

**DAS „WHO IS WHO“ DER SCHWEIZER
5 STERNE HOTELLERIE 2013/14:
INVESTORENTRENDS UND -STRATEGIEN
IN DER LUXUSHOTELLERIE**

Patrick Kullmann und Roland Schegg

Publikation: Siders, April 2014

Kontakt: patrick.kullmann@ehl.ch / roland.schegg@hevs.ch

Zusammenfassung

5 Sterne Hotels gelten als die Leuchttürme der Schweizer Hotellerie. Im Rahmen einer Vorgängerstudie (Kullmann und Schegg, 2012) wurde analysiert, wer die grossen Akteure hinter den bekannten Luxushotels sind und welchen unverwechselbaren Investorentypen diese zugeordnet werden können. Namentlich wurden dabei die folgenden Typen erläutert und anhand von Beispielen untermauert: Strategen, Mäzene, Hoteliersfamilien, Finanzinvestoren bzw. Spekulanten sowie Entwickler. Da seit der letzten Erhebung bedeutende Veränderungen im Markt beobachtet werden konnten, ist es das Ziel dieser neuen Studie, einen aktuellen Überblick über die wichtigsten Entwicklungen bis 2014 zu vermitteln. Hierbei sollen einerseits Fachexperten im Tourismusbereich als auch die an der Schweizer 5 Sterne Hotellerie interessierte Öffentlichkeit umfangreich informiert werden. Zudem wurden neue Inhalte in die Untersuchung integriert, die Erkenntnisse zur geographischen Investorenherkunft, Investitionsmotivationen, Transaktionen im Rahmen von Inhaberwechseln sowie Trends von 2011 bis 2013 liefern. Abschliessend vermittelt die Studie mögliche Entwicklungsszenarien für die Schweizer 5 Sterne Hotellerie.

Stichwörter

5 Sterne, Akquisition, Anlagemotivationen, ausländische Investoren, Betreiber, Deals, Eigentümer, Eigentumsverhältnisse, Entwickler, Familie, Finanzierung, Finanzinvestor, Franchise, Geschäftsführung, Hotelier, Hotelbranche, Hotellerie, Hotels, Investor, Investorentypen, Investorenherkunft, Inhaber, Inhaberstruktur, Inhaberwechsel, Investitionen, Luxushotellerie, Pächter, Mieter, Spekulant, Stratege, Mäzen, Schweiz, Transaktionen, Trends, Übernahmen

Einleitung

In Anlehnung an die letzte Publikation der Autoren im Jahr 2012 zum ‚Who is Who‘ der Schweizer 5 Sterne Hotellerie stellt diese Veröffentlichung eine aktualisierte und erweiterte Version dar. Seit der letzten Veröffentlichung konnten umfangreiche Veränderungen in der Zusammensetzung und Struktur der Schweizer Luxushotellerie beobachtet werden. Die vergangene Periode war gekennzeichnet durch die Einführung der neuen Klassifikation ‚International Chain‘, der Eröffnung von neuen 5 Sterne Hotels, dem Downgrading von einzelnen Hotelbetrieben in den 4 Sterne Bereich oder der vorübergehenden Schliessung aufgrund von Renovationsarbeiten der Hotelimmobilien. Im Folgenden sollen solche Fälle näher beleuchtet und Trends in der Eigentümerstruktur und den Investitionszyklen der 5 Sterne Hotellerie aufgezeigt werden.

Zur Feststellung der Inhaberstrukturen wurden für die folgende Analyse 88¹ Schweizer 5 Sterne Hotels nach hotellerie-suisse anhand von Recherchearbeiten auf Hotelwebseiten, Handelsregisterauszügen, Presseartikeln und anderen Quellen durch die Autorenschaft soweit als möglich untersucht. Da keine Offenlegungspflichten zur Inhaberstruktur von Firmen gesetzlich verankert sind, besteht die Möglichkeit, dass einzelne Eigentümerangaben veraltet oder nicht korrekt abgebildet sind. Folglich sollte die Gesamtheit der Darstellungen zur Inhaberstruktur sowie persönlichen Hintergrund-informationen wie bspw. Staatsbürgerschaften rein **indikativ**² betrachtet werden.

