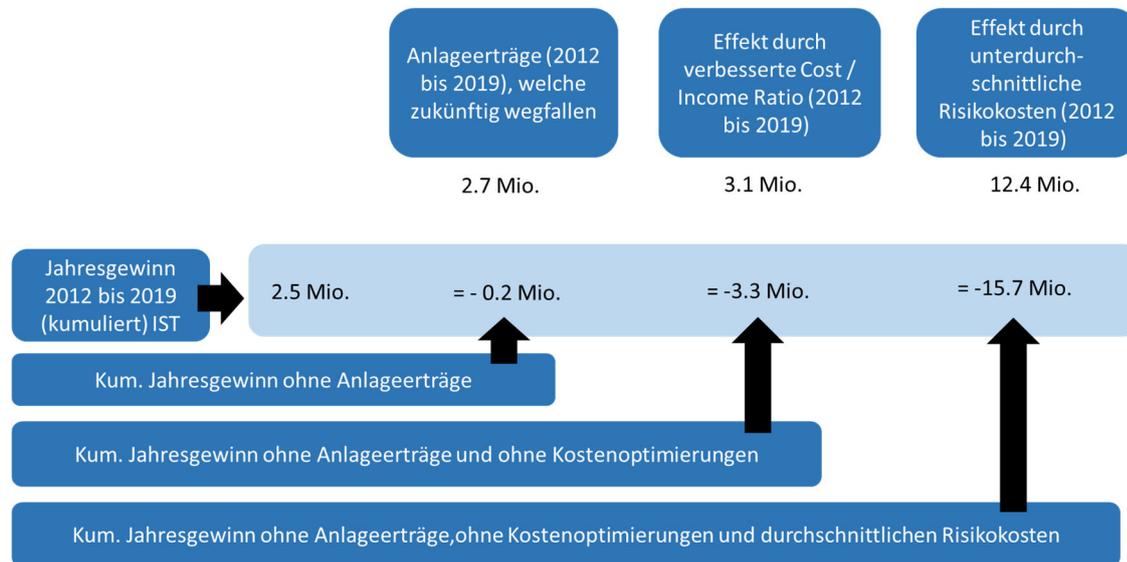
³³ Quelle: Geschäftsberichte SGH.

- Kostenoptimierungsmassnahmen haben zu einer deutlichen Reduktion der Cost/Income-Ratio geführt. Hätte die SGH im Jahr 2019 die durchschnittliche Cost/Income Ratio (Netto) der Jahre 2012 bis 2014 erreicht, wäre der Jahresgewinn CHF 940'000 tiefer ausgefallen. Statt einem Gewinn von CHF 70'000 hätte ein Verlust von CHF 870'000 resultiert. Für die Periode 2016 bis 2019 wäre der Aufwand CHF 3.1 Mio. höher ausgefallen, wenn die Cost/Income Ratio auf dem Durchschnittsniveau 2012 bis 2015 verblieben wäre.
- Die Risikokosten sind in den Jahren 2012 bis 2019 deutlich unterdurchschnittlich ausgefallen. Angenommen, die Risikokosten hätten dem erwarteten Niveau eines Durchschnitts von BB und B Rating entsprochen, dann wäre der kumulierte Jahresgewinn 2012 bis 2019 rund CHF 12.4 Mio. tiefer ausgefallen. Statt einem kumulierten Gewinn von CHF 2.5 Mio. wäre ein massiver Verlust angefallen. Für die tiefen Risikokosten 2012 bis 2019 gibt es diverse Gründe:
 - Auf das Jahr 2015 wurde der Förderperimeter erweitert. Kleine bis mittelgrosse Städte wie zum Beispiel Aarau oder St. Gallen fallen neu in den Finanzierungsbereich der SGH. Bis ins Jahr 2019 bzw. vor Ausbruch der Covid-Krise wurden die Risiken in diesen Regionen im Vergleich zu den Berggebieten deutlich geringer eingeschätzt. Es ist davon auszugehen, dass diese Risiken in Zukunft höher zu quantifizieren sind (Pandemie, Zunahme Home office, Reduktion Geschäftsanlässe, etc.).
 - Der Tourismus hat sich zwischen 2012 und 2019 sehr gut entwickelt. Die Entwicklung der Logiernächte war sehr positiv und ist in einem Rekordjahr 2019 resultiert.
 - 2012 bis 2019 ist durch eine Tiefzinsphase geprägt. Mit ansteigenden Zinsen nehmen die Risiken in der Wirtschaft zu.
 - Wohlhabende Privatleute haben als Folge des herrschenden Anlagenotstandes SGH-Kundenhotels gekauft. Entweder wurde das Fremdkapital (inkl. SGH) abgelöst oder es wurden neu Finanzierungen mit besserem Rating aufgenommen. Die Risiken haben sich reduziert.
 - Die Wahrscheinlichkeit, dass die Risiken in Zukunft wieder ansteigen, ist als hoch einzuschätzen. Dies auch unabhängig von den Nachwirkungen der Covid-Krise.
- Der hohe Anteil der Neugeschäfte hat zum einen den Darlehensbestand erhöht und damit die Stückkosten reduziert. Weiter haben die Neugeschäfte das aktuelle durchschnittliche Rating des Darlehensportfolios verbessert. Nimmt der Anteil an Neugeschäften bzw. das Wachstum in den kommenden Jahren ab, kann es sein, dass der positive Effekt der vergangenen Jahre in einen negativen Effekt reversiert wird (getätigte Neugeschäfte wandern in schlechtere Ratinggruppen und bedingen entsprechende erfolgswirksame Wertberichtigungen).

Abbildung 8 zeigt den Effekt der drei Faktoren Anlageerträge, Kostenoptimierungen und Risikokosten auf den kumulierten Jahresgewinn 2012 bis 2019. Die Periode 2012 bis 2019 war geprägt durch hohe Anlageerträge in den ersten Jahren, durch umfangreiche Kostenoptimierungen und durch deutlich unterdurchschnittliche Risikokosten. Ohne diese drei Effekte wäre nicht ein kumulierter Jahresgewinn von

CHF 2.5 Mio. resultiert, sondern ein kumulierter Jahresverlust von CHF 15.7 Mio. Dies hätte einem jährlichen Verlust von knapp CHF 2 Mio. entsprechen.

Abbildung 8: Analyse der Einflussfaktoren auf den kumulierten Jahresgewinn 2012 bis 2019³⁴



Inzwischen wurde die Schweizer Hotellerie von der Covid-Krise hart getroffen. Mit einer pauschalen Wertberichtigung von rund CHF 60 Mio. wurde das Darlehensportfolio korrigiert.³⁵ Es ist klar, dass es sich bei der Covid-Krise um ein Sonderereignis handelt. Inwieweit die Kunden der SGH durch die Covid-Krise nachhaltig getroffen werden, ist noch nicht absehbar. Eine nachhaltige Ratingverschlechterung der Hotellerie würde allerdings zu nachhaltig erhöhten Risikokosten führen und damit die Eigenwirtschaftlichkeit der SGH weiter erschweren.

Die Analyse des Status Quo zeigt, dass das Ziel der Eigenwirtschaftlichkeit der SGH in den letzten Jahren bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung des Förderauftrags nur noch knapp zu erreichen war und vor allem dem Umstand von unterdurchschnittlichen Risikokosten sowie dem Optimieren der Kostenstrukturen zu verdanken war. Für die Zukunft stellen sich einige Herausforderungen:

- Zur Bewältigung der Covid-Krise könnte der Ruf nach einer verstärkten Hotelförderung laut werden. Wenn Hotels mit mehr und/oder noch zinsgünstigeren Darlehen unterstützt werden sollen, geht dies weiter zu Lasten der Eigenwirtschaftlichkeit.
- Eine nachhaltige Verschlechterung der Bonität der Kunden würde die Risikokosten erhöhen und die Eigenwirtschaftlichkeit weiter erschweren. Der Effekt würde verstärkt, wenn keine bzw. deutlich weniger Neugeschäfte mit guten Ratings mehr eingegangen werden können.

³⁴ Der Effekt der verbesserten Cost/Income Ratio ist wie folgt gemessen: Falls die durchschnittliche Cost/Income Ratio der Jahre 2012 bis 2014 auch in den Jahren 2017 bis 2019 auf diesem Niveau gelegen hätte, dann wären die betrieblichen Aufwendungen in den Jahren 2017 bis 2019 um CHF 3.1 Mio. höher ausgefallen. Der Effekt der unterdurchschnittlichen Risikokosten entspricht der Abweichung von den Risikokosten «mittel».

³⁵ Geschäftsbericht SGH 2020, Seite 52.

- Ein anhaltend tiefes Zinsniveau hält die Zinsmarge tief und damit auch den Spielraum zur Deckung der Risikokosten. Gleichzeitig verhindert das tiefe Zinsniveau das Erwirtschaften von Finanzerträgen.

In den letzten Jahre vor der Corona-Krise ist das Portfolio der SGH im Durchschnitt jährlich um 5.4% gewachsen. Zu diesem Wachstum haben u.a. die Ausdehnung des Förderperimeters oder die Möglichkeit von höheren Darlehensbeträgen beigetragen. Es ist für die Nach-Corona-Zeit wohl eher von einem geringeren Wachstum auszugehen. Inwieweit und wie lange die Corona-Krise negativ oder in Form einen Nachholeffekts sogar positiv nachwirkt, ist nicht klar.

Die SGH hat den Auftrag die Beherbergungswirtschaft mit zinsgünstigen Finanzierungen zu unterstützen. Aufgrund der deutlich gefallen Zinsmarge und der Herausforderung eigenwirtschaftlich zu sein, wird dies immer schwieriger. Dies zeigen einige Aussagen von Interviewpartnern exemplarisch auf:

- «Das SGH-Darlehen ist unsere teuerste Finanzierung. Eigentlich müssten wir diese Finanzierung zurückzahlen.»
- «Die SGH-Darlehen kosten 0.5% bis 0.75% mehr als die entsprechenden Bankfinanzierungen.»
- «Die SGH ist in einem Dilemma. Die guten Hotels brauchen die SGH nicht, die schlechten Hotels haben zu hohe Risiken und die SGH sollte sie nicht finanzieren.»
- «Das Problem der SGH ist, dass der Zinsvorteil kaum noch wirkt.
- «Gute Kunden finanzieren sich bei der Bank günstiger als bei der SGH.»

3. Mittelfristplanung 2022-2025

Tabelle 7 zeigt eine indikative Cashflow-Planung für die Jahre 2022 bis 2025 auf Basis von Planzahlen von Seiten der SGH. Dieser Planung zufolge gelingt es der SGH in jedem Jahr einen positiven operativen Cashflow zu erzielen. Die Nettodarlehensauszahlungen (Auszahlungen minus Rückführungen) betragen über die Periode 2021 bis 2025 rund CHF 13 Mio. Davon lassen sich gemäss Finanzplanung ca. CHF 5 Mio. über den operativen Cashflow finanzieren. Demzufolge wird die bestehende Liquidität mit rund CHF 8 Mio. belastet. Die SGH kann die bis 2025 geplanten Darlehensauszahlungen somit problemlos mit der bestehenden Liquidität von rund CHF 80 Mio. finanzieren. Angenommen, die Nachwirkungen der Covid-Krise wären viel stärker und anhaltender als erwartet. Die Darlehensrückführungen wären aufgrund zunehmender Ausfälle und Sistierungen nur halb so gross wie in der Tabelle geplant. In diesem Fall würde die Liquidität mit zusätzlichen CHF 54 Mio. belastet. Vom Liquiditätsbestand von CHF 80 Mio. würden somit nur noch rund CHF 18 Mio. bestehen bleiben. Allerdings gibt es derzeit wenig Anzeichen für ein derartiges Negativszenario. Hinzu kommt, dass in diesem Problemszenario auch die Darlehensauszahlungen tiefer ausfallen sollten, was sich positiv auf die verfügbare Liquidität auswirken würde. Es ist daher festzuhalten, dass die Liquiditätsausstattung der SGH als ausreichend einzuschätzen ist.

Tabelle 7: Cashflow Mittelfristplanung 2022-2025³⁶

| vereinfacht, in TCHF | 2021 (IST) | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|--------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ertrag Zinsgeschäft (Brutto) | 3'996 | 3'794 | 3'749 | 3'684 | 3'682 |
| Ertrag Dienstleistungsgeschäft | 390 | 330 | 330 | 330 | 330 |
| Ertrag Finanzanlagen | 1'792 | 12 | 12 | 12 | 12 |
| Geschäftsaufwand | -3'425 | -3'734 | -3'487 | -3'487 | -3'487 |
| Cashflow "Geschäftstätigkeit" | 2'753 | 402 | 604 | 539 | 537 |
| Auszahlung Darlehen | -16'700 | -30'000 | -20'000 | -25'000 | -30'000 |
| Rückführung Darlehen | 21'300 | 20'000 | 21'000 | 23'000 | 23'000 |
| Cashflow "Ausleihungen" | 4'600 | -10'000 | 1'000 | -2'000 | -7'000 |
| "Freier" Cashflow | 7'353 | -9'598 | 1'604 | -1'461 | -6'463 |
| kumuliert | 7'353 | -2'245 | -641 | -2'102 | -8'565 |
| <i>Darlehensbestand</i> | <i>226'674</i> | <i>234'407</i> | <i>231'063</i> | <i>230'752</i> | <i>235'445</i> |

Wie bereits in Abschnitt 2.1 erläutert, verlaufen Cashflow und flüssige Mittel weitgehend unabhängig von der Bildung von Rückstellungen und Wertberichtigungen. Nur wenn es in Zukunft zu effektiven Ausfällen kommt, reduzieren sich die Darlehensrückführungen (und in kleinerem Rahmen Zinszahlungen), was sich dann negativ auf die Liquidität auswirkt.

³⁶ Die Zahlen stammen aus der Finanzplanung der SGH. Im Jahr 2021 veräussert die SGH Wertschriftenanlagen und erzielt dabei einen «ausserordentlichen» Gewinn.

Tabelle 8: Planerfolgsrechnung «IST»³⁷

| in TCHF | 2021 (IST) | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|-----------------------------|------------|--------|--------|--------|--------|
| Bruttoerfolg Zinsgeschäft | 3'996 | 3'794 | 3'749 | 3'684 | 3'682 |
| Risikokosten | 14'025 | 879 | 744 | 222 | -590 |
| Nettozinserfolg | 18'021 | 4'673 | 4'493 | 3'906 | 3'092 |
| Erfolg aus Finanzanlagen | 1'799 | 12 | 12 | 12 | 12 |
| Erfolg aus Dienstleistungen | 390 | 330 | 330 | 330 | 330 |
| Total Betriebsertrag | 20'210 | 5'015 | 4'835 | 4'248 | 3'434 |
| Geschäftsaufwand | -3'425 | -3'734 | -3'487 | -3'487 | -3'487 |
| Jahresgewinn | 16'785 | 1'281 | 1'348 | 761 | -53 |

Das Jahr 2020 war covidbedingt durch die Bildung von Wertberichtigungen im Umfang von CHF 63.4 Mio. geprägt. Im Jahr 2021 sind davon ca. CHF 14 Mio. wieder rückgängig gemacht. In den Jahren 2022 bis 2024 sind gemäss SGH-Finanzplanung weitere Auflösungen von Wertberichtigungen geplant. Erst im Jahr 2025 nehmen die Wertberichtigungen wieder zu. Tabelle 8 zeigt eine Planerfolgsrechnung. Die ausgewiesenen Gewinne sind durch die Auflösungen von Wertberichtigungen geprägt. Insgesamt werden bis 2024 (netto) Wertberichtigungen von rund CHF 16 Mio. aufgelöst. Dies hat einen positiven Effekt von CHF 16 Mio. auf das Eigenkapital zur Folge. Die Periode 2021 bis 2024 ist daher nicht als repräsentativ für die Zukunft zu betrachten. Für die Beurteilung von Massnahmen wie beispielsweise Betriebskostenbeiträge durch den Bund sind die IST-Zahlen daher nicht geeignet. Aus diesem Grund werden im Folgenden zwei weitere Planerfolgsrechnungen präsentiert. Zum einen eine Planerfolgsrechnung mit Risikokosten «gering» (Tabelle 9) und zum anderen mit Risikokosten «mittel» (Tabelle 10).

In einem Szenario mit «geringen» Risikokosten, welche in etwa dem Ausfallrisiko 2012 bis 2019 entsprechen, erreicht die SGH mit Ausnahme des Jahres 2021 in jedem Jahr einen Verlust. Bis 2025 resultiert kumuliert ein Verlust von CHF 1.6 Mio. Im Szenario mit «mittleren» Risikokosten, welche in etwa das effektive Risiko des Darlehensportfolios wiedergeben, resultiert gar ein kumulierter Jahresverlust von CHF 8.5 Mio.

Tabelle 9: Planerfolgsrechnung mit Risikokosten «gering»³⁸

| in TCHF | 2021 (IST) | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|-----------------------------|------------|--------|--------|--------|--------|
| Bruttoerfolg Zinsgeschäft | 3'996 | 3'794 | 3'749 | 3'684 | 3'682 |
| Risikokosten | -934 | -907 | -938 | -924 | -923 |
| Nettozinserfolg | 3'062 | 2'887 | 2'811 | 2'760 | 2'759 |
| Erfolg aus Finanzanlagen | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 |
| Erfolg aus Dienstleistungen | 390 | 330 | 330 | 330 | 330 |
| Total Betriebsertrag | 3'464 | 3'229 | 3'153 | 3'102 | 3'101 |
| Geschäftsaufwand | -3'425 | -3'734 | -3'487 | -3'487 | -3'487 |
| Jahresgewinn | 39 | -505 | -334 | -385 | -386 |

³⁷ Die Zahlen stammen aus der Finanzplanung der SGH. Im Jahr 2021 veräussert die SGH Wertschriftenanlagen und erzielt dabei einen «ausserordentlichen» Gewinn.

³⁸ Die Risikokosten «mittel» betragen 0.4% vom Darlehensbestand. Vgl. dazu Abschnitt 2.3.2. Die Anlageerträge im Jahr 2021 sind normalisiert.

Tabelle 10: Planerfolgsrechnung mit Risikokosten «mittel»³⁹

| in TCHF | 2021 (IST) | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|-----------------------------|------------|--------|--------|--------|--------|
| Bruttoerfolg Zinsgeschäft | 3'996 | 3'794 | 3'749 | 3'684 | 3'682 |
| Risikokosten | -2'336 | -2'267 | -2'344 | -2'311 | -2'308 |
| Nettozinserfolg | 1'660 | 1'527 | 1'405 | 1'373 | 1'374 |
| Erfolg aus Finanzanlagen | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 |
| Erfolg aus Dienstleistungen | 390 | 330 | 330 | 330 | 330 |
| Total Betriebsertrag | 2'062 | 1'869 | 1'747 | 1'715 | 1'716 |
| Geschäftsaufwand | -3'425 | -3'734 | -3'487 | -3'487 | -3'487 |
| Jahresgewinn | -1'363 | -1'865 | -1'740 | -1'772 | -1'771 |

Die Zahlen machen deutlich, dass die SGH zukünftig ein «Gewinnproblem» aufweist. Die unter Ausklammerung der coronabedingten Auflösungen von Wertberichtigungen zu erwartenden Verluste werden auf die Fähigkeit eigenwirtschaftlich zu sein und damit auch auf den Eigenmittelbestand drücken. An flüssigen Mitteln mangelt es der SGH hingegen aktuell nicht. Es sind daher insbesondere Massnahmen gefragt, welche den Jahresgewinn und damit auch das Eigenkapital stärken. Eine Zuführung von liquiden Mitteln ist hingegen nicht vordringlich, kommt jedoch der SGH ebenfalls zugute.

4. Lösungsansätze Eigenwirtschaftlichkeit

Im Folgenden sind einige Lösungsansätze aufgeführt, welche dazu führen, dass Eigenwirtschaftlichkeit und Förderwirkung besser vereinbar werden.

4.1 Auswahl der Bewertungskriterien

Die im folgenden präsentierten Lösungsansätze werden einerseits im Hinblick auf verschiedene Kriterien bewertet. Die Kriterien wurden in Zusammenarbeit mit dem SECO definiert. Dabei ist auch Feedback anderer Bundesstellen (z.B. Finanzverwaltung) eingeflossen. Nachfolgende Aufzählung beschreibt kurz die Bewertungskriterien:

- **Effekt Förderwirkung (Hotellerie):** Mit diesem Kriterium wird beurteilt, ob die Massnahme dazu führt, dass sich die Finanzierungssituation der Hotellerie verbessert. Beispielsweise indem die Hotelbetriebe mehr und/oder günstigere Finanzierungen bekommen.
- **Effekt Eigenwirtschaftlichkeit (SGH):** Mit diesem Kriterium wird beurteilt, ob die Massnahme dazu führt, dass es für die SGH einfacher wird, einen positiven bzw. einen Jahresgewinn auf einem bestimmten Niveau zu erreichen.
- **Anreizwirkungen (SGH):** Anhand dieses Kriteriums wird beurteilt, inwiefern die Massnahmen das Verhalten der SGH beeinflussen können. Von Interesse ist einerseits die Frage, ob die SGH zur

³⁹ Die Risikokosten «mittel» betragen 1.0% vom Darlehensbestand. Vgl. dazu Abschnitt 2.3.2. Die Anlageerträge im Jahr 2021 sind normalisiert.

Inkaufnahme grösserer (oder kleinerer) Risiken bewegt wird. Andererseits muss aufgezeigt werden, ob sich bestimmte Massnahmen auf die betriebliche Effizienz der SGH auswirken.

- **Kosten/Risiken für den Bund:** Mit diesem Kriterium werden die Kosten und die Risiken für den Bund aufgezeigt. Wie stark wird das Budget des Bundes durch die Massnahmen belastet? Was sind die Maximalkosten für den Bund?
- **Verknüpfung der Massnahme mit dem Zinsumfeld:** Es stellt sich die Frage nach der Dauerhaftigkeit von beschlossenen Massnahmen. Ein wichtiger Faktor zur Einschätzung der Eigenwirtschaftlichkeitsproblematik ist das Zinsniveau und damit auch die Zinsmarge der SGH. Je höher die Zinsmarge liegt, umso weniger dringlich sind Massnahmen. Mit diesem Kriterium wird beurteilt, inwieweit sich Massnahmen bei veränderter Zinsmarge anpassen lassen.
- **Umsetzbarkeit/Realisierbarkeit:** Mit diesem Kriterium wird der Aufwand (SGH und Bund) beurteilt, welcher zu einer Umsetzung bzw. Realisierung einer Massnahme notwendig wird.
- **Ausstieg aus der Massnahme:** Mit diesem Kriterium wird beurteilt, wie bzw. mit welchem Aufwand eine Massnahme bei Bedarf rückgängig zu machen ist, und zu welchen Folgen ein Ausstieg führt.

Die analysierten Massnahmen können im Hinblick auf ihren Effekt auf die finanzielle Lage von Bund und SGH in zwei Kategorien eingeteilt werden. Einerseits gibt es Massnahmen, welche beim Bund zu einem unmittelbaren negativen Liquiditätseffekt führen. Dies bedeutet, dass es beim Bund zu einem Geldabfluss kommt. Bei der SGH resultiert dadurch ein Zufluss an Liquidität. Zu dieser Massnahmenkategorie gehören beispielsweise Betriebskostenbeiträge oder die Garantie einer fixen Zinsmarge. Der Nachteil dieser Massnahmen ist, dass es beim Bund zu zusätzlichen Auszahlungen kommt. Vorteil ist, dass die Kosten für den Bund einigermaßen gut zu quantifizieren sind. Andererseits stehen auch Massnahmen zur Auswahl, welche zu keinen unmittelbaren Liquiditätseffekten führen. Dazu gehören beispielsweise Verlustgarantien durch den Bund oder die vollständige oder teilweise Übernahme der Risikokosten. Der Vorteil dieser Massnahmen ist, dass dem Bund keine Auszahlungen anfallen. Nur wenn es in Zukunft zu grossen Verlusten auf den Darlehen kommt und die Liquiditätssituation der SGH nicht mehr zur Ausübung der Geschäftstätigkeit ausreicht, müsste der Bund (obwohl gesetzlich nicht vorgesehen) neue liquide Mittel in die SGH einlegen.⁴⁰ Nachteil dieser Massnahmen ist, dass etwaige zukünftige Zahlungen an die SGH nur schwer zu quantifizieren und nach oben betragsmässig offen sind.

Grundsätzlich hat die SGH kein «Liquiditätsproblem», sondern ein «Jahresgewinn- und Eigenkapitalproblem». Eine Zuführung von zusätzlichen liquiden Mitteln, die schlussendlich auch dem Jahresgewinn und dem Eigenkapital zugutekommt, ist daher nicht notwendig. Massnahmen, welche zu einer Reduktion der nicht-liquiditätsrelevanten Risikokosten führen oder Massnahmen, welche eine Übernahme von Verlusten unter zu definierenden Bedingungen vorsehen, reichen grundsätzlich aus. Aus Sicht des Bundes ist insbesondere eine Kosten-Risiko-Optik zentral, wobei betragsmässig gut abschätzbare

⁴⁰ Gemäss Gesetz kann der Bund der SGH liquide Mittel in Form von Darlehen zufügen. Er ist jedoch nicht dazu verpflichtet.

Massnahmen, die keinen «Freipass» zur Übernahme von zukünftigen Verlusten vorsehen, präferiert werden. Diesem Aspekt wird in der Würdigung der Massnahmen unter dem Punkt «Kosten/Risiken Bund» Rechnung getragen.

4.2 Marktgerechte Verzinsung des Bundesdarlehens

Per Ende 2019 trägt die SGH ein Bundesdarlehen von insgesamt rund CHF 236 Mio. Dieses Darlehen wird vom Bund zinslos zur Verfügung gestellt. Für die SGH resultieren somit Refinanzierungskosten von null Prozent. Die Zinsmarge entspricht daher dem von der SGH den Kunden gewährten Durchschnittzinssatz. Im Jahr 2019 lag dieser bei 1.83%, per Ende März 2021 noch bei 1.63%.

Aktuell (Mittelwert September 2021) liegen die Renditen der Anleihen der Schweizerischen Eidgenossenschaft bei -0.02% (20 Jahre) bzw. bei -0.24% (10 Jahre). Die durchschnittliche Laufzeit der SGH-Darlehen liegt bei 13 Jahren. Für eine Laufzeit von 13 Jahren würde eine laufzeitengewichtete Rendite der Staatsanleihe von -0.16% resultieren. Angenommen, das Bundesdarlehen würde zu diesem Satz verzinst. In diesem Fall würde sich die Zinsmarge der SGH um 0.16% erhöhen. Dies hätte beispielsweise für das Jahr 2019 bedeutet, dass der Bruttozinserfolg rund CHF 288'000 höher ausgefallen wäre. Zum Vergleich:

- CHF 288'000 entsprechen rund einem Fünftel des Personalaufwands (Finanzierung und Führung/Support)
- CHF 288'000 entsprechen rund 16% der durchschnittlich zu erwartenden Risikokosten bei einem Rating von BB und B (Mittelwert)

Die SGH vergibt zumeist fixe Darlehen mit einer fünf bis maximal zehnjährigen Zinsanbindung. Dies bedeutet, dass der zum Beispiel im Jahr 2021 fixierte Zinssatz unter Umständen bis 2031 gelten kann. Auch wenn das Zinsniveau steigt, bleibt die Zinsmarge des betreffenden Darlehens auf tiefem Niveau. Als Referenzgrösse für die Bestimmung einer Zahlung an die SGH müsste daher ein Mehrjahresdurchschnitt der Bundesobligationsrendite dienen. Die Anzahl für den Durchschnitt zu verwendenden Jahre müsste der volumengewichteten Durchschnittslaufzeit der SGH-Darlehen entsprechen. Tabelle 11 zeigt einige Simulationen für die Vergangenheit. Unter Verwendung eines zehnjährigen Durchschnitts (= längst mögliche Zinsanbindungsfrist) würde in keinem Fall ein negativer Zinssatz resultieren. Der Bund hätte daher nie eine negativzinsbedingte Zinszahlung an die SGH leisten müssen. Bei Verwendung eines siebenjährigen Mittelwerts hätte der Bund der SGH für die Jahre 2020 und 2021 CHF 89'000 bzw. CHF 286'000 bezahlen müssen. Im Falle eines vierjährigen Mittelwerts hätte der Bund der SGH für die Jahre 2020 und 2021 je rund CHF 500'000 bezahlen müssen. Höhere Beträge hätte die SGH bei Verwendung von Jahreseinzelwerten erhalten. Für die Jahre 2019 und 2020 hätte die SGH rund CHF 1 Mio. vom Bund erhalten. Für das Jahr 2021 wäre die Zahlung jedoch wieder auf rund CHF 200'000 gefallen. Dies, obwohl sich am Durchschnittzinssatz auf den SGH-Darlehen praktisch nichts verändert hat. Wie bereits erwähnt, ist die Verwendung von Jahreseinzelwerten nicht sinnvoll. Die Verwendung von Mehrjahresdurchschnitten würde der SGH in der aktuellen Situation zu wenig finanzielle Entlastung bringen. Eine Kompromisslösung könnte allenfalls die

Verwendung eines vierjährigen Durchschnitts sein. Die Wahl ob drei, vier oder fünf Jahre zur Durchschnittsberechnung verwendet werden, ist allerdings willkürlich.

Tabelle 11: Marktgerechte Verzinsung des Bundesdarlehens: Zahlungen des Bundes an die SGH⁴¹

| | Rendite Bundesanleihe (gewichtet 13 Jahre Laufzeit) | | | | Zahlung Bund an SGH (in TCHF) | | | |
|------|---|--------------------|---------------------|-------------------|-------------------------------|--------------------|---------------------|-------------------|
| | Mittelwert 4 Jahre | Mittelwert 7 Jahre | Mittelwert 10 Jahre | Jahreseinzelwerte | Mittelwert 4 Jahre | Mittelwert 7 Jahre | Mittelwert 10 Jahre | Jahreseinzelwerte |
| 2000 | 3.54% | 4.02% | 4.43% | 3.70% | -8'356 | -9'477 | -10'457 | -8'722 |
| 2001 | 3.54% | 3.78% | 4.16% | 3.70% | -8'366 | -8'920 | -9'826 | -8'738 |
| 2002 | 3.49% | 3.57% | 3.87% | 2.72% | -8'229 | -8'419 | -9'139 | -6'410 |
| 2003 | 3.28% | 3.37% | 3.75% | 2.99% | -7'731 | -7'946 | -8'854 | -7'053 |
| 2004 | 2.99% | 3.21% | 3.47% | 2.56% | -7'062 | -7'568 | -8'195 | -6'047 |
| 2005 | 2.59% | 3.08% | 3.26% | 2.08% | -6'104 | -7'274 | -7'694 | -4'904 |
| 2006 | 2.53% | 2.89% | 3.07% | 2.50% | -5'977 | -6'825 | -7'248 | -5'902 |
| 2007 | 2.58% | 2.82% | 3.02% | 3.17% | -6'083 | -6'647 | -7'126 | -7'476 |
| 2008 | 2.50% | 2.61% | 2.95% | 2.26% | -5'903 | -6'160 | -6'963 | -5'330 |
| 2009 | 2.51% | 2.52% | 2.78% | 2.12% | -5'926 | -5'958 | -6'558 | -4'994 |
| 2010 | 2.33% | 2.35% | 2.59% | 1.78% | -5'500 | -5'551 | -6'106 | -4'202 |
| 2011 | 1.75% | 2.11% | 2.30% | 0.86% | -4'140 | -4'978 | -5'435 | -2'037 |
| 2012 | 1.37% | 1.91% | 2.10% | 0.71% | -3'225 | -4'515 | -4'961 | -1'666 |
| 2013 | 1.20% | 1.76% | 1.95% | 1.43% | -2'821 | -4'155 | -4'594 | -3'380 |
| 2014 | 0.87% | 1.38% | 1.74% | 0.48% | -2'055 | -3'249 | -4'103 | -1'138 |
| 2015 | 0.69% | 1.07% | 1.55% | 0.14% | -1'631 | -2'536 | -3'646 | -338 |
| 2016 | 0.51% | 0.77% | 1.29% | -0.01% | -1'205 | -1'818 | -3'053 | 35 |
| 2017 | 0.16% | 0.52% | 0.98% | 0.02% | -371 | -1'223 | -2'309 | -40 |
| 2018 | 0.03% | 0.39% | 0.75% | -0.03% | -71 | -924 | -1'770 | 61 |
| 2019 | -0.10% | 0.24% | 0.50% | -0.38% | 240 | -556 | -1'180 | 906 |
| 2020 | -0.22% | -0.04% | 0.27% | -0.48% | 517 | 89 | -646 | 1'140 |
| 2021 | -0.25% | -0.12% | 0.18% | -0.10% | 587 | 286 | -418 | 242 |

Alles in allem würde eine (aktuell marktgerechte) Negativverzinsung auf dem Bundesdarlehen zu einer eher geringen Entlastung der SGH führen. Falls die Verzinsung des Darlehens in Abhängigkeit von der Rendite der Bundesanleihen erfolgt, ist zudem zu berücksichtigen, dass dies dann wohl auch in einem Szenario mit positiven Renditen der Fall wäre. Dies würde dann die Zinsmarge der SGH reduzieren, was kaum gewollt wäre. Es wäre daher zu empfehlen, dass die marktgerechte Verzinsung nur bei Negativzinsen zur Anwendung kommen würde. Eine derartige Regelung hätte dann allerdings etwas den Charakter von «Cherry Picking». Allenfalls müsste zur Kompensation eine Obergrenze einer positiven Zinsmarge definiert werden, ab welcher die SGH dem Bund einen Zins auf dem Bundesdarlehen entrichten müsste. Angenommen, diese Limite wäre auf 4% festgelegt und der Zinssatz würde auf 5% steigen. Dann müsste die SGH dem Bund einen Zinssatz von 1% zahlen. Doch auch in diesem Fall stellt sich die Frage, ob Jahreseinzelwerte oder Mehrjahresdurchschnitte zu verwenden sind.

⁴¹ Die Konzeption der Ausgestaltung der Zahlungen erfolgte in Zusammenarbeit mit dem SECO. Datenquelle: SNB. Die Rendite der Bundesanleihe (13 Jahre) wurde als gewichteter Durchschnitt der Anleihen mit 10 und 20 Jahren Laufzeit bestimmt. Der Zinssatz ist jeweils per Ende Dezember erhoben. Ausnahme: Der Zinssatz 2021 ist per Ende September erhoben. Die Zahlungen basieren für alle Jahre auf einem unveränderten Bundesdarlehen von CHF 236 Mio. Ein negatives Vorzeichen bedeutet, dass die SGH an den Bund bezahlen müsste. Dies ist dann der Fall, wenn die Rendite der Bundesanleihe (Einzeljahreswert oder Mehrjahresdurchschnitt) im positiven Bereich liegt. Die Laufzeiten der Darlehen sind jeweils gleichgewichtet. Dies bedeutet, dass die jeweiligen Restlaufzeiten im SGH-Kreditportfolio gleichmässig über die Jahre verteilt sind.

Tabelle 12: Würdigung der Massnahme «dynamische marktgerechte Verzinsung des Bundesdarlehens»⁴²

| Einschätzung "dynamische marktgerechte Verzinsung des Bundesdarlehens" | | |
|--|--|----------|
| Effekt Förderwirkung (Hotellerie) | Da die SGH i.d.R. für die gesamte Laufzeit fix verzinsliche Darlehen vergibt, ist der aktuelle Marktzinssatz für eine Einschätzung der Zinsmarge nicht gut geeignet. Vielmehr muss ein der durchschnittlichen Darlehenslaufzeit entsprechender Mehrjahresdurchschnitt verwendet werden. Datenanalysen zeigen, dass die SGH im Falle einer marktgerechten Verzinsung des Bundesdarlehens (Rendite Bundesanleihe mit entsprechender Laufzeit) trotz Negativzinslage nur geringe Zahlungen vom Bund erhalten würde. Es ist daher nicht mit bedeutenden positiven Effekten auf die Fördertätigkeit der SGH zu rechnen. | ○ |
| Effekt Eigenwirtschaftlichkeit (SGH) | Die finanzielle Situation der SGH wird kaum verändert. Offen bleibt die Frage, ob das Bundesdarlehen in einer positiven Zinssituation verzinst werden müsste. Dann wäre es für die SGH noch schwieriger eigenwirtschaftlich zu sein. | ○ |
| Anreizwirkungen (SGH) | Die Massnahme wird bei der SGH kaum Fehlanreize setzen. | ○ |
| Kosten/Risiken Bund | Für die Geschäftsjahr 2020 hätte der Bund bei Verwendung eines 13jährigen Durchschnitts der Rendite der Bundesanleihe (Ø Laufzeit der SGH-Darlehen) keine Zahlung vom Bund erhalten (positiver Durchschnittszinssatz). Bei Verwendung der aktuellen Rendite der Bundesanleihe hätte der Bund der SGH CHF 242'000 bezahlt. | ○ |
| Verknüpfung mit dem Zinsumfeld | Die aktuellen Renditen der Bundesanleihe sind kein guter Referenzwert. Es muss ein Mehrjahresdurchschnitt, welcher der durchschnittlichen Darlehenslaufzeit entspricht, verwendet werden. Die Verknüpfung mit der Zinsmarge ist gegeben. | ○ |
| Umsetzbarkeit / Realisierbarkeit | Es wäre eine Gesetzesänderung notwendig. Die Umsetzung wäre einfach. Es entsteht sowohl für SECO als auch für SGH kein zusätzlicher grösserer Aufwand. | ○ |
| Ausstieg | Ein Ausstieg erfolgt bei ansteigenden Zinsen (mit entsprechender Verzögerung bei Verwendung von Mehrjahresdurchschnitten) automatisch. | ○ |
| Bewertung | | 3 |

Besser geeignet zur Sicherstellung der Eigenwirtschaftlichkeit wäre die Vorgabe einer fixen Zinsmarge. Es könnte beispielsweise eine fixe Zinsmarge von 2.7% vereinbart werden. Dies würde bedeuten, dass die Verzinsung des Bundesdarlehens 270 Basispunkte unter der durchschnittlichen Verzinsung der SGH-Darlehen liegen würde. In diesem Fall wäre die SGH imstande die «mittelhohen» Risikokosten zu decken. Falls der Durchschnittszinssatz beispielsweise 1.9% bzw. 3.0% beträgt, liegt die Verzinsung des Bundesdarlehens bei -0.8% bzw. bei 0.3%. Für das Geschäftsjahr 2019 hätte der Bund auf dem Darlehen eine Zinszahlung von rund CHF 2.1 Mio. entrichtet. Für die Abdeckung der Risikokosten gering müsste eine Zinsmarge von 1.9% garantiert sein. Ein Szenario, welches die Risikokosten als Mittelwert der Szenarien

⁴² Eine grüne Bewertung gibt einen Punkt, eine orange Bewertung gibt null Punkte und eine rote Bewertung minus einen Punkt. Daher steigt die Attraktivität einer Massnahme mit einer zunehmenden Punktezahl. Sämtliche Bewertungsaspekte fliessen gleichgewichtet in die Analyse ein.

«gering» und «mittel» betrachtet, benötigt eine garantierte Zinsmarge von 2.3%. In letzterem Szenario hätte der Bund im Jahr 2019 rund CHF 1.2 Mio. an die SGH bezahlt.

Tabelle 13 zeigt, welche Beträge die SGH im Falle einer durch den Bund garantierten fixen Zinsmarge erhalten würde. Basis dazu bilden die Jahre 2012 bis 2021. Bei einer Zinsmarge von 2.7% kann die SGH die durchschnittlichen Risikokosten «mittel» decken. Die daraus vom Bund erhaltene Zahlung beträgt zwischen 11% und 60% des Geschäftsaufwands (inkl. Risikokosten). Es gilt zu berücksichtigen, dass die Risikokosten stark schwanken und damit auch das Verhältnis von Zahlung und Geschäftsaufwand. Aus diesem Grund ist die Zahlung in Tabelle 13 auch in Prozent von Personal- und Sachaufwand aufgeführt. Für das Jahr 2020 und 2021 hätte die SGH eine Zahlung, welche rund 80% des Aufwands ausmacht, erhalten. In einem Szenario mit Risikokosten (Mittelwert von gering und mittel) hätte die SGH in den letzten beiden Jahren rund 50% des Personal- und Sachaufwand erhalten.

Tabelle 13: Garantierte Zinsmarge auf dem Bundesdarlehens: Zahlungen des Bundes an die SGH⁴³

| | Ø Verzinsung SGH-Kunden- darlehen | Garantierte Zinsmarge: Zahlung an SGH (in TCHF) | | | In % des Geschäftsaufwands | | | In % von Personal- und Sachaufwand | | |
|------|---|--|-------|--------|----------------------------|------|------|---------------------------------------|------|------|
| | | 2.7% | 2.3% | 1.9% | 2.7% | 2.3% | 1.9% | 2.7% | 2.3% | 1.9% |
| 2012 | 2.46% | 566 | -378 | -1'322 | 11% | -8% | -26% | 17% | -11% | -40% |
| 2013 | 2.33% | 873 | -71 | -1'015 | 25% | -2% | -29% | 24% | -2% | -28% |
| 2014 | 2.23% | 1'109 | 165 | -779 | 28% | 4% | -20% | 31% | 5% | -21% |
| 2015 | 2.06% | 1'510 | 566 | -378 | 29% | 11% | -7% | 45% | 17% | -11% |
| 2016 | 1.95% | 1'770 | 826 | -118 | 48% | 22% | -3% | 55% | 26% | -4% |
| 2017 | 1.94% | 1'794 | 850 | -94 | 53% | 25% | -3% | 59% | 28% | -3% |
| 2018 | 1.91% | 1'864 | 920 | -24 | 58% | 29% | -1% | 62% | 31% | -1% |
| 2019 | 1.80% | 2'124 | 1'180 | 236 | 53% | 29% | 6% | 72% | 40% | 8% |
| 2020 | 1.66% | 2'454 | 1'510 | 566 | 60% | 37% | 14% | 82% | 50% | 19% |
| 2021 | 1.55% | 2'714 | 1'770 | 826 | 60% | 39% | 18% | 80% | 52% | 24% |

Mit der Massnahme einer fixierten garantierten Zinsmarge können die Risikokosten derart gedeckt werden, dass die SGH eigenwirtschaftlich agieren kann. Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass die von der SGH empfangenen Zahlungen aus einer Liquiditätsoptik nicht notwendig erscheinen. Negative Anreize, welche dazu führen, dass die SGH an einem möglichst tiefen Kundenzinssatz interessiert sein könnte, sind nicht auszuschliessen. Ebenso könnte die Gefahr bestehen, dass sich betriebliche Ineffizienzen einstellen, welche zumindest in risikoärmeren Zeiten, mit den Beiträgen des Bundes kompensiert werden können. Eine Möglichkeit könnte sein, dass die Zahlungen des Bundes bzw. ein Teil davon einer Ausgabesperre unterliegen würden. Dies bedeutet, dass die SGH diese Mittel nicht ausgeben dürfte. Aufgrund der Analyse der Liquiditätssituation wäre die SGH auch nicht darauf angewiesen. Die Mittel würden daher «nur» dem Eigenkapitalaufbau dienen. Die Anreize, sich über den Weg von tieferen Zinsen mehr Mittel zu verschaffen, wären dann geringer.

⁴³ Die Konzeption der Ausgestaltung der Zahlungen erfolgte in Zusammenarbeit mit dem SECO. Die Zahlungen basieren für alle Jahre auf einem unveränderten Bundesdarlehen von CHF 236 Mio. Ein negatives Vorzeichen bedeutet, dass die SGH an den Bund bezahlen müsste. Dies wäre dann der Fall, wenn die durchschnittliche Verzinsung der SGH-Darlehen über dem garantierten Zinsmargenniveau liegen würde. Die Risikokosten 2020 und 2021 wurden auf dem Niveau der Risikokosten 2019 angesetzt. Dadurch sind die Werte nicht durch covidbedingte Bildungen und Auflösungen von Wertberichtigungen verzerrt.

Zwischen 2012 und 2021 (2020 und 2021 um Covid-Effekt normalisiert) hätte eine fixierte Zinsmarge von 2.7% der SGH einen zusätzlichen Eigenkapitalaufbau um rund CHF 17 Mio. ermöglicht. Damit hätte knapp ein Drittel der 2020er covidbedingten Wertberichtigungen abgedeckt werden können. Mit einer garantierten Zinsmarge von 2.3% hätte die SGH das Eigenkapital zusätzlich um CHF 7.3 Mio. stärken können. Dies wäre der Fall, wenn die SGH bei einem über der garantierten Zinsmarge liegenden Durchschnittzinssatz eine Zahlung an den Bund leisten müsste. Falls diese Zahlungen ausgeschlossen würden, wäre der Effekt auf das Eigenkapital CHF 7.8 Mio. Bei einer garantierten Zinsmarge von 1.9% wäre die Eigenkapitalstärkung nur gerade CHF 1.6 Mio., wenn negative Zahlungen durch die SGH nicht zu leisten sind. Ansonsten wäre der Effekt auf das Eigenkapital negativ ausgefallen.

Im Falle des höheren Werts von 2.7% wäre es grundsätzlich zu begrüssen, wenn die SGH bei einem durchschnittlichen Zinssatz von mehr als 2.7% eine Zahlung an den Bund leisten würde. Eine Abdeckung der Risikokosten «mittel» wäre wohl trotzdem gegeben. Bei der tieferen Lösung mit einem Schwellenwert von 1.9% müsste hingegen auf Zahlungen an den Bund abgesehen werden. Die Wirkung auf die Verbesserung der Eigenwirtschaftlichkeit wäre ohnehin gering.

Tabelle 14: Würdigung der Massnahme «fixe Zinsmarge»⁴⁴

| Einschätzung "fixe Zinsmarge (z.B. 2.7%, 2.3% oder 1.9% über Verzinsung Bundesdarlehen)" | | |
|--|---|----------|
| Effekt Förderwirkung Hotellerie | Ein Nullergebnis wird für die SGH mit einer garantierten Zinsmarge von 2.7% bzw. 2.3% deutlich einfacher erreichbar. Folglich kann die SGH unter sonst gleichen Bedingungen etwas höhere Risiken eingehen (falls politisch gewollt) bzw. die SGH kann auf eine Reduktion der eingegangenen Risiken verzichten. Aufgrund der fixen Marge ist es denkbar, dass der durchschnittliche Zinssatz auf den SGH-Darlehen fällt. Die SGH könnte der Branche mehr wissensbasierte Services (z.B. Daten für Benchmarking) oder Beratungsdienstleistungen (u.a. Erstberatungen) anbieten. Bei einer Zinsmarge von 1.9% wäre die Bewertung "Orange". | 0 |
| Effekt Eigenwirtschaftlichkeit (SGH) | Die SGH wäre in der Lage, die Risikokosten "Mittel" zu decken, falls der Bund über die Verzinsung des Darlehens eine fixe Zinsmarge von z.B. 2.7% garantiert. Bei einer garantierten Marge von 2.3% würde der Mittelwert von Risikokosten "mittel" und "gering" gedeckt. Damit wäre die Chance, dass die SGH im aktuellen Umfeld ein Nullergebnis bzw. einen Gewinn erreicht, als sehr hoch einzuschätzen. | 0 |
| Anreizwirkungen (SGH) | Es ist vorstellbar, dass die SGH etwas höhere Risiken eingehen könnte und/oder versucht ist die Zinsen etwas tiefer zu gestalten. Es ist zu prüfen, inwieweit dies politisch erwünscht ist. Zudem leichte Gefahr betrieblicher Ineffizienzen. Die Erhaltung der Reputation der Entscheidungsträger wirkt den potenziellen Fehlanreizen entgegen. | 0 |
| Kosten/Risiken Bund | Für das Jahr 2020 hätte die SGH vom Bund die folgenden Beträge erhalten: CHF 2.5 Mio. (2.7% Marge), CHF 1.5 Mio. (2.3% Marge), CHF 0.6 Mio. (1.9% Marge). Diese Zahlungen sind für den Bund liquiditätswirksam. | 0 |
| Verknüpfung mit dem Zinsumfeld | Die Zinsmarge bestimmt die Zahlung an die SGH. Eine Verknüpfung ist daher gewährleistet. | 0 |
| Umsetzbarkeit / Realisierbarkeit | Es wäre eine Gesetzesänderung notwendig. Die Umsetzung wäre eher einfach. Der durchschnittliche Zinssatz auf den SGH-Darlehen müsste jährlich erhoben werden und als Basis für die Verzinsung des Bundesdarlehens dienen. Es entsteht nur wenig zusätzlicher Aufwand sowohl für SECO als auch für SGH. | 0 |
| Ausstieg | Ein Ausstieg erfolgt bei steigenden Darlehenszinssätzen automatisch. | 0 |
| Bewertung | | 5 |

⁴⁴ Eine grüne Bewertung gibt einen Punkt, eine orange Bewertung gibt null Punkte und eine rote Bewertung minus einen Punkt. Daher steigt die Attraktivität einer Massnahme mit einer zunehmenden Punktezahl. Sämtliche Bewertungsaspekte fliessen gleichgewichtet in die Analyse ein.

4.3 Betriebskostenbeitrag durch den Bund

Der Bund beteiligt sich nicht an den Verwaltungskosten der SGH. Im Gegensatz zur SGH erhalten die Bürgschaftsgenossenschaften für KMU vom Bund Finanzhilfen an die Deckung von Bürgschaftsverlusten und an die Verwaltungskosten (Art. 5 Bundesgesetz über die Finanzhilfen an Bürgschaftsorganisationen für KMU). Die Höhe der Beiträge an die Betriebskosten werden in einem Vertrag zwischen der Bürgschaftsgenossenschaft und dem Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung geregelt (Art. 12 Abs. 2 Verordnung über die Finanzhilfen an Bürgschaftsorganisationen für KMU).

Tabelle 15 zeigt, wie die Bürgschaftsgenossenschaften von Bundesbeiträgen an die Betriebskosten profitieren. In Prozent des gesamten Betriebsaufwands (inkl. Verlusten und Rückstellungen) beteiligt sich der Bund im Mittelwert zu 17.5%. Überträgt man diesen Satz auf die SGH, hätte die SGH für das Geschäftsjahr 2019 einen Bundesbeitrag von rund CHF 700'000 erhalten. Aufgrund des sehr zyklischen Verlaufs der Risikokosten, ist der Betriebsaufwand (ohne Rückstellungen und Verluste) wohl die bessere Referenzgrösse zur Bestimmung des Betriebskostenbeitrags. Die beiden in Tabelle 15 aufgeführten Bürgschaftsgenossenschaften erhalten vom Bund einen Beitrag von 40.7% an den Betriebsaufwand (ohne Verluste und Rückstellungen). Für die SGH würde dies bedeuten, dass der Bund für das Geschäftsjahr einen Betriebskostenbeitrag von rund CHF 1.2 Mio. bezahlt hätte.

Tabelle 15: Betriebskostenbeiträge an die Bürgschaftsgenossenschaften⁴⁵

| in CHF, alle Zahlen 2019 | Mitte | Ost | Mittelwert | SGH |
|---|-----------|-----------|------------|-----------|
| Total Betriebsaufwand | 3'516'731 | 4'194'741 | | 4'027'000 |
| Total Betriebsaufwand (ohne Rückstellungen und Verluste) | 1'553'718 | 1'771'776 | | 2'936'000 |
| Betriebskostenbeitrag Bund | 524'974 | 844'157 | | |
| in % Total Betriebsaufwand | 14.9% | 20.1% | 17.5% | |
| Theoretischer Beitrag Bund an SGH | | | | 705'773 |
| in % Total Betriebsaufwand (ohne Rückstellungen und Verluste) | 33.8% | 47.6% | 40.7% | |
| Theoretischer Beitrag Bund an SGH | | | | 1'195'435 |
| Betriebskostenbeiträge Kantone | 273'250 | 36'000 | | |

Ein Bundesbeitrag von CHF 1.2 Mio. würde der SGH eine spürbare Entlastung bringen. Vereinfacht gesagt würde sich die Fähigkeit zur Deckung von Risikokosten um CHF 1.2 Mio. erhöhen. Die in Abschnitt 2.3.2 erwähnten jährlichen «mittleren» Risikokosten betragen - bezogen auf das Jahr 2019 - rund CHF 2.5 Mio. Mit einem Betriebskostenbeitrag von CHF 1.2 Mio. könnten diese somit rund zur Hälfte finanziert werden. Wenn sich der Betriebskostenbeitrag von 40.7% nur auf den Betriebsaufwand der SGH-Sparte «Finanzierung» bezieht, fällt dieser «nur» mit einem Betrag von rund CHF 1 Mio. aus.

Tabelle 16 zeigt wie sich ein Beitrag an die Betriebskosten auf den zu erwartenden Gewinn/Verlust in Abhängigkeit von der Zinsmarge und der Volumenentwicklung auswirkt. Die Auswirkungen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

⁴⁵ Quelle: Geschäftsberichte der Bürgschaftsgenossenschaften Ost und Mitte. Die Daten der Bürgschaftsgenossenschaft West sind nicht aufgeführt, weil die Erfolgsrechnung anders strukturiert ist als jene der Bürgschaftsgenossenschaften Ost und Mitte.

- Bei der aktuellen Zinsmarge von ca. 1.7% würde der Bundesbeitrag an die Betriebskosten den Verlust von rund CHF 1.85 Mio. auf rund CHF 0.8 Mio. reduzieren (Szenario mit Risikokosten «mittel»).
- Wenn das Darlehensvolumen über fünf Jahre mit rund 4% p.a. wächst, würde ein Nullergebnis resultieren.
- Zum Vergleich: Im gleichen Wachstumsszenario würde ohne Bundesbeitrag ein Verlust von rund CHF 1 Mio. jährlich resultieren. Um auf ein Nullergebnis zu kommen, müsste das jährliche Wachstum ohne Bundesbeitrag etwas mehr als 8% betragen.

Tabelle 16: Gewinn/Verlust für Szenario mit Risikokosten «mittel» mit einem konstanten Volumenwachstum p.a. im Falle eines Betriebskostenbeitrags durch den Bund⁴⁶

| in TCHF | | Darlehensvolumenwachstum (Netto) über 5 Jahre p.a. | | | | | | | | | |
|-----------|------|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | -6% | -4% | -2% | 0% | 2% | 4% | 6% | 8% | 10% | 12% |
| Zinsmarge | 0.8% | -3'131 | -2'941 | -2'748 | -2'550 | -2'347 | -2'138 | -1'923 | -1'699 | -1'467 | -1'226 |
| | 0.9% | -2'989 | -2'783 | -2'572 | -2'356 | -2'133 | -1'902 | -1'663 | -1'414 | -1'154 | -883 |
| | 1.0% | -2'846 | -2'624 | -2'396 | -2'161 | -1'918 | -1'665 | -1'403 | -1'128 | -841 | -541 |
| | 1.1% | -2'703 | -2'466 | -2'221 | -1'967 | -1'703 | -1'429 | -1'143 | -843 | -528 | -198 |
| | 1.2% | -2'561 | -2'307 | -2'045 | -1'773 | -1'489 | -1'193 | -882 | -557 | -215 | 144 |
| | 1.3% | -2'418 | -2'149 | -1'869 | -1'578 | -1'274 | -956 | -622 | -272 | 98 | 487 |
| | 1.4% | -2'276 | -1'990 | -1'694 | -1'384 | -1'060 | -720 | -362 | 14 | 410 | 829 |
| | 1.5% | -2'133 | -1'832 | -1'518 | -1'190 | -845 | -483 | -102 | 299 | 723 | 1'172 |
| | 1.6% | -1'990 | -1'674 | -1'342 | -995 | -631 | -247 | 158 | 585 | 1'036 | 1'514 |
| | 1.7% | -1'848 | -1'515 | -1'167 | -801 | -416 | -10 | 418 | 870 | 1'349 | 1'857 |
| | 1.8% | -1'705 | -1'357 | -991 | -607 | -201 | 226 | 678 | 1'156 | 1'662 | 2'199 |
| | 1.9% | -1'562 | -1'198 | -881 | -607 | 171 | 466 | 678 | 1'156 | 1'662 | 2'199 |
| | 2.0% | -1'420 | -1'040 | -771 | -491 | 365 | 693 | 931 | 1'298 | 1'843 | 2'384 |
| | 2.1% | -1'277 | -881 | -661 | -381 | 265 | 931 | 1'298 | 1'843 | 2'384 | 3'027 |
| | 2.2% | -1'135 | -723 | -501 | -271 | 171 | 657 | 1'172 | 1'718 | 2'298 | 2'914 |
| | 2.3% | -992 | -564 | -341 | -161 | 71 | 871 | 1'408 | 1'978 | 2'584 | 3'227 |
| | 2.4% | -849 | -406 | -181 | -51 | 271 | 1'086 | 1'645 | 2'238 | 2'869 | 3'540 |
| | 2.5% | -707 | -247 | -21 | 94 | 375 | 1'300 | 1'881 | 2'498 | 3'155 | 3'853 |
| | 2.6% | -564 | -89 | 94 | 284 | 479 | 1'515 | 2'118 | 2'758 | 3'440 | 4'166 |
| 2.7% | -421 | 69 | 284 | 378 | 479 | 1'730 | 2'354 | 3'018 | 3'726 | 4'479 | |
| 2.8% | -279 | 228 | 479 | 572 | 666 | 1'944 | 2'590 | 3'279 | 4'011 | 4'792 | |
| 2.9% | -136 | 386 | 666 | 766 | 850 | 2'159 | 2'827 | 3'539 | 4'297 | 5'105 | |
| 3.0% | 6 | 545 | 850 | 944 | 1'028 | 2'373 | 3'063 | 3'799 | 4'583 | 5'418 | |
| 3.1% | 149 | 703 | 1'028 | 1'112 | 1'196 | 2'588 | 3'300 | 4'059 | 4'868 | 5'731 | |
| 3.2% | 292 | 862 | 1'196 | 1'276 | 1'350 | 2'802 | 3'536 | 4'319 | 5'154 | 6'044 | |

Ein Betriebskostenbeitrag könnte ähnlich wie bei den Bürgschaftgenossenschaften determiniert sein. Möglich wäre etwa ein Basisbetrag, ein vom Darlehensbestand abhängiger Beitrag sowie ein Beitrag je Prüfung eines Finanzierungsgesuchs. Für die SGH wären zwei weitere Komponenten denkbar. Zum einen ein Beitrag für den Aufgabenbereich «Wissenstransfer». Zum anderen eine Entschädigung für mit Sonderzinskonditionen ausgestattete besonders förderwürdige Darlehensfinanzierungen. Tabelle 17 zeigt

⁴⁶ Es wird ein konstantes Darlehenswachstum (netto, d.h. inkl. Neugeschäfte und Darlehensamortisationen) über fünf Jahre unterstellt. Die Tabelle zeigt den zu erwartenden Gewinn bzw. Verlust nach der fünfjährigen Wachstumsphase. Tabelle 16 ist im Vergleich mit Tabelle 3 zu interpretieren. Tabelle 3 zeigt den Gewinn/Verlust ohne Beitrag des Bundes an die Betriebskosten. Die Auswertungen in Tabelle 16 basieren dagegen auf einem Bundesbeitrag an die Betriebskosten (ohne Risikokosten) von 40.7%.

einen möglichen Ansatz zur Ausgestaltung der Betriebskostenbeiträge. Den Berechnungen liegen die folgenden Parameter zugrunde:⁴⁷

- Basisbetrag von CHF 100'000
- 1‰ des Darlehensbestands
- CHF 1000 je Kreditantrag
- CHF 200'000 für Aufgaben des Wissenstransfers
- 0.5% des Darlehensbestands mit besonderer Förderwürdigkeit (= aktuelle Zinsvergünstigung dieser Finanzierungen)

Tabelle 17: Betriebskostenbeiträge an die SGH⁴⁸

| in TCHF | Basisbetrag | 1‰ des Darlehensbestands | Prüfung Kreditanträge | Wissenstransfer | 0.5% der Darlehen besonders förderwürdig | Betriebskostenbeitrag | In % des Geschäftsaufwands | In % von Personal- und Sachaufwand |
|---------|-------------|--------------------------|-----------------------|-----------------|--|-----------------------|----------------------------|------------------------------------|
| 2012 | 100 | 135 | 82 | 200 | 0 | 517 | 10.3% | 15.6% |
| 2013 | 100 | 146 | 52 | 200 | 0 | 498 | 14.2% | 13.9% |
| 2014 | 100 | 156 | 54 | 200 | 0 | 510 | 13.0% | 14.0% |
| 2015 | 100 | 167 | 54 | 200 | 6 | 527 | 10.1% | 15.6% |
| 2016 | 100 | 177 | 55 | 200 | 8 | 540 | 14.6% | 16.8% |
| 2017 | 100 | 181 | 49 | 200 | 33 | 563 | 16.7% | 18.5% |
| 2018 | 100 | 179 | 43 | 200 | 53 | 575 | 17.9% | 19.1% |
| 2019 | 100 | 194 | 56 | 200 | 118 | 668 | 16.6% | 22.7% |
| 2020 | 100 | 234 | 69 | 200 | 187 | 790 | 19.3% | 26.3% |
| 2021 | 100 | 229 | 27 | 200 | 338 | 894 | 19.9% | 26.3% |
| 2022 | 100 | 228 | 36 | 200 | 391 | 955 | 22.9% | 29.4% |
| 2023 | 100 | 231 | 45 | 200 | 447 | 1023 | 23.8% | 30.1% |
| 2024 | 100 | 238 | 54 | 200 | 505 | 1097 | 24.6% | 30.9% |
| 2025 | 100 | 243 | 54 | 200 | 565 | 1162 | 26.0% | 32.7% |

Basisbetrag und Beitrag für Wissenstransfer sind zeitstabile Komponenten. Die vom Darlehensbestand abhängige Komponente sowie die Entschädigung für die Prüfung der Kreditanträge sind vom Geschäftsgang abhängig. Je mehr das Geschäftsvolumen ausgedehnt wird, umso höher die Entschädigung. Einerseits macht dies Sinn, da der Aufwand der SGH mit zunehmenden Volumen steigt. Andererseits könnte die SGH versucht sein starkes Wachstum zu verfolgen. Grundsätzlich ist Wachstum der Ausleihungen nichts Negatives. Wichtig ist jedoch, dass die Risiken im Auge behalten werden. Bezüglich Wissenstransfer könnte zwischen SGH und SECO eine Leistungsvereinbarung abgeschlossen werden. Diese regelt die Tätigkeiten im Bereich Wissenstransfer und damit das ungefähre Aufwandsvolumen.

⁴⁷ Die Konzeption der Ausgestaltung der Betriebskostenbeiträge erfolgte in Zusammenarbeit mit dem SECO.

⁴⁸ Die Konzeption der Ausgestaltung der Betriebskostenbeiträge erfolgte in Zusammenarbeit mit dem SECO. Bei den Zahlen 2012 bis 2020 handelt es sich um IST-Werte. Die Zahlen 2021 bis 2025 sind der Erfolgs- und Liquiditätsplanung (vgl. Abschnitt 3) entnommen. Die Anzahl der zu erwartenden Kreditgesuche in der Zukunft wurde auf Basis der Relation zwischen Darlehensauszahlungen und Kreditgesuche in der Vergangenheit bestimmt.

Für den in Tabelle 17 ersichtlichen Anstieg des Betriebskostenbeitrags ist in erster Linie die Entschädigung für die besonders förderwürdigen Projekte verantwortlich. Diese sind in der Vergangenheit mit einem um maximal 50 Basispunkte tieferen Zinssatz ausgestattet. Diese besondere Förderwürdigkeit könnte der Bund der SGH abgelten. Von 2015 (Jahr der Lancierung dieser Darlehen) bis 2020 hat der Anteil der besonders förderwürdigen Darlehen deutlich zugenommen, was sich in einem erhöhten Betriebskostenbeitrag äussert. Auch in den nächsten Jahren ist mit weiterem Wachstum zu rechnen. 2023 bis 2025 könnte die SGH mit einem Betriebskostenbeitrag von etwas mehr als CHF 1 Mio. jährlich rechnen.

Es stellt sich die Frage, ob die Betriebskostenbeiträge an die Zinsmarge der SGH bzw. ans Zinsniveau geknüpft werden sollten. Für den Wissenstransfer wird die SGH am Markt nicht entschädigt. Aus diesem Grund wäre ein Betriebskostenbeitrag unabhängig vom Zinsniveau gerechtfertigt. Eine ähnliche Argumentation trifft eigentlich auch für die Entschädigung der zinsvergünstigten Darlehen zu. Zugunsten eines zusätzlichen Fördereffekts verzichtet die SGH auf einen Teil des Zinssatzes. Wenn diese Zusatzförderung vom Bund gewollt ist, kann der entgangene Zinsertrag der SGH unabhängig von der Höhe der Zinsmarge entschädigt werden. Ziel des Bunds ist nicht, dass die besondere Förderwürdigkeit ausgebaut wird, sondern dass diese mehr oder weniger beibehalten wird. Daher sollen diese Kosten nicht vollumfänglich bzw. nicht zinsunabhängig entschädigt werden. Diese Entschädigung soll daher ebenfalls vom Zinsumfeld abhängig gemacht werden. Als Referenzgrössen könnten die in Abschnitt 4.2 erwähnten Schwellenwerte von 2.7% (Zinssatz, welcher eine Deckung der Risikokosten «mittel» ermöglicht), 1.9% (Zinssatz, welcher eine Deckung der Risikokosten «gering» ermöglicht) und 2.3% (Mittelwert der beiden Werte).

Für das Jahr 2017 hätte die SGH einen Betrag von CHF 693'000 erhalten (Tabelle 18). Dieser teilt sich auf in eine zinsunabhängige Komponente von CHF 200'000 (Wissenstransfer) und eine zinsabhängige Komponente. Bei einem Zinssatz von 2.3% (Mittelwert der Zinssätze zur Deckung der Risikokosten gering und mittel) würde der zinsunabhängige Betrag dem in Tabelle 17 kalkulierten zinsunabhängigen Betriebskostenbeitrag entsprechen. Der durchschnittliche Kundenzinssatz betrug damals 1.94%. Pro 10 Basispunkte bzw. 0.1% Prozentpunkte negativer Abweichung von 2.3% nimmt der Betriebskostenbeitrag 10% zu. Daher hätte die SGH für das Jahr 2017 33% mehr als CHF 363'000 (=CHF 493'000) erhalten. Steigt der Kundenzinssatz über 2.3% wird der Beitrag pro 10 Basispunkte um 10% reduziert. Um zu hohe Abweichungen vom Grundbetrag zu verhindern, könnte ein Cap (z.B. bei 2.8%) und ein Floor (z.B. bei 1.8%) definiert werden. Dies würde bedeuten, dass der Betriebskostenbeitrag nicht mehr als 50% vom in Tabelle 17 dargestellten Grundbetrag abweichen kann. Der Cap sorgt dafür, dass die SGH unabhängig von der Höhe der Zinsen einen Beitrag erhält. Steigen die Zinsen jedoch über die Grenze von 2.8%, sollten die Risikokosten «Mittel» zu decken sein. Es ist dann fraglich, ob die SGH in diesem Fall einen Beitrag erhalten sollte. Es kann daher auch auf einen Cap nach oben verzichtet werden bzw. dieser könnte bei 100% angesetzt werden.

Tabelle 18: Betriebskostenbeiträge an die SGH in Abhängigkeit vom Zinssatz⁴⁹

| in TCHF | Beitrag unabhängig vom Zins (Wissens-transfer) | Betrag abhängig vom Zins (übrige Komponenten) | Kundenzinssatz (Ø) | Kundenzinssatz (mit Cap 2.8%, Floor 1.8%) | Ausbezahlter Betrag abhängig vom Zins | Total Ausbezahlter Betrag |
|---------|--|---|--------------------|---|---------------------------------------|---------------------------|
| 2012 | 200 | 317 | 2.46% | 2.46% | 266 | 466 |
| 2013 | 200 | 298 | 2.33% | 2.33% | 289 | 489 |
| 2014 | 200 | 310 | 2.23% | 2.23% | 332 | 532 |
| 2015 | 200 | 327 | 2.06% | 2.06% | 405 | 605 |
| 2016 | 200 | 340 | 1.95% | 1.95% | 459 | 659 |
| 2017 | 200 | 363 | 1.94% | 1.94% | 493 | 693 |
| 2018 | 200 | 375 | 1.91% | 1.91% | 521 | 721 |
| 2019 | 200 | 468 | 1.80% | 1.80% | 701 | 901 |
| 2020 | 200 | 590 | 1.66% | 1.80% | 968 | 1168 |
| 2021 | 200 | 594 | 1.55% | 1.80% | 1039 | 1239 |
| 2022 | 200 | 656 | 1.55% | 1.80% | 1147 | 1347 |
| 2023 | 200 | 723 | 1.55% | 1.80% | 1266 | 1466 |
| 2024 | 200 | 797 | 1.55% | 1.80% | 1394 | 1594 |
| 2025 | 200 | 862 | 1.55% | 1.80% | 1508 | 1708 |

Die SGH könnte besonders förderwürdige Darlehen nicht nur mit einem Zinsvorteil ausstatten, sondern auch mit längeren Laufzeiten. Angenommen, die durchschnittliche Laufzeit würde von 13 auf 16 Jahre erweitert. In diesem Fall ist das Kapital länger gebunden und es steht erst drei Jahre später für Neugeschäfte zur Verfügung. Die Zinserträge fallen daher aufgrund der tieferen Darlehensausstände bei längeren Laufzeiten etwas tiefer an. Dies jedoch nur unter der Voraussetzung, dass die Amortisationen auf den bestehenden Darlehen wieder in neue Geschäfte geleitet werden können. Tabelle 19 zeigt eine zweite Variante von Betriebskostenbeiträgen, in welcher die besonders förderwürdigen Darlehen mit einer längeren Laufzeit (und nicht mit einem tieferen Zinssatz) ausgestattet sind. Die Entschädigung für die besonders förderwürdigen Darlehen entspricht dem durch die längeren Laufzeiten entgangenen Zinsertrag.⁵⁰ Im Vergleich zur Variante mit den tieferen Zinssätzen fällt der Betriebskostenbeitrag geringer aus. Dies ist gerechtfertigt, da die besondere Förderung in Form von längeren Laufzeiten die SGH weniger kostet. Die Wertberichtigungen der SGH erfolgen unabhängig von der Darlehenslaufzeit. Die Entscheidung längere Darlehen zu vergeben, hat somit keinen Einfluss auf die ausgewiesenen Risikokosten.

⁴⁹ Die Konzeption der Ausgestaltung der Betriebskostenbeiträge erfolgte in Zusammenarbeit mit dem SECO. Die Zahlen basieren auf den in Tabelle 17 hergeleiteten Betriebskostenbeiträgen. Es sind durchaus auch andere Modelle denkbar. Beispielsweise könnte anstelle des Referenzwerts 2.3% (Mittelwert Risikokosten gering und mittel) auch der Referenzwert von 2.7% verwendet werden. Zudem könnten auch Cap und Floor anderswertig gewählt werden.

⁵⁰ Die Berechnungen sind etwas vereinfacht, in dem Sinne, dass angenommen wird, dass sämtliche ausstehenden Darlehen zum aktuellen Zinssatz verzinslich sind. Zudem wird angenommen, dass die vollen Amortisationsbeträge sofort in neue Darlehen investiert werden. Für eine Fördervariante mit dem Verzicht auf Amortisationen in den Startjahren wäre eine ähnliche Wirkung zu erwarten.

Tabelle 19: Betriebskostenbeiträge an die SGH (Variante mit längeren Laufzeiten)⁵¹

| in TCHF | Basis- betrag | 1‰ des Darlehens- bestands | Prüfung Kredit- anträge | Wissens- transfer | Entschädigung für längere Laufzeiten (Darlehen mit bes. Förderwürdigkeit) | Betriebs- kosten- beitrag | In % des Geschäfts- aufwands | In % von Personal- und Sach- aufwand |
|---------|------------------|----------------------------------|-------------------------------|----------------------|--|---------------------------------|------------------------------------|---|
| 2012 | 100 | 135 | 82 | 200 | 0 | 517 | 10.3% | 15.6% |
| 2013 | 100 | 146 | 52 | 200 | 0 | 498 | 14.2% | 13.9% |
| 2014 | 100 | 156 | 54 | 200 | 0 | 510 | 13.0% | 14.0% |
| 2015 | 100 | 167 | 54 | 200 | 3 | 524 | 10.0% | 15.5% |
| 2016 | 100 | 177 | 55 | 200 | 4 | 536 | 14.5% | 16.6% |
| 2017 | 100 | 181 | 49 | 200 | 8 | 538 | 16.0% | 17.7% |
| 2018 | 100 | 179 | 43 | 200 | 18 | 540 | 16.8% | 18.0% |
| 2019 | 100 | 194 | 56 | 200 | 34 | 584 | 14.5% | 19.9% |
| 2020 | 100 | 234 | 69 | 200 | 48 | 651 | 15.9% | 21.6% |
| 2021 | 100 | 229 | 27 | 200 | 51 | 606 | 13.5% | 17.8% |
| 2022 | 100 | 228 | 36 | 200 | 58 | 622 | 14.9% | 19.1% |
| 2023 | 100 | 231 | 45 | 200 | 65 | 641 | 14.9% | 18.9% |
| 2024 | 100 | 238 | 54 | 200 | 74 | 666 | 14.9% | 18.8% |
| 2025 | 100 | 243 | 54 | 200 | 82 | 678 | 15.2% | 19.1% |

Auch diese Form der Betriebskostenbeiträge kann ans Zinsniveau gekoppelt werden.

Tabelle 20: Betriebskostenbeiträge an die SGH (Variante mit längeren Laufzeiten) in Abhängigkeit vom Zinssatz⁵²

| in TCHF | Beitrag unabhängig vom Zins (Wissens- transfer) | Beitrag abhängig vom Zins (übrige Komponenten) | Kunden- zinssatz (Ø) | Kundenzinssatz (mit Cap 2.8%, Floor 1.8%) | Ausbezahlter Betrag abhängig vom Zins | Total Ausbe- zahlter Betrag |
|---------|---|--|-------------------------|---|--|--------------------------------|
| 2012 | 200 | 317 | 2.5% | 2.5% | 266 | 466 |
| 2013 | 200 | 298 | 2.3% | 2.3% | 289 | 489 |
| 2014 | 200 | 310 | 2.2% | 2.2% | 332 | 532 |
| 2015 | 200 | 324 | 2.1% | 2.1% | 401 | 601 |
| 2016 | 200 | 336 | 2.0% | 2.0% | 453 | 653 |
| 2017 | 200 | 338 | 1.9% | 1.9% | 459 | 659 |
| 2018 | 200 | 340 | 1.9% | 1.9% | 472 | 672 |
| 2019 | 200 | 384 | 1.8% | 1.8% | 576 | 776 |
| 2020 | 200 | 451 | 1.7% | 1.8% | 739 | 939 |
| 2021 | 200 | 406 | 1.6% | 1.8% | 711 | 911 |
| 2022 | 200 | 422 | 1.6% | 1.8% | 738 | 938 |
| 2023 | 200 | 441 | 1.6% | 1.8% | 773 | 973 |
| 2024 | 200 | 466 | 1.6% | 1.8% | 815 | 1015 |
| 2025 | 200 | 478 | 1.6% | 1.8% | 837 | 1037 |

⁵¹ Die Konzeption der Ausgestaltung der Betriebskostenbeiträge erfolgte in Zusammenarbeit mit dem SECO. Bei den Zahlen 2012 bis 2021 handelt es sich um IST-Werte. Die Zahlen 2022 bis 2025 sind der Erfolgs- und Liquiditätsplanung (vgl. Abschnitt 3) entnommen. Die Anzahl der zu erwartenden Kreditgesuche in der Zukunft wurde auf Basis der Relation zwischen Darlehensauszahlungen und Kreditgesuche in der Vergangenheit bestimmt.

⁵² Die Konzeption der Ausgestaltung der Betriebskostenbeiträge erfolgte in Zusammenarbeit mit dem SECO. Die Zahlen basieren auf den in Tabelle 17 hergeleiteten Betriebskostenbeiträgen.

Tabelle 21: Würdigung Massnahme «Betriebskostenbeitrag»⁵³

| Einschätzung "Betriebskostenbeitrag" | | |
|--------------------------------------|---|----------|
| Effekt Förderwirkung Hotellerie | Ein Nullergebnis wird für die SGH je nach Ausgestaltung der Betriebskostenbeiträge einfacher zu realisieren sein. Folglich kann die SGH unter sonst gleichen Bedingungen leicht höhere Risiken eingehen bzw. die SGH kann geringfügig auf eine Reduktion der eingegangenen Risiken verzichten. Die Effekte sind im Vergleich zu einer fixierten Zinsmarge (2.3%) etwas schwächer. Die SGH könnte der Branche etwas mehr wissensbasierte Services (z.B. Daten für Benchmarking) oder Beratungsdienstleistungen (u.a. Erstberatungen) anbieten. | 0 |
| Effekt Eigenwirtschaftlichkeit SGH | Der Effekt auf die Eigenwirtschaftlichkeit erfolgt etwas schwächer als bei der fixierten Zinsmarge von 2.3%. Nichtsdestotrotz könnte eine deutliche Verbesserung erreicht werden. Für ein nachhaltiges Tragen der Risikokosten "mittel" dürfte es knapp nicht reichen. | 0 |
| Anreizwirkungen SGH | Die Massnahme könnte zu Mehrausgaben und zu Mehrausleihungen (da Volumen Treiber der Beiträge) verleiten. Es wurde jedoch bewusst kein Beitrag für Recovery-Fälle vorgesehen. Es ist daher nicht im Interesse der SGH grosse Risiken einzugehen, da der Aufwand für Recovery-Fälle nicht speziell entschädigt wird. Mehrkosten steht das Streben der SGH-Führung nach Ausweis von schwarzen Zahlen gegenüber. | 0 |
| Kosten/Risiken Bund | Der Bund übernimmt im aktuellen Zinsumfeld je nach Ausgestaltung rund CHF 1 bis 1.7 Mio. an Betriebskosten. Mit weiterem Wachstum von Ertrag und Betriebsaufwand steigen die Kosten des Bundes leicht an. Vorteil ist, dass die Kosten relativ gut abgeschätzt werden können und nach oben einigermaßen begrenzt sind. Die Kosten sind für den Bund jedoch voll liquiditätswirksam, jedoch eher wenig volatil. | 0 |
| Verknüpfung mit dem Zinsumfeld | Die Höhe der Betriebskostenbeiträge ist einfach an das Zinsniveau bzw. an die Zinsmarge zu knüpfen. | 0 |
| Umsetzbarkeit / Realisierbarkeit | Es wäre eine Gesetzesänderung notwendig. Herausforderung ist die Bestimmung des Mechanismus zur Festlegung der Entschädigung an die SGH. Es entsteht nur wenig zusätzlicher Aufwand sowohl für SECO als auch für SGH. | 0 |
| Ausstieg | Ein Teil der Betriebskostenbeiträge könnte unabhängig vom Zinsniveau ausbezahlt werden. Aus dem an das Zinsniveau gebunden Teil erfolgt der Ausstieg je nach Zinsentwicklung. | 0 |
| Bewertung | | 5 |

⁵³ Eine grüne Bewertung gibt einen Punkt, eine orange Bewertung gibt null Punkte und eine rote Bewertung minus einen Punkt. Daher steigt die Attraktivität einer Massnahme mit einer zunehmenden Punktezahl. Sämtliche Bewertungsaspekte fliessen gleichgewichtet in die Analyse ein.

4.4 Teilweise Risikoübernahme durch den Bund

Die SGH muss vollumfängliche Rückstellungen für die zu erwartenden Ausfälle tätigen. Effektive Verluste hat grundsätzlich die SGH selbst zu tragen. Allerdings sieht das Bundesgesetz über die Förderung der Beherbergungswirtschaft in Art. 14 Abs. 3 vor, dass der Bund Verluste auf den von ihm an die SGH gewährten Darlehen übernimmt, sofern die Voraussetzungen des Gesetzes erfüllt sind und die SGH ihren Sorgfaltspflichten nachgekommen ist.

Bei den Bürgschaftsgenossenschaften kommt der Bund für 65% der Bürgschaftsverluste auf (Art. 6 Abs. 2 Bundesgesetz über die Finanzhilfen an Bürgschaftsorganisationen für KMU). Die Bürgschaftsgenossenschaften tätigen daher nur Rückstellungen für 35% der zu erwartenden Verluste. Zudem tragen sie nur 35% der eintretenden Verluste. Tabelle 22 zeigt die aussehenden Bürgschaftsvolumen und den jeweiligen Teil in Eigenhaftung. Angenommen, die SGH würde auch von einer 65prozentigen Risikoübernahme durch den Bund profitieren. In diesem Fall würden sich die zu tätigen Rückstellungen und Wertberichtigungen um rund zwei Drittel reduzieren. Die SGH müsste dann in einem Szenario mit mittleren Risikokosten (gerechnet auf das Volumen per Ende 2019) nicht mehr Risikokosten von CHF 2.57 Mio. tragen, sondern nur noch von rund CHF 900'000. Der Bund würde jährliche Risikokosten von rund CHF 1.67 Mio. übernehmen. Dies bedeutet jedoch nicht, dass es zu jährlichen effektiven Verlusten von CHF 1.67 Mio. kommt.

Die Übernahme der Verluste ist für den Bund nicht liquiditätswirksam. Der Bund übernimmt nur die Rückstellungen und die buchhalterischen Verluste. Zu einer Liquiditätsbelastung des Bundes kommt es erst dann, wenn er (oder die Genossenschafter resp. Dritte) der SGH neue liquide Mittel zuführen muss, wofür der Bund gesetzlich nicht verpflichtet ist. Dies ist dann der Fall, wenn ausbleibende Darlehensrückzahlungen die Liquidität der SGH derart belasten, dass diese ihren Förderauftrag nicht mehr erfüllen kann.

Tabelle 22: Bürgschaftsvolumen und Eigenhaftung

| in CHF, alle Zahlen 2019 | Ost | Mitte | West | SGH |
|--|------------|------------|-------------|-------------|
| Bürgschaftsvolumen (SGH Darlehensvolumen, inkl. Zusagen) | 88'499'347 | 58'145'530 | 129'175'273 | 257'000'153 |
| davon Eigenhaftung der Bürgschaftsgenossenschaft (SGH) | 30'475'474 | 20'119'176 | 35'304'232 | 89'950'054 |
| in % Bürgschaftsvolumen | 34.4% | 34.6% | 27.3% | 35% |

Eine 65prozentige Risikoübernahme durch den Bund würde sich wie in Tabelle 23 dargestellt auf den zu erwartenden Gewinn/Verlust auswirken.

- Bei der aktuellen Zinsmarge von rund 1.7% würde eine 65%ige Risikoübernahme durch den Bund den zu erwartenden Verlust auf rund CHF 110'000 reduzieren (anstelle eines Verlustes von rund CHF 1.9 Mio. ohne Risikoübernahme).
- Bei einem konstanten Volumenwachstum von 4% p.a. würde in fünf Jahren ein Gewinnniveau von CHF 679'000 erreicht. Ohne Risikoübernahme durch den Bund würde in diesem Wachstumsszenario ein Verlust von ca. CHF 1 Mio. resultieren.

Tabelle 23: Gewinn/Verlust für Szenario mit Risikokosten «mittel» mit einem konstanten Volumenwachstum p.a. im Falle einer 65%igen Risikoübernahme durch den Bund⁵⁴

| in TCHF | | Darlehensvolumenwachstum (Netto) über 5 Jahre p.a. | | | | | | | | | |
|-----------|-------|--|--------|---------------------------------|--------|--------|--------|---------------------------------|--------|-------|-------|
| | | -6% | -4% | -2% | 0% | 2% | 4% | 6% | 8% | 10% | 12% |
| Zinsmarge | 0.8% | -2'480 | -2'290 | -2'097 | -1'899 | -1'696 | -1'487 | -1'272 | -1'048 | -816 | -575 |
| | 0.9% | -2'334 | -2'128 | -1'917 | -1'700 | -1'477 | -1'247 | -1'008 | -759 | -499 | -228 |
| | 1.0% | -2'187 | -1'965 | -1'737 | -1'502 | -1'259 | -1'006 | -743 | -469 | -182 | 119 |
| | 1.1% | -2'040 | -1'802 | -1'557 | -1'303 | -1'040 | -765 | -479 | -179 | 135 | 465 |
| | 1.2% | -1'893 | -1'639 | -1'377 | -1'105 | -821 | -525 | -215 | 111 | 452 | 812 |
| | 1.3% | -1'746 | -1'477 | -1'197 | -906 | -602 | -284 | 50 | 401 | 770 | 1'159 |
| | 1.4% | -1'599 | -1'314 | -1'017 | -707 | -383 | -43 | 314 | 690 | 1'087 | 1'506 |
| | 1.5% | -1'452 | -1'151 | -837 | -509 | -164 | 198 | 579 | 980 | 1'404 | 1'853 |
| | 1.6% | -1'305 | -988 | -657 | -310 | 55 | 438 | 843 | 1'270 | 1'722 | 2'199 |
| | 1.7% | -1'158 | -826 | -477 | -111 | 273 | 679 | 1'107 | 1'560 | 2'039 | 2'546 |
| | 1.8% | -1'011 | -663 | -297 | 87 | 492 | 920 | 1'372 | 1'850 | 2'356 | 2'893 |
| | 1.9% | -864 | -500 | Ohne 65% Risikoübernahme: -1854 | | | 1'161 | Ohne 65% Risikoübernahme: -1064 | | | 3'240 |
| | 2.0% | -717 | -337 | | | | 1'401 | | | | 3'587 |
| | 2.1% | -570 | -174 | | | | 1'642 | | | | 3'933 |
| | 2.2% | -423 | -12 | 423 | 882 | 1'368 | 1'883 | 2'429 | 3'009 | 3'625 | 4'280 |
| | 2.3% | -276 | 151 | 603 | 1'081 | 1'587 | 2'124 | 2'694 | 3'299 | 3'943 | 4'627 |
| | 2.4% | -129 | 314 | 783 | 1'279 | 1'806 | 2'365 | 2'958 | 3'589 | 4'260 | 4'974 |
| | 2.5% | 18 | 477 | 963 | 1'478 | 2'025 | 2'605 | 3'223 | 3'879 | 4'578 | 5'321 |
| | 2.6% | 165 | 640 | 1'143 | 1'677 | 2'244 | 2'846 | 3'487 | 4'169 | 4'895 | 5'668 |
| | 2.7% | 312 | 803 | 1'323 | 1'876 | 2'463 | 3'087 | 3'752 | 4'459 | 5'212 | 6'015 |
| 2.8% | 459 | 965 | 1'503 | 2'074 | 2'682 | 3'328 | 4'016 | 4'749 | 5'530 | 6'362 | |
| 2.9% | 606 | 1'128 | 1'683 | 2'273 | 2'901 | 3'569 | 4'281 | 5'039 | 5'847 | 6'708 | |
| 3.0% | 753 | 1'291 | 1'863 | 2'472 | 3'120 | 3'810 | 4'545 | 5'329 | 6'164 | 7'055 | |
| 3.1% | 900 | 1'454 | 2'043 | 2'671 | 3'339 | 4'051 | 4'810 | 5'619 | 6'482 | 7'402 | |
| 3.2% | 1'047 | 1'617 | 2'223 | 2'869 | 3'558 | 4'291 | 5'074 | 5'909 | 6'799 | 7'749 | |

⁵⁴ Es wird ein konstantes Darlehenswachstum (netto, d.h. inkl. Neugeschäfte und Darlehensamortisationen) über fünf Jahre unterstellt. Die Tabelle zeigt den zu erwartenden Gewinn bzw. Verlust nach der fünfjährigen Wachstumsphase. Tabelle 23 ist im Vergleich mit Tabelle 3 zu interpretieren. Tabelle 3 zeigt den Gewinn/Verlust ohne Risikokostenübernahme durch den Bund. Die Auswertungen in Tabelle 23 basieren dagegen auf einer 65prozentigen Risikokostenübernahme durch den Bund.

Tabelle 24: Würdigung Massnahme «teilweise Risikoübernahme durch den Bund»⁵⁵

| Einschätzung "teilweise Risikoübernahme durch den Bund (z.B. zu 65%)" | | |
|---|--|----------|
| Effekt Förderwirkung Hotellerie | Ein Nullergebnis wird für die SGH deutlich einfacher erreichbar. Folglich kann die SGH unter sonst gleichen Bedingungen etwas höhere Risiken eingehen bzw. die SGH kann auf eine Reduktion der eingegangenen Risiken verzichten. Die SGH könnte der Branche mehr wissensbasierte Services (z.B. Daten für Benchmarking) oder Beratungsdienstleistungen (u.a. Erstberatungen) anbieten. | O |
| Effekt Eigenwirtschaftlichkeit SGH | Die SGH wäre gerade etwa in der Lage, die Risikokosten "Mittel" zu decken, falls der Bund 65% des Risikos übernimmt. Damit wäre die Chance, dass die SGH im aktuellen Umfeld zumindest ein Nullergebnis erreicht, als hoch einzuschätzen. | O |
| Anreizwirkungen SGH | Da die SGH immer noch einen Drittel der Risiken trägt, ist die Gefahr, dass systematisch zu hohe Risiken eingegangen werden, als gering einzuschätzen. Die Frage ist, ob eine geringe bzw. moderate Erhöhung der eingegangenen Risiken gewünscht ist. Reputation von Verwaltung und Geschäftsleitung wirken einem potenziellen Fehlverhalten entgegen. | O |
| Kosten/Risiken Bund | Der Bund übernimmt jährliche Risikokosten von ca. CHF 1.7 Mio. Inwieweit aus den "nicht liquiditätswirksamen" Risikokosten effektive Verluste werden, ist vorgängig nicht bekannt. Für die "risikoarme" Periode 2015 bis 2019 wären die effektiven Verluste deutlich geringer ausgefallen. Zu einer Liquiditätsbelastung kommt es erst, wenn der Bund der SGH neue liquide Mittel zuführen muss. Dies ist der Fall wenn die flüssigen Mittel der SGH nicht mehr zur Erfüllung des Förderauftrags ausreichen. | O |
| Verknüpfung mit dem Zinsumfeld | Eine Verknüpfung mit der Zinsmarge ist grundsätzlich möglich, obwohl eine Verbindung thematisch weniger gegeben ist. Die Risikokosten könnten nur dann übernommen werden, wenn die Zinsmarge einen bestimmten Wert unterschreitet. Es müsste allerdings eine Mehrjahresdurchschnittsbetrachtung erfolgen, da die SGH-Darlehen einen über mehrerer Jahre fixierten Zins tragen. | O |
| Umsetzbarkeit / Realisierbarkeit | Es wäre eine Gesetzesänderung notwendig. Herausforderung ist die Bestimmung des Risikoübernahmeanteils des Bundes. Es entsteht nur wenig zusätzlicher Aufwand sowohl für SECO als auch für SGH. Die Entwicklung des Portfolios aus Risikosicht muss im Sinne eines Controllings im Auge behalten werden. | O |
| Ausstieg | Ein Ausstieg wäre relativ einfach möglich. Es wären Bedingungen zu definieren, bei derer Erfüllung die Risikokosten nicht mehr übernommen werden. | O |
| Bewertung | | 1 |

4.5 Vollumfängliche Risikoübernahme durch den Bund

Über die neue Regionalpolitik hat der Bund zwischen 2008 und 2020 Darlehen mit einem Volumen von CHF 415 Mio. vergeben.⁵⁶ Dies entspricht einer jährlichen Darlehensgewährung von rund CHF 32 Mio. Zu berücksichtigen gilt es dabei, dass die Kantone jeweils für den halben Bundesbeitrag haften. So setzt der Bund jährlich nur ein Volumen von CHF 16 Mio. ins Risiko. Für die Vergabe der NRP-Darlehen existiert keine bankähnliche Institution wie es die SGH ist. Es werden keine Rückstellungen oder Wertberichtigungen getätigt. Allfällige Verluste gehen vollumfänglich zu Lasten des Bundes und der Kantone. Die Darlehensvergabe ist Sache der Kantone. Kantonale Stellen definieren die Darlehensvergabekriterien und überprüfen die Darlehensnehmer. Aber auch auf kantonaler Ebene kann nicht von einem bankähnlichen Darlehensvergabeprozess gesprochen werden.

Falls der Bund sämtliche Risiken übernimmt, hat die SGH weder Wertberichtigungen noch Rückstellungen zu bilden. Sämtliche Risikokosten entfallen. Bei einer vollständigen Risikoübernahme würde die SGH bei der aktuellen Zinsmarge (und Risikokosten «mittel») von rund 1.7% einen Gewinn von CHF 827'000 ausweisen, anstelle eines Verlusts von rund CHF 1.9 Mio.

Die Übernahme der Verluste ist für den Bund nicht liquiditätswirksam. Der Bund übernimmt nur die Rückstellungen und die buchhalterischen Verluste. Zu einer Liquiditätsbelastung des Bundes kommt es erst dann, wenn er der SGH neue liquide Mittel zuführen muss. Dies ist dann der Fall, wenn ausbleibende Darlehensrückzahlungen die Liquidität der SGH derart belasten, dass diese ihren Förderauftrag nicht mehr erfüllen kann.

⁵⁵ Eine grüne Bewertung gibt einen Punkt, eine orange Bewertung gibt null Punkte und eine rote Bewertung minus einen Punkt. Daher steigt die Attraktivität einer Massnahme mit einer zunehmenden Punktezahl.

Sämtliche Bewertungsaspekte fliessen gleichgewichtet in die Analyse ein.

⁵⁶ Hoff, O., Burri, B., Lütolf, P., Abegg, C., Schwehr, T. (2021), Weiterentwicklung der NRP-Investitionsförderung 2024+, Vertiefungsarbeit im Rahmen der Auslegeordnung Investitionsförderung im Tourismus. Rütter Soceco, EBP, Hochschule Luzern (Institut für Finanzdienstleistungen IFZ), Im Auftrag des SECO, Seite 46.

Tabelle 25: Gewinn/Verlust für Szenario mit Risikokosten «mittel» mit einem konstanten Volumenwachstum p.a. im Falle einer vollständigen Risikoübernahme durch den Bund⁵⁷

| in TCHF | | Darlehensvolumenwachstum (Netto) über 5 Jahre p.a. | | | | | | | | | |
|-----------|-------|--|-------------------------------------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | | -6% | -4% | -2% | 0% | 2% | 4% | 6% | 8% | 10% | 12% |
| Zinsmarge | 0.8% | -1'563 | -1'373 | -1'179 | -981 | -779 | -570 | -354 | -131 | 101 | 343 |
| | 0.9% | -1'414 | -1'208 | -997 | -780 | -557 | -327 | -88 | 161 | 421 | 692 |
| | 1.0% | -1'264 | -1'043 | -815 | -580 | -336 | -84 | 179 | 453 | 740 | 1'041 |
| | 1.1% | -1'115 | -878 | -632 | -379 | -115 | 159 | 446 | 745 | 1'060 | 1'390 |
| | 1.2% | -966 | -713 | -450 | -178 | 106 | 402 | 712 | 1'038 | 1'379 | 1'739 |
| | 1.3% | -817 | -548 | -268 | 23 | 327 | 645 | 979 | 1'330 | 1'699 | 2'088 |
| | 1.4% | -668 | -382 | -86 | 224 | 548 | 888 | 1'246 | 1'622 | 2'018 | 2'437 |
| | 1.5% | -518 | -217 | 97 | 425 | 769 | 1'131 | 1'512 | 1'914 | 2'338 | 2'786 |
| | 1.6% | -369 | -52 | 279 | 626 | 991 | 1'374 | 1'779 | 2'206 | 2'658 | 3'135 |
| | 1.7% | -220 | 113 | 461 | 827 | 1'212 | 1'617 | 2'046 | 2'498 | 2'977 | 3'485 |
| | 1.8% | -71 | 278 | 643 | 1'028 | 1'433 | 1'861 | 2'312 | 2'790 | 3'297 | 3'834 |
| | 1.9% | 79 | 443 | 826 | 1'229 | 1'654 | 2'104 | 2'579 | 3'083 | 3'617 | 4'183 |
| | 2.0% | 228 | | | 30 | 1'875 | 2'347 | 2'846 | 3'375 | 3'936 | 4'532 |
| | 2.1% | 377 | Ohne Risiko- übernahme: -1854 | | 31 | 2'097 | 2'596 | 3'125 | 3'697 | 4'256 | 4'881 |
| | 2.2% | 527 | | | 32 | 2'318 | 2'817 | 3'346 | 3'919 | 4'576 | 5'230 |
| | 2.3% | 676 | | | 33 | 2'539 | 3'038 | 3'567 | 4'142 | 4'895 | 5'580 |
| | 2.4% | 825 | 1'269 | 1'738 | 2'234 | 2'761 | 3'313 | 3'884 | 4'494 | 5'215 | 5'929 |
| | 2.5% | 975 | 1'434 | 1'920 | 2'435 | 2'982 | 3'563 | 4'180 | 4'836 | 5'535 | 6'278 |
| | 2.6% | 1'124 | 1'599 | 2'102 | 2'636 | 3'203 | 3'806 | 4'447 | 5'129 | 5'854 | 6'627 |
| | 2.7% | 1'273 | 1'764 | 2'285 | 2'837 | 3'425 | 4'049 | 4'713 | 5'421 | 6'174 | 6'977 |
| | 2.8% | 1'423 | 1'930 | 2'467 | 3'039 | 3'646 | 4'292 | 4'980 | 5'713 | 6'494 | 7'326 |
| | 2.9% | 1'572 | 2'095 | 2'650 | 3'240 | 3'867 | 4'535 | 5'247 | 6'006 | 6'814 | 7'675 |
| | 3.0% | 1'722 | 2'260 | 2'832 | 3'441 | 4'089 | 4'779 | 5'514 | 6'298 | 7'134 | 8'024 |
| | 3.1% | 1'871 | 2'425 | 3'015 | 3'642 | 4'310 | 5'022 | 5'781 | 6'590 | 7'453 | 8'374 |
| 3.2% | 2'021 | 2'591 | 3'197 | 3'843 | 4'531 | 5'265 | 6'048 | 6'883 | 7'773 | 8'723 | |

Aus NRP-Darlehen resultierte dem Bund in den letzten 12 Jahren gesamthaft ein Verlust von CHF 1.3 Mio.⁵⁸ Die kumulierte Darlehensvergabe der NRP war in diesem Zeitraum etwas mehr als CHF 400 Mio. Die erlittenen Verluste machen daran gerade einmal 0.3% aus.

Überträgt man die NRP-Verhältnisse auf die SGH, sind verschiedene Szenarien denkbar. Bei einer vollständigen Risikoübernahme durch den Bund werden Risikokosten hinfällig. Weiter stellt sich dann die Frage, ob der Darlehensvergabe und -überwachungsprozess beibehalten werden soll. Im Hinblick auf die Minimierung der Verluste für den Bund, wäre dies sicherlich sinnvoll. Eine vollumfängliche Risikoübernahme durch den Bund hätte in diesem Fall keine wesentliche Reduktion der Personal- und Sachaufwendungen zur Folge.

Aufgrund der «Systemrelevanz» der Bergbahnunternehmen für ihre touristischen Destinationen haben die Kantone ein sehr grosses Interesse sich an den NRP-Finanzierungen für Bergbahninfrastruktur zu beteiligen. Die Hotelfinanzierung dürfte für die Kantone von etwas geringerem Interesse sein. Dies obwohl attraktiven, warmen Betten eine Schlüsselrolle für die Auslastung der Bergbahnen und damit für den finanziellen Erfolg

⁵⁷ Es wird ein konstantes Darlehenswachstum (netto, d.h. inkl. Neugeschäfte und Darlehensamortisationen) über fünf Jahre unterstellt. Die Tabelle zeigt den zu erwartenden Gewinn bzw. Verlust nach der fünfjährigen Wachstumsphase. Tabelle 25 ist im Vergleich mit Tabelle 3 zu interpretieren. Tabelle 3 zeigt den Gewinn/Verlust ohne Risikoübernahme durch den Bund. Die Auswertungen in Tabelle 25 basieren dagegen auf einer vollständigen Risikoübernahme durch den Bund.

⁵⁸ Dabei ist bereits berücksichtigt, dass die Kantone für die Hälfte der Bundesdarlehen haften.

der Bahnunternehmen zukommt. Die Idee zum Einbezug der Kantone in die SGH-Hotelfinanzierung bzw. zum Einbezug in die Haftung, ist sicherlich prüfenswert. Zum einen reduziert sich dadurch das Risiko für den Bund. Wenn die Kantone substanziell in die Haftung einbezogen werden könnten, hätten diese auch Anreize die Finanzierungsgesuche detailliert zu prüfen. Es besteht jedoch die Gefahr, dass die «Einmischung» kantonaler Standards die Glaubwürdigkeit der SGH in Sachen Hotelfinanzierungskompetenz beeinträchtigt. Der Aufwand zur Darlehensprüfung könnte dann analog zur NRP-Praxis an die Kantone ausgelagert werden. Die Kantone ihrerseits könnten «ihre» Kantonalkassen damit beauftragen. In diesem Fall wären auf Stufe SGH wesentliche Kosteneinsparungen zu realisieren. Die Darlehens- und Risikobewirtschaftung wäre dann nicht mehr Aufgabe der SGH. Ein Geschäftsbericht nach Swiss GAAP FER wäre nicht mehr notwendig. Und auch die Verwaltung der SGH könnte schlanker gestaltet werden.

Gerade in kleineren oder weniger tourismusaffinen Kantonen ist dann jedoch fraglich, ob das notwendige Know-how vorhanden ist. Daher wäre ein Festhalten an der bestehenden SGH-Institution sicherlich sinnvoll. Das über die Jahre erarbeitete SGH-Know-how könnte die anfallenden Kosten rechtfertigen.

Tabelle 26: Würdigung Massnahme «vollständige Risikoübernahme durch den Bund»⁵⁹

| Einschätzung "100%ige Risikoübernahme durch den Bund" | | |
|---|--|---|
| Effekt Förderwirkung Hotellerie | Ein Nullergebnis wird für die SGH einfach erreichbar. Folglich kann die SGH unter sonst gleichen Bedingungen höhere Risiken eingehen bzw. die SGH kann auf eine Reduktion der eingegangenen Risiken verzichten. Die SGH könnte der Branche mehr wissensbasierte Services (z.B. Daten für Benchmarking) oder Beratungsdienstleistungen (u.a. Erstberatungen) anbieten. | 0 |
| Effekt Eigenwirtschaftlichkeit SGH | Falls die Risikokosten für die SGH wegfallen, ist die Chance, dass die SGH im aktuellen Umfeld zumindest ein Nullergebnis erreicht, als sehr hoch einzuschätzen. | 0 |
| Anreizwirkungen SGH | Da die SGH kein Risiko mehr trägt, ist es durchaus vorstellbar, dass Anreize zum Eingehen höherer Risiken bestehen. Dem Eingehen zu hoher Risiken stehen allerdings Reputation von Verwaltung und Geschäftsleitung entgegen. | 0 |
| Kosten/Risiken Bund | Der Bund übernimmt jährliche Risikokosten von ca. CHF 2.6 Mio. Inwieweit aus den "nicht liquiditätswirksamen" Risikokosten effektive Verluste werden, ist vorgängig nicht bekannt. Für die "risikoarme" Periode 2015 bis 2019 wären die effektiven Verluste deutlich geringer ausgefallen. Zu einer Liquiditätsbelastung kommt es erst, wenn der Bund der SGH neue liquide Mittel zuführen muss. Dies ist der Fall wenn die flüssigen Mittel der SGH nicht mehr zur Erfüllung des Förderauftrags ausreichen. | 0 |
| Verknüpfung mit dem Zinsumfeld | Eine Verknüpfung mit der Zinsmarge ist grundsätzlich möglich, obwohl die Verbindung thematisch eher nicht gegeben ist. Die Risikokosten könnten nur dann übernommen werden, wenn die Zinsmarge einen bestimmten Wert unterschreitet. Es müsste allerdings eine Mehrjahresdurchschnittsbetrachtung erfolgen, da die SGH-Darlehen einen über mehrerer Jahre fixierten Zins tragen. | 0 |
| Umsetzbarkeit / Realisierbarkeit | Es wäre eine Gesetzesänderung notwendig. Die Entwicklung des Portfolios aus Risikosicht muss im Sinne eines Controllings unbedingt im Auge behalten werden. | 0 |
| Ausstieg | Ein Ausstieg wäre relativ einfach möglich. Es wären Bedingungen zu definieren, bei derer Erfüllung die Risikokosten nicht mehr übernommen werden. | 0 |
| Bewertung | | 0 |

⁵⁹ Eine grüne Bewertung gibt einen Punkt, eine orange Bewertung gibt null Punkte und eine rote Bewertung minus einen Punkt. Daher steigt die Attraktivität einer Massnahme mit einer zunehmenden Punktezahl. Sämtliche Bewertungsaspekte fliessen gleichgewichtet in die Analyse ein.

4.6 Lösungsmöglichkeiten für ausserordentliche Krisensituationen

Die SGH ist als öffentlich-rechtliche Genossenschaft organisiert. Als Genossenschaft des öffentlichen Rechts ist die SGH nicht konkursfähig. Gemäss Art. 12 Abs. 4 des Bundesgesetzes über die Förderung der Beherbergungswirtschaft und Art. 1 Abs. 2 der Statuten sind die Bestimmungen des OR über die Genossenschaft des privaten Rechts anzuwenden, wenn die spezialrechtlichen Bestimmungen zur SGH nichts anders vorgeben. Im Fall von ausserordentlichen Krisensituationen, die zu einer begründeten Besorgnis einer Überschuldung führen können, kommt Art. 903 OR zur Anwendung (im Vergleich zu Art 725 OR bei Aktiengesellschaften). Die Kapitalschutzbestimmungen von Art. 903 OR sind analog zu berücksichtigen und entsprechende Massnahmen im Hinblick auf die rechnermässige Überschuldung zu treffen. Die Überschuldung hat jedoch mangels Konkursfähigkeit der SGH keine Pflicht zur Benachrichtigung des Richters zur Folge.

Im Fall einer ausserordentlichen Krisensituation der SGH kommt Art. 14 Abs. 3 des Bundesgesetzes über die Förderung der Beherbergungswirtschaft zum Tragen. In diesem Fall übernimmt der Bund die Verluste der Gesellschaft auf den von ihm gewährten Darlehen, sofern die Voraussetzungen des Gesetzes erfüllt sind und die Gesellschaft ihren Sorgfaltspflichten nachgekommen ist.⁶⁰

Eine solche Verlustübernahme in Form einer (Teil-)Verzichtserklärung auf dem Darlehen ist liquiditätsunwirksam, zieht aber eine definitive Ausbuchung des entsprechenden Darlehensbetrags nach sich. Für die Bilanz der SGH hat dies zur Folge, dass durch die Ausbuchung des Verzichtbetrags ein buchhalterischer Gewinn entsteht, der die Verluste eliminiert und somit das Eigenkapital wieder herstellt. Zeigen sich in den Folgejahren die effektiven Abschreibungen auf wertberichtigten Aktivdarlehen der SGH (= effektiv erlittene Verluste durch Uneinbringlichkeit) tiefer als angenommen, kann die SGH ihr Eigenkapital durch Auflösen von (technischen) Wertberichtigungen wieder aufbauen. Diese Möglichkeit besteht konkret im laufenden und den folgenden Geschäftsjahren. Die SGH hat daher das Interesse, möglichst viele wertberichtigte Ausleihungen so zu betreuen, dass ein möglichst grosser Betrag an Wertberichtigungen wieder aufgelöst werden kann. Dieser Mechanismus kommt indirekt auch dem Bund zugute, indem die Wahrscheinlichkeit eines weiteren notwendigen Forderungsverzichts reduziert wird. Natürlich ist es wichtig, dass die SGH keine pauschalen oder willkürlichen Wertberichtigungen auf ihren Beständen machen kann. Vielmehr sind diese - wie in der Vergangenheit auch gemacht - a) zu begründen und b) von einem unabhängigen Dritten (z.B. Revisionsstelle oder einem zusätzlichen Experten) auf ihre Angemessenheit zu bestätigen. Wird das Instrument der Verzichtserklärung resp. der Verlustübernahme gewissermassen präventiv eingesetzt, erhält die SGH bilanzielle «Manövriermasse», d.h. Perioden mit hohen

⁶⁰ Eine solche ausserordentliche Krisensituation trat während der Corona-Pandemie ein. Wie dem Revisionsstellenbericht seitens der BDO für das Geschäftsjahr 2020 zu entnehmen ist, war die SGH überschuldet. Um die Überschuldung sachgerecht adressieren zu können und eine über das Gesetz hinausgehende Verlustübernahme des Bundes zu vermeiden, haben der Bund und die SGH in Anwendung und nach Massgabe von Art. 14 Abs. 3 des Bundesgesetzes über die Förderung der Beherbergungswirtschaft und von Art. 12 der Verordnung über die Förderung der Beherbergungswirtschaft eine Vereinbarung über die Zusicherung der Verlustübernahme abgeschlossen.

Wertberichtigungen können ohne Sorge bewältigt werden. Die SGH könnte daher auch (leicht) höhere Risiken eingehen.

Bezüglich liquiditätswirksamer Massnahmen bei ausserordentlichen Krisensituationen ist festzuhalten, dass im Fall der SGH keine formelle Nachschusspflicht – weder im Eigenkapital noch im Fremdkapital – stipuliert ist. Liquiditätswirksame Lösungen in Verbindung mit Eigenkapital fallen weitgehend weg, weil davon auszugehen ist, dass viele Genossenschafter eine Kapitalerhöhung nicht mittragen würden. Ein freiwilliger, beispielsweise einseitig durch den Bund durchgeführter EK-Einschuss würde die Verteilung der Genossenschaftsanteile signifikant in Richtung der Öffentlichen Hand verändern. Eine solche Verschiebung ist nicht wünschenswert⁶¹. Der Weg der Anpassung des Rechtskleids (z.B. Umwandlung in eine Aktiengesellschaft) kommt aus verschiedenen Überlegungen nicht in Frage und wird daher an dieser Stelle nicht weiterverfolgt.

In Hinblick auf mögliche zukünftige Krisensituationen sind gegebenenfalls spezifischere Antrags- bzw. Entscheidungsmechanismen zu definieren. Grundsätzlich ist es sinnvoll, wenn seitens der SGH eine begründete Antragspflicht vorgesehen wird. Dem Bund stehen im Grundsatz u.a. folgende Lösungsmöglichkeiten zur Verfügung:

- Akzeptanz des Antrags bzw. Rückweisung mit Anpassungsforderung
- Installation von zusätzlichen Überwachungsinstrumenten.
- Zuführung von frischen liquiden Mitteln durch Erhöhung des Darlehens
- Einbezug der Genossenschafter oder Dritter (im Rahmen einer Opfersymmetrie)

Diese Massnahmen können kombiniert werden.⁶²

⁶¹ Gemäss Homepage der SGH (abgerufen am 28.10.2021) hält die Öffentliche Hand aktuell 29 von aktuell ausgegebenen 659 Genossenschaftsscheinen.

⁶² Im Rahmen der Aktienrechtsrevision werden neben den angepassten Bestimmungen für einen qualifizierten Kapitalverlust resp. einer Überschuldungssituation auch Massnahmen zur frühzeitigen Abwehr einer drohenden Zahlungsunfähigkeit eingeführt. Diese Bestimmungen sind sinngemäss für die SGH anzuwenden und sollten gegebenenfalls bei der Ausarbeitung der neuen Gesetzesbestimmungen und Verordnungen berücksichtigt werden.

Tabelle 27: Würdigung Massnahme «Verlustübernahme in der Krise durch den Bund»⁶³

| Einschätzung "Verlustübernahme in der Krise durch den Bund" | | |
|---|---|----------|
| Effekt Förderwirkung SGH | Mit klar definierten Hürden für eine Verlustübernahme wird die Fähigkeit der SGH Verluste zu tragen grösser. Folglich kann die SGH unter sonst gleichen Bedingungen etwas höhere Risiken eingehen bzw. die SGH kann auf eine Reduktion der eingegangenen Risiken verzichten. Die SGH könnte der Branche mehr wissensbasierte Services (z.B. Daten für Benchmarking) oder Beratungsdienstleistungen (u.a. Erstberatungen) anbieten. | ○ |
| Effekt Eigenwirtschaftlichkeit SGH | Die SGH muss die Risikokosten zwar nach wie vor selber decken. Die Fähigkeit (technische) Verluste zu tragen wird dank der Verlustübernahme durch den Bund allerdings deutlich grösser. Der Druck einer risikokostenbedingten Überschuldung nimmt ab. | ○ |
| Anreizwirkungen SGH | Da die Möglichkeit zur Verlustsübernahme (ab definierten Stufen, z.B. Überschuldung) benutzt werden kann, ist es durchaus vorstellbar, dass Anreize zum Eingehen höherer Risiken bestehen. Dem Eingehen zu hoher Risiken stehen allerdings Reputation von Verwaltung und Geschäftsleitung entgegen. | ○ |
| Kosten/Risiken Bund | Jeder Forderungsverzicht ist definitiv. Kein erfolgswirksamer Effekt, sofern der Bund das zinslose Darlehen in seinen Büchern wertberichtigt hat. Zu einer Liquiditätsbelastung kommt es erst, wenn der Bund der SGH neue liquide Mittel zuführt. Dies könnte der Fall sein, wenn die flüssigen Mittel der SGH nicht mehr zur Erfüllung des Förderauftrags ausreichen. Das theoretisch maximale Verlustrisiko entspricht dem Darlehensbetrag. Der Bund bestimmt die Höhe seiner Verlustübernahme. | ○ |
| Verknüpfung mit dem Zinsumfeld | Der Verlustübernahme-Mechanismus ist für ausserordentliche Krisensituationen geschaffen, namentlich im Fall einer Überschuldung. Je höher die Eigenwirtschaftlichkeit der SGH resp. das Eigenkapital, desto kleiner ist das Risiko einer Überschuldung. Eine Verknüpfung mit der Zinsmarge ist daher weder hilfreich noch erforderlich. | ○ |
| Umsetzbarkeit / Realisierbarkeit | einfach umsetzbar mit einseitiger Verlustübernahme im Eintrittsfall. Mechanismus und Grenzenwerte sind zu definieren. | ○ |
| Ausstieg | Bund kann die Massnahme jederzeit aufheben. | ○ |
| Bewertung | | 3 |

⁶³ Eine grüne Bewertung gibt einen Punkt, eine orange Bewertung gibt null Punkte und eine rote Bewertung minus einen Punkt. Daher steigt die Attraktivität einer Massnahme mit einer zunehmenden Punktezahl. Sämtliche Bewertungsaspekte fliessen gleichgewichtet in die Analyse ein.

4.7 Auslagerung der Darlehensbewirtschaftung

Das Outsourcing des Kreditprozesses an spezialisierte Anbieter hat in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Insbesondere Pensionskassen und Versicherungen vergeben die Abwicklung der Kredite an Dritte. Das auslagernde Institut definiert dann nur noch die Richtlinien und den Mecano für den Kreditprozess, zum Beispiel die Kreditvergabekriterien oder der Umgang mit Recovery-Fällen. Die Ausführung liegt dann beim ausgewählten Anbieter. Tendenziell ist es umso effizienter, je mehr ausgelagert wird, «halbe Lösungen» sind meist nicht so erfolgreich.⁶⁴ Als Folge der Auslagerung sind dann erhebliche Einsparungen beim Personal zu erwarten. Für das Outsourcing bezahlt das auslagernde Institut eine definierte Anzahl Basispunkte auf dem Darlehensvolumen zuzüglich allfälliger Set-up-Kosten.

In Absprache mit der Auftraggeberin (SECO) wird die Auslagerungsoption nicht weiterverfolgt.⁶⁵ Eine Auslagerung des ganzen Darlehensgeschäfts würde die Funktion der SGH als Kompetenzzentrum stark beeinträchtigen. Diese Funktion als Kompetenzzentrum sollte jedoch nach Meinung der Autoren gestärkt werden. Sie wurde zudem in vergangenen Evaluationen (insbesondere Helbling 2013) als wichtiger Fördereffekt der SGH identifiziert. Die SGH hat demgemäss eine Wirkung wie ein Gütesiegel und ihre Gutachten führen oft auch zu rein privaten Finanzierungslösungen (ohne Beteiligung der öffentlichen Hand).

4.8 Reduktion der Strukturkosten

Die Struktur als Public-Private-Partnership hat für die SGH nicht nur Vorteile. Die Bundesgovernance sowie die spezialrechtlichen Bestimmungen zur SGH lösen bei der SGH zusätzlichen Organisationsaufwand und damit auch zusätzlichen Personalaufwand aus. Zu erwähnen sind beispielsweise Aufwendungen im Zusammenhang mit dem öffentlichen Beschaffungswesen oder die Erstellung einer Jahresrechnung nach Swiss GAAP FER. Der aktuelle Geschäftsbericht verursacht derzeit rund CHF 40'000 an externen Kosten. Auch für die Revision gibt die SGH jährlich rund CHF 40'000 aus.⁶⁶ Nicht eingerechnet ist dabei der interne Mehraufwand. Der Übergang zu einem die minimalen OR-Standards einhaltenden Geschäftsbericht würde daher Einsparungen von rund CHF 100'000 bringen. Auch der Aufwand durch die neunköpfige Verwaltung von knapp CHF 200'000 könnte auf Einsparpotentiale überprüft werden. Insgesamt könnten die Strukturkosten um geschätzte CHF 200'000 reduziert werden, was rund sieben Prozent der heutigen Betriebskosten ausmachen würde.

Von der finanziellen Wirkung her ist die Massnahme «Reduktion der Strukturkosten» nicht mit den vorher aufgeführten Massnahmen zu vergleichen. Der Effekt auf die Fähigkeit «eigenwirtschaftlich» zu sein, ist als deutlich geringer einzuschätzen. Es wird daher auf eine detaillierte Würdigung verzichtet. Als ergänzende Massnahme wären Bemühungen zur Reduktion der Strukturkosten trotzdem sinnvoll, namentlich wenn sich

⁶⁴ Interview mit Urs Blattmann.

⁶⁵ Die SGH hat ein Outsourcing schon verschiedentlich geprüft. Da die Stückkosten bei den heutigen Volumina zu hoch sind, wird das Einsparungspotenzial als wenig hoch eingeschätzt.

⁶⁶ Von der Unternehmensgrösse her bräuchte die SGH auch ohne die Anwendung von Swiss GAAP FER eine Revision. Diese könnte allerdings etwas günstiger (z.B. um ca. CHF 10'000) ausfallen.

ein Abbau dieser Kosten kaum negativ auf den Förderauftrag auswirken würde. Freigesetzte zeitliche Ressourcen könnten für produktive Tätigkeiten eingesetzt werden.

Gleichzeitig muss an dieser Stelle auch darauf hingewiesen werden, dass die aktuelle Personaldecke der SGH – unter Annahme eines gleichbleibenden Förderauftrags - kaum weitere grössere Einsparmöglichkeiten zulässt. Zu beachten sind in dem Fall Stellvertretungsrichtlinien, Kontrollmassnahmen im Rahmen eines funktionierenden internen Kontrollsystems (IKS) wie beispielsweise das 4-Augen-Prinzip sowie nicht unerhebliche Risiken von Wissensverlusten bei Personalabgängen.

4.9 Bewertung der Massnahmen

Tabelle 28 zeigt eine Übersicht und Bewertung der Massnahmen, welche zu einer Verbesserung des Verhältnisses zwischen Förderwirkung und Eigenwirtschaftlichkeit beitragen können. Je höher die angegebene Punktezahl, umso besser die Bewertung der entsprechenden Massnahme.⁶⁷ Die höchsten Bewertungen erreichen die Massnahmen «garantierte Zinsmarge» und «Betriebskostenbeitrag». Beide Massnahmen sind geeignet als konstante Unterstützung der SGH in ihrem laufenden Geschäft. Eine gute Ergänzung dazu ist die Massnahme «Verlustübernahme in der Krise durch den Bund». Wie es die Bezeichnung impliziert, beschränkt sich diese Form der Unterstützung auf ausserordentliche Situationen.

Tabelle 28: Beurteilung der Massnahmen⁶⁸

| | Dynamische, marktgerechte Verzinsung des Bundesdarlehens | Garantie einer fixen Zinsmarge | Betriebskostenbeitrag | Teilweise Risikoübernahme durch den Bund (z.B. 65%) | Vollständige Risikoübernahme durch den Bund | Verlustübernahme in der Krise durch den Bund |
|------------------------------------|--|--------------------------------|-----------------------|---|---|--|
| Effekt Förderwirkung (Hotellerie) | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Effekt Eigenwirtschaftlichkeit SGH | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Anreizwirkungen SGH | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Kosten/Risiken Bund | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Verknüpfung mit dem Zinsumfeld | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Umsetzbarkeit / Realisierbarkeit | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Ausstieg | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Bewertung | 3 | 5 | 5 | 1 | 0 | 3 |

⁶⁷ Die Punktevergabe ist in der Fussnote zu Tabelle 28 erläutert.

⁶⁸ Eine grüne Bewertung gibt einen Punkt, eine orange Bewertung gibt null Punkte und eine rote Bewertung minus einen Punkt. Daher steigt die Attraktivität einer Massnahme mit einer zunehmenden Punktezahl. Sämtliche Bewertungsaspekte fliessen gleichgewichtet in die Analyse ein. Für die Varianten «Betriebskostenbeiträge» und «Garantie fixe Zinsmarge» gilt für die Bewertungskriterien «Effekt Förderwirkung» und «Effekt Eigenwirtschaftlichkeit folgendes: Je nach Höhe der Beiträge fällt die Bewertung grün oder orange aus. Je höher die Zahlung des Bundes, desto stärker und positiver der Effekt. Bei gleicher Höhe

Der Effekt der unterschiedlichen Massnahmen auf den Jahresgewinn in der Mittelfristplanung ist in Tabelle 29 beschrieben. Die Rechnungen basieren auf einem Szenario mit Risikokosten «mittel». Falls der Bund der SGH eine Zinsmarge von 2.3% (Abschnitt 4.2) garantiert, resultiert über die Jahre 2021 bis 2025 kumuliert ein kleiner Jahresgewinn von CHF 0.34 Mio. Ohne Massnahmen wäre ein Verlust von CHF 8.5 Mio. zu erwarten. Bei einer garantierten Zinsmarge von 2.7% wäre der Jahresgewinn CHF 5.1 Mio. Somit könnte die SGH jährlich Reserven von etwas mehr als CHF 1 Mio. bilden. Bei einer Zinsmarge von 1.9% würde ein Verlust von CHF 4.4 Mio. resultieren. Mit den in Abschnitt 4.3 erläuterten Betriebskostenbeiträgen könnte der Verlust auf CHF 3.9 Mio. (Variante unabhängig von der Zinsmarge) bzw. CHF 1.2 Mio. (Variante abhängig von der Zinsmarge) reduziert werden.

Eine 100%ige Risikoübernahmen bzw. das vollständige Übernehmen der Risikokosten (Abschnitt 4.5) würde bei der SGH zu einem kumulierten Gewinn von CHF 3.1 Mio. führen. Falls der Bund «nur» 65% der Risikokosten übernimmt, resultiert ein Verlust von CHF 1 Mio.

Tabelle 29: Auswirkungen der Massnahmen auf den Jahresgewinn im Szenario mit Risikokosten mittel⁶⁹

| in TCHF | 2021 (IST) | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | Kumuliert |
|--|------------|--------|--------|--------|--------|-----------|
| Risikokosten mittel | -2'336 | -2'267 | -2'344 | -2'311 | -2'308 | -11'565 |
| Jahresgewinn vor Entschädigung | -1'363 | -1'865 | -1'740 | -1'772 | -1'771 | -8'510 |
| Entschädigung garantierte Zinsmarge 2.7% | 2'714 | 2'714 | 2'714 | 2'714 | 2'714 | 13'570 |
| Jahresgewinn | 1'351 | 849 | 974 | 942 | 943 | 5'060 |
| Entschädigung aus garantierter Zinsmarge 2.3% | 1'770 | 1'770 | 1'770 | 1'770 | 1'770 | 8'850 |
| Jahresgewinn | 407 | -95 | 30 | -2 | -1 | 340 |
| Entschädigung aus garantierter Zinsmarge 1.9% | 826 | 826 | 826 | 826 | 826 | 4'130 |
| Jahresgewinn | -537 | -1'039 | -914 | -946 | -945 | -4'380 |
| Betriebskostenbeitrag (fix) | 794 | 856 | 923 | 997 | 1'062 | 4'632 |
| Jahresgewinn | -569 | -1'009 | -817 | -775 | -709 | -3'879 |
| Betriebskostenbeitrag (teilweise abhängig von Zinsmarge) | 1'239 | 1'347 | 1'466 | 1'594 | 1'708 | 7'355 |
| Jahresgewinn | -124 | -517 | -274 | -177 | -62 | -1'155 |
| Übernahme Risikokosten zu 65% | 1'518 | 1'473 | 1'524 | 1'502 | 1'500 | 7'517 |
| Jahresgewinn | 155 | -391 | -216 | -270 | -271 | -993 |
| Übernahme Risikokosten zu 100% | 2'336 | 2'267 | 2'344 | 2'311 | 2'308 | 11'565 |
| Jahresgewinn | 973 | 402 | 604 | 539 | 537 | 3'055 |

Falls der SGH gerade etwa ein Nullresultat ermöglicht werden soll, wäre die Variante mit einer fixen Zinsmarge von 2.3% vorteilhaft. Die Betriebskostenbeitragsvarianten führen dazu, dass der Verlust der SGH um ca. 65% bis 90% geringer ausfällt im Vergleich zu einem Szenario ohne Massnahmen. Für ein Nullergebnis bräuchte es in diesem Fall weitere Anstrengungen der SGH.

der Zahlung sind die beiden Varianten gleichwertig im Hinblick auf die beiden Kriterien zu beurteilen. Das Gleiche gilt für das Kriterium «Kosten/Risiken Bund». Je höher die Zahlung des Bundes, umso belastender bzw. negativer der Effekt.

⁶⁹ Das Szenario «Verlustübernahme in Krisen» ist ausgeklammert, da diese Variante nicht das Ziel einer laufenden, jährlichen Unterstützung der SGH verfolgt. Das Szenario «Marktgerechte Verzinsung» ist ausgeklammert, da die Rendite der Bundesanleihe nicht vorhersehbar ist. Jahresgewinn und Risikokosten «mittel» stammen aus der Mehrjahresplanung (Abschnitt 3). Die Tabelle liest sich wie folgt: Der kumulierte Verlust beträgt über die fünf Jahre 2021 bis 2025 CHF 8.4 Mio. Falls der Bund der SGH eine Zinsmarge von 2.3% garantiert, fliessen 2021 bis 2025 kumuliert CHF 8.9 Mio. zu. Die SGH würde daher dank der Massnahme einen Gewinn von knapp CHF 0.5 Mio. ausweisen (anstelle eines Verlusts von CHF 8.4 Mio.).

5. Finanztechnische Neuerungen

In diesem Abschnitt erfolgt zunächst eine kurze Würdigung der aktuellen Finanzierungspraxis der SGH. Danach werden finanztechnische Neuerungen präsentiert. Diese werden jeweils aus Sicht der Hotellerie und aus Sicht der SGH gewürdigt.

5.1 Beurteilung der aktuellen Finanzierungspraxis

Eine Umfrage bei 14 Hoteliers zeigt eine hohe Zufriedenheit mit dem Finanzierungsangebot der SGH. Geschätzt wird zum einen das grosse Know-how der SGH in Finanzierungsthemen. Zum anderen die Verfügbarkeit einer zusätzlichen Finanzierungsquelle. Das Know-how der SGH wird auch von Banken und Kantonen sehr geschätzt und wirkt sich daher auch positiv auf die Verfügbarkeit von Bankfinanzierungen und kantonalen Unterstützungen aus. Für den Kanton Graubünden ist beispielsweise das Vorliegen einer Bewertung der SGH Bedingung für eine kantonale Unterstützung.

Die Mehrheit der befragten Hoteliers gibt an, dass die Bankfinanzierungen derzeit günstiger verfügbar sind als die Darlehen der SGH. In den meisten Fällen, vor allem wenn es sich um Neuprojekte handelt, überwiegt der Vorteil einer zusätzlichen Finanzierung dennoch den Nachteil der etwas höheren Finanzierungskosten. Die Forderung, dass die SGH sämtliche Finanzierungen zinslos zur Verfügung stellen sollte, wird vereinzelt geäussert. Dabei wird die Frage in den Raum gestellt, ob die SGH eine staatliche Förderagentur oder eine normale Bank sei. Vom ersten Typus würde dann grundsätzlich eine zinslose Finanzierung erwartet. Die meisten Hoteliers verstehen jedoch die Situation der SGH und ihren Zwang eigenwirtschaftlich zu sein. Weniger Verständnis zeigen einige Interviewpartner mit dem Fakt, dass die Politik der SGH die Vorgabe der Eigenwirtschaftlichkeit macht. Für rund ein Viertel bis ein Drittel der Befragten passt diese Vorgabe nicht zu einer Hotelförderung durch den Bund. Zahlreiche Interviewpartner geben zu bedenken, dass weitestgehend der Markt über Finanzierungen entscheiden soll. Entsprechend ist es auch gerechtfertigt, wenn für eine Finanztranche im 2. Rang eine etwas höhere Risikoprämie zu bezahlen ist.

Einige der interviewten Hoteliers haben die Covid-bedingte Möglichkeit einer Sistierung von Amortisationszahlungen genutzt. Die diesbezügliche Flexibilität der SGH wird sehr geschätzt. Und auch generell werden Eigenschaften wie «pragmatische Herangehensweise» oder «Flexibilität» als positive Eigenschaften der SGH erwähnt. Auf die Frage, ob die SGH zu konservativ agiere und höhere Risiken eingehen müsste, fallen die Reaktionen sehr unterschiedlich aus. Etwas mehr als die Hälfte der Befragten würde es begrüßen, wenn die SGH zumindest leicht grössere Risiken eingehen dürfte. Dabei wird teilweise die Meinung vertreten, dass diese zusätzlichen Finanzierungen über ein separates Förderinstrument abgewickelt werden müssten. Auf die Frage, was sich die befragten Hoteliers von der SGH wünschen würden, ist eine längere Laufzeit der Finanzierungen die häufigste Antwort. Weiter auf der Wunschliste stehen (noch) flexiblere Bedingungen für die Amortisationszahlungen.

5.2 Beispiel

Die Auswirkungen von finanztechnischen Neuerungen werden an einem fiktiven Finanzierungsbeispiel erläutert. Für diesen Finanzierungsfall sind die folgenden Parameter gegeben:

- DCF-Wert: CHF 4 Mio.
- Investitionskosten: CHF 4.6 Mio.
- Bankdarlehen: CHF 2.4 Mio. (60% vom DCF-Wert)
- SGH-Darlehen: CHF 1.2 Mio. (30% vom DCF-Wert)
- Die Bankfinanzierung wird über 20 Jahre amortisiert und zu 1.7% verzinst.
- Das nachrangige SGH-Darlehen wird über 15 Jahre amortisiert und ebenfalls zu 1.7% verzinst.

5.3 Tiefere Zinssätze

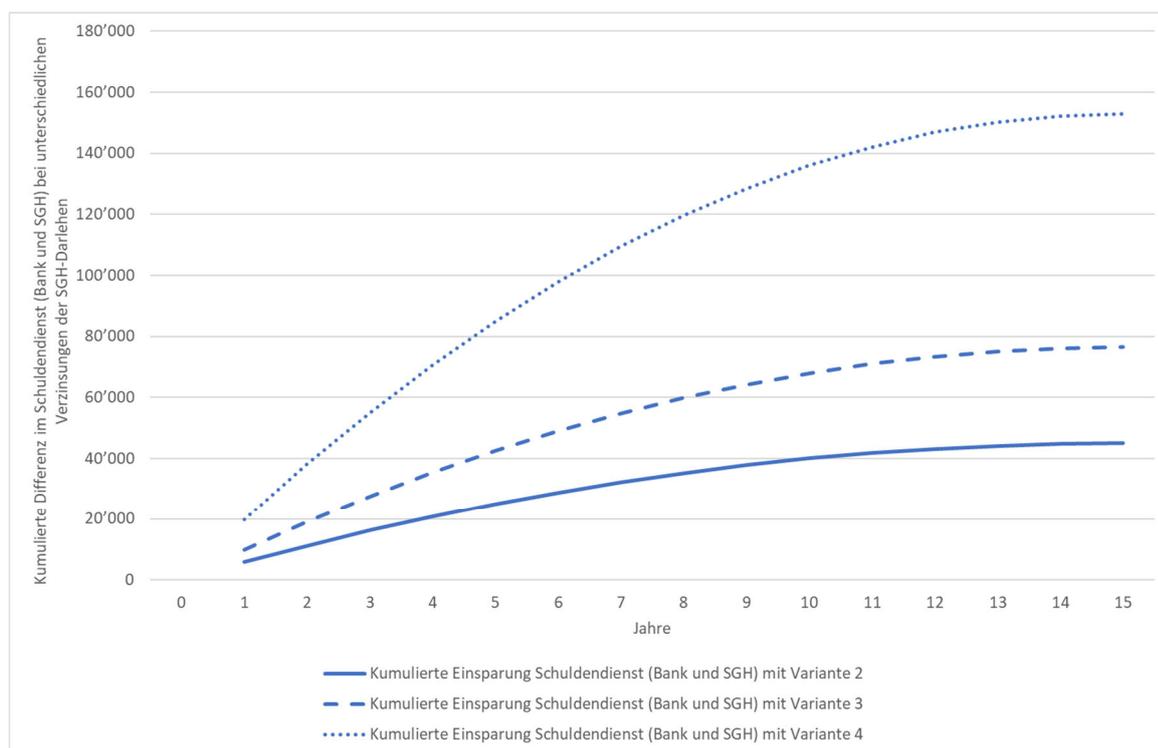
Um die Auswirkungen alternativer Zinssätze auf den Schuldendienst der Darlehensschuldner zu veranschaulichen werden vier Szenarien gebildet:

- Variante 1 (= Basisszenario): Zinssatz (SGH): 1.7%
- Variante 2: Zinssatz (SGH) liegt 50 Bp tiefer, d.h. 1.2%
- Variante 3: Zinssatz (SGH) liegt bei der Hälfte, d.h. 0.85%
- Variante 4: Zinsloses SGH-Darlehen, d.h. 0%

5.3.1 Auswirkungen auf die Darlehensnehmer

Die Amortisationsdauer des SGH-Darlehens und sämtliche Fomalitäten der Bankfinanzierung bleiben unverändert. Abbildung 9 veranschaulicht den Effekt unterschiedlicher Zinssätze (auf den SGH-Darlehen) auf den Schuldendienst, wobei Variante 1 dem Basisszenario entspricht. Mit der Variante 2 (d.h. Zinssatz um 50 Bp reduziert) resultiert über die Laufzeit von 15 Jahren eine kumulierte Entlastung des Schuldendienstes um etwas mehr als CHF 40'000 (gegenüber dem Basisszenario). In Variante 3 (Halbierung Zinssatz) beträgt die Einsparung bereits knapp CHF 80'000. Im Falle von zinslosen Darlehen ist die Einsparung sogar CHF 153'000.

Abbildung 9: Effekt unterschiedlicher Verzinsungen der SGH-Darlehen auf den Schuldendienst⁷⁰



Aussagekräftiger als absolute Einsparungen sind relative Entlastungen des Schuldendienstes. Tabelle 30 gibt dazu eine Übersicht. Im Falle eines zinslosen Darlehens reduziert sich der SGH-Schuldendienst um 11.3%. Der gesamte Schuldendienst (inkl. Bankfinanzierung) fällt allerdings «nur» um 3.7%. Nur eine geringfügige Reduktion (-1.1%) des gesamten Schuldendienstes resultiert bei einer Senkung des Zinssatzes um 50 Bp. Hier gilt es das aktuelle Tiefzins- bzw. Negativzinsumfeld zu berücksichtigen. In einer «normalen» Zinssituation hätten zinslose bzw. zinsvergünstigte Darlehen einen höheren Stellenwert.

Tabelle 30: Reduktion des Schuldendienstes bei reduzierten Zinssätzen (auf SGH-Darlehen)⁷¹

| | Reduktion Schuldendienst SGH über Laufzeit | Entlastung Schuldendienst (SGH & Bank) über Laufzeit |
|------------|--|--|
| Variante 2 | 3.3% | 1.1% |
| Variante 3 | 5.7% | 1.8% |
| Variante 4 | 11.3% | 3.7% |

Dass eine Zinsvergünstigung keine deutliche Entlastung der Darlehensnehmer bewirkt, wird auch in den durchgeführten Interviews bestätigt. Dies zeigen etwa die folgenden Aussagen:

- «Ein Projekt sollte tragbar sein, unabhängig davon, ob der Zinssatz 50 Basispunkte tiefer oder höher liegt.»
- «Längere Laufzeiten würden den Hotels mehr Luft geben als Zinsvergünstigungen.»
- «Wenn die Finanzierung auf Grün ist, dann kommt diese zustande. Ob der Zins einen Viertel Prozentpunkt höher oder tiefer liegt, spielt keine Rolle.»

⁷⁰ Die Einsparungen resultieren jeweils im Vergleich zu Variante 1 (Basisszenario).

⁷¹ Die Reduktionen bzw. Entlastungen sind gegenüber Variante 1 (Basisszenario) gemessen.

5.3.2 Auswirkungen auf die SGH

Durch reduzierte Zinssätze bedingte Gewinne der Darlehensschuldner entsprechen aus Sicht der SGH Verlusten. Dies bedeutet, dass die SGH im Falle einer Umstellung auf ein zinsloses Darlehen 11.3% weniger an Schuldendienst einnimmt. Im Falle einer Reduktion des Zinssatzes um 50 Bp. muss die SGH auf 3.3% des Schuldendienstes verzichten.

Die SGH kennt bereits seit dem Jahr 2015 zinsvergünstigte Darlehen. So genannte Impulsdarlehen sind 50 Bp günstiger als «normale» Darlehen. Mit den Impulsdarlehen werden besonders förderwürdige Projekte finanziert. Tabelle 31 zeigt den Anteil der zinsvergünstigten bzw. der besonders förderwürdigen Darlehen an den gesamten Darlehensbewilligungen von 2015 bis 2020. Der Anteil der jährlich als besonders förderwürdig ausbezahlten Darlehen ist bis zum Jahr 2020 deutlich auf rund 30% gestiegen. Die von 2015 bis 2020 gewährten zinsvergünstigten Darlehen machen per Ende 2020 rund 16% des Darlehensbestands aus.

Tabelle 31: Zinsvergünstigte Darlehen der SGH

| in TCHF | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--|--------|--------|---------|--------|--------|--------|
| Ausbezahlte Darlehen | 32'300 | 25'914 | 23'693 | 20'765 | 35'839 | 47'436 |
| Bewilligte Darlehen | 30'085 | 39'672 | 28'785 | 40'501 | 53'485 | 50'946 |
| davon mit Zinsvergünstigung bewilligt | 2'925 | 1'418 | 4'800 | 12'534 | 21'775 | |
| davon mit Zinsvergünstigung ausbezahlt | 1'200 | 400 | 4'900 | 4'000 | 13'000 | 13'900 |
| in % der ausbezahlten Darlehen | 3.7% | 1.5% | 20.7% | 19.3% | 36.3% | 29.3% |
| Wachstum p.a. | | -58.5% | 1239.8% | -6.9% | 88.3% | -19.2% |

Die durchschnittliche 2020er Verzinsung der SGH-Darlehen liegt bei 1.66%. Die nicht vergünstigten Darlehen haben eine Durchschnittsverzinsung von 1.85%⁷², jene mit besonderer Förderwürdigkeit sind durchschnittlich zu 1.35% verzinslich. Tabelle 32 zeigt, wie sich eine Zinsvergünstigung von 50 Bp auf die zukünftige Zinsmarge und den zukünftigen Zinsertrag auswirkt. Dabei wird unterstellt, dass jährlich 11% des Darlehensbestandes (alle, d.h. mit und ohne Zinsvergünstigung) amortisiert werden, und dass die Neugeschäfte (alle) 15% des Darlehensbestands ausmachen. Der Anteil der zinsvergünstigten Darlehen an den Neugeschäften macht 29.3% (Wert 2020) aus. In diesem Fall steigt der Anteil der zinsvergünstigten Finanzierungen am gesamten Darlehensbestand bis zum fünften Planjahr von 16% auf 33%. Der durchschnittliche Zinssatz sinkt damit von 1.73% auf 1.65%. Gegenüber einem Szenario ohne jegliche Zinsvergünstigungen entgeht der SGH eine Zinsmarge von 16 Basispunkten sowie ein Zinsertrag von rund CHF 0.47 Mio. Dabei wird unterstellt, dass das Finanzierungsvolumen unabhängig von angebotenen Zinsvergünstigungen ist.

⁷² Autorenschätzung.

Tabelle 32: Auswirkungen einer Zinsvergünstigung um 50 Basispunkte auf Zinsmarge und Zinsertrag⁷³

| Planjahr (in TCHF) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Bestand alle Darlehen | 233'610 | 242'954 | 252'673 | 262'779 | 273'291 | 284'222 |
| Bestand Darlehen mit Zinsvergünstigung | 37'400 | 47'667 | 58'345 | 69'450 | 80'999 | 93'010 |
| Neugeschäfte zinsvergünstigt | | 10'267 | 10'678 | 11'105 | 11'549 | 12'011 |
| Anteil Darlehen mit Zinsvergünstigung | 16.0% | 19.6% | 23.1% | 26.4% | 29.6% | 32.7% |
| Anteil Darlehen ohne Zinsvergünstigung | 84.0% | 80.4% | 76.9% | 73.6% | 70.4% | 67.3% |
| Durchschnittlicher Zinssatz | 1.73% | 1.71% | 1.69% | 1.68% | 1.66% | 1.65% |
| Durchschnittlicher Zinssatz ohne Zinsvergünstigung | 1.81% | | | | | |
| Durchschnittlicher Zinssatz mit Zinsvergünstigung | 1.31% | | | | | |
| Entgangene Zinsmarge | 0.08% | 0.10% | 0.12% | 0.13% | 0.15% | 0.16% |
| Zinsertrag "IST" | 4'041 | 4'159 | 4'282 | 4'409 | 4'542 | 4'679 |
| Zinsertrag "alle Darlehen ohne Zinsvergünstigung" | 4'228 | 4'397 | 4'573 | 4'756 | 4'947 | 5'144 |
| Entgangener Zinsertrag | 187 | 238 | 292 | 347 | 405 | 465 |
| in % | 4.4% | 5.4% | 6.4% | 7.3% | 8.2% | 9.0% |

Tabelle 33 zeigt die Auswirkungen auf die Zinsmarge und den Zinsertrag, falls die besonders förderwürdigen Darlehen zinslos ausgestaltet werden. In diesem Fall wäre bei konstantem Anteil der besonders förderwürdigen Projekte bis im fünften Planjahr mit einer entgangenen Zinsmarge von 59 Bp zu rechnen. Der entgangene Zinsertrag steigt bis auf ca. CHF 1.7 Mio.

Tabelle 33: Auswirkungen von zinslosen Darlehen auf Zinsmarge und Zinsertrag⁷⁴

| Planjahr (in TCHF) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Bestand alle Darlehen | 233'610 | 242'954 | 252'673 | 262'779 | 273'291 | 284'222 |
| Bestand Darlehen mit Zinsvergünstigung | 37'400 | 47'667 | 58'345 | 69'450 | 80'999 | 93'010 |
| Neugeschäfte zinsvergünstigt | | 10'267 | 10'678 | 11'105 | 11'549 | 12'011 |
| Anteil Darlehen mit Zinsvergünstigung | 16.0% | 19.6% | 23.1% | 26.4% | 29.6% | 32.7% |
| Anteil Darlehen ohne Zinsvergünstigung | 84.0% | 80.4% | 76.9% | 73.6% | 70.4% | 67.3% |
| Durchschnittlicher Zinssatz | 1.52% | 1.45% | 1.39% | 1.33% | 1.27% | 1.22% |
| Durchschnittlicher Zinssatz ohne Zinsvergünstigung | 1.81% | | | | | |
| Durchschnittlicher Zinssatz mit Zinsvergünstigung | 0.00% | | | | | |
| Entgangene Zinsmarge | 0.29% | 0.36% | 0.42% | 0.48% | 0.54% | 0.59% |
| Zinsertrag "IST" | 3'551 | 3'535 | 3'517 | 3'499 | 3'480 | 3'461 |
| Zinsertrag "alle Darlehen ohne Zinsvergünstigung" | 4'228 | 4'397 | 4'573 | 4'756 | 4'947 | 5'144 |
| Entgangener Zinsertrag | 677 | 863 | 1'056 | 1'257 | 1'466 | 1'683 |
| in % | 16.0% | 19.6% | 23.1% | 26.4% | 29.6% | 32.7% |

Ein zunehmender Stellenwert zinsvergünstigter oder zinsloser Darlehen hat auch Auswirkungen auf die Eigenwirtschaftlichkeit der SGH. Im Falle von zinslos ausgestalteten Darlehen mit besonderer Förderwürdigkeit im oben beschriebenen Ausmass, reduziert sich die Zinsmarge (Basis 2020) um 59 Basispunkte. Positive Wachstumseffekte wie in Tabelle 3 bzw. Tabelle 34 dargestellt werden dann zu einem bedeutenden Teil neutralisiert. Bei der aktuellen Zinsmarge (wenn alle Projekte ohne Zinsvergünstigung finanziert würden) resultiert aktuell ein Verlust von rund CHF 1.7 Mio. Im Szenario mit zinslosen Darlehen fällt die Zinsmarge um 59 Bp. Je nach jährlichem Darlehenswachstum resultiert dann ein jährlicher Verlust von CHF 1.6 bis CHF 2.8 Mio. Diese Zahlen haben die Risikokosten «mittel» als Basis. Auch in einem

⁷³ Diese Zahlen basieren nicht auf der SGH-Mittelfristplanung. Es handelt sich um ein normalisiertes, nicht covid-beeinflusstes Szenario.

⁷⁴ Es ist dabei angenommen, dass die per Anfang der Planungsperiode bereits bestehenden zinsvergünstigten Darlehen ebenfalls zinslos ausgestaltet sind.

Szenario mit einer Zinsvergünstigung um 50 Bp, welches zu einem Absinken der Zinsmarge um 16 Bp führt, wird die Eigenwirtschaftlichkeit der SGH noch etwas herausfordernder.

Tabelle 34: Auswirkungen von zinsvergünstigten oder zinslosen Darlehen auf den Gewinn/Verlust der SGH (Szenario Risikokosten «mittel»)⁷⁵

| in TCHF | | Darlehensvolumenwachstum (Netto) über 5 Jahre p.a. | | | | | | | | | |
|-----------|--------|--|--------|---------------|--------|--------|--------|--------|-----------------|--------|--------|
| | | -6% | -4% | -2% | 0% | 2% | 4% | 6% | 8% | 10% | 12% |
| Zinsmarge | 0.8% | -4'185 | -3'994 | -3'801 | -3'603 | -3'400 | -3'192 | -2'976 | -2'753 | -2'521 | -2'279 |
| | 0.9% | -4'042 | -3'836 | -3'625 | -3'409 | -3'186 | -2'955 | -2'716 | -2'467 | -2'208 | -1'936 |
| | 1.0% | -3'899 | -3'678 | -3'450 | -3'214 | -2'971 | -2'719 | -2'456 | zinslos | | 594 |
| | 1.1% | -3'757 | -3'519 | -3'274 | -3'020 | -2'757 | -2'482 | -2'196 | -1'896 | -1'582 | -1'251 |
| | 1.2% | -3'614 | -3'361 | -3'098 | -2'826 | -2'542 | -2'246 | -1'936 | -1'611 | -1'269 | -909 |
| | 1.3% | -3'471 | -3'202 | -2'923 | -2'631 | -2'328 | -2'009 | -1'676 | -1'325 | -956 | -566 |
| | 1.4% | -3'329 | -3'044 | -2'747 | -2'437 | -2'113 | -1'773 | -1'416 | -1'039 | -643 | -224 |
| | 1.5% | -3'186 | -2'885 | -2'571 | -2'243 | -1'898 | -1'537 | -1'156 | zinsvergünstigt | | .18 |
| | 1.6% | -3'044 | -2'727 | -2'396 | -2'048 | -1'684 | -1'300 | -895 | -498 | -103 | 461 |
| | 1.7% | -2'901 | -2'568 | -2'220 | -1'854 | -1'469 | -1'064 | -635 | -183 | 296 | 803 |
| | 1.8% | -2'758 | -2'410 | -2'044 | -1'660 | -1'255 | -827 | -375 | 103 | 609 | 1'146 |
| | 1.9% | -2'616 | -2'251 | -1'869 | -1'465 | -1'040 | -591 | -115 | 388 | 922 | 1'488 |
| | 2.0% | -2'473 | -2'093 | -1'693 | -1'271 | -826 | -354 | 145 | 674 | 1'235 | 1'831 |
| | 2.1% | -2'330 | -1'935 | Ausgangsbasis | | 11 | -118 | 405 | 959 | 1'548 | 2'173 |
| | 2.2% | -2'188 | -1'776 | | | 96 | 119 | 665 | 1'245 | 1'861 | 2'516 |
| | 2.3% | -2'045 | -1'618 | -1'166 | -688 | -182 | 355 | 925 | 1'530 | 2'174 | 2'858 |
| | 2.4% | -1'903 | -1'459 | -990 | -494 | 33 | 591 | 1'185 | 1'816 | 2'487 | 3'201 |
| | 2.5% | -1'760 | -1'301 | -815 | -299 | 247 | 828 | 1'445 | 2'102 | 2'800 | 3'543 |
| | 2.6% | -1'617 | -1'142 | -639 | -105 | 462 | 1'064 | 1'705 | 2'387 | 3'113 | 3'886 |
| | 2.7% | -1'475 | -984 | -463 | 89 | 676 | 1'301 | 1'965 | 2'673 | 3'426 | 4'228 |
| 2.8% | -1'332 | -825 | -288 | 284 | 891 | 1'537 | 2'225 | 2'958 | 3'739 | 4'571 | |
| 2.9% | -1'189 | -667 | -112 | 478 | 1'105 | 1'774 | 2'485 | 3'244 | 4'052 | 4'913 | |
| 3.0% | -1'047 | -508 | 64 | 672 | 1'320 | 2'010 | 2'745 | 3'529 | 4'365 | 5'256 | |
| 3.1% | -904 | -350 | 239 | 867 | 1'535 | 2'246 | 3'005 | 3'815 | 4'678 | 5'598 | |
| 3.2% | -762 | -192 | 415 | 1'061 | 1'749 | 2'483 | 3'266 | 4'100 | 4'991 | 5'941 | |

Eine Analyse mit Berücksichtigung der Risikokosten «gering» führt zu folgenden Schlussfolgerungen. Falls die besonders förderwürdigen Projekte zinslos ausgestaltet sind, wird die SGH auch die Risikokosten «gering» nicht mehr verdienen können, wenn sich die Zinsmarge nicht wieder (deutlich) erhöht. Bei einer Zinsvergünstigung um 50 Basispunkte sollte die SGH die Risikokosten gering decken können, falls ein jährliches Wachstum von mehr als 2% resultiert.

5.3.3 Würdigung

Tabelle 35 zeigt eine Gesamtwürdigung der Massnahme zinsvergünstigter oder zinsloser Darlehen. Es ist unbedingt zu berücksichtigen, dass sich die Analyse auf das derzeitige Tiefzins- bzw. Negativzinsumfeld bezieht. In einem «normalisierten» Zinsszenario mit deutlich angestiegenen Zinssätzen gewinnen zinslose bzw. zinsvergünstigte Darlehen wieder an Bedeutung.

⁷⁵ Es handelt sich um die gleichen Zahlen wie in Tabelle 3. Die Zinsmarge 2019 (2020) würde ohne zinsvergünstigte Darlehen bei 1.95% (1.85%) liegen.

Tabelle 35: Würdigung Massnahme «zinsvergünstigte oder zinslose Darlehen»⁷⁶

| Einschätzung "Zinsvergünstigte oder zinslose Darlehen" | | |
|--|--|-----------|
| Effekt "Darlehensnehmer" | Die sinkenden Zinssätze haben dazu geführt, dass die relative Bedeutung des Zinses am Amortisationsdienst stark gefallen ist. Eine Zinsvergünstigung bringt daher nur eine geringe Entlastung. Um den Darlehensnehmern einen spürbaren Vorteil zu bringen, müssten die Darlehen zinslos ausgestaltet sein. Nichtsdestotrotz geht von vergünstigten Zinssätzen eine positive psychologische Wirkung aus, welche nicht unterschätzt werden darf. | ○ |
| Effekt "SGH" | Zinsvergünstigte Darlehen und insbesondere zinslose Darlehen wirken sich je nach deren Anteil am Darlehensvolumen stark auf die Zinsmarge und damit auf die Fähigkeit der SGH "eigenwirtschaftlich" zu sein aus. Mit zunehmender Bedeutung der vorteilhaften Darlehen fällt der Bruttozins ertrag. | ○ |
| Effekt "Banken" | Auch zinsgünstige und zinslose Darlehen reduzieren den SGH-Schuldendienst. Zinsvergünstigungen können jedoch die Konkurrenz von SGH und Banken um die Cashflows nicht spürbar entschärfen. Es ist daher nicht mit grösseren Auswirkungen auf die Darlehensvergabe der Banken zu rechnen. | ○ |
| Anreizwirkungen | Es ist nicht davon auszugehen, dass die Massnahme bedeutende Anreize setzt. | ○ |
| Kosten/Risiken Bund | Eine fallende Zinsmarge erhöht die Problematik der "Eigenwirtschaftlichkeit" und steigert damit den Druck auf den Bund die SGH finanziell zu entlasten. | ○ |
| Umsetzbarkeit / Realisierbarkeit | Die SGH verfügt über etablierte Prozesse für die Darlehensprüfung, -vergabe und -überwachung. Der Bund (oder andere Darlehensgeber) könnten, unter der Voraussetzung, dass klare Kriterien definiert würden, über die SGH beschlossene Sonderprogramme abwickeln. Aus Sicht Realisierbarkeit müsste die SGH für den Zusatzaufwand abgegolten werden. | ○ |
| Bewertung | | -2 |

5.4 Längere Darlehenslaufzeiten

Zu einer zumindest vorübergehenden Entlastung der Darlehensschuldner kann nicht nur ein reduzierter Zinssatz, sondern auch eine längere Amortisationsdauer führen. Es werden die beiden folgenden Szenarien betrachtet:

- Verlängerung der Laufzeit des SGH-Darlehens von 15 um 5 Jahre auf 20 Jahre.
- Verlängerung der Laufzeit des SGH-Darlehens von 15 um 10 Jahre auf 25 Jahre

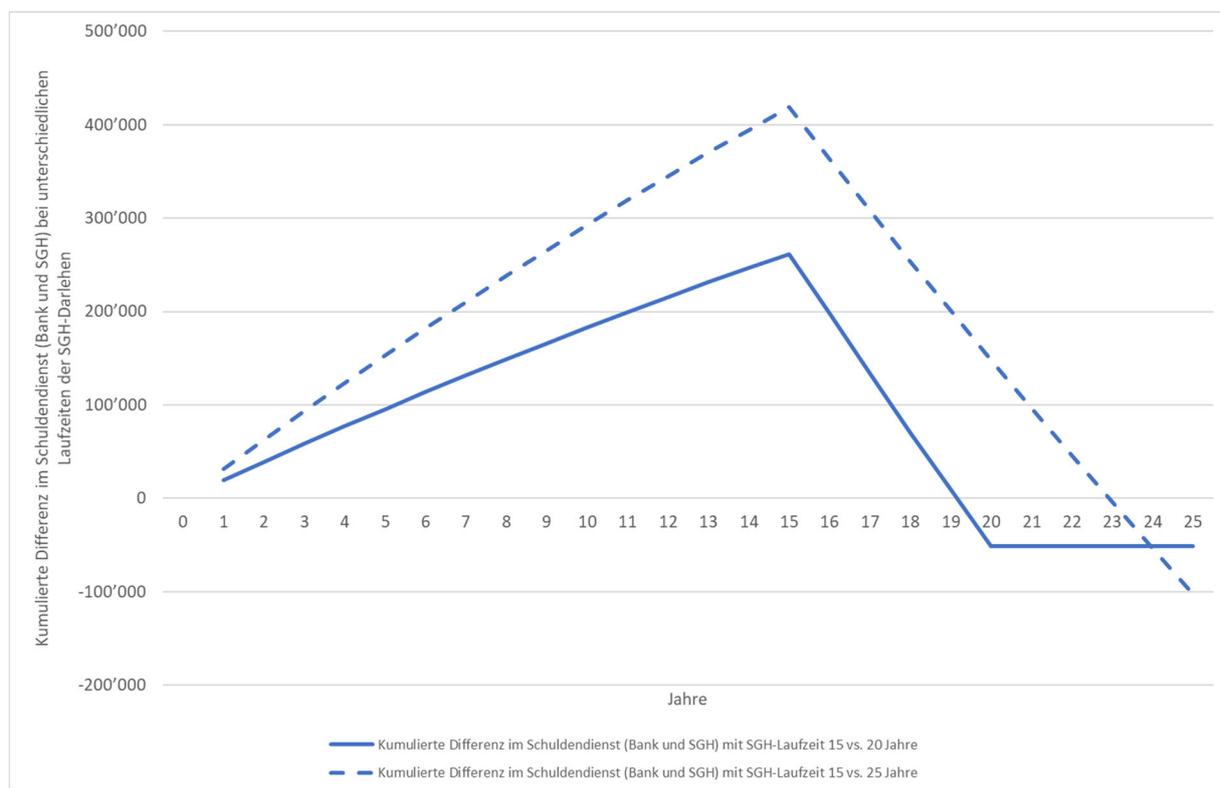
Der Zinssatz des SGH-Darlehens und die Formalitäten der Bankfinanzierung bleiben unverändert.

⁷⁶ Eine grüne Bewertung gibt einen Punkt, eine orange Bewertung gibt null Punkte und eine rote Bewertung minus einen Punkt. Daher steigt die Attraktivität einer Massnahme mit einer zunehmenden Punktezahl. Sämtliche Bewertungsaspekte fliessen gleichgewichtet in die Analyse ein.

5.4.1 Auswirkungen auf die Darlehensnehmer

Abbildung 10 veranschaulicht die Auswirkungen unterschiedlicher SGH-Darlehenslaufzeiten. Bis zum 15. Jahr (Laufzeit der Basisvariante) resultiert bei einer um 10 Jahre verlängerten Laufzeit ein um mehr als CHF 400'000 reduzierter Schuldendienst. Eine um 5 Jahre längere Laufzeit führt über die ersten 15 Jahre zu einer Entlastung von immer noch rund CHF 260'000. Nach dem 15. Laufzeitenjahr neutralisiert sich der Effekt des verringerten Schuldendienstes. Aufgrund der längeren Laufzeit resultiert über die gesamte Amortisationsdauer eine höhere Zinslast. Dies ist der Grund wieso die beiden Linien in Abbildung 10 ins Negative fallen. Bei einer um 10 Jahre verlängerten Laufzeit fällt der Schuldendienst über die gesamte Dauer um rund CHF 100'000 höher aus. Bei diesem Vergleich wird allerdings unterstellt, dass der Schuldner nach Ablauf der ursprünglichen Laufzeit von 15 Jahren keine Anschlussfinanzierung aufnimmt. Trifft dies jedoch nicht zu und der Schuldner nimmt eine neue Finanzierung mit einem identischen Zinssatz auf, fällt die Linie in Abbildung 10 nicht in den negativen Bereich.

Abbildung 10: Effekt unterschiedlicher Amortisationsdauern der SGH-Darlehen auf den Schuldendienst



Über die gesamte Darlehensdauer gerechnet führt eine Reduktion des Zinssatzes zu einem grösseren Vorteil als die Verlängerung der Laufzeit. Eine Verlängerung der Laufzeit bewirkt allerdings in den ersten Jahren eine stärkere Entlastung. Gerade für Projekte, bei welchen über eine Anlauf- oder Aufbauphase mit reduzierten Ertrags- bzw. Cashflow-Grössen zu rechnen ist, kann eine verlängerte Laufzeit eine sinnvolle Hilfe darstellen.

Eine Option auf eine Laufzeitverlängerung würden die meisten Interviewpartner als sehr positiv einschätzen. Stellvertretend dazu einige Aussagen:

- «Wir haben derzeit 12 Jahre Laufzeit, hätten gerne längere Laufzeit von 16 oder 20 Jahren.»
- «Amortisationen sollten mit der Nutzungsdauer übereinstimmen.»
- «Interessant wäre eine Verlängerung der Laufzeit um drei Jahre, gleichzeitig aber die ersten drei Jahre die Amortisationen erlassen.»
- «Der Zins ist nicht entscheidend, Laufzeit und Möglichkeiten von Sistirungen sind viel wichtiger.»

Vereinzelte gibt es aber auch einige Vorbehalte gegenüber längeren Laufzeiten:

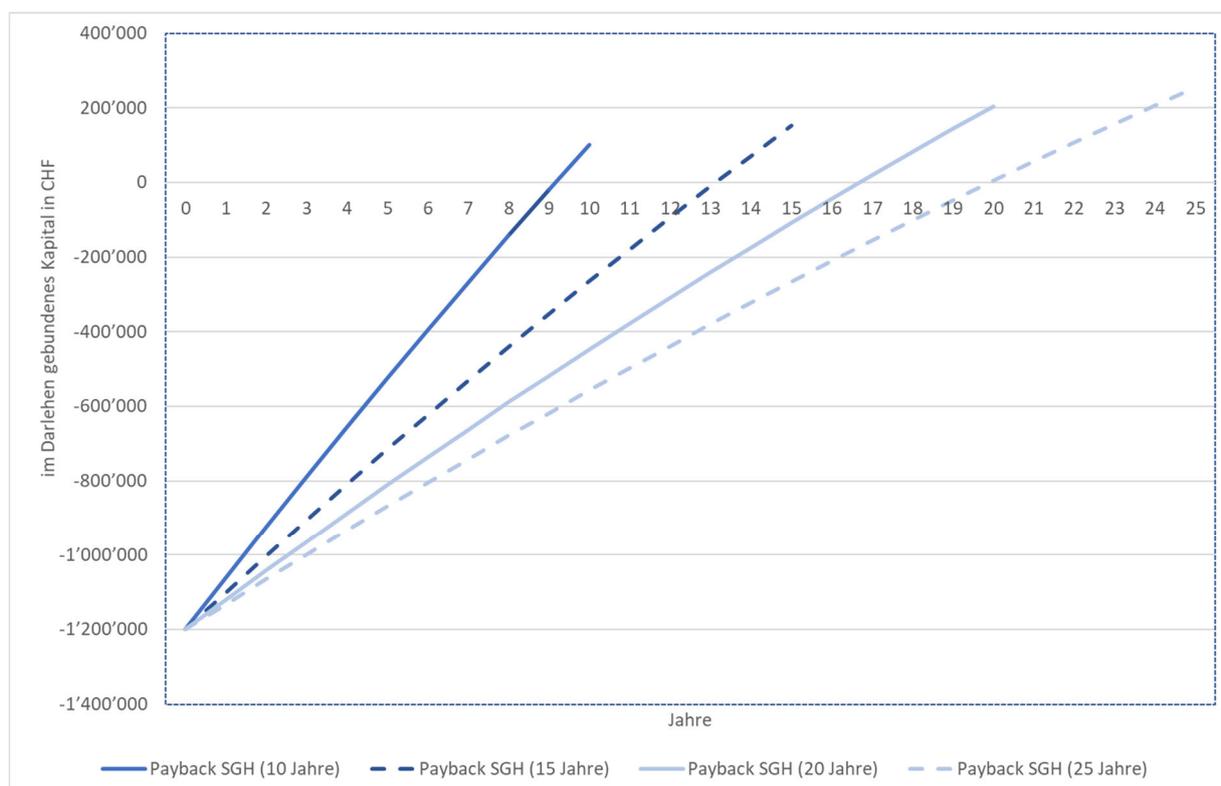
- «Wichtiger als lange bzw. längere Laufzeiten wäre die Sicherheit, dass Anschlussfinanzierungen wieder erhältlich sind.»
- «Längere Laufzeiten sind ein zweiseitiges Argument. Einerseits nimmt Amortisationsdruck ab, andererseits möchte man Geld ja aber auch schnell amortisieren.»
- Für uns wäre es kein gutes Zeichen, wenn wir die Investitionen nicht in 13 Jahren zurückverdienen könnten.»

5.4.2 Auswirkungen auf die SGH

Gemäss Art. 7 Abs. 3 Bundesgesetz über die Förderung der Beherbergungswirtschaft darf die Laufzeit der SGH-Darlehen 20 Jahre nicht übersteigen. Der aktuelle Laufzeitendurchschnitt beträgt für das SGH-Darlehensportfolio 13 Jahre.⁷⁷ Die SGH könnte somit auch im bestehenden Gesetzesrahmen längere Darlehen vergeben. Je länger die Darlehenslaufzeiten gewählt sind, umso länger ist auch die Payback-Dauer aus Sicht der SGH. Abbildung 11 zeigt die Payback-Dauer für das fiktive Beispiel der Ausgangslage. Bei einer 10jährigen Laufzeit erfolgt der Payback nach 9 Jahren. Bei einer Laufzeit von 25 Jahren erfolgt der Payback schon vor Beginn des zwanzigsten Jahres. Dass die Payback-Dauer vor Laufzeitende erreicht wird, ist den Zinseinnahmen verdankt.

⁷⁷ Interview mit Peter Gloor und Philippe Pasche (12. April 2021).

Abbildung 11: Payback-Dauer der Darlehen in Abhängigkeit von der Laufzeit



Ein Vergleich der Laufzeiten 15 Jahre und 25 Jahre zeigt, dass der Payback im Falle der kürzeren Laufzeit rund sieben Jahre früher erfolgt. Dafür liegen die kumulierten Darlehensrückflüsse (Amortisationen und Zinsen) CHF 102'000 tiefer. Dies entspricht 8.5% des Darlehensbetrags. Tabelle 36 zeigt den Payback-Stand nach unterschiedlichen Zeitpunkten. Nach 15 Jahren ist beispielsweise das 20 Jahre laufende Darlehen bereits zu 91% und das 25jährige Darlehen zu 78% zurückbezahlt.

Tabelle 36: Entwicklung Payback für unterschiedliche Laufzeiten

| Payback-Stand (in %) nach | 10 Jahren | 15 Jahren | 20 Jahren | 25 Jahren |
|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Darlehenslaufzeit 10 Jahre | 109% | 109% | 109% | 109% |
| Darlehenslaufzeit 15 Jahre | 78% | 113% | 113% | 113% |
| Darlehenslaufzeit 20 Jahre | 63% | 91% | 117% | 117% |
| Darlehenslaufzeit 25 Jahre | 54% | 78% | 100% | 121% |
| Payback-Stand (in TCHF) nach | 10 Jahren | 15 Jahren | 20 Jahren | 25 Jahren |
| Darlehenslaufzeit 10 Jahre | 1'302 | 1'302 | 1'302 | 1'302 |
| Darlehenslaufzeit 15 Jahre | 936 | 1'353 | 1'353 | 1'353 |
| Darlehenslaufzeit 20 Jahre | 753 | 1'091 | 1'404 | 1'404 |
| Darlehenslaufzeit 25 Jahre | 643 | 934 | 1'205 | 1'455 |

Aus SGH-Sicht ist eine Laufzeitverlängerung mit einem erhöhten Risiko verbunden. Aufgrund des längeren Zeithorizonts steigt die Wahrscheinlichkeit, dass ein Teil der Ausleihung nicht zurückbezahlt wird, an. Am Anleihenmarkt sind unter sonst gleichen Bedingungen folgende Zusammenhänge beobachtbar:

- Je länger die Laufzeit, umso schlechter das Rating.
- Je eigenkapitalähnlicher die Anleihe, umso schlechter das Rating.

In der Ratingsystematik der SGH hat die Laufzeit der Darlehen keine Bedeutung. Das Rating ist durch die Wahl der Laufzeit nicht beeinflusst. Folglich sind auch die zu tätigen Wertberichtigungen unabhängig von der Laufzeit. Eine systematische Laufzeitverlängerung würde demnach keine zusätzlichen Risikokosten auslösen. Auf die negative Ratingmigration über die Darlehenslaufzeit wurde bereits mehrfach hingewiesen. Mit einer Verlängerung der Laufzeit wird folglich eine Ratingverschlechterung wahrscheinlicher. Mit der Zeit kann der Wertberichtigungsbedarf daher trotzdem steigen. Der Effekt dürfte jedoch eher gering ausfallen. Hinzu kommt, dass den zusätzlichen Wertberichtigungen dank der längeren Laufzeit höhere Zinseinnahmen gegenüberstehen. Im Basisszenario bezahlt der Kunde der SGH insgesamt über die ganze Laufzeit Zinsen von CHF 153'000. Eine Verlängerung der Laufzeit um fünf bzw zehn Jahre führt dazu, dass die kumulierten Zinszahlungen auf CHF 204'000 bzw. auf CHF 255'000 steigen.

5.4.3 Würdigung

Tabelle 37 zeigt eine Gesamtwürdigung der Massnahme einer längeren Darlehenslaufzeit.

Tabelle 37: Würdigung Massnahme «längere Darlehenslaufzeiten»⁷⁸

| Einschätzung "Längere Darlehenslaufzeiten" | | |
|--|---|---|
| Effekt "Darlehensnehmer" | Längere Laufzeiten führen unter sonst gleichen Bedingungen zu einer geringeren Amortisationslast. Der Amortisationsdruck nimmt ab. Dafür bleibt der Darlehensnehmer länger verschuldet. Wichtig ist, dass die Amortisationsdauer den Lebenszyklus der zu finanzieren Infrastruktur nicht überschreitet. | 0 |
| Effekt "SGH" | Die längeren Laufzeiten erhöhen das Risiko für die SGH. Es kommt zu einer Risikoverschiebung von der Bank hin zur SGH. Die durchschnittliche Payback-Dauer der Darlehen verlängert sich aus Sicht der SGH. Die Fähigkeit neue Darlehen aus erfolgten Amortisationen zu finanzieren, wird reduziert. Im Vergleich zu Zinsvergünstigungen reduzieren längere Laufzeiten die Fähigkeit der SGH "eigenwirtschaftlich" zu sein, aber deutlich weniger. Da die Darlehen länger laufen, steigen unter sonst gleichen Bedingungen die Zinserträge etwas an. | 0 |
| Effekt "Banken" | Die Banken profitieren von tieferen jährlichen SGH-Amortisationszahlungen (Konkurrenz um Cashflows). Im Vergleich zur Massnahme "Reduktion Amortisationsbedingungen in den Startjahren" dürfte der Effekt auf die Banken etwas weniger stark ausfallen. Die Auswirkungen auf das Finanzierungspotenzial der Banken dürfte geringer ausfallen, als mit der Variante "Verzicht auf Amortisationen in den Startjahren". | 0 |
| Anreizwirkungen | Es ist nicht davon auszugehen, dass die Massnahme irgendwelche Fehlanreize setzt. | 0 |
| Kosten/Risiken Bund | Für die SGH ist von einem höheren Risiko auszugehen. Es ist jedoch nicht davon auszugehen, dass sich dies auf die Risikoposition des Bundes spürbar auswirkt. | 0 |
| Umsetzbarkeit / Realisierbarkeit | Die Massnahme könnte im Gesetz bzw. den Verordnungen relativ einfach umgesetzt werden, indem die maximale Laufzeit erhöht wird. Zu klären ist, ob dies ausschliesslich für Neuengagements oder auch für bestehende Darlehen angewendet werden darf. | 0 |
| Bewertung | | 2 |

5.5 Veränderte Amortisationsbedingungen

Eine Alternative zur Reduktion der jährlichen Schuldenlast ist eine Flexibilisierung der Amortisationsbedingungen. Im Folgenden werden drei Möglichkeiten aufgezeigt:

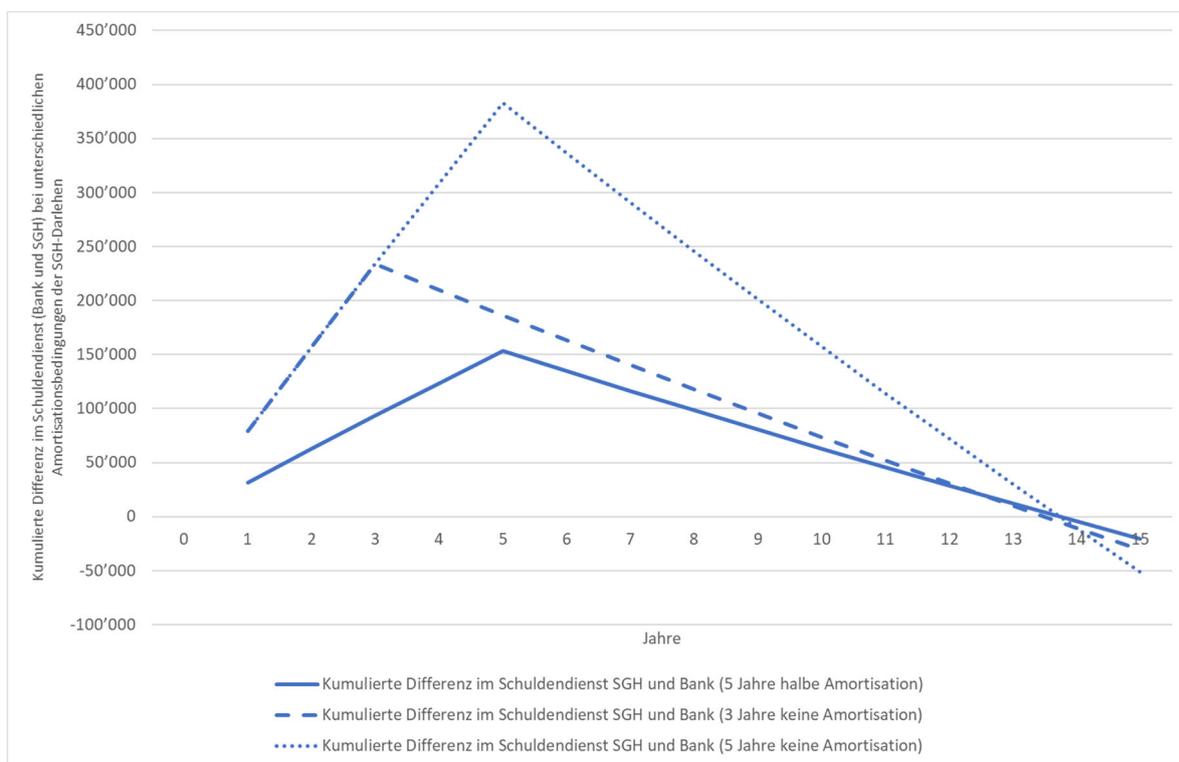
- In den ersten fünf Jahren wird nur eine «halbe» Amortisation geleistet
- In den ersten drei Jahren wird keine Amortisation geleistet
- In den ersten fünf Jahren wird keine Amortisation geleistet

⁷⁸ Eine grüne Bewertung gibt einen Punkt, eine orange Bewertung gibt null Punkte und eine rote Bewertung minus einen Punkt. Daher steigt die Attraktivität einer Massnahme mit einer zunehmenden Punktezahl. Sämtliche Bewertungsaspekte fliessen gleichgewichtet in die Analyse ein. Die politische Akzeptanz ist nicht Bestandteil der Gesamtbewertung, sondern zumindest teilweise die Folge der Gesamtbewertung.

5.5.1 Auswirkungen auf die Darlehensnehmer

Abbildung 12 veranschaulicht die Auswirkungen für die Darlehensnehmer. Angenommen, in den ersten fünf Jahren ist keine Amortisation zu leisten. In diesem Fall spart der Schuldner bis zum Ablauf des fünften Jahres rund CHF 380'000. Es handelt sich dabei nicht um ein «Geschenk» im eigentlichen Sinne, da der Schuldner in den Restjahren höhere Amortisationen leistet. Die Linie geht am Ende der Laufzeit sogar leicht ins Negative. Der Grund dafür sind die etwas höheren Zinszahlungen, da der Schuldbetrag aufgrund wegfallender Amortisationsleistungen in den Startjahren auf höherem Niveau verbleibt. Auch wenn nur drei Jahre lang die Amortisationen erlassen werden, resultiert zu Beginn der Darlehenslaufzeit eine deutliche Entlastung.

Abbildung 12: Effekt unterschiedlicher Amortisationsbedingungen der SGH-Darlehen auf den Schuldendienst



Die in Abbildung 10 und Abbildung 12 ersichtlichen Effekte fallen vergleichbar aus. Mit veränderten Amortisationsbedingungen lässt sich somit eine ähnliche Wirkung erreichen wie mit längeren Laufzeiten.

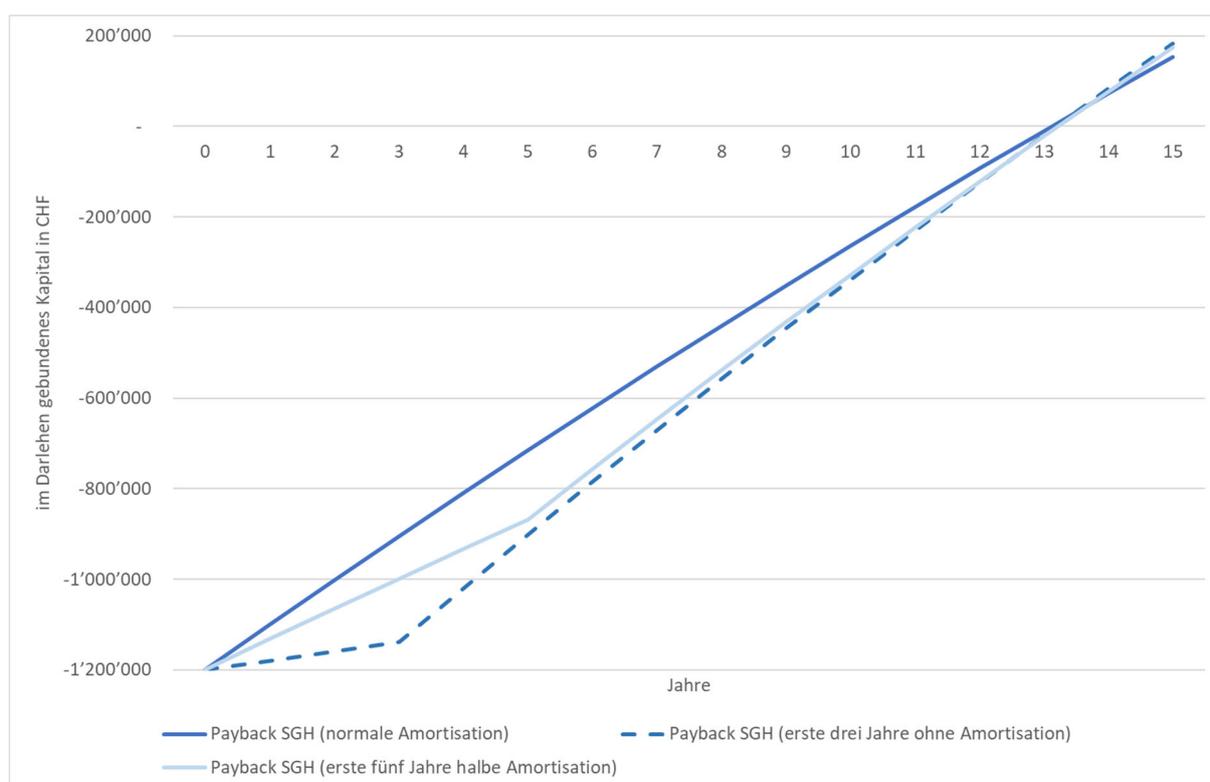
Eine Reduktion der Amortisationspflichten in den Startjahren würde eine Mehrheit der Interviewten als sehr positiv einschätzen. Stellvertretend dazu einige Aussagen:

- «Es wäre vorteilhaft, wenn die Darlehen lieber 20 als 10 Jahre laufen würden und/oder wenn man die ersten fünf Jahre nicht amortisieren müsste. Weil wenn man einen Betrieb eröffnet, dann sind die ersten fünf Jahre immer schwierig.»
- «Entlastungen der Amortisationspflichten in den ersten Jahren wären wertvoll für neue Projekte.»
- «Interessant wäre eine Verlängerung der Laufzeit um drei Jahre, gleichzeitig aber die ersten drei Jahre die Amortisationen erlassen.»

5.5.2 Auswirkungen auf die SGH

Abbildung 13 zeigt die Payback-Dauer für Darlehen mit verschiedenen Amortisationsbedingungen. In einem Szenario mit Null-Amortisationen in den ersten drei Jahren sowie in einem Szenario mit halben Amortisationszahlungen in den ersten fünf Jahren resultiert jeweils eine identische Payback-Dauer von 13.2 Jahren. Bei normalen, linearen Amortisationen über die gesamte Laufzeit resultiert eine Payback-Dauer von 13.1 Jahren. Reduzierte Amortisationszahlungen bewirken demzufolge keine wirkliche Verlängerung der Payback-Dauer. Aufgrund der zu Beginn reduzierten Amortisationszahlungen fallen die Zinszahlungen höher aus.

Abbildung 13: Payback-Dauer der Darlehen in Abhängigkeit der Amortisationsbedingungen



Im Vergleich zu längeren Laufzeiten sollte eine Änderung der Amortisationsbedingungen deutlich geringere Auswirkungen auf das Rating haben. Es ist kaum mit Änderungsbedarf bei den Wertberichtigungen zu rechnen. Veränderte Amortisationsbedingungen führen ebenfalls dazu, dass die über die Laufzeit kumulierten Zinseinnahmen (bzw. Zinsausgaben aus Sicht der Darlehensnehmer) ansteigen. Im Basisszenario bezahlt der Kunde der SGH insgesamt über die ganze Laufzeit Zinsen von CHF 153'000. Wird bei unveränderter Laufzeit die ersten fünf Jahre auf eine Amortisation verzichtet, steigen die kumulierten Zinszahlungen auf CHF 200'000. In einem Szenario, in welchem die ersten fünf Jahre nur die halbe Amortisation geleistet werden muss, betragen die kumulierten Zinszahlungen CHF 173'000.

5.5.3 Würdigung

Tabelle 38 zeigt eine Gesamtwürdigung der Massnahme veränderter Amortisationsbedingungen. Es gilt dabei zu berücksichtigen, dass der fünfjährige Amortisationsaufschub die höchste Förderwirkung entfaltet. Gleichzeitig steigt dadurch das Risiko etwas an. Der dreijährige Aufschub könnte daher eine gute Kompromisslösung darstellen.

Tabelle 38: Würdigung Massnahme «reduzierter Amortisationsdienst in den ersten Jahren»⁷⁹

| Einschätzung "Reduzierter Amortisationsdienst in den ersten Jahren" | | |
|---|---|----------|
| Effekt "Darlehensnehmer" | Die Darlehensnehmer werden in den Startjahren des zu finanzierenden Projekts finanziell entlastet. Der Amortisationsdruck wird so reduziert. Für die Banken wird das Darlehen damit etwas "eigenkapitalähnlicher". Es ist daher denkbar, dass die Bankfinanzierung etwas grösser ausfallen kann. Dies unter der Voraussetzung, dass sich der Darlehensnehmer den Schuldendienst leisten kann. | 0 |
| Effekt "SGH" | Da die Amortisationen etwas verspätet erfolgen, steigt das Risiko der SGH etwas an. Es kommt zu einer Risikoverschiebung von der Bank hin zur SGH. Im Vergleich zu einer generellen Laufzeitverlängerung sollte das Risiko weniger stark zunehmen. Im Vergleich zu Zinsvergünstigungen reduzieren veränderte Amortisationsbedingungen die Fähigkeit der SGH "eigenwirtschaftlich" zu sein, deutlich weniger. Die durchschnittliche Payback-Dauer der Darlehen verlängert sich aus Sicht der SGH nur sehr wenig. Die Fähigkeit neue Darlehen aus erfolgten Amortisationen zu finanzieren, wird etwas reduziert. Da die Darlehen im Durchschnitt etwas später amortisiert werden, steigen die Zinserträge etwas an. | 0 |
| Effekt "Banken" | Indem sich der SGH-Amortisationsdienst in den ersten Jahren reduziert, ist der Bankschuldendienst cashflowmässig besser abgesichert. Das SGH-Darlehen wird aus Sicht der Banken etwas "eigenkapitalähnlicher". Die Verfügbarkeit der Bankfinanzierung wird dadurch gestärkt. Das Finanzierungspotenzial kann sich etwas vergrössern. | 0 |
| Anreizwirkungen | Wenn die SGH die Amortisationen in den ersten Jahren reduziert, ist es denkbar, dass die Banken die Amortisationen zu Beginn erhöhen. Laut Marktteilnehmern ist diese Gefahr jedoch als eher gering einzuschätzen. | 0 |
| Kosten/Risiken Bund | Für die SGH ist von einem leicht höheren Risiko auszugehen. Es ist nicht davon auszugehen, dass sich dies auf die Risikoposition des Bundes spürbar auswirkt. | 0 |
| Umsetzbarkeit / Realisierbarkeit | Die Massnahme könnte im Gesetz bzw. den Verordnungen relativ einfach umgesetzt werden, indem die Amortisationsbedingungen angepasst werden. Zu klären ist, ob dies ausschliesslich für Neuengagements oder auch für bestehende Darlehen angewendet werden darf. | 0 |
| Bewertung | | 5 |

⁷⁹ Eine grüne Bewertung gibt einen Punkt, eine orange Bewertung gibt null Punkte und eine rote Bewertung minus einen Punkt. Daher steigt die Attraktivität einer Massnahme mit einer zunehmenden Punktezahl. Sämtliche Bewertungsaspekte fliessen gleichgewichtet in die Analyse ein.

5.5.4 Kombination mit längeren Laufzeiten

Die stärkste Entlastung der Darlehensnehmer wird erreicht, wenn die Laufzeit verlängert wird und gleichzeitig in den Startjahren der Amortisationsdienst reduziert oder gestrichen wird. Beispielsweise könnte die Laufzeit um drei Jahre verlängert werden. In den ersten drei Jahren verzichtet die SGH auf die Amortisationen. Die jährliche Amortisationszahlung wird dadurch in keinem Fall ansteigen. Es kommt lediglich zu einer Verschiebung um drei Jahre nach hinten. Aus Sicht der Darlehensnehmer stellt diese Variante sicherlich den "Königsweg" dar. Aus Sicht der SGH dürfte das Ausfallrisiko aufgrund der etwas höheren Laufzeiten leicht zunehmen.

5.6 Darlehen mit erfolgsabhängiger Verzinsung

Es bestehen verschiedene Möglichkeiten ein Darlehen erfolgsabhängig auszugestalten. Ein Ansatz wäre den Zinssatz in Abhängigkeit von der GOP-Marge anzusetzen. Wichtig ist, dass eine Bezugsgrösse die Basis ist, die durch den Schuldner nicht absichtlich zu verzerren ist. Bei der GOP-Marge müsste beispielsweise der Unterhaltsaufwand beobachtet werden. Dieser müsste präzise definiert werden. Ansonsten könnten zu hoch angesetzte Unterhaltsaufwendungen die Zinslast in erfolgreichen Geschäftsjahren reduzieren. Eine erfolgsabhängige Verzinsung kann mit einem Mindest- und/oder Maximalzinssatz ausgestaltet sein. In Tabelle 39 ist ein fiktives Beispiel einer Variante mit und ohne Mindestzinssatz dargestellt. Ohne Mindestzinssatz wäre bis zu einer GOP-Marge von 15% kein Zinssatz geschuldet. Gemäss der Variante in Spalte ganz rechts besteht eine gewinnunabhängige, fixe Basisverzinsung von 0.5%. Dazu kommt ein gewinnabhängiger Zuschlag, wie in Tabelle 39 ausgewiesen.

Tabelle 39: Beispiele erfolgsabhängiger Verzinsungen⁸⁰

| GOP-Marge | Erfolgsabhängiger Zinssatz | |
|-----------|----------------------------|-------------------|
| | Ohne Fixkomponente | Mit Fixkomponente |
| Fixkomp. | 0.0% | 0.5% |
| 13% | 0.0% | 0.0% |
| 15% | 0.0% | 0.0% |
| 17% | 2.1% | 0.4% |
| 19% | 3.2% | 0.7% |
| 21% | 4.3% | 1.1% |

Der Vorteil der gewinnabhängigen Verzinsung ist die Abstimmung der Zinslast auf den Gewinn. Mit einem Modell, in welchem die jährliche GOP-Marge über die Darlehenslaufzeit zufällig bestimmt ist, kann die Korrelation zwischen GOP-Marge und Zinszahlung analysiert werden. 50 Simulationen ergeben für die

⁸⁰ Bei einer GOP-Marge von beispielsweise 17% würde dem Kunden ohne Fixkomponente ein Zinssatz von 2.1% verrechnet. Mit einer Fixkomponente von 0.5% würde der Kunde einen Zinssatz von 0.9% (0.5% + 0.4%) bezahlen. Die Parameter wurden durch «Ausprobieren» bestimmt. Ziel war dabei, dass Simulationen eine durchschnittliche Zinslast ergeben, welche möglichst nahe an einem Fixkostenzinssatz liegen. D.h. im Durchschnitt führt die erfolgsabhängige Verzinsung zu einer Zinsbelastung, welche der Belastung durch einen Fixzinssatz entspricht.

beiden in Tabelle 39 aufgeführten Verzinsungsvarianten eine Korrelation (mit der GOP-Marge) zwischen 0.69 und 0.97 (vgl. Tabelle 40). Zwischen GOP-Marge und einer gewinnunabhängigen, fixen Verzinsung von 1.7% beträgt die Korrelation in den 50 Simulationen zwischen -0.64 und 0.50.

Tabelle 40: Korrelation von GOP-Marge und Zinszahlung (Basis: 50 Simulationen)

| | Gewinnabhängig: Variante ohne Fixkomp. | Gewinnabhängig: Variante mit Fixkomp. | Gewinnunabhängige Verzinsung |
|------------|---|--|---------------------------------|
| Minimum | 0.69 | 0.71 | -0.64 |
| 1. Quartil | 0.83 | 0.83 | -0.16 |
| Median | 0.87 | 0.87 | 0.05 |
| 3. Quartil | 0.90 | 0.90 | 0.25 |
| Maximum | 0.97 | 0.95 | 0.50 |

Im Gegensatz zu einem fixverzinslichen, gewinnunabhängigen Darlehen sind die Zinserträge des Gläubigers im Falle von gewinnabhängigen Darlehen variabel. Für den Darlehensschuldner hat ein gewinnabhängiges Darlehen einen sogenannten «Pay as you earn-Charakter». Wie Tabelle 40 zeigt, werden Unternehmensgewinn und Zinszahlung aufeinander abgestimmt. Aus Schuldnersicht ist dies ein Vorteil. Die aus Gläubigersicht zu erwartenden Zinszahlungen sollten daher im Vergleich zum gewinnunabhängigen Darlehen höher ausfallen. In Tabelle 41 sind die Ergebnisse einer Simulation aufgeführt. Die Simulation basiert auf den in Tabelle 39 dargestellten Verzinsungsmechanismen. Von 50 Simulationen führen deren 28% bzw. 36% zu Zinszahlungen, welche im Vergleich zu einem gewinnunabhängigen Darlehen mit fixem Zinssatz tiefer ausfallen. Es kann somit festgehalten werden, dass die Zinszahlungen im vorliegenden Beispiel in rund zwei Drittel der Fälle höher ausfallen.

Tabelle 41: Abweichungen der Zinszahlungen gegenüber einem gewinnunabhängigen, fixverzinslichen Darlehen (Basis: 50 Simulationen)

| | Variante ohne Fixkomp. | Variante mit Fixkomp. |
|-----------------------------------|------------------------|-----------------------|
| Anteil mit tieferen Zinszahlungen | 28.0% | 36.0% |
| Minimum | -87'040 | -48'760 |
| 1. Quartil | -6'350 | -8'740 |
| Median | 11'100 | 13'200 |
| 3. Quartil | 43'530 | 35'220 |
| Maximum | 140'920 | 61'640 |

Erfolgsabhängige Verzinsungen sind erfahrungsgemäss sehr erklärungsintensiv, administrativ aufwändig (erhöhter Kontrollbedarf, erhöhte Principal-Agent Problematik) und erhöhen die Komplexität – namentlich in der Zusammenarbeit aller beteiligten Partner. Dem Aufwand steht kein signifikant höherer finanzieller oder förderungspolitischer direkter Nutzen entgegen. Dieser Lösungsansatz wird daher nicht weiterverfolgt.⁸¹

⁸¹ Die SGH wendet diesen Ansatz in Recovery-Modellen bereits an. Eine Ausweitung ist nicht angedacht.

5.7 Bürgschaften

Ab Mitte der neunziger Jahre erlitt die SGH grosse Verluste durch die Zwangshonorierungen aus Bürgschaften. Die Einführung des Bundesgesetzes über die Förderung der Beherbergungswirtschaft beendete am 15. Dezember 2003 die Gewährung von Bürgschaften durch die SGH.

Betreffend Bürgschaften stellen sich diverse Fragestellungen grundsätzlicher Art:

- Erfolgen SGH-Bürgschaften zusätzlich zu den gewährten Darlehen oder ersetzen sie die Darlehen?
- Bürgt die SGH für die gesamte Bankfinanzierung oder nur für einen Teil der Finanzierung?
- Werden Kantone und Gemeinden mit Garantien in die Finanzierungslösung eingebunden oder nicht?
- Welche Kontrollrechte bzw. -pflichten würden von der SGH bzw. der Bank bestehen?

Angenommen, die SGH verbürgt einen Drittel eines Bankdarlehens. Je nach vertraglicher Abmachung (u.a. Verfahrenskosten, ausstehende Zinsen, Maximalbeträge) würden im Konkursfall die SGH und die Bank die Verluste normalerweise zu einem bzw. zu zwei Drittel tragen. Für einen fairen Vergleich der Instrumente «SGH-Darlehen» vs. «SGH-Bürgschaft» sollte davon ausgegangen werden, dass die Bürgschaften die Darlehen ersetzen. Ein Hotelbetrieb bekommt in diesem Fall anstelle eines Bankkredits von bspw. CHF 2.4 Mio. und einem SGH-Darlehen von CHF 1.2 Mio. ein Bankdarlehen über CHF 3.6 Mio. Weiter sollte davon ausgegangen werden, dass die SGH nur jenen Teil verbürgt, welcher bisher über ein Darlehen finanziert worden wäre, also CHF 1.2 Mio. Weder Standortgemeinde noch Kanton wurden bisher in die Finanzierungslösungen der SGH eingebunden. Für einen fairen Vergleich der beiden Instrumente sollte auch die Bürgschaftslösung ohne Involvierung von Gemeinde und Kanton betrachtet werden. Obwohl der Einbezug von Gemeinden und/oder Kantonen eine interessante Option darstellen könnte.

5.7.1 Auswirkungen auf die Darlehensnehmer

Der Darlehensnehmer bezahlt im Falle des Bürgschaftsmodells nur noch einen Zins an die Bank sowie üblicherweise eine Kommission für die Bürgschaft (rund 1.25%-1.5% p.a.). Es stellt sich die Frage, wie sich der Zinssatz gegenüber der SGH-Darlehensvariante verändert. Angenommen, die Bank bezahlt nun ein Darlehen von CHF 3.6 Mio. aus, wovon die SGH CHF 1.2 Mio. verbürgt. Die SGH-Darlehen sind gegenüber den Bankkrediten nachrangig gestellt. In einer Bürgschaftslösung, in welcher die SGH die ersten CHF 1.2 Mio. Verluste übernimmt, wäre die Bank der Darlehensvariante vom Ausfallrisiko her gleichgestellt. Der Bankkreditzinssatz auf dem nicht verbürgten Teil dürfte daher gegenüber der Darlehensvariante in etwa gleich hoch ausfallen. Da die SGH bzw. der Bund für den verbürgten Teil haften, ist dieser Teil der Finanzierung für die Bank risikolos. Mit der Gewährung der Bürgschaft geht die SGH ein Risiko ein. Die vom Bund unterstützten Bürgschaftsgenossenschaften West, Mitte und Ost verrechnen neben Gesuchsprüfungs- (1% von verbürgter Summe, max. CHF 2500) und Dossierführungsgebühren (CHF 250 p.a.) eine Risikoprämie von 1.25% der verbürgten Summe.⁸² Im vorliegenden Zahlenbeispiel hätte der Hotelbetrieb für die Bürgschaft jährliche Risikokosten von ca. CHF 15'500 zu entrichten, was einer

⁸² Die Bürgschaftsorganisation SAFFA wurde nicht analysiert.

prozentualen Belastung von rund 1.3% entspricht.⁸³ Die aktuelle Durchschnittsverzinsung der SGH-Darlehen liegt bei rund 1.6%.

Da sich an der Risikoexposition der Bank grundsätzlich nicht viel verändert, dürfte sich das Finanzierungspotenzial ebenfalls kaum verändern. Dies bedeutet, dass die Hotelbetriebe in einem Bürgschaftsmodell nicht mehr Mittel erhalten im Vergleich zu aktuellen Darlehensmodell.

Falls sich Bank und SGH die anfallenden Verluste zum Beispiel im Verhältnis zwei Drittel zu einem Drittel teilen, geht die Bank im Vergleich zur Darlehensvariante ein höheres Risiko ein. Folglich müsste der unverbürgte Teil des Bankkredits etwas teurer werden. Umgekehrt ist das Risiko für die SGH etwas geringer, weshalb die Risikoprämie im Vergleich zur ersten Variante etwas günstiger ausfallen müsste.

Um die Förderwirkung gegenüber der heutigen Darlehensvergabe (signifikant) zu verbessern, sind Bürgschaften nach Meinung der Autoren kein wirksames Mittel. Bedeutende Kostenvorteile wären für die Finanzierungsnehmer erst dann zu erwarten, wenn die Risikoprämie entweder 0% oder zumindest deutlich tiefer als 1.25% (= Prämie für Bürgschaften der Bürgschaftsgenossenschaften) betragen würde. Dies würde dann implizieren, dass der Bund den Grossteil des Risikos tragen müsste.

5.7.2 Auswirkungen auf die SGH

Auch aus Sicht der SGH ist es entscheidend, ob sie die ersten CHF 1.2 Mio. der Verluste allein übernimmt oder ob sich Bank und SGH die Verluste zum Beispiel im Verhältnis zwei Drittel zu einem Drittel teilen. In ersterem Fall ändert sich die Risikoaufteilung im Vergleich zur heutigen Praxis der nachrangigen Darlehen nicht. Der Aufwand der SGH zur Kreditprüfung und Risikoanalyse sollte sich daher ebenfalls nicht verändern. Es ist daher nicht mit Kosteneinsparungen zu rechnen. Im Fall, dass sich Bank und SGH die Verluste zum Beispiel im Verhältnis zwei Drittel zu einem Drittel teilen, reduziert sich das Risiko für die SGH. Je mehr Risiko die Bank trägt, umso eher könnte die SGH den Aufwand zur Kreditprüfung und Risikoanalyse reduzieren. Aus ökonomischer Sicht wäre es am sinnvollsten, wenn die Risikoprämie in Abhängigkeit des Ratings festgelegt wird. Dann müsste sowieso an einer detaillierten Analyse des Kredit- bzw. Bürgschaftsnehmers festgehalten werden.

Im Falle einer Umstellung von Darlehen auf Bürgschaften werden aus Darlehensverpflichtungen Eventualverpflichtungen. Der Bedarf der SGH an flüssigen Mittel reduziert sich daher. Das Cash-Management kann dadurch einfacher werden.

Als Nachteil von Bürgschaften erweist sich für die SGH die Tatsache, dass weniger Einfluss auf den Finanzierungsnehmer genommen werden kann. Ob die Bürgschaft gezogen wird oder nicht, entscheidet die Bank. Die SGH entscheidet dann nicht mehr über einen allfälligen Zahlungsaufschub oder eine Darlehensumstrukturierung. Die Flexibilität der SGH nimmt daher ab.

⁸³ Die einmalige Gesuchsprüfungsgebühr von CHF 2500 wird bei Annahme einer Laufzeit von zehn Jahren das Einzeljahr mit CHF 250 belasten. Die Risikokosten betragen CHF 15'000 (1.25% von CHF 1.2 Mio.). Hinzu kommt die Dossierführungsgebühr von CHF 250.

Im Hinblick auf die Eigenwirtschaftlichkeit der SGH ist entscheidend, inwieweit der Bund die Risiken aus den Bürgschaften übernimmt (Abschnitt 4). Es gilt zudem zu berücksichtigen, dass die Bürgschaftsgenossenschaften den Bedarf an Bürgschaften bereits abdecken.⁸⁴

5.7.3 Würdigung

Weil die SGH mit Bürgschaften negative Erfahrungen gemacht hat und weil Bürgschaften gegenüber der aktuellen Praxis der nachrangigen Darlehen keine bedeutenden Vorteile aufweisen, wird auf eine detaillierte Würdigung verzichtet. Es gilt zudem zu berücksichtigen, dass Hotelbetriebe bereits Zugang zu den Bürgschaftsgenossenschaften haben. Aktuell dürften Hotellerie und Gastgewerbe Bürgschaften mit einem Volumen von rund CHF 30 bis 40 Mio. beanspruchen.⁸⁵ Die Höhe einer einzelnen Bürgschaft ist jedoch auf ein Volumen von CHF 1 Mio. begrenzt. Eine Finanzierung des gleichen Projekts über ein SGH Darlehen und über eine Bürgschaft der Bürgschaftsorganisationen des Bundes ist nach geltendem Gesetz nicht möglich.⁸⁶

Zum Vorteil der Hotelbetriebe wäre, wenn die SGH die Bürgschaften in Ergänzung zu den nachrangigen Darlehen gewähren würde. Dies könnte unter Umständen das Finanzierungspotenzial vergrössern. Allerdings nur dann, wenn die Cashflows auch noch zur Bedienung der verbürgten Zusatzbankfinanzierung ausreichen. Es gilt jedoch zu berücksichtigen, dass auch das Risikoexposure von SGH und Bund mit zusätzlichen Bürgschaften zunimmt.

5.8 Bewertung finanztechnische Neuerungen

Tabelle 42 zeigt eine Bewertung der vorgeschlagenen finanztechnischen Massnahmen. Die Variante «reduzierte Amortisationen in den Startjahren» schneidet mit einer Bewertung von sechs Punkten deutlich am stärksten ab. An zweiter Stelle stehen längere Amortisationsdauern. Wie bereits in Abschnitt 5.5.4 erläutert, können die beiden Massnahmen kombiniert werden, um den höchstmöglichen Nutzen für den Darlehensnehmer zu realisieren. Auch eine Kombination mit einer Zinsreduktion ist denkbar. Im aktuellen Tiefzinsumfeld schneiden Zinsreduktionen bzw. zinslose Darlehen nicht attraktiv ab. Man darf jedoch die psychologische Komponente der Zinsen nicht vernachlässigen. Am Stammtisch wird nicht über Amortisationsbedingungen gesprochen, sondern über Zinsen. Tabelle 42 zeigt, dass die Zinsvariante in einem «normalisierten» Zinsumfeld an Attraktivität gewinnt. Dass die Varianten «längere Amortisationsdauern»

⁸⁴ Die Frage, ob der Ausschluss der gleichzeitigen Finanzierung durch die SGH und die Bürgschaftsgenossenschaften aufgehoben werden sollte, um dadurch weitere Finanzierungsinstrumente einsetzen zu können, wird hier nicht weiter diskutiert. Das Verbot, dass für das gleiche Vorhaben nicht gleichzeitig eine Bürgschaft durch die Bürgschaftsorganisationen und ein Darlehen durch die SGH gewährt werden darf, ist in der Verordnung zu den Bürgschaftsorganisationen festgehalten (Art. 4, SR 951.251) und ist mit dem Verbot von Doppelsubventionen im Subventionengesetz (SuG Art. 12 Abs. 1, SR 616.1) begründet.

⁸⁵ Lütolf et. al. (2021), Alternativen zur Bankfinanzierung für touristische Unternehmen –Vertiefungsarbeiten im Rahmen der Auslegeordnung Investitionsförderung, SECO-Studie, Seite 54.

⁸⁶ Verordnung über die Finanzhilfe für KMU an die Bürgschaftsorganisationen, Art. 4 Abs. 2a. Die Vorschrift geht zurück auf das "Doppelsubventionierungsverbot" Art. 12. Subventionengesetz (SR 616.1). Es dürfte aber wohl möglich sein, dass z.B. bei einer Betriebsübernahme für den Kauf eine Bürgschaft und für anschliessende Erneuerungsinvestitionen ein Darlehen der SGH aufgenommen werden.

und «reduzierte Amortisationen in den Startjahren» dennoch besser abschneiden, liegt vor allem daran, dass der Negativeffekt auf die SGH (Reduktion Zinsmarge) und damit auch auf den Bund für die Zinsvariante stärker ausfällt. Ein Interviewpartner (Bankenvertreter) hat auf die disziplinierende Funktion von Zinszahlungen im Zusammenhang mit Amortisationen hingewiesen. In diesem Zusammenhang ist zu verstehen, dass Kreditnehmer in einem normalen Zinsumfeld bemüht sind, möglichst schnell zu amortisieren und so Finanzierungskosten zu sparen. Im jetzigen Zinsumfeld fehlt dieser Anreiz. Zusätzliche Erleichterungen bei Amortisationszahlungen haben daher den Charakter eines «süßen Giftes». Entsprechend sollte das Instrument der flexibleren Amortisationsbedingungen eher zurückhaltend (evtl. nur temporär oder in Spezialfällen) eingesetzt werden.

Tabelle 42: Bewertung finanztechnische Neuerungen

| | Zinsvergünstigte oder zinslose Darlehen (aktuelles Tiefzinsniveau) | Zinsvergünstigte oder zinslose Darlehen ("normalisiertes" Zinsniveau) | Längere Amortisationsdauern | Reduzierte Amortisationen in den Startjahren |
|----------------------------------|--|---|-----------------------------|--|
| Effekt "Darlehensnehmer" | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Effekt "SGH" | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Effekt "Banken" | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Anreizwirkungen | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Kosten/Risiken Bund | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Umsetzbarkeit / Realisierbarkeit | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Bewertung | -2 | 0 | 2 | 5 |

6. Konzept der besonderen Förderwürdigkeit

In diesem Abschnitt wird auf die Frage eingegangen, ob bestimmte Hotelprojekte als besonders förderwürdig gelten und dementsprechend attraktivere Finanzierungsbedingungen erhalten sollten. Dabei stellen sich grundsätzlich die folgenden drei Fragen:

- Welche Kriterien sollten besonders förderwürdige Projekte erfüllen?
- Welche Vorzugskonditionen sollten besonders förderwürdige Projekte erhalten?
- Inwieweit sollte der Bund die Vorzugskonditionen mitfinanzieren?

Bevor die drei Fragen beantwortet werden, wird in Abschnitt 6.1 auf den Nutzen einer besonderen Förderwürdigkeit eingegangen. Danach werden in Abschnitt 6.2 mögliche Kriterien einer besonderen Förderwürdigkeit aufgezeigt. Abschnitt 6.3 geht auf die Vorzugsbedingungen ein, welche für besonders förderwürdige Projekte Anwendung finden sollen. Die Finanzierung der Vorzugsbedingungen ist Bestandteil von Abschnitt 6.4. Sämtliche Ausführungen beziehen sich auf eine Förderung in der Form von Darlehen. Alternativ werden in Abschnitt 6.5 einige Gedanken zu einer Förderung in Form von à-fonds-perdu-Beiträgen aufgeführt.

6.1 Nutzen einer besonderen Förderwürdigkeit

Die SGH kann zinsgünstige Impulsdarlehen vergeben. In Abschnitt 5.3.2 wurde bereits darauf hingewiesen. Im Jahr 2019 hat die SGH rund 30% der Darlehen als zinsvergünstigte Impulsdarlehen ausgestattet. Es stellt sich die Frage ob die Möglichkeit, Darlehen mit vorteilhaften Konditionen zu erhalten, fortgeführt bzw. sogar ausgebaut werden sollte.

Der Nutzen einer Hotelförderung kann auf unterschiedlichen Ebenen anfallen:

- im geförderten Hotel (ausschliesslich)
- in der touristischen Destination bzw. Gemeinde
- überregional
- in der Gesellschaft

Grundsätzlich ist das Hotel, welches die Fördermittel bekommt, Nutzniesser der Förderung. Attraktive, warme Betten sind jedoch für das Funktionieren einer touristischen Destination von hoher Bedeutung. Die Förderung eines einzelnen Hotelbetriebs kann sich daher auch positiv auf die Entwicklung der Destination und der Gemeinde auswirken. Ein überregionaler Nutzen fällt beispielsweise an, wenn die finanzierte Investition die touristische Nachfrage im Kanton oder sogar in der ganzen Schweiz stimuliert. Ein Nutzen für die Gesellschaft wird geschaffen, wenn sich beispielsweise die Energieeffizienz verbessert oder wenn Barrieren abgebaut werden können.

Im Prinzip stellt jede einzelbetriebliche Hotelförderung einen Eingriff in den Wettbewerb dar. Es sollte daher gewährleistet sein, dass sämtliche Betriebe Zugang zur entsprechenden Förderung haben. Zumindest wenn sie die geforderten Bedingungen erfüllen. Besonders problematisch ist eine einzelbetriebliche

Hotelförderung über Sonderkonditionen, wenn ausschliesslich der geförderte Hotelbetrieb profitiert. Ein Konzept der besonderen Förderwürdigkeit sollte Projekte mit einem rein einzelbetrieblichen Nutzen ausschliessen. Möglich wären daher die folgenden drei Stossrichtungen:

- Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der touristischen Destination
- Stärkung der Innovationskraft der Schweizer Hotellerie bzw. des Schweizer Tourismus
- Gesellschaftlicher Nutzen (ökologisch, sozial)

Die Interviewpartner haben sich tendenziell vorsichtig gegenüber einem Konzept der besonderen Förderwürdigkeit geäussert. Kritische Stimmen führten folgende Argumente auf:

- «Die Frage ist, wie man dem Tourismus neue Impulse geben kann. Ich denke nicht, dass dies in erster Linie einzelbetrieblich passieren sollte. Es braucht überbetriebliche Ansätze, innovative Instrumente und vor allem viel Know-how.»
- «Grundsätzlich soll der Markt entscheiden, welche Produkte und Angebote gefragt sind. Eine staatliche Begünstigung mit Sonderkonditionen ist daher nicht notwendig.»
- «Der Erfolg eines Projekts sollte nicht von der Gewährung eines Zinskostenvorteils abhängig sein. Ansonsten läuft etwas falsch.»
- «Circa ein Drittel der bestehenden Hotels sind grundsätzlich überflüssig. Statt diese mit besonderen Fördermassnahmen zu unterstützen, wäre eine Unterstützung der besseren zwei Drittel sinnvoller. Damit könnte diesen zu einer besseren Auslastung verholfen werden. Der schlechte Drittel wird früher oder später eh vom Markt verschwinden.»

6.2 Kriterien der besonderen Förderwürdigkeit

6.2.1 Inhaltliche Kriterien für besonders förderwürdige Projekte

Nachfolgend werden einige Kriterien für besonders förderwürdige Projekte erläutert.

Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der touristischen Destination

In den alpinen Destinationen gilt der Bergbahnbetrieb als systemrelevant. Es muss davon ausgegangen werden, dass die Destination (insbesondere im Winter) ohne Bergbahnangebot kaum funktionsfähig ist. Mit Ausnahme weniger, nahe an den städtischen Agglomerationen liegenden Bergbahnbetrieben sind die Bahnen für ihren finanziellen Erfolg auf das Vorhandensein von attraktiven, warmen Betten angewiesen. In der Summe ist das Bettenangebot dann fast genau so systemrelevant wie die Bergbahnanlagen. Der Unterschied besteht allerdings darin, dass die Betten in der Regel auf verschiedene Betriebe verteilt sind. Es ist daher schwieriger für den Einzelbetrieb Systemrelevanz für sich zu beanspruchen. Hinzu kommt, dass in der Hotellerie - im Gegensatz zu den innerhalb der Destination praktisch konkurrenzlosen Bergbahnbetrieben - immer wieder neue Anbieter auf den Markt kommen.

Folgende Beispiele dienen der Illustration einer möglichen Systemrelevanz von Hotels: Skigebiete wie beispielsweise Engelberg oder Saas Fee weisen rund 400'000 Skierdays auf. Ein Hotel, welches 60 Zimmer hat, eine durchschnittliche Zimmerbelegung von zwei Personen und über 120 Saisontage zu 65% mit Skifahrern belegt ist, bringt dem Bergbahnbetrieb 9'360 Skierdays. Dies entspricht 2.3% der Skierdays. Dass die übrigen Leistungsträger und vor allem die Bergbahnen von den 9'360 Skifahrerübernachtungen profitieren, ist klar. Daraus eine Systemrelevanz abzuleiten, würde aber dennoch zu weit gehen.

Angenommen, es gibt drei renovationsbedürftige Hotels mit je 60 Zimmern. Die Infrastrukturen sind veraltet und die Hotels stehen vor dem Marktaustritt. Können die drei Betriebe unter gemeinsamer Führung modernisiert werden, handelt es sich bereits um 6.9% der Skierdays, welche gerettet bzw. wiedererreicht werden können. Das Erhalten von warmen Betten kann unter gewissen Umständen durchaus ein Kriterium einer besonderen Förderwürdigkeit darstellen. Wichtig ist jedoch, dass keine Strukturhaltung betrieben wird, im Sinne dass der Marktaustritt der betreffenden Hotels nur nach hinten geschoben wird. Das Zusammenfassen mehrerer Betriebe unter eine gemeinsame Führung hingegen kann betriebswirtschaftlich – wie auch volkswirtschaftlich - Sinn machen. Eine Zusammenarbeit auf Kooperationsstufe ist sicherlich auch denkbar, wird sich finanziell jedoch weniger stark positiv bemerkbar machen. Bei einer Kooperation müssen die drei Betriebe unter Umständen immer noch drei Familien ernähren, im Falle eines Zusammenschlusses unter gemeinsamer Führung jedoch nur noch eine.

Bergbahnunternehmen setzen zunehmend auf dynamische Preismodelle mit teilweise sehr hohen Frühbucherrabatten.⁸⁷ Je nach Hotelkategorie und allgemeinem Ausgabeverhalten der Gäste machen die Skitickets aber nur ca. 10% bis maximal 20% an den gesamten Winterferienausgaben aus. Besser geeignet zum Erreichen eines hohen Frühbucheranteils wären destinationsweite Pricing-Strategien. Ob verschiedene Leistungen als Packages verkauft werden können, hängt vom Beteiligungs- und Kooperationsgrad der einzelnen Leistungsträger in der Destination ab. Hotellerieprojekte, welche der Integration der sogenannten touristischen Wertschöpfungskette förderlich sind, könnten unter das Konzept der besonderen Förderwürdigkeit fallen. Die Zusammenarbeit der Leistungsträger kann sich nicht nur auf Preisstrategien beziehen, sondern beispielsweise auch auf die Angebotsausgestaltung oder die Marktpositionierung. Damit ist beispielsweise gemeint, dass ein Bikehotel in einer Bikedestination besonders förderwürdig erscheint. Ein Seminarhotel wäre hingegen unter Umständen weniger mit der Destination kompatibel. Insofern würde der Nutzen grösstenteils nur im Seminarhotel anfallen. Eine einzelbetriebliche Förderung ist in einer solchen Konstellation als heikel einzustufen.

Zwei Schwächen, welche auf den (finanziellen Erfolg) der Leistungsträger in alpinen Destinationen drücken, sind:

- Kleinstrukturiertheit der Branche mit entsprechend reduzierter Cashflow-Kraft
- Fehlendes Verständnis für das erfolgreiche Funktionieren einer touristischen Destination

⁸⁷ Vgl. Lütolf/Stettler/Wagenseil (2020), Neue Preismodelle der Schweizer Bergbahnen, Innotour-Studie, SBS Schrift 10, Verlag Seilbahnen Schweiz, Seite 17ff.

Mit den beiden folgenden Kriterien für eine besondere Förderwürdigkeit könnten diesen Schwächen entgegengetreten werden:

- Schaffung grösserer Unternehmenseinheiten
- Beitrag zu einer Stärkung des touristischen Angebots innerhalb der Destination

Der Nutzen für die Gesamtdestination kann die einzelbetriebliche Förderung rechtfertigen. Es bleibt trotzdem ein Eingriff in den Wettbewerb, da ein (substanzieller) Teil der gewonnenen Gäste sicherlich auf Kosten anderer Schweizer Destinationen erfolgt. Dem ist entgegenzuhalten, dass Hotelbetriebe sämtlicher touristischer Destinationen von einem Konzept der besonderen Förderwürdigkeit profitieren könnten.

Stärkung der Innovationskraft und Förderung von Jungunternehmertum

Damit sich eine Investition in ein einzelnes Hotel bzw. der Bau eines Hotels gesamtkantonal oder sogar gesamtschweizerisch positiv auf die Nachfrage auswirkt, muss sie innovativ sein und einem (zukünftigen) Marktbedürfnis entsprechen. Falls das Projekt Nachahmer bzw. Verbreitung findet, kann die Gesamtbranche profitieren. Vorzugsfinanzierungskonditionen aufgrund einer besonderen Förderungswürdigkeit sind dann gerechtfertigt. Ein mögliches Beispiel liefern die beiden kleinen Tessiner Dörfer Corripo und Scudellate, welche in ein Hotel («verstreutes Hotel») umgewandelt werden sollen.⁸⁸

Die Abgrenzung von innovativen und nicht-innovativen Ideen ist äusserst schwierig. Es besteht auch die Gefahr, dass der Begriff der Innovation zunehmend inflationär betrachtet wird und in der Folge immer mehr Projekte als 'innovativ' betitelt werden. Die Innovation eines zu evaluierenden Projekts müsste sicherlich an den zu erwartenden wirtschaftlichen Erfolg geknüpft sein. Der Projektträger steht in der Pflicht, die positiven finanziellen Auswirkungen zu dokumentieren.

Innovation ist gemeinhin eine Kombination aus eigenen Ideen, Beobachtungen oder Erfahrungen (z.B. im Ausland) gepaart mit überdurchschnittlichem Engagement. Mit diesem Blickwinkel sind Förderinstrumente zu konzipieren, die sich zwar direkt auf den Betrieb (resp. die Immobilie) richten, aber indirekt auf die Förderung von innovativem Unternehmertum abzielen und dabei namentlich junge, gut ausgebildete Generationen von angehenden Hotelliers einbeziehen. Als Beispiele können die Fortschritte in der Förderung im Bereich Jungunternehmer/Innen bzw. Start-ups dienen. Hier wurden in der vergangenen Jahrzehnten unter privatwirtschaftlicher Initiative, kombiniert mit staatlicher Unterstützung, Strukturen geschaffen, die anerkanntermassen die Attraktivität des Oekosystems (z.B. gemessen an Anzahl Neugründungen, Investitionssummen, Anzahl Kapitalrunden, Arbeitsplätze) gefördert haben. Betrachtet man den relativ eng und klar definierten Gestaltungsrahmen der SGH, namentlich in Bezug auf Immobilienfinanzierungen, lässt ein (finanzielles) SGH-Förderinstrument für Jungunternehmertum in der Beherbergungsbranche nur schwierig rechtfertigen bzw. umsetzen. Möglichkeiten könnten sich hingegen im Zusammenhang mit dem Vermitteln von Kontakten oder Kompetenzen ergeben (siehe Kap. 7 SPOC).

⁸⁸ Das Projekt wurde von der Schweizer Berghilfe unterstützt.

Dennoch, mehrere Interviewpartner haben das Problem des langsamen Strukturwandels durch ungelöste Nachfolgen angesprochen. Die Nachfolgeproblematik stellt sich gemäss Aussagen insbesondere bei klein- bis mittelgrossen familiengeführten Betrieben. Demnach können Hoteliers im Pensionsalter aus finanziellen Gründen nicht aufhören; sie können aber auch nicht in den Betrieb investieren.⁸⁹ Diese Konstellation kann in kleineren Destinationen zu schleichenden Attraktivitätseinbussen führen, die über die einzelbetriebliche Betroffenheit hinausgehen.

Demgegenüber stehen jüngere Gastronomen/Hoteliers, denen das notwendige Eigenkapital für eine Betriebsübernahme fehlt. Die Folge ist, dass diese entweder kein Hotel übernehmen oder sich für die Übernahme (hoch) verschulden müssen. Die hohe Verschuldung drückt dann auf den Cashflow und erschwert womöglich dringende Investitionen in die Hotelinfrastruktur. Eine Möglichkeit bestünde nun darin, dass die Übernahmefinanzierung als «besonders förderungswürdig» qualifiziert wird und sowohl zinslos als auch (resp. oder) mit einer längeren Laufzeit von 20 oder mehr Jahren ausgestattet wird. Dadurch wird erreicht, dass die Verschuldungskapazität trotz Vorliegen einer Fremdkapitalfinanzierung möglichst wenig belastet wird. Die Übernahmefinanzierung der SGH könnte auch daran geknüpft werden, dass eine andere Förderinstitution, z.B. der Standortkanton eine Infrastrukturfinanzierung in Form eines zinslosen Darlehens gewährt.⁹⁰ Die Branche braucht junge Unternehmer mit innovativen Ideen. Eine erleichterte Übernahmefinanzierung könnte diesem Ziel förderlich sein. Eine Jungunternehmerförderung sollte nicht nur auf die Übernahme von Hotelbetrieben abzielen, sondern auch auf den Bau von Hotels.

Gesellschaftlicher Nutzen

Für die Gesellschaft resultiert ein Nutzen, falls beispielsweise die Energieeffizienz der Hotelbetriebe verbessert wird. Es ist weitläufig unbestritten, dass energetische Verbesserungen besonders förderungswürdig sind. Es stellt sich jedoch die Frage, ob die SGH dafür die richtige Förderinstitution darstellt. Beispielsweise setzen Bund und Kantone gemeinsam ein Gebäudeprogramm um. Es besteht daher die Gefahr einer Vermischung der einzelnen Fördertöpfe und daraus resultierender ökonomischer Ineffizienzen.

Die Interviewpartner hatten hierzu keine direkten Inputs. Hingegen wurde wiederholt auf die strukturellen Schwierigkeiten von kleineren bzw. mittelgrossen (Familien-)Betrieben hingewiesen. Diese würden von den relativ zur Betriebsgrösse teuren Bauvorgaben (u.a. für Energie, Brandschutz, hindernisfreies Bauen, etc.) in ungünstige Ertrags-/Kostenrelationen gedrängt.

Die SGH könnte die Businesspläne der potenziellen Darlehensnehmer überprüfen. Für die Einschätzung der ökologischen Aspekte könnte sich die SGH auf andere Ämter verlassen.

⁸⁹ Es handelt sich dabei oft um jene Hotels, die vom Markt verschwinden. Falls der Nachfolger über ein besseres Betriebskonzept verfügt als sein Vorgänger, ist eine Übergabe des Hotels trotzdem prüfenswert.

⁹⁰ Falls die Kantone die Hotelförderung unterschiedlich handhaben, kann dies zu Wettbewerbsverzerrungen führen bzw. diese sogar noch verstärken. Es ist jedoch auch möglich, dass der Wettbewerb der Kantone zu einer zunehmenden Hotelförderung führen kann.

6.2.2 Formelle Kriterien

Ein gutes touristisches Produkt ist eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für den finanziellen Erfolg. Unabhängig davon, ob eine innovative Projektidee verfolgt wird, oder ob sich mehrere Hotelbetriebe zu einem gemeinsamen Unternehmen zusammenschließen, eine finanzielle Erfolgsgarantie gibt es nicht. Es ist jedoch anzunehmen, dass eine professionelle Unternehmensführung und solides finanzielles Know-how dem Erfolg förderlich sind. Aus diesem Grund könnten Vorzugsbedingungen auch an die Existenz eines minimalen Standard bezüglich (finanzieller) Führung gekoppelt werden. Allerdings wäre es auch überlegenswert, sämtliche Finanzierungen an Kompetenzkriterien zu Unternehmensführung und Finanz-Know-how zu knüpfen, unabhängig von einer besonderen Förderwürdigkeit. Als mögliche Kriterien kommen in Frage:⁹¹

- «sorgfältiger» Businessplan
- Forecast
- elementares Controlling
- Etc.

Es ist davon auszugehen, dass viele Hoteliers diesbezüglich nur über rudimentäre Kenntnisse verfügen und auch die Bereitschaft zu lernen und sich weiterzubilden beschränkt ist. Um in den Genuss der besonderen Förderungswürdigkeit zu gelangen könnte eine Schulung und/oder ein Coaching zur Bedingung gemacht werden. Von einem Coaching befreit werden Hotels, welche nachweisen können, dass sie die geforderten finanziellen Führungsinstrumente bereits einsetzen.

6.3 Vorzugsbedingungen der besonderen Förderwürdigkeit

Im Rahmen einer Darlehensfinanzierung ist eine Zinsvergünstigung nicht die einzig mögliche Vorteilhaftigkeit. Auch längere und/oder flexiblere Amortisationszeiten könnten den besonders förderwürdigen Projekten vorbehalten sein. Die Auswirkungen vorteilhafter Konditionen auf Darlehensnehmer und SGH wurden bereits in Abschnitt 5 erläutert. Förderungen mit längeren Laufzeiten und/oder flexibleren bzw. nach hinten verschobenen Amortisationszahlungen schneiden in einer umfassenden Bewertung (Tabelle 42) nicht nur aber insbesondere in einem Umfeld tiefer Zinsen besser ab als zinsvergünstigte Darlehen. Zusammenfassend lässt sich folgendes festhalten:

⁹¹ Bereits heute braucht der SGH-Kunde für den Kreditantrag einen Businessplan sowie ein Budget mit Planzahlen. Diese Anforderungen sagen jedoch nur wenig aus über die Professionalität im Finanzbereich des betreffenden Hotelbetriebs. Die hier formulierten Zusatzanforderungen sollten das Ziel haben, diese Professionalität zu verbessern. Möglicherweise könnte der Anforderungskatalog mit wenig Aufwand erweitert werden.

- Länger laufende Darlehen ohne Amortisationszahlungen (bzw. mit reduzierten Amortisationszahlungen) in den Startjahren verbessern die finanzielle Flexibilität der Darlehensnehmer stärker als zinsvergünstigte Darlehen.
- Die Vergabe von zinsvergünstigten oder sogar zinslosen Darlehen wirkt sich stärker negativ auf den Eigenwirtschaftlichkeitsgrad der SGH aus als die Vergabe von längeren Darlehen mit verzögerten Amortisationsleistungen.

Für eine Beibehaltung der zinsvergünstigen Darlehen spricht die psychologische Komponente. Am Stammtisch wird nicht über bessere Amortisationsbedingungen diskutiert, sondern über die Höhe der Zinsen. Es ist daher durchaus denkbar, dass einige Darlehensnehmer den Effekt einer Zinsreduktion überschätzten. Aufgrund der in Abschnitt 5 erfolgten Analysen ist der SGH eine Förderung mit längeren Darlehen und reduzierten Amortisationen in den Startjahren einer Förderung mit reduzierten Zinssätzen überlegen. Daher ist zu empfehlen, dass die SGH besonders förderwürdige Darlehen auch mit längeren Laufzeiten und reduzierten Amortisationen in den Startjahren unterstützen kann. Das Instrument der Zinsvergünstigung kann trotzdem beibehalten werden. Sollten die Zinsen wieder (deutlich) ansteigen, könnte diese Art der Förderung wieder an Bedeutung gewinnen. Konkret könnten die Vorzugsbedingungen wie folgt ausgestattet sein:

- Beibehaltung der aktuellen Impulsdarlehen mit einem um 50 Basispunkte reduzierten Zinssatz, oder
- Verlängerung der Darlehenslaufzeit um drei Jahre mit gleichzeitigem Verzicht auf Amortisationen in den ersten drei Jahren.

Nachfolgelösungen mit innovativen Geschäftskonzepten und Investitionsbedarf könnten ebenfalls mit einem solchen Massnahmenmix gefördert werden.

6.4 Finanzierung der besonderen Förderwürdigkeit

Nachrangige Darlehen an Hotelbetriebe bzw. Hotelimmobilien tragen auf dem «freien Markt» Couponsätze von ca. 4% bis 8%. Die nachrangigen Darlehen der SGH sind daher nicht risikogerecht ('risk-adjusted' gepreist und beinhalten somit eine Subventionskomponente. Die Höhe der aktuellen Zinsen entspricht in etwa jenen auf den vorrangigen Bankkrediten. Wenn die SGH-Konditionen durch die besondere Förderwürdigkeit für den Kunden noch vorteilhafter werden, verzichtet die SGH noch stärker auf die eigentlich «angemessene» Rendite.

In den Analysen aus Abschnitt 4.3 zeigte sich, dass die Vorzugskonditionen für besonders förderwürdige Projekte in etwa zu den folgenden jährlichen Kosten (2021 bis 2025) für die SGH führen:

- Förderung mit Zinsvergünstigung um 50 Basispunkte: CHF 338'000 bis CHF 565'000 p.a.
- Förderung mit einer Erhöhung der Laufzeit um drei Jahre und Anpassung der Amortisationsbedingungen: CHF 51'000 bis CHF 82'000 p.a.

Es stellt sich die Frage, ob der Bund diesen «Verzicht» finanzieren sollte. Da der Nutzen der besonders förderwürdigen Projekte überbetrieblich anfällt, entsteht ein über die Erfolgrechnung des Darlehensnehmers

hinaus resultierender Nutzen, was durchaus im Interesse der öffentlichen Hand liegt. Es ist daher gerechtfertigt, dass der Bund die entgangenen Erträge zumindest teilweise übernimmt. Je nach Zinsumeld bzw. Zinsmarge kann sich die SGH eine Finanzierung der Vorzugskonditionen besser oder schlechter leisten. Eine vom Zins abhängige Übernahme der Kosten durch den Bund wäre daher eine mögliche Lösung. In der Mittelfristplanung der SGH bleibt der Durchschnittszinssatz so tief, dass eine Kostenübernahme des Bundes sicherlich gerechtfertigt erscheint. Eine zinsabhängige Ausgestaltung der Kostenübernahme wurde in Abschnitt 4.3 erläutert.

6.5 Finanzierung über àfp-Beiträge

À-fonds-perdu-Beiträge (àfp) sind Subventionen. Der Subventionsnehmer muss die erhaltenen Mittel weder verzinsen noch zurückzahlen. Aus Sicht des Empfängers ist eine àfp-Zahlung einem Darlehen in jedem Fall vorzuziehen. Dass in der Hotellerie der Wunsch nach vermehrter Unterstützung mit àfp-Beiträgen verbreitet ist, ist daher nachvollziehbar. Aus Sicht des Staates stellen àfp-Beiträge Subventionen dar. Es ist deshalb Vorsicht mit dem «Verteilen» von àfp-Beiträgen geboten.

Im System der «Neuen Regionalpolitik» NRP können die Kantone ihren Beitrag als Darlehen oder àfp-Zahlung leisten. Im Falle eines Darlehens entspricht der zu leistende Betrag dem durch den Bund finanzierten Darlehen. Im Falle einer àfp-Zahlung wird das Bundesdarlehen mit der so genannten Äquivalenzformel in einen àfp-Betrag umgerechnet.⁹² Ein zinsloses Darlehen von beispielsweise CHF 2 Mio. und einer Laufzeit von 12 Jahren entspricht einer einmaligen àfp-Zahlung von CHF 310'000. Wenn der Bund ein Darlehen von CHF 2 Mio. spricht, können die Kantone entscheiden, ob sie ebenfalls CHF 2 Mio. in Form eines Darlehens dazugeben wollen oder àfp bzw. EK von CHF 310'000. Eine Auswertung der NRP-Finanzierungen der letzten Jahre zeigt, dass die Kantone den von ihnen im Minimum erwarteten àfp-Beitrag im Durchschnitt um 38% übertreffen.⁹³ Dies bedeutet, dass sie im Durchschnitt nicht CHF 310'000 finanzieren sondern ca. CHF 430'000. Dieser NRP-Ansatz könnte auf die SGH übertragen werden.

Ein àfp-Beitrag ist wie bereits erwähnt eine Subvention. Das Budget der SGH bzw. des Bundes wird um den vollen Betrag belastet. Im Falle der Darlehen kommt es nur bei einem Ausfall zu einer Budgetbelastung. Aus finanzieller Sicht ist daher Vorsicht betreffend àfp-Förderung angebracht. Der Bund könnte gegebenenfalls, auch im Hinblick auf die Überwindung der Corona-Krise, einmalig CHF 50 bis 100 Mio. zur Verfügung stellen. Dieser Betrag steht für einen bestimmten Förderzweck zur Verfügung. Die Zuteilung der Mittel bzw.

⁹² Vademecum (2020) – Dokumentation von Vollzugsfragen zur neuen Regionalpolitik, SECO / FSK (Fachstellenkonferenz), 2020, Seite 24, verlinktes Excel-File «Darl Berechnung Äquivalenz 2020». Der àfp-Betrag wurde mit dieser Formel bestimmt.

⁹³ Hoff, O., Burri, B., Lütolf, P., Abegg, C., Schwehr, T. (2021): Weiterentwicklung der NRP-Investitionsförderung 2024+. Vertiefungsarbeit im Rahmen der Auslegeordnung Investitionsförderung im Tourismus. Rütter Soceco, EBP, Hochschule Luzern (Institut für Finanzdienstleistungen IFZ). Im Auftrag des SECO.

die Evaluation der Projekte und Projektträger könnte über die SGH erfolgen. Potenzielle «Förderthemen» wären beispielsweise:

- Verbesserung der Energieeffizienz
- Digitalisierungsprojekte mit Potenzial von Effizienzgewinnen
- Schaffung von grösseren Unternehmenseinheiten
- Förderung von Nachfolgeregelungen bzw. von Unternehmertum

Ob die SGH die richtige Institution zur Förderung von energetischen Massnahmen ist, ist fraglich. Projekte, welche zu Effizienzgewinnen führen oder grössere Unternehmenseinheiten begründen, sollten das Potenzial von steigenden Cashflows besitzen. Es wäre denkbar, dass die äfp-Finanzierung des Bundes an weitere EK- oder äfp-Finanzierungen geknüpft wird. So könnte es beispielsweise eine Bedingung sein, dass auch der Standardkanton einen äfp-Beitrag (oder zumindest ein zinsloses, langfristiges Darlehen) leistet. Ideal wäre, wenn als weitere Bedingung lokales Eigenkapital vorausgesetzt würde. Falls lokale Privatpersonen, Unternehmen oder Stiftungen ein Beherbergungsprojekt unterstützen, gibt es einen äfp-Beitrag auf Bundesebene. Die Eingriffe von Seiten des Staates in die Branchen- und Marktstrukturen sind offensichtlich. Wir raten davon ab, die Positionierung der SGH als anerkannter, weitgehend unabhängiger Akteur in der Beherbergungsbranche durch äfp-Programme zu untergraben.

6.6 Würdigung

Zusammenfassend lassen sich zu einem Konzept der besonderen Förderwürdigkeit die folgenden Punkte festhalten:

- Es besteht eine Nachfrage nach den bestehenden zinsvergünstigen Impulsdarlehen der SGH. Der Nutzen dieser Darlehen ist jedoch im aktuellen Tiefzinsumfeld gering. Zukünftig könnten die Vorzugsdarlehen mit einer längeren Laufzeit und/oder flexibleren Amortisationsbedingungen ausgestaltet sein.
- Wichtig ist, dass ein als besonders förderungswürdig qualifiziertes Projekt einen überbetrieblichen Nutzen stiftet. Dieser kann der Destination, der Gesamt-Hotelleriebranche oder der Gesellschaft zukommen. Vom Projektträger ist zu verlangen, dass dieser den Nachweis des überbetrieblichen Nutzens erbringen kann.
- Vielversprechende Themen bzw. Kriterien für eine besondere Förderwürdigkeit sind zum einen die Förderung von Innovationen und Jungunternehmertum und zum anderen die Schaffung von grösseren Unternehmenseinheiten oder die Stärkung des touristischen Angebots einer Destination.
- Es ist zu prüfen, ob die Vergabe der vorteilhaften Darlehen an die Finanzierung durch weitere Kapitalgeber (z.B. kantonale Förderstellen) geknüpft wird.
- Für die Vergabe der vorteilhaften Darlehen sollten die Projektträger nicht nur inhaltliche Kriterien, sondern auch formelle Kriterien erfüllen. Dazu könnte ein minimaler Standard an finanziellen

Planungs- und Controllinginstrumenten sein. Wer diese nicht erfüllt, muss beispielsweise an einem Weiterbildungs- oder Coachingprogramm teilnehmen.

- Es ist zu empfehlen, dass die SGH besonders förderwürdige Darlehen auch mit längeren Laufzeiten und reduzierten Amortisationen in den Startjahren unterstützen kann.
- Das Instrument der Zinsvergünstigung kann trotzdem beibehalten werden. Sollten die Zinsen wieder (deutlich) ansteigen, könnte diese Art der Förderung wieder an Bedeutung gewinnen.
- Der Bund sollte die SGH für die entgangenen Erträge (teilweise) in Abhängigkeit vom Zinsniveau entschädigen.

7. SPOC

Der Beherbergungsbranche fehlt es an einer zentralen Anlaufstelle, welche Kontakte und Wissen bündelt (Single Point of Contact / SPOC). Viele Betriebe in der Beherbergungsbranche werden mit einem gewerblichen Hintergrund geführt. Die Eigentümer beschäftigen sich kaum mit möglichen Förderinstrumenten. Aus diesem Grund wird vorgeschlagen, zu prüfen, ob die SGH auf Basis ihres fundierten Wissens in der Beherbergungsbranchen eine Art SPOC werden könnte.

Die Interviews mit verschiedenen Parteien haben gezeigt, dass die SGH als kompetenter und vertrauenswürdiger Partner wahrgenommen wird und über die Fähigkeiten zum SPOC für Finanzierungsfragen in der Beherbergungsbranche verfügen würde. Vertiefende Fragen hingegen zeigten diametral unterschiedliche Meinungen in Bezug auf inhaltliche Abgrenzung (nur Finanzierung oder auch rechtliche oder betriebswirtschaftliche Unterstützung), der Kostenpflicht, der Beziehungsgestaltung mit anderen Fördereinrichtungen oder Beratern, etc. Aus den Interviews heraus ergab sich kein dominantes Bild, ob die SGH sinnvollerweise SPOC-Dienstleistungen anbieten soll oder nicht – und falls ja, welche und zu welchen Konditionen. Zahlreiche Gesprächspartner befürchteten eine Verzettelung der eigentlichen Kernaufgaben, ohne dass ein wesentlicher Nutzen für die Branche entstehen würde. Einzelne Interviewpartner sahen einen Nutzen in spezifischen, sie gerade betreffenden Fragen. Es bestand dabei nicht die Erwartung, dass die SGH alle Beratungsdienstleistungen selbst erfüllen würde. Vielmehr wurde oft gesagt, dass sie ein Expertennetz unterhalte und entsprechende Ansprechpartner (z.B. Berater) empfehlen könnte. Hierzu haben direkt einige Interviewpartner ablehnend reagiert, weil dies wiederum einem (staatlichen) Eingriff in Märkte gleichkommen könnte.

Ähnlich durchzogen war das Bild aus den Interviews bei der Frage, wie weit die SGH als Anlauf- und Koordinationsstelle für bzw. zu anderen Förderprogrammen agieren soll. Verschiedene Gesprächspartner haben auf das recht umfangreiche Informationsmaterial auf der Homepage verwiesen und angemerkt, dass interessierte Hoteliers auch sich selbst durchfragen können (u.a. beim lokalen Hotelierverein oder anderen Förderinstitutionen). Das vergleichbare Modell der G-SE war wenigen Interviewpartnern aus eigener Erfahrung bekannt. Letztendlich liegt kein eindeutig klares Bedürfnis nach einer SPOC-Lösung vor. Kommt hinzu, dass mit der aktuellen Betriebsgrösse von zehn Vollzeitäquivalenzen kein glaubwürdiges SPOC

Konzept umgesetzt werden könnte. Ein tatsächlicher Bedarf, die inhaltliche Abgrenzung und die Finanzierung wären auf jeden Fall vertieft zu prüfen.

Aufgrund der Interviews könnte ein akzeptabler, pragmatischer Lösungsansatz (80-20-Modell) wie folgt aussehen:

- Zurverfügungstellung und Pflege von Informationsmaterial – evtl. in Zusammenarbeit mit anderen Stellen - zu wesentlichen Fragen ausserhalb der Kernkompetenz der SGH⁹⁴
- Unkomplizierte Auskunft (telefonisch oder via Email) oder Vermittlung zu möglichen Ansprechpartnern bei Fragen ausserhalb der Kernkompetenz der SGH

Ein solches Basisangebot könnte bzw. wird bereits mit wenig personellem Aufwand zur Verfügung gestellt. Sollte sich der Bund mit einem Betriebskostenbeitrag an die SGH einbringen, könnte er als Gegenleistung eine Fortführung oder einen angemessenen Ausbau solcher Leistungen ausbedingen.

In Bezug auf die Frage, wo die SGH am sinnvollsten SPOC-Dienstleistungen anbieten könnte, wiesen verschiedene interviewte Personen a) auf den Bereich der Innovation im Zusammenhang mit Nachfolgelösungen sowie b) auf Koordinationsleistungen bei gesellschaftlich besonders förderwürdigen Projekten (siehe Abschnitt 6) hin.

Beim Aspekt der Innovation in der Beherbergungsbranche könnte eine SPOC-Funktion darin bestehen, Informationen oder sogar den Zugang zu erfolgreichen Innovationen im Ausland zu ermöglichen. Die konkreten Aktivitäten der SGH könnten – auch in Sinne einer eigenen Weiterentwicklung – das Sammeln, Auswerten und Verteilen von Informationen in Form eines elektronischen Newsletters sein. Darin könnten den Empfängern Hinweise zu journalistischen oder anderen Beiträgen (u.a. Branchenpublikationen etc.) zur Verfügung gestellt werden. Wie weit diesbezüglich ein Bedürfnis bzw. eine Lücke bei der Schweizer Beherbergungsbranche besteht, wäre vertieft zu klären.

Ein solcher Newsletter (oder eine ähnliche Form der Information) könnte auch kostenfreie oder kostenpflichtige Annoncen für Finanzierungsanfragen (Investorensuche) oder Nachfolgemöglichkeiten beinhalten. In diesem Zusammenhang müsste aber auf jeden Fall geprüft werden, dass keine privatwirtschaftlichen Aktivitäten konkurriert würden.

Die Prüfung einer durch die SGH erbrachten SPOC-Dienstleistung könnte sich in Bezug auf die Frage der Koordination von allgemeinen gesellschaftlich erwünschten Projekten lohnen. Wie in Abschnitt 6.2.1 kurz dargelegt, besteht die grundsätzliche Gefahr darin, dass eine Vermischung von verschiedenen Förderprogrammen (z.B. Energieeffizienz oder Digitalisierung bei touristischen Infrastrukturen) zu ökonomischer Ineffizienzen führen könnten. Das gleiche gilt, wenn grundsätzlich förderwürdige Projekte bei verschiedenen Förderinstitutionen abgelehnt werden, weil sie den jeweiligen Fördergrund nur teilweise abdecken. Hier lässt sich eine verstärkte koordinierende oder auch klärende Rolle der SGH vorstellen.

⁹⁴ Mehrere Interviewpartner haben auf die langjährig von der SGH publizierten Benchmark Daten verwiesen und deren Nutzen gewürdigt.

Wieweit eine solche Leistung positiven gesellschaftlichen Nutzen zu liefern vermag, hängt stark von der Ausgestaltung, Effektivität und der effizienten Erbringung solcher kostenfreien oder (grundsätzlich bzw. teilweisen) kostenpflichtigen Dienstleistungen ab. Wie bereits erwähnt, haben einzelne Interviewpartner auf die strukturellen Schwierigkeiten von kleineren bzw. mittelgrossen (Familien-)Betrieben hingewiesen, die aufgrund ihrer relativ zur Betriebsgrösse bei teuren Bauvorgaben (u.a. für Energie, Brandschutz, hindernisfreies Bauen, etc.) in ungünstige Ertrags-/Kostenrelationen gedrängt werden und gleichzeitig zu wenig über mögliche, evtl. kombinierbare Förderangebote wissen. Auch in diesem Bereich ist eine pragmatische 80-20 Lösung vorstellbar.

Die SGH hat gemäss Verordnung bereits die Möglichkeit der Branche das im Rahmen ihrer Finanzierungstätigkeit erworbene Wissen im Sinne eines Wissenstransfer zur Verfügung zu stellen. Dieser Transfer kann beispielsweise über Formen, Referate, Lehraufträge oder Publikationen erfolgen. Tabelle 43 zeigt den Personalaufwand der SGH für Aufgaben des Wissenstransfers. Über die letzten fünf Jahre betrug der Personalaufwand im Durchschnitt CHF 172'000. Wie bereits in Abschnitt 4.3 bereits erwähnt, wird der Wissenstransfer am Markt nicht (vollumfänglich) entschädigt. Eine Kostenübernahme durch den Bund ist daher gerechtfertigt. In Abschnitt 4.3 wird eine vom Zinsumfeld unabhängige Entschädigung von CHF 200'000 vorgeschlagen. Diese würde der SGH auch einen Ausbau wie oben beschrieben (teil-)finanzieren.

Tabelle 43: Personalaufwand für Wissenstransfer⁹⁵

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | Durchschnitt 2012-2020 | Durchschnitt 2016-2020 |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|---------------------------|---------------------------|
| VZÄ Wissenstransfer | 0.2 | 0.19 | 0.2 | 0.44 | 0.57 | 1.1 | 0.84 | 0.86 | 0.73 | 0.57 | 0.82 |
| Anteil am Total der VZÄ | 1% | 1% | 1% | 3% | 5% | 10% | 9% | 9% | 7% | 5% | 8% |
| Personalaufwand für Wissenstransfer in TCHF | 38 | 37 | 37 | 87 | 116 | 233 | 185 | 184 | 143 | 118 | 172 |

8. Finanzierung von Ausrüstungsinvestitionen und Digitalisierungsprojekten

Gemäss Artikel 4 des Bundesgesetzes über die Förderung der Beherbergungswirtschaft können die SGH Darlehen zu folgenden Zwecken verwendet werden.

- Erneuerung eines bestehenden Beherbergungsbetriebes oder seine Ersetzung durch einen Neubau
- Neubaukosten von Beherbergungsbetrieben
- Erneuerung oder Bau von Personalunterkünften und Arbeitsstätten sowie Schaffung überbetrieblicher Gemeinschaftseinrichtungen der Beherbergungsbetriebe
- Erleichterung des Erwerbs von Beherbergungsbetrieben

⁹⁵ Quelle: SECO.

- Renovationen zum Abbau baulicher Hindernisse für Behinderte

Art. 9 sieht vor, dass die Darlehen durch Grundpfand oder in anderer Weise gesichert werden. In der Regel finanziert die SGH Eigentümerbetriebe. Dazu gewährt sie grundpfandgesicherte Darlehen. Bei der Finanzierung von Mietbetrieben werden alternative Sicherheiten wie Wertschriften, Versicherungspolicen oder Bürgschaften verlangt.

Bei der Finanzierung stützt sich die SGH auf Baukostenpläne ab. Diese enthalten auch eine Kategorie Ausstattung, in welche Möbel, Geräte und kleines Inventar fallen. Wenn diese Anschaffungen mit einem Bauprojekt verbunden sind, kann die SGH diese finanzieren. Weiter gewährt die SGH auch Darlehen für betriebsnotwendige Mobilien (z.B. Zimmerausstattung) wenn kein Bauprojekt vorliegt. Dies etwa bei Mietbetrieben oder durch die Erhöhung von bestehenden Darlehen oder durch die Sistierung von Amortisationen respektive die teilweise Wiederauszahlung von geleisteten Amortisationen.⁹⁶

Eine Finanzierung von Ausrüstungsgegenständen (z.B. Kaffeemaschine, Waschmaschine, etc.) oder immateriellen Gütern, z.B. eine Investition in die Digitalisierung, ist der SGH mit Ausnahme der im vorherigen Abschnitt erläuterten Situationen derzeit nicht gestattet.

Knapp die Hälfte der Interviewpartner ist der Meinung, dass derartige Investitionen über den Betrieb finanziert werden müssten. Generell schätzen die Befragten den Bedarf nach SGH-Finanzierungen für Digitalisierungsprojekte deutlich höher ein als für Ausrüstungsinvestitionen. Ausrüstungsinvestitionen können über Leasingfinanzierungen bestehender Anbieter finanziert werden. Diese Anbieter werden von den Befragten sehr unterschiedlich eingeschätzt. Ein Befragter bezeichnet den Leasingmarkt als «Wild West Markt» und wünscht sich Leasingangebote durch die SGH. Andere Befragte gehen von einem gut funktionierenden Leasingmarkt aus – u.a. in dem Sinne, dass grössere, professionell geführte Beherbergungsbetriebe signifikant bessere Konditionen aushandeln können als kleine familiengeführte Betriebe.

Zwei Interviewte geben an, dass sie die SGH gerne als Gesamtfinanzierungsanbieter sehen würden. Sie würden es begrüßen, wenn die SGH auch Leasing und/oder Kleinkredite für Ausrüstungen vergeben könnte. Andere Stimmen empfehlen der SGH bei der aktuellen Finanzierungspraxis zu bleiben. Ein mehrfach geäussertes Vorbehalt weist auf ein erhöhtes Risiko dieser Art der Finanzierung hin.

8.1 Ausgestaltung der Finanzierungen

Ein Kredit zur Finanzierung von Digitalisierungsprojekten und von Ausrüstungsgegenständen unterscheidet sich in diversen Aspekten von den traditionellen Immobilien- bzw. Infrastrukturfinanzierungen der SGH. Wichtigster Unterschied ist, dass keine Immobilie als Sicherheit dienen kann.

Das Faustpfandprinzip gemäss Art. 884 ff. ZGB prägt das Schweizer Mobiliarsicherungsrecht und besagt, dass der Besitz der Pfandsache dem Pfandgläubiger übertragen wird» (Art. 884 Abs. 3).⁹⁷ Da Hotels für die

⁹⁶ Quelle: SECO

⁹⁷ Das Gesetz sieht einige wenige Ausnahmen vor (Flugzeuge, Schiffe & Vieh)

Ausübung ihrer Geschäftstätigkeit auf ihre Vermögenswerte angewiesen sind, verhindert die aktuelle Rechtslage, dass mobiles Vermögen als Pfandsicherung in Frage kommt. Gesetzlich akzeptiert und in der Finanzierungspraxis etabliert ist das Leasing von beweglichen Gegenständen. Für immaterielle Vermögensgegenstände bestehen keine direkten Sicherungsmöglichkeiten. Grundsätzlich handelt es sich somit um Blankokredite.

In einer vom SECO in Auftrag gegebenen Studie zur Finanzierung von KMU in der Schweiz 2021⁹⁸ gibt «nur» ein Drittel der Hotellerie und Gastronomieunternehmen, welche aktuell eine Bankfinanzierung beanspruchen, an, dass sie an als «Mobiliarhypotheken» ausgestatteten Finanzierungen interessiert wären. Dieses Ergebnis deckt sich in etwa mit den Eindrücken aus den durchgeführten Interviews. Eine deutliche Mehrheit ist nicht an Finanzierungen von mobilen Ausrüstungsgegenständen interessiert. Im derzeitigen Rechtsumfeld sind Mobiliarhypotheken nicht explizit vorgesehen. Es sind aber Bestrebungen zur Einführung von Mobiliarhypotheken im Gang⁹⁹. Für die SGH besteht die Möglichkeit Mobilien über einen Schuldbrief mit der Liegenschaft als Pfand zu besichern.

Die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) verbürgt für deutsche KMU einen Teil von spezifischen Digitalisierungs- und Innovationskrediten. Im nachfolgenden Kasten ist das Angebot der KfW kurz beschrieben.

Finanzierung von Digitalisierung und Innovation durch die Kreditanstalt für Wiederaufbau

Die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) bietet KMUs ERP-Digitalisierungs- und Innovationskredite an. Gewährt werden die Kredite von den Banken, die KfW kann bis zu 70% des Risikos übernehmen. Die Finanzierungsbedingungen für einen fünfjährigen Kredit (erstes Jahr tilgungsfrei) liegen je nach Risikoklasse indikativ zwischen rund 0.5% und 6.5%. Die Zuteilung erfolgt anhand der geschätzten Ausfallwahrscheinlichkeit und der verfügbaren Sicherheiten. Minimale und maximale Kredithöhen sind € 25'000 bzw. € 25 Mio.

Um gefördert zu werden muss ein Projekt «digital» und/oder «innovativ» sein. Explizit im Merkblatt zum ERP-Digitalisierungs- und Innovationskredit aufgeführte Kriterien für die Qualifikation als «digital» sind beispielsweise: Aufbau von digitalen Plattformen, Entwicklung datenbasierter Dienstleistungen, Einführung digitaler Vertriebskanäle, Entwicklung Social-Media-Kommunikationskonzept, Initialisierungsaufwand für die Nutzung von Cloudtechnologie, Integration digitaler Workflows mit Lieferanten und Kunden.

Die Qualifikation «innovativ» ist an Betriebsertragswachstum und an Ausgaben für Forschung und Entwicklung gebunden. Die Hotellerie dürfte daher nicht als innovativ in dem Sinne gelten.

⁹⁸ Dietrich & Wernli (2021), SECO-Studie, Finanzierung von KUM in der Schweiz, Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ, Hochschule Luzern, noch nicht publiziert. An der Umfrage beteiligten sich 2712 Unternehmen. Davon stammen 316 aus der Hotellerie- und Gastronomiebranche.

⁹⁹https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Regulierung/regulierungsfolgenabschaetzung/vertiefte-rfa/mobiliarssicherungsrecht_2021/rfa_mobiliarssicherungsrecht.html

Die aktuellen Finanzierungen der SGH sind, wie bereits erwähnt, in der Regel hypothekarisch gesichert. Gegenüber der Bank ist die SGH jedoch immer im Nachrang. Eine Verwertung der Sicherheit ist daher ungewiss. Im Hinblick auf die Bestimmung der Wertberichtigungen rechnet die SGH mit einer Verlustquote von 100%, was ebenfalls einem Blankoengagement entspricht. Die Risikokosten von Finanzierungen für Ausrüstungsgegenstände und Digitalisierungsprojekten sollten sich demnach in der Berechnungssystematik der SGH nicht gross von den aktuellen Immobilienfinanzierungen unterscheiden.

Zu berücksichtigen ist jedoch, dass die Kredite volumenmässig deutlich geringer ausfallen werden. Der Betriebsaufwand belastet diese Kredite deshalb überproportional. Der Kreditvergabeprozess muss daher schlanker ausfallen.¹⁰⁰ Um die Kosten tief zu halten, müsste überlegt werden, auf eine Besicherung zu verzichten. Die Vergabe an bereits bestehende SGH-Kunden dürfte einfacher sein, da diese Kunden ohnehin schon einer detaillierten Bonitätsanalyse unterzogen werden. Es wäre daher eine Möglichkeit, diese Kreditform nur an bestehende SGH-Kunden zu vergeben.

Die Laufzeiten der Kredite für Ausrüstungs- und Digitalisierungsprojekten müssten im Vergleich zu den bestehenden Finanzierungen der SGH deutlich kürzer ausfallen. Je nach Projekt könnten Laufzeiten von ca. drei bis maximal fünf Jahre angebracht sein. Wichtig ist dann, dass der Kreditnehmer zur Amortisation und Verzinsung der Kredite fähig ist. Es gilt zu beachten, dass solche Kredite zusätzlich zu bestehenden pfandgesicherten Krediten zu bedienen sind.

8.2 Überlegungen zur Finanzierung von Digitalisierungsprojekten

Die Digitalisierung bietet den Hotels verschiedenste Möglichkeiten für Effizienzgewinne. Eine Mehrheit der interviewten Hoteliers ist sich einig, dass Investitionen in die Digitalisierung zum einen wichtig sind und zum anderen die wirtschaftliche Situation der Hotels verbessern können. Sie halten es daher für wichtig, dass die SGH ein entsprechendes Finanzierungsangebot zumindest prüft. Ein Vorbehalt gegen eine Förderung von Digitalisierungsprojekten durch die SGH ist, dass eine einzelbetriebliche Unterstützung in diesem Bereich nicht zielführend sei. Begründet wird dies damit, dass einzelne Betriebe zu klein für eigene digitale Lösungen sind. Besser wären überbetriebliche Lösungen auf Destinationebene oder zumindest für einen Verbund einiger Hotel, welche die einzelnen Betriebe dann nutzen können. Für derartige Projekte wären allerdings eher Innotour oder NRP prädestiniert.

Grundsätzlich spricht nichts dagegen, dass die SGH einzelbetriebliche Projekte fördert. Diese sollten jedoch nicht Vorteile im Sinne einer «besonderen Förderwürdigkeit» aufweisen. Diese Vorteile sollten nur überbetrieblichen Lösungen vorbehalten sein. Wenn die zu finanzierenden Projekte zu Effizienzgewinnen und damit zu einer verbesserten Finanzsituation führen, sollten diese «normale» SGH-Finanzierungsbedingungen tragen können.

¹⁰⁰ Ein Vorschlag für einen Kreditvergabeprozess für Kleinstkredite an Beherbergungsunternehmen findet sich in folgender Arbeit: Zollinger (2020), Vergabe von Kleinstkrediten an kleine und mittelgrosse Beherbergungsunternehmen, unveröffentlichte Masterarbeit, MAS Corporate Finance, Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ, Hochschule Luzern.

In den Interviews wurde mehrfach die Frage aufgeworfen, was mit 'Digitalisierungsprojekten' gemeint ist. Wenn von digitalen Auftritten (Homepage, bishin zur Social Media-Kampagnen) die Rede war, dann war eine klar ablehnende Meinung vorhanden. Ging es hingegen um Digitalisierung im Betrieb (z.B. digitale Schlüssel- und Abrechnungssysteme) fanden die Interviewpartner durchaus, dass solche Projekte durch die SGH als Teil von Erneuerungen finanziert werden könnten. Eine weiterführende Diskussion diese Themas bedingt, eine saubere Auflistung von möglichen Bereichen und eine anschliessende Abgrenzung, was für die SGH von Relevanz sein könnte.

8.3 Würdigung

- Die Nachfrage nach Finanzierungen von Digitalisierungsprojekten ist grösser einzuschätzen als die Nachfrage nach Finanzierungen für Ausrüstungsinvestitionen.
- Im Bereich der Ausrüstungsinvestitionen ist Leasing verbreitet. Wenn die SGH in diesem Bereich Fuss fassen möchte, wäre ein entsprechendes Leasingangebot zu prüfen. Ein Angebot der SGH würde aber einen Markteingriff mit beschränktem Nutzen zur Folge haben.
- Kredite zur Finanzierung von Ausrüstungsinvestitionen und Digitalisierungsprojekten könnten über einen Schuldbrief mit der Liegenschaft als Pfand besichert werden. Um die Betriebskosten der betragsmässig geringen Finanzierungen tief zu halten ist der Verzicht auf eine Besicherung zu prüfen.
- Die Laufzeiten sollten mit drei bis fünf Jahren angesetzt werden.
- Für Digitalisierungsprojekte sollten keine vorteilhaften Konditionen im Sinne einer «besonderen Förderwürdigkeit gelten. Dies sollte überbetrieblichen Digitalisierungsprogrammen vorbehalten sein, welche allerdings eher über Innotour oder NRP zu finanzieren sind.
- Finanzierungen von Digitalisierungsprojekten könnten in einem Pilotversuch getestet werden.

9. Schlussfazit und Empfehlungen

Auch wenn für die unmittelbaren negativen Folgen der Corona-Krise eine Verlustübernahme von bis zu CHF 25 Mio. durch den Bund besteht, zeichnet sich ab, dass die SGH in den nächsten Jahren (auch ohne Corona-Effekte) grosse Mühe haben wird a) eigenwirtschaftlich zu sein und b) gleichzeitig den Förderauftrag zu erfüllen. Das Potenzial für weitere Kostensenkungen ist gering, die Zinsmarge wird sich kaum deutlich vergrössern. Anlageerträge fallen in Zukunft auch weg.

Wenn am Förderauftrag der SGH festgehalten werden soll, was sich interviewte Hoteliers, Kantonsvertreter und Banker grundsätzlich wünschen, ist Handlungsbedarf angesagt. Dem SECO werden die folgenden Handlungsalternativen empfohlen:

- die Schaffung einer Verlustübernahmemöglichkeit durch den Bund in (ausserordentlichen) Krisensituationen: Damit wird das Bundesdarlehen (oder Teile davon) zu wirtschaftlichem Eigenkapital und das Überschuldungsrisiko kann weitgehend eliminiert werden.

- Zur nachhaltigen Sicherung der Eigenwirtschaftlichkeit:
 - Die Garantie einer fixen Zinsmarge: Damit wird die Erfolgsrechnung der SGH derart entlastet, dass je nach Höhe der Zinsmarge mittelhohe oder geringe Risikokosten eigenwirtschaftlich getragen werden können.
 - Die Übernahme eines Teils der Betriebskosten der SGH durch den Bund: Die SGH kann der Beherbergungsbranche durch Multiplikation ihres Wissen – gewissermassen als Gegenleistung - zusätzliche Förderaktivitäten durch Wissenstransfer oder andere Formen von unentgeltlichen Dienstleistungen zur Verfügung stellen.

Der Zinsvorteil der SGH-Darlehen ist aufgrund der in den letzten Jahren bis in den Minusbereich gesunkenen Zinsen nicht mehr gegeben. Diese von der SGH unverschuldete Situation verunmöglicht die nachhaltige Fähigkeit der SGH eigenwirtschaftlich zu sein und kann die zukünftige Förderwirkung der SGH stark einschränken.

Um die Förderwirkung der SGH-Darlehen (alle Darlehen, nicht nur besonders förderwürdige) zu optimieren werden folgende Massnahmen zur vertieften Prüfung empfohlen:

- Verlängerung der Darlehenslaufzeit: Damit nimmt die jährliche Belastung durch den Schuldendienst ab.
- Verzicht auf Amortisationen in den Startjahren: Dadurch nimmt die Konkurrenz von SGH und Banken um die Cashflows der Hotels etwas ab. Die Kreditempfänger haben mehr Spielraum für Investitionen ins Marketing oder in Ausrüstungsinvestitionen
- Beide Massnahmen könnten sich positiv auf das Verschuldungspotenzial auswirken.
- Ergänzend könnten auch Zinsreduktionen eingesetzt werden. Der Effekt ist im aktuellen Zinsumfeld zwar beschränkt. Vom Zinssatz gehen jedoch starke psychologische Effekte aus.

Ob die SGH am Konzept der besonderen Förderwürdigkeit festhalten oder dieses gar ausbauen soll, hängt mit den gewählten Massnahmen zur Verbesserung der Fähigkeit eigenwirtschaftlich zu sein zusammen. Vorteilhaftes Konditionen drücken auf die Eigenwirtschaftlichkeit. Grundsätzlich ist an einem Konzept der besonderen Förderwürdigkeit festzuhalten, sofern es ordnungspolitisch korrekt bleibt, nach klaren Kriterien eingesetzt wird und die Eigenwirtschaftlichkeit der SGH nicht im Übermass belastet wird. Für ein derartiges Konzept können folgende Empfehlungen abgegeben werden:

- Vielversprechende Themen bzw. Kriterien für eine besondere Förderwürdigkeit sind zum einen die Förderung von Innovationen und Jungunternehmertum und zum anderen die Schaffung von grösseren Unternehmenseinheiten oder die Stärkung des touristischen Angebots einer Destination.
- Es ist zu prüfen, ob die Vergabe der vorteilhaften Darlehen an die Finanzierung durch weitere Kapitalgeber (z.B. kantonale Förderstellen) geknüpft wird.
- Für die Vergabe der vorteilhaften Darlehen sollten die Projektträger nicht nur inhaltliche Kriterien, sondern auch formelle Kriterien erfüllen. Dazu könnte ein minimaler Standard an finanziellen Planungs- und Controllinginstrumenten gehören. Wer diese nicht erfüllt, muss an einem Schulungs- oder Coachingprogramm teilnehmen.

Die Frage, ob die SGH als SPOC (Single Point of Contact) fungieren sollte, wurde von den meisten Gesprächspartnern im Grundsatz als gute Idee empfunden. Jedoch zeigten sich diametral unterschiedliche Meinungen in Bezug auf thematische oder inhaltliche Abgrenzung (nur Finanzierung oder auch rechtliche oder betriebswirtschaftliche Unterstützung), der Kostenpflicht, der Beziehungsgestaltung mit anderen Fördereinrichtungen oder Beratern, etc. Nur wenige Gesprächspartner konnten einen konkreten wesentlichen Nutzen nennen. Auch bezüglich der Frage, ob die SGH ein Experten- oder Beraternetzwerk pflegen sollte, zweifelte die mehrheitliche Meinung die Kosten-Nutzen-Effizienz an. Es wurde wiederholt auf das recht umfangreiche Informationsmaterial auf der Homepage der SGH verwiesen und angemerkt, dass sich interessierte Hoteliers auch selbst durchfragen können (u.a. beim lokalen Hotelierverein oder anderen Förderinstitutionen).

Als Fazit kann festgehalten werden, dass kein eindeutiges Bedürfnis nach einer SPOC-Lösung vorliegt. Ein weitgehend bestehendes Angebot von Informationsmaterial oder der Zugang zu auskunftsfähigen und -willigen Vertretern der SGH scheint einen Grossteil der Bedürfnisse bereits abzudecken. In diesem Sinn könnte ein pragmatischer Lösungsansatz folgende beispielhaften Elemente vereinen:

- Zurverfügungstellung und Pflege von Informationsmaterial – evtl. in Zusammenarbeit mit anderen Stellen - zu wesentlichen Fragen innerhalb wie ausserhalb der Kernkompetenz der SGH
- Unkomplizierte Auskunft (telefonisch oder via Email) oder Vermittlung zu möglichen Ansprechpartnern bei Fragen ausserhalb der Kernkompetenz der SGH

Ein solches Basisangebot kann mit wenig personellem Aufwand zur Verfügung gestellt werden. Sollte sich der Bund mit einem Betriebskostenbeitrag an die SGH einbringen, könnte er als Gegenleistung eine Fortführung oder einen angemessenen Ausbau solcher Leistungen ausbedingen. Wir erachten es als angebracht, die (inhaltlichen) Bedürfnisse der verschiedenen Branchenteilnehmer zu dieser Frage genauer zu untersuchen, als dies im Rahmen der vorliegenden Studie möglich war.

Die Nachfrage nach Finanzierungen für Digitalisierungsprojekte ist grösser einzuschätzen als die Nachfrage nach Finanzierungen für Ausrüstungsinvestitionen. Im Bereich der Ausrüstungsinvestitionen ist Leasing verbreitet. Wenn die SGH in diesem Bereich Fuss fassen möchte, wäre auch ein Leasingangebot zu prüfen. Dazu braucht es vertiefte Abklärungen, da die Sinnhaftigkeit von der Mehrheit der Interviewpartner verneint oder zumindest in Frage gestellt wurde. Finanzierungen von Digitalisierungsprojekten könnten in einem Pilotversuch getestet werden. Für die Ausgestaltung können folgende Empfehlungen abgegeben werden:

- Die Kredite könnten über einen Schuldbrief mit der Liegenschaft als Pfand besichert werden. Um die Betriebskosten der betragsmässig geringen Finanzierungen tief zu halten ist auch ein Verzicht auf eine Besicherung zu prüfen.
- Die Laufzeiten sollten mit maximal drei bis fünf Jahren angesetzt werden.
- Für Digitalisierungsprojekte sollten keine vorteilhaften Konditionen im Sinne einer «besonderen Förderwürdigkeit gelten. Dies sollte überbetrieblichen Digitalisierungsprogrammen vorbehalten sein, welche allerdings eher über Innotour oder NRP zu finanzieren sind.

Interviewverzeichnis

Die Interviews wurden im Mai/Juni 2021 durchgeführt.

- Baumgartner Kurt, Belvedere Hotel Familie, Scuol
- Berger Roland, Hotel Lenkerhof, Lenk
- Bianco Eric, Kanton Wallis, Leiter der Abteilung Wirtschaft, Tourismus und Innovation
- Blattmann Urs, Hochschule Luzern, Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ, Dozent und Projektleiter.
- Caflisch Michael, Kanton Graubünden, Leiter Tourismusentwicklung
- Christeller Kappeler Annette, Wissenschaftliche Mitarbeiterin, SECO Regional- und Raumordnungspolitik
- Dobler René, Schweizerische Stiftung für Sozialtourismus, CEO (Schweizer Jugendhergen)
- Filliger Roger, Hotel Bellevue, Engelberg
- Gloor Peter, Direktor SGH
- Hunziker Clemens, Hotel Schweizerhof, Luzern
- Infanger Albert, Hotel Engelberg, Engelberg
- Kaspar Rolf, Aargau Hotels
- Koch René, Sporthotel Stoos, Stoos
- Locher Damian, UBS, Lausanne
- Mathis Peter, Credit Suisse, Zürich
- Müller René, Hotel Alpina, Adelboden
- Pasche Philippe, ehemals Direktor, SGH
- Platzer Casimir, Belle Epoque Hotel Kandersteg, Kandersteg, Präsident Gastrosuisse
- Tschudi Kurt, Alpin Trend Gruppe
- Schlatter Christoph, Laudinella, St. Moritz
- Spillmann Martin, Hochschule Luzern, Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ, Dozent und Projektleiter
- Züllig Andreas, Hotel Schweizerhof, Lenzerheide, Gastgeber, Präsident HotellerieSuisse
- Zurbriggen Fabian, Wellness & Spa Pirmin Zurbriggen, Saas Almagell