

Interview BZ mit J. Stucki vom 28.10.2004

Herr Stucki, welches ist Ihr Favorit unter den Schweizer Hotels?

Jürg Stucki: Im Moment habe ich einen Favoriten. Und das ist der «Lenkerhof» an der Lenk.

Was überzeugt Sie bei diesem Hotel?

Dieses Hotel trifft Gästebedürfnisse wirklich in mannigfaltiger Ausprägung. Und es hat ein Ambiente, welches die Schweiz als Qualitätsprodukt, als Marke quasi verinnerlicht hat.

Wie beurteilen Sie allgemein den Zustand der Schweizer Hotellerie?

Um ein einfaches Bild zu verwenden: Wir haben im Vergleich zur Zeit Ende der 90er-Jahre von der Intensiv- auf die Therapiestation gewechselt.

Was heisst das konkret?

Wir haben es ganz klar mit einer strukturellen Krise zu tun, nicht mit einer konjunkturellen. Die Schweizer Hotellerie kann bis zu einem gewissen Grad nicht mehr mit der internationalen Konkurrenz Schritt halten. Und dies gilt es zu korrigieren, wobei einige Hotelbetriebe dies bereits getan haben.

Gibt es zu viele Hotels in der Schweiz?

Ich würde die Quantität nicht in den Vordergrund stellen. Es sind ganz andere Elemente wichtig: qualitative Elemente, die Kunden-Fokussierung, das regionale Zusammenspiel, neue Geschäftsmodelle. Die Anzahl allein ist nicht eine entscheidende Grösse. Es kann manchmal aus fünf Hotelbetrieben ein Unternehmen entstehen, aber es bleiben statistisch genau gleich viele Hotels.

Wo liegt denn das Defizit bei den Strukturen?

Wir sind ganz klar in einer KMU-Landschaft. Es ist eine klein strukturierte Branche. Es gibt Strukturen und Einheiten, die althergebracht, aber heute nicht mehr überlebensfähig sind.

Was meinen Sie damit konkret?

Es sind verschiedene Aspekte, unter anderem die Positionierung im Markt oder die Ausstattung des Hotels. Ich glaube, dass es erst ein paar wenigen, exzellenten Beispielen gelungen ist, ganz konsequent gästeorientiert, kundensegmentsorientiert zu arbeiten, natürlich verbunden mit einem strikten Kostenmanagement.

Unterscheidet sich die Situation im Berner Oberland von derjenigen in der ganzen Schweiz?

Ich denke, dass wir im Berner Oberland wie in der gesamten Alpenregion eine Situation haben, die sich von derjenigen bei der Städtehotellerie unterscheidet. Letztere ist nicht in einer Wertschöpfungskette integriert mit Bergbahnen, Sportgeschäften et cetera.

Geht es diesen Hotels besser?

Im Grossen und Ganzen würde ich sagen, dass es der Städtehotellerie besser geht, insbesondere von der Kapazitätsauslastung her.

Und wie geht es den Hotels in der Alpenregion?

Wir haben dort eine angespannte Situation. Es gibt nach wie vor Betriebe, bei denen die Ertragskraft den Kapitaldienst nicht mehr zu decken vermag, wo also ein finanzieller Restrukturierungsbedarf vorhanden ist.

Welche Kriterien muss denn ein Hotel erfüllen, um ökonomisch sinnvoll betrieben werden zu können?

Ich möchte nicht beim Finanziellen beginnen. Mir geht es darum, dass eine klare, zukunftsorientierte strategische Markt- und Gästepositionierung vorhanden sein muss.

Das heisst: Ein Hotel kann nicht alle Gäste ansprechen, sondern muss sich auf ein paar wenige Segmente konzentrieren?

Ganz genau. Erfolgreiche Hotels haben eine klare Fokussierung und ein umfassendes Marketingkonzept. Allerdings genügt heute Eindimensionales, z.B. nur Wellness allein nicht.

Welches sind die anderen Kriterien für ein erfolgreiches Hotel?

Der zweite Faktor ist sicher die Ertragskraft - gemessen am nachhaltigen Free Cash Flow. Ein Hotelier, der z.B. 50 000 Franken mehr Cash Flow generiert, kann von der Bank zirka eine halbe Million Franken mehr Kredit erhalten. Im gleichen Gebäude kann der Hotelier also mit Innovation, mit wertschöpfenden Elementen oder Massnahmen auf der Kostenseite eine höhere Finanzierung herausholen. Einem Hotelunternehmen muss es gelingen, mit dem Cash Flow nebst der Bezahlung aller Unkosten und Aufwendungen jeglicher Art die Ersatzinvestitionen zu tätigen, den Kapital- und Zinsdienst zu bedienen sowie, und das vergessen viele Hoteliers, ein adäquates Unternehmersalär zu erwirtschaften. Es darf also nicht sein, dass der Hotelier für sich und seine Frau einen Unternehmerlohn von bloss 40 000 oder 50 000 Franken bezahlt, aber ihr Marktwert als Direktionshepaar bei einer internationalen Hotelgruppe um die 200 000 Franken beträgt.

Und das dritte Kriterium?

Das ist dauernde Innovation, Kreativität, Unternehmertum. Wir als Gäste erwarten von einem Hotel, dass uns immer wieder etwas Neues geboten wird. Und als viertes Element gehört ganz klar das Kostenmanagement dazu. Die Kosten müssen unter Kontrolle sein. Das ist ganz zentral, vor allem auch mit Blick auf die internationale Konkurrenz.

Aber für einen Schweizer Hotelier ist es doch unmöglich, zum Beispiel auf das Kostenniveau von Österreich zu kommen?

Man darf die Kosten nicht isoliert betrachten. Es geht um das Preis-Leistungs-Verhältnis. Ich habe den Eindruck dass viele Hoteliers unter anderem beim Einkauf noch viel sparen könnten. Zum Beispiel, indem sie sich mit dem benachbarten Hotel zusammentun. Da sind der Fantasie keine Grenzen gesetzt. Im Rahmen eines gemeinsamen Einkaufs könnten sie vielleicht 15 Prozent günstiger einkaufen. Die Erfahrung zeigt z.B., dass wenn ein Hotelier ein zweites Hotel übernommen und die zwei Betriebe eng verflochten hat, er die ganze Kostenstruktur auf einmal hat redimensionieren können.

Ist das ein Aufruf an die Hoteliers zu Kooperationen oder gar Zusammenschlüssen?

Ich bin überzeugt, dass ein Schulterschluss zusätzliche Potenziale auslöst. Ich habe den Eindruck, dass der offene Dialog wichtig ist. Jeder Kurort, jeder Wintersportort hat seine spezifischen Begebenheiten. Aber ich stelle fest, dass überall dort, wo der Dialog funktioniert, etwas in Bewegung gesetzt wird.

Wie viele Hotels werden überleben?

Ich kann nicht Kaffeesatz lesen. Klar ist, dass es weniger Hotelunternehmen geben wird. Klar ist aber auch, dass die Reduktion der Bettenzahl nicht im Gleichschritt mit der Reduktion der Anzahl Hotelbetriebe erfolgen wird. Viele Hotels werden in anderen Unternehmen aufgehen, die Anzahl Betten wird dabei aber weniger stark abnehmen. Für Sie ist nicht die Anzahl Hotels entscheidend, sondern die Anzahl Betten?
Ich möchte es so sagen: Die Anzahl erfolgreich bewirtschafteter Betten.

Also nehmen wir diese Zahl: Gibt es so betrachtet in der Schweiz zu viele Betten?

Es gibt Berechnungen, die zeigen, dass es aufgrund der Nachfragesituation auch in der Hochsaison etwas zu viele Betten hat. Ich messe mir aus der Optik des Finanzierers aber nicht an, über die Anzahl zu diskutieren.

Vertreter aus der Tourismusbranche werfen den Banken oft vor, diese würden ihre Branche im Vergleich zu anderen bei der Kreditvergabe restriktiver behandeln. Was entgegnen Sie?

Ich kann diese Frage klar beantworten: Die Tourismusbranche - Hotellerie, aber auch touristische Transportanlagen - hat eine sehr gute Kreditversorgung, gemessen an der Ertragskraft, am Potenzial, welches sie hat. Ich würde sogar sagen, dass sie substanzuell höher ist als beim Gros der anderen Branchen. Die Fremdkapitalausstattung ist in der Tourismusbranche nach wie vor überdurchschnittlich.

Sie als Bank sind also gegenüber dem Tourismus nicht restriktiver als gegenüber anderen Branchen?

In Bezug auf die wirtschaftliche Beurteilung überhaupt nicht. Tendenziell

wenden wir bei der UBS sogar etwas weitergehende Parameter an. Wir gehen beim Tourismus in der Dimensionierung des Fremdkapitals klar weiter als in anderen Branchen. Dies ist auch darauf zurückzuführen, dass ein Hotel oder eine Bergbahn viel anlageintensiver ist als zum Beispiel ein Handelsbetrieb.

Ist es in dem Fall vielmehr so, dass die Tourismusbranche schwächer ist als andere Branchen, und deshalb weniger Kredite gesprochen werden?

Aus diversen Statistiken ist klar ersichtlich, dass die Wertschöpfung in Bezug auf den eingesetzten Franken im Tourismus tatsächlich unterdurchschnittlich ist. Das hängt eben auch damit zusammen, dass das Geschäft einerseits anlageintensiv und andererseits auch sehr personalintensiv ist.

Wie beurteilen Sie die Situation bei den Bergbahnen?

Ich habe den Eindruck, dass die Strukturereinigung hier weiter fortgeschritten ist. Es hat in Zermatt, in Davos, in Crans-Montana, an der Lenk, in Adelboden oder auch im Saanenland einschneidende Strukturveränderungen gegeben. Und diese haben zum Teil unmittelbar, sicher aber langfristig und nachhaltig entsprechende positive wirtschaftliche Effekte ausgelöst.

Stehen die Bergbahnen somit besser da als die Hotellerie?

Gesamthaft gesehen ja. Aber wir haben bei den Bergbahnen noch ganz klar eine Herausforderung, und das sind die voralpinen Gebiete. Dort ist das Bild sehr ambivalent. Es hat zum Teil noch fast Hobby-Anlagen, hinzu kommt die Klimaveränderung als Problem. Zudem gilt für den Bergbahnensektor dasselbe wie für die Hotellerie: Es gibt einen substantiellen Investitionsbedarf.

In diesem Zusammenhang löst das Stichwort «Basel II» in der Tourismusbranche grosse Verunsicherung aus? Sind die Ängste berechtigt?

Bei Basel II geht es um Eigenmittelvorschriften und risikodifferenzierte Konditionen bei den Banken. Kurz gesagt: Die Banken müssen höhere Risiken mit mehr Eigenmitteln unterlegen und für erwartete Kreditrisiken entsprechende Konditionenzuschläge berechnen. Bei der UBS und zahlreichen anderen Banken ist Basel II schon recht weitgehend adaptiert. Diese Anpassung erfolgte bereits während der letzten Jahre. Ich wage heute die Aussage, dass Basel II daher auf unsere Kunden keine weitergehenden Auswirkungen mehr haben wird. Es wird allenfalls zu kleineren Adjustierungen kommen. Basel II sehe ich viel mehr als grosse Chance und optimalen Ausgangspunkt des unternehmerischen Dialogs zwischen dem Firmenkunden und dem Finanzierungspartner!