Investorentypen mit Charakteristiken

Zur Rekapitulation werden die fünf generischen Investorentypen mit spezifischen Merkmalen kurz erläutert, welche die Autoren im Rahmen der letzten Veröffentlichung, Investoren der Schweizer 5 Sterne Hotels, definierten. Es handelte sich dabei um die Typen: ‚Der Strategie‘, ‚Der Mäzen‘, ‚Die Hoteliersfamilie‘, ‚Der Finanzinvestor bzw. Spekulant‘ sowie ‚Der Entwickler‘, welche natürlich auch in Kombination auftreten können. Im Folgenden werden diese anhand von Beispielen vorgestellt:

Investorentypen	Merkmale	Beispiele
Der Strategie	<ul style="list-style-type: none"> • Optimierung des bestehenden Hotelportfolios • Erzielung von Skaleneffekten (Kostenoptimierung, bessere Verhandlungsmacht) • Nachhaltiger Nutzen und Rentabilität • Sucht die strategisch bestmögliche Eignung eines Hotelbetriebs respektive einer Hotelimmobilie • Strategischer Fit zur Positionierung • Vervollständigung der Geschäftstätigkeit (Standardisierung der Prozesse, maximale Erweiterung des Kundenstamms) • Federführend in der Gestaltung des Geschäftsmodells (Strategie, Positionierung, etc.) 	<i>Paradies Touristik AG, Horst Rahe (Hotel Paradies in Ftan), Lindner Hotels/Otto Lindner (Lindner Grand Hotel Beau Rivage)</i>
Der Mäzen	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützen ohne eine direkte Gegenleistung zu erhalten oder zu erwarten • Hotel stellt eher ein Statussymbol dar mit direkter Assoziierung zum Investor (Prestigefaktor) • Emotionaler Entscheid zur Akquisition möglich (bspw. Lage ist der Herkunftsort) • Keine zwingende jährliche Rendite, eher am langfristigen Wert des Hotels interessiert 	<i>Urs Schwarzenbach (Grand Dolder in Zürich), Pacolli Behgjet (Swiss Diamond Hotel Olivella), Ute Funke (Lausanne Palace & Spa)</i>
Die Hoteliersfamilie	<ul style="list-style-type: none"> • Am langfristigen orientierter Investorentyp • Streben nach Nachhaltigkeit für das Hotel • Generationenübergreifende Führung über Dekaden und Weitergabe an Nachkommen (nur Familie) • Hotel nimmt eine übergeordnete Stellung in der Familie ein (enge emotionale Verbindung) • Keine Trennung zw. Privat- und Berufsleben • Hotel wird unter fast keinen Umständen veräußert 	<i>Familie Mayer (Hotel Beau Rivage in Genf), Familie Hauser (Schweizerhof Luzern), Familie Kienberger (Waldhaus), Kracht's Erben (Baur au Lac), Familie Manz (Hotel De la Paix)</i>
Der Finanzinvestor	<ul style="list-style-type: none"> • Suche nach kurz- bis mittelfristiger Rendite am Hotelinvestment bzw. Wertsteigerungsgewinn aus der Haltedauer zw. Kauf und Verkauf (Geldanlage) • Diversifikationsstrategie (Risikostreuung) • Streben nach Unternehmenswertmaximierung bei stringenter Kostenminimierung (laufende Rendite) • Hohe Liquidität (starke Finanzkraft) • Bei Fonds teils nur selektive Investoren (Club Deals) 	<i>Duet Group Private Equity House (Chalet Royalp Hôtel & Spa), Credit Suisse Real Estate Fund Hospitality (Fairmont Le Montreux Palace, Mont Cervin Palace in Zermatt, Palace Luzern in Luzern), Pensionskasse Pro (Vitznauerhof Vitalresort)</i>
Der Entwickler	<ul style="list-style-type: none"> • Visionärer Investor (hoher Grad an Idealen) • ‚Self-made‘ Erfolgsstory (meist Einzelperson) • Nischenpositionierung mit einem neuen oder einzigartigen Konzept (First-Mover Status) • Hotelgründer hat den Betrieb selbst von Grund auf entwickelt und mehrheitlich alleine erfolgreich gemacht • Innovative ‚Out of the Box‘ Denkweise mit viel Mut • Authentischer ‚Macher‘-Führungsstil 	<i>Familie Anthamatten (Ferienart Resort & Spa): Austritt aus der Geschäftsführung per Sommer 2014</i>

Table 1: Generische Investorentypen mit Merkmalen und Beispielen

¹ Während der Schlussredaktion des Artikels ist noch ein 89. Hotel (CERVO Mountain Boutique in Zermatt) dazu gekommen, welches aber nicht mehr in die Analysen integriert werden konnte.

² Die Datenbank zu den Besitzverhältnissen der 5 Sterne Hotels in der Schweiz wird laufend aktualisiert. Die Autoren nehmen deshalb gerne Hinweise auf, um die Informationsbasis anzupassen.

Mit Hilfe von 14 Hauptkriterien (siehe Tabelle 2) wurde versucht, die Besitzer der 88 Schweizer 5 Sterne Hotels nach generischen Investorentypen zu klassieren. Abbildung 1 unten zeigt, dass die Schweizer Luxushotellerie von Mäzenen (27% der Betriebe) und Finanzinvestoren (23%) dominiert wird. Die benötigten grossen finanziellen Mittel für den Betrieb und die Weiterentwicklung solcher Häuser ist sicherlich ein wichtiger erklärender Faktor für diese Beobachtung.

Kriterien	Strategie	Mäzen	Finanzinvestor	Hotelierefamilie	Entwickler
Bisherige Erfolgskompetenz des Investors resultieren aus der Hotellerie	(✓)	☒	☒	✓	(✓)
Bisherige Erfolgskompetenz des Investors ist branchenfremd und/oder das Vermögen geerbt	☐	✓	(✓)	☒	☐
Investor hält bereits Anteile an einem bestehenden Hotelportfolio	✓	☐	(✓)	☐	☒
Investor sucht den optimalen "Strategic Fit" für die Investition	✓	☐	✓	✓	✓
Investition ist Teil einer Diversifikationsstrategie über verschiedene Branchen	(✓)	☐	(✓)	☒	☒
Hotel ist ein materieller Vermögensbestandteil des Investors (> 25%)	☐	☒	☐	✓	✓
Hotel ist ein materieller Renditebestandteil des Investors (> 10%)	☐	☒	☒	✓	✓
Investitionshorizont des Investors ist kurzfristig (1-3 Jahre)	☒	☒	✓	☒	☒
Investitionshorizont des Investors ist mittelfristig (4-10 Jahre)	(✓)	☒	(✓)	☒	(✓)
Investitionshorizont des Investors ist langfristig (generationsübergreifend)	(✓)	(✓)	☒	✓	(✓)
Investor mit gleichzeitiger operativen Geschäftsführung und rechtlichem Eigentum am Hotel	☐	☒	☒	✓	✓
Investition verfolgt primär die finanzielle Wertschöpfung	(✓)	☒	✓	(✓)	(✓)
Investition soll etwas einzigartiges, innovatives Bewirken (qualitativ)	(✓)	(✓)	✓	(✓)	✓
Hohe Aussenwirkung gegenüber den Medien erwünscht	(✓)	☒	☒	✓	✓

✓ = trifft mehrheitlich zu
 (✓) = trifft teilweise zu (aber nicht zwangsweise mehrheitlich)
 ☐ = kann zutreffen
 ☒ = trifft mehrheitlich nicht zu

Tabelle 2: Kriterienkatalog zur Allokation der Investorentypen in Abbildung 1

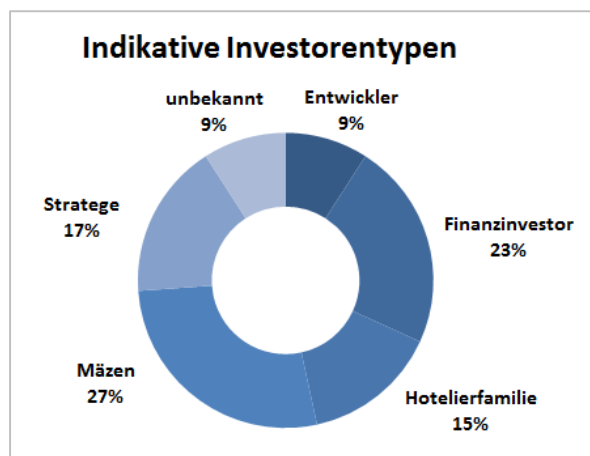


Abbildung 1: Verteilung der Investorentypen in der Schweizer 5 Sterne Hotellerie

Unsere Analyse zeigt, dass das Verhältnis ausländischer Investoren gegenüber der Gesamtheit aller Investoren der Schweizer 5 Sterne Hotels mit geschätzten 46% gegenüber 40% (Studie 2012) zugenommen hat. Offengelegte Minderheitsanteile von ausländischen Investoren wurden hierbei anteilig berücksichtigt. Die Quoten beider Jahre lägen sogar höher, wenn zusätzlich aus dem Ausland stämmige, aber im Laufe der Jahre eingewanderte Investoren hinzugerechnet würden. Da diese über eine Schweizer Staatsangehörigkeit beziehungsweise Doppelstaatsbürgerschaft verfügen, wäre eine Aufteilung jedoch nicht zielführend und würde zu einer Scheingenauigkeit führen. Experten sind sich einig, dass es grundsätzlich keinen wesentlichen Unterschied ausmacht, ob ein Schweizer 5 Sterne Hotel einem In- oder einem Ausländer gehört, solange die Nachhaltigkeit des Hotels gefördert wird und dadurch Arbeitsplätze geschaffen und gehalten werden. Aber warum investieren nun ausländische Investoren gerade in die Schweizer 5 Sterne Hotellerie? Aufgrund von Abklärungen mit Branchenkennern ergaben sich folgende vier Schwerpunkte zur Begründung:

- Standort Schweiz:** Die Schweiz ist ein Magnet für internationale Firmen mit einer Art ‚Safe Haven‘ Status. Wichtige Kriterien sind tiefe Steuern, hoher Bildungsstandard, hoher Wohlstand, politische Stabilität und Rahmenbedingungen (obwohl dieser letzte Punkt zunehmend in Frage gestellt wird), Erreichbarkeit, Vorhandensein von hochqualifizierten Mitarbeitern, gute Anbindungen durch ein hervorragendes Verkehrswesen und eine gesunde Nachfrage. Ausländische Direktinvestitionen sind ein Treiber für das Wirtschaftswachstum der Schweiz und damit auch Massstab der Anreizfaktoren des Wirtschaftsstandorts gegenüber anderen Ländern.
- Objektgetriebene Akquisition:** Die Reputation eines historischen Hotels mit langjähriger Tradition, welches zudem über einen bekannten Namen und/oder einen idealen Standort verfügt, welcher baulich nicht mehr erschliessbar wäre. Ferner können die fehlende Nachfolgeregelung bei Familienhotels und der Investitionsstau aufgrund fehlender Finanzierungsmittel zu einer Transaktion führen. Nicht zuletzt kann der emotionale Faktor beim Kauf eines ausgewählten Objekts durch Prestige, Kindheitswünsche oder die starke geschichtliche Verankerung mit dem Standort ausschlaggebend sein.

- **Erschliessung neuer Märkte und Geschäftsfelder:** Ausländische Investoren können durch die Schaffung eines erstmaligen Portals zu ihren Heimmärkten hohe Gästevolumen erschliessen. Dies gilt insbesondere in Bezug auf den Tourismus aus aufstrebenden Schwellenländern wie bspw. Brasilien, Russland, Indien, China.
- **Geldanlagestrategie:** Investitionen in Schweizer Immobilien gelten im Ausland nach wie vor als sichere, relativ wertstabile Finanzanlage, insbesondere wenn diese Investoren aus Marktwirtschaften stammen, die sehr volatil und politisch unsicher sind. Damit erfolgt die Investition zu Absicherungszwecken (Hedging) beziehungsweise aus Diversifikationsgründen. Neben dieser seriösen Anlagemotivation, wird auch immer wieder das Risiko diskutiert, dass Investitionsprojekte andere Ziele verfolgen, die z.B. mit dem Geldwäschereigesetz kollidieren könnten. Damit werden zwar eigene finanzielle Mittel sicher parkiert, aber keinerlei nachhaltige Investitionstätigkeit in den Betrieb verfolgt. Eine abschliessende und seriöse Bewertung dieses Risikos ist mit den vorhandenen Daten aber nicht möglich.

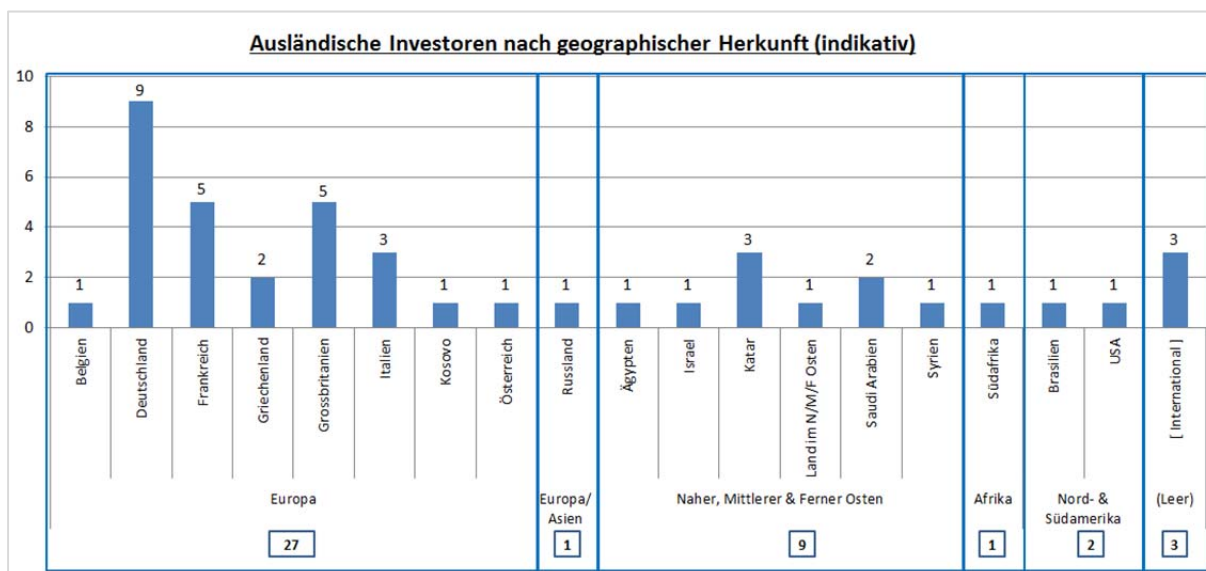


Abbildung 2: Ausländische Investoren nach geographischer Herkunft (indikativ)

Die grossen Akteure der 5 Sterne Hotelbranche: Mehrfach-Eigentümer

Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht der wichtigen Akteure im Schweizer 5 Sterne Markt. Nachdem in der Studie 2012 bereits die Investoren, Familienstiftung Sandoz und Familie Kipp, näher beleuchtet wurden, stehen nun Michel Reybier respektive Aevis Holding SA und der Credit Suisse Real Estate Fund Hospitality im Vordergrund.

Mehrfach-Mehrheitsinhaber nach Anzahl Häuser (indikativ): Häuser im Teil- und Volleigentum (sowie als Betreiber „in Klammern“)		
Inhaber	Anzahl	Häuser
Michel Reybier (Frankreich) sowie Aevis Holding AG (Reybier, Hubert)	3 (6)	Victoria-Jungfrau Collection AG: Bellevue Palace in Bern (<i>Betreiber</i>), Eden au Lac in Zürich, Palace Luzern (<i>Betreiber</i>), Victoria-Jungfrau Grand Hotel & Spa in Interlaken; La Réserve Hotel & Spa in Genf, Mont Cervin Palace in Zermatt (<i>30% an der Betreibergesellschaft</i>)
Familienstiftung Sandoz	3 (3)	Beau-Rivage Palace in Lausanne (<i>85%</i>), Palafitte in Neuenburg, Riffelalp Resort in Zermatt
Familie Kipp-Bechtolsheimer (Deutschland)	3 (3)	Carlton Hotel in St. Moritz, Eden Roc in Ascona, Tschuggen Grand Hotel Arosa (<i>alle Tschuggen Hotel Group</i>)
Staatsfond Qatar (Katar) (Katara Hospitality Switzerland AG)	3 (3)	Hotel Schweizerhof in Bern, Hotel Royal Savoy Lausanne (<i>im Umbau</i>), Bürgenstock Resort Lake Lucerne (<i>im Umbau</i>)
Credit Suisse Real Estate Fund Hospitality (<i>reiner Immobilienfund, kein Betreiber</i>)	3 (0)	Fairmont Le Montreux Palace, Mont Cervin Palace in Zermatt, Palace Luzern in Luzern (<i>sowie das ehemalige 5 Sterne Hotel Swissôtel Le Plaza Basel</i>)
Dr. Daniel Borer	2 (2)	Giardino in Ascona, Giardino Mountain in Champfèr (<i>beide Giardino Hotel Group</i>)
Urs Schwarzenbach	2 (2)	The Dolder Grand in Zürich, Suvretta House in St. Moritz (<i>27%</i>)
Heiner Lutz und Laurenz Schmid	2 (2)	Beatus Wellness & Spa Hotel in Merligen, Ermitage-Golf Wellness & Spa Hotel in Schönried
Dr. h. c. Thomas Schmidheiny mit 73.3% an der Grand Resort Bad Ragaz AG	2 (2)	Grand Hotel Hof Ragaz, Grand Hotel Quellenhof & Spa Suites (beide in Bad Ragaz)
Roberto Dr. Naldi (Italien)	2 (2)	Grand Hotel Eden in Lugano, Splendide Royal in Lugano
Familie Niarchos (Griechenland)	2 (2)	Grand Hotel Kronenhof in Pontresina, Kulm Hotel St. Moritz
Cedar Capital Partners (England)	2 (0)	Four Seasons Hotel Des Bergues, Le Richemond (beide in Genf)

HRH Prince Alwaleed Bin Talal / Kingdom Holding (Saudi Arabien) mit 35% an Fairmont Raffles, 47.5% an Four Seasons und 33.3% an Mövenpick Hotels & Resorts	1 (5)	Mövenpick Hôtel & Casino Genève, Four Seasons Hotel Des Bergues (<i>Betreiber</i>), Fairmont Le Montreux Palace (<i>Betreiber</i>), Swissôtel Métropole Genève (<i>Betreiber</i>), Four Seasons Hotel Des Bergues in Genf (<i>Betreiber</i>) (sowie <i>Betreiber bei den ehemaligen 5 Sterne Hotels Restaurant Hotel du Parc des Eaux-Vives in Genf und Swissôtel Le Plaza Basel</i>)
Kempinski AG: Crown Property Bureau (Thailand)	0 (3)	Grand Hotel Kempinski Geneva (<i>Betreiber</i>), Le Mirador Kempinski in Mont-Pèlerin (<i>Betreiber</i>), Kempinski Grand Hotel des Bains in St. Moritz (<i>Betreiber</i>)
Total	31 (35)	

Tabelle 3: Übersicht der Mehrfach-Mehrheitsinhaber

Michel Reybier ist gebürtiger Franzose und durch eine Fleischverarbeitungsfirma finanziell wohlhabend geworden. Der Erfolg der Unternehmung ermöglichte ihm den Einstieg in die Hotellerie, was zum Aufstieg seiner Hotelgruppe La Réserve führte. Diese besteht in der Zwischenzeit aus drei Häusern in Genf, Paris und Ramatuelle. Zudem ist Michel Reybier seit April 2013 mit 30% an der Seiler Hotels Zermatt AG beteiligt und erlangte mit der Akquisition der Victoria Jungfrau Collection weitere Marktanteile. Zudem hält Michel Reybier eines der renommiertesten Bordeaux Weingüter, das Château Cos d'Estournel, und ist Eigentümer des ungarischen Tokajer Produzenten Hétszoló. Mit Antoine Hubert und Géraldine Reynard-Hubert schloss sich Michel Reybier zum Investmentvehikel MRSI (Medical Research, Services & Investments) zusammen, welches 88,7% an der Aevis Holding SA hält. Diese ist Muttergesellschaft der Genolier Swiss Medical Network, welche die zweitgrösste Privatklinikgruppe der Schweiz ist. Michel Reybier war bereits in 14 Branchen unternehmerisch tätig und gilt als kühler, rationaler Strategie, der sich gerne im Schatten der öffentlichen Berichterstattung bewegt.

Der **Credit Suisse Real Estate Fund Hospitality** investiert in Hotelimmobilien in der ganzen Schweiz und hält rund 20 Hotelliegenschaften sowie weitere Vermögenswerte in Höhe von insgesamt rund CHF 1.4 Milliarden (Ende Februar 2014). Der Fonds ist seit dem 31. Oktober 2012 an der SIX Swiss Exchange AG kotiert und steht sowohl für institutionelle wie auch private Anleger offen. Es handelt sich dabei um einen sogenannten «Evergreen»-Fonds, der keine feste Laufzeit besitzt und eine diversifizierte Portfoliostruktur aufweist (unterschiedliche Standorte, Klassifikationen, Betreiber). Der Fonds, welcher von Lucas Meier gemanagt wird, darf aufgrund regulatorischer Gründe nur Pachtverträge (das Betriebsrisiko liegt hier primär beim Pächter, unabhängig vom Geschäftsgang) und keine Managementverträge (das Risiko liegt vor allem beim Investor) abschliessen. Der Fonds verfolgt primär Hotelinvestitionen im Raum von Grossstädten und deren Agglomeration ab einer kritischen Grösse (mindestens 80 bis 100 Zimmer bei 160 bis 200 Betten), wohingegen Investitionen in Feriendestinationen mit internationalem Ruf sekundär und nur bei einmaliger ‚Unique Selling Proposition‘ (Lage, Konzept, Betreiber, Marke und Infrastruktur) möglich sind. Erwähnenswert ist an dieser Stelle, dass der Credit Suisse Real Estate Fund Hospitality nicht zuletzt auch der Eigentümer der Immobilie des Palace Luzern der Victoria Jungfrau Collection ist. Unter den Hotelimmobilien befinden sich unter anderem folgende Objekte: Swissôtel Le Plaza in Basel, Dorint Hotel in Basel, Le Montreux Palace in Montreux, Le Mont Cervin Palace in Zermatt, 25 Hours Hotel in Zürich, Swissotel in Zürich und der Stilli Park in Davos. Hinter dem neu eröffneten Haus in Davos, welches als 'International Chain' klassiert ist, steht ein für die internationale Hotellerie übliches Triumvirat: Die globale Hotelkette «Intercontinental» als Managementorganisation, welche neben dem Know-How weitgehend auch das Vertriebsnetz, Geschäftsbeziehungen und Stammkunden mitbringt. Pächter des Betriebes ist die Stilli Park AG, eine lokale Betriebsgesellschaft, die damit also das unternehmerische Risiko trägt, Franchisegebühren an die Hotelkette Intercontinental und Miete an den Credit Suisse Real Estate Fund Hospitality als Eigentümer bezahlt.

Transaktionen: Inhaberwechsel

Hauptgrund für M&A Hoteltransaktionen, vor allem bei Familienbetrieben, ist oftmals eine fehlende Nachfolgeregelung. Allerdings können auch andere strategische Überlegungen zu einer Transaktion führen. Beispielhaft können Übernahmen durch Unterbewertungen von Zielunternehmen, erwartete Skaleneffekte, gewollter Umsatzwachstum bei niedrigen Fremdfinanzierungskosten oder die Ausweitung geographischer Marktpräsenz genannt werden. Die letzten Hoteltransaktionen wurden hierbei wie folgt identifiziert: das 'Grand Hotel Bellevue', das 'Chalet Zermatt Peak', die Immobilie des 'Fairmont Le Montreux Palace', das 'Les Trois Rois' (Verhandlungen laufen noch), das 'Mont Cervin Palace' sowie die Immobilie des 'Kempinski Grand Hotel des Bains'. Auffällig ist, dass bei vier Transaktionen jeweils der Credit Suisse Real Estate Fund Hospitality (Klassifikation: «Finanzinvestor») als Käufer der Immobilien auftrat und somit seine Marktstellung weiter ausbaute. Hierzu erfolgte beispielsweise die Eigentumsübertragung der Immobilien der Zermatter Seiler Hotels (u.a. Mont Cervin Palace, Le Petit Cervin, Monte Rosa und Welcome Hotel) per Juli 2011 von der Familie Seiler (Kaufpreis circa CHF 178.3 Mio) oder auch die Akquisition an der Hotelimmobilie am Fairmont Le Montreux Palace per 1. Oktober 2012.

Zeitpunkt	Hotel	Zimmer	Verkäufer	Käufer	Indikativer Kauf-/Transaktionswert
Jun 2011	Palace Luzern	129	Victoria Jungfrau Collection (VIC)	Credit Suisse Real Estate Fund Hospitality	CHF 41 Mio.
Jul 2011	Mont Cervin Palace, Zermatt	150	Seiler Hotels Zermatt (Athris / G. von Opel)	Credit Suisse Real Estate Fund Hospitality	CHF 57 Mio.
Aug 2012	Swissôtel Le Plaza Basel	238	Blackstone Group	Credit Suisse Real Estate Fund Hospitality	CHF 76 Mio.
Okt 2012	Fairmont Le Montreux Palace	236	Blackstone Group	Credit Suisse Real Estate Fund Hospitality	CHF 119 Mio.
Dez 2012	Grand Hotel Bellevue, Gstaad	57	Dr. h.c. T. Straumann	Daniel Koetser und Dr. h.c. Rudolf