



**Marcus Frey**  
Gründer und Managing Partner  
CFB network AG

[cfbnetwork.ch](http://cfbnetwork.ch)

Dieser Fachartikel ist  
in Zusammenarbeit mit  
CFB Network entstanden.

## NACHFOLGEREGELUNG

# Hotelverkauf – schneller gesagt als getan

Der Verkauf eines Hotels ist eine komplexe Angelegenheit, die **Fachkenntnisse, sorgfältige Planung und Zeit** erfordert. Entscheidend ist, die Option eines Verkaufs rechtzeitig strategisch zu prüfen und sich nicht von Zögern leiten zu lassen.

**D**er Hotelverkauf ist oft komplexer und herausfordernder, als es auf den ersten Blick erscheinen mag. Neben der oft sehr emotionalen Bindung an den Betrieb müssen zahlreiche Herausforderungen und Überlegungen im Verkaufsprozess berücksichtigt werden. Ein erfolgreicher Hotelverkauf erfordert Fachkenntnisse, eine sorgfältige Planung und insbesondere Zeit. Er nimmt in der Regel mindestens ein bis zwei Jahre in Anspruch.

Ist ein Verkauf für mich eine strategische Option? Diese Frage stellen sich Eigentümer regelmässig. Der Druck auf Eigentümer bleibt gross. Leistungsstarke internationale Hotelketten, preisaggressive Mitbewerber oder hotelnahe Angebote schöpfen den Gewinn ab. Hinzu kommen die Schwierigkeit, geeignete Mitarbeitende zu finden, rechtliche Vorschriften, keine interne Nachfolge sowie allenfalls eine nicht mehr zeitgemässe Infrastruktur mit Modernisierungstau. Zögern ist das falsche Rezept. Viele Eigentümer verpassen das geeignete Zeitfenster für den Verkauf. Folgeschäden sind garantiert.

### Lage, Lage und nochmals Lage

Wer in Grossstädten Eigentum besitzt, hat jederzeit sehr gute Chancen, einen überdurchschnittlichen Preis zu erzielen. Wir sind und werden in einem Verkäufermarkt bleiben. Das Angebot an Hotelimmobilien an erstklassigen Standorten, sogenannten A-Lagen, ist knapp und nicht unbegrenzt erweiterbar. Hotels an A-Lagen weisen eine starke operative Performance und Stabilität auf. Das Gros der (internationalen) Investorengelder fliesst relativ konzentriert in die Ballungsräume. Dies hat steigende Kaufpreise und sinkende Renditen zur Folge.

Ein Grund für diese Sogwirkung dürfte in der aufwendigeren Analyse von B- und C-Standorten liegen. Dabei bieten sich abseits der Ballungsräume valable Alternativen mit Anlagequalität. B-Lagen sind solide Standorte mit guten Eigenschaften. C-Lagen sind oft einfache oder periphere Standorte. Für B- und C-Lagen gilt es, die relative Qualität und die Attraktivität des Standortes hervorzuheben und einzuschätzen. Investoren haben hier mehr Auswahlmöglichkeiten – wir befinden uns in einem typischen Käufermarkt. Preiserwartungen müssen oft gesenkt werden.

### Je grösser, umso vorteilhafter

90 Prozent der Hotels in der Schweiz haben weniger als 50 Zimmer und eine zu tiefe Auslastung. 10 Prozent der Schweizer Hotels haben mehr als 50 Zimmer. Diese generieren rund 50 Prozent der Logiernächte. Der seit Jahren anhaltende Trend zu weniger, dafür grösseren und schlagkräftigeren Betriebseinheiten trifft hauptsächlich kleinere Betriebe. Hotels mit mehr als 50 Zimmern haben bessere Voraussetzungen für einen nachhaltig wirtschaftlichen Erfolg. Neue Projekte gehen mit Fokus Tragbarkeit mehrheitlich von Kapazitäten von mehr als 80 Zimmern aus.

Weil die Margen gerade in der kleinen und mittelgrossen Hotellerie aufgrund der hohen Fixkosten schmal und die Finanzreserven dünn



Das Hotel Glarnerhof in Glarus fand mithilfe der CFB network AG per Anfang 2024 in Rico Kunz und Patricia Baer eine neue Geschäftsführung.

sind, fehlen die Mittel für innovative Investitionen, welche die Wettbewerbsfähigkeit sicherstellen. Erschwerend kommt hinzu, dass namentlich die Familienbetriebe vor dem Problem stehen, Nachfolger zu finden. In Krisenzeiten akzentuiert sich die Lage, was zu einer Vielzahl von Hotelschliessungen führt. Mit etwas Glück – in Kombination mit einem vernünftigen Pricing – findet sich ein Käufer, der das Hotel weiterführt.

Grössere Hotels profitieren von Skaleneffekten. Das kommt bei Hotelinvestoren gut an. Kleinere Hotels müssen mit anderen Kriterien wie Einzigartigkeit punkten. Oder sie können sich lokal oder regional zu einem Hotelportfolio zusammenschliessen, die Ertragskraft steigern und so die Attraktivität für Investoren erhöhen. Ein Hotelportfolio zu gestalten, braucht Zeit und muss sorgfältig und frühzeitig angegangen werden.

### Je klarer positioniert, desto besser

Ein wettbewerbsfähiges Geschäftsmodell baut auf einem optimalen Zusammenspiel von Standort, Gästenutzen, Markt und finanziellem Rückfluss auf. Erfolgsentscheidend ist eine klare Positionierung, die Qualität der Infrastruktur und der gebotenen Leistungen. Wichtig sind weiche Faktoren wie Gastfreundschaft, Hilfsbereitschaft, Einfühlungsvermögen und Zuverlässigkeit.

Alle Hotels, ob klein oder gross, sind jederzeit gefordert, kosten- und umsatzseitige Optimierungsmassnahmen auszuschöpfen, um die Ertragslage zu verbessern. Überbetriebliche Konzepte eröffnen gerade für kleinere Hotels Chancen, die vermehrt zu nutzen sind – lernen loszulassen, über den eigenen Tellerrand hinaus zu denken, den Zeitgeist zu erkennen, sich zu vernetzen steht im Vordergrund. Gut positionierte Hotels, ob in A-, B- oder C-Lagen, ob klein oder gross, mit einem nachweislich erfolgreichen Track Record finden einen Käufer.

### Je flexibler, desto attraktiver

Das Umnutzungspotenzial von Hotels rückt vermehrt in den Fokus von Kaufinteressenten. Das Entwicklungs- und Erweiterungspotenzial, damit verbunden auch eine Exit-Strategie, ist ein wichtiges Kriterium für den Kaufentscheid. Die Möglichkeiten für Umnutzungen sind vielseitig. Die Umnutzung von Hotelbetrieben erfordert Ideen, Mut, Marktkenntnis, Zeit und hohen Kapitaleinsatz.

### Hotelverkauf ist eine Spezialität

Lebenszyklus, Betreibermodell und Eigentümerstruktur sind wesentliche Elemente, die es bei einem Verkauf zu berücksichtigen gilt. Rahmenbedingungen wie Planungszone, Hotelzone, Baurecht, Stockwerkeigentum oder Denkmalschutz müssen sorgfältig eingeordnet und transparent dargestellt werden. Stakeholder wie Mitarbeitende, Geschäftspartner, Banken und Lieferanten sollten zeitgerecht in den Verkaufsprozess eingebunden werden, sonst können erhebliche

Probleme im laufenden Betrieb entstehen. Ein interdisziplinäres Team, das den Hoteleigentümer in treuhänderischen, rechtlichen und hotelspezifischen Themen unterstützt, ist wichtig. Kenntnisse der wertbestimmenden Faktoren eines Hotels helfen, die Kaufpreisvorstellungen des Verkäufers und die Renditeziele des Investors zu vereinen. Breit abgestützte Kontakte ermöglichen, die relevanten Käufer- und Betreiberprofile anzusprechen.

### Grundlage für den Verkaufsprozess

Mit einer guten Vorbereitung können Aufwand, Stress und auch Überraschungsmomente reduziert werden. Die wichtigste Grundlage für den Start des Verkaufsprozesses ist die Entscheidung an sich. Zeitliche, finanzielle und persönliche Ressourcen müssen in die Vorbereitung und die Abwicklung des Verkaufsprozesses investiert werden. Der Prozess startet mit der Informationsbeschaffung und -verarbeitung. Es geht darum, das operative und das strategische Potenzial des Unternehmens, die Zustandsbeurteilung der Immobilie und den Wert des Unternehmens inklusive Tragbarkeit zu kennen. Die Berechnungen und Analysen dienen als Grundlage für die Preisbildung mit Mindestverkaufspreis und Markteintrittspreis. In einem zweiten Schritt wird die Verkaufsplattform definiert, um eine zielgerichtete Suche möglicher Käufer auf der Grundlage einer transparenten Präsentation des Objekts zu gewährleisten. Anschliessend erfolgen die eigentlichen Verkaufsmassnahmen mit Ansprache, Verhandlung, Signing und Closing.

Ein gutes Netzwerk, eine realistische Erwartungshaltung und eine professionelle Vorgehensweise sind entscheidend für den Erfolg eines Verkaufsprozesses. Die Auswahl erfahrener Berater und Partner stellt in diesem Zusammenhang einen wesentlichen Aspekt dar.

### Trusted Consultant mit breitem Netzwerk

Die CFB network AG steht seit 20 Jahren für wertorientierte Unternehmensführung in der Hotellerie. Im Rahmen seiner Transaktionsberatung unterstützt der Trusted Consultant von Hotellerieeigener Eigentümer im Verkauf ihrer Hotelimmobilie oder Hotelgesellschaft. CFB Network verfügt über ein zuverlässiges Marktwissen und pflegt ein Netzwerk zu ausgewählten Partnerunternehmen, Investoren, Hotelbetreibern, nationalen und internationalen Hotelgesellschaften sowie zu Banken, Behörden und der Wissenschaft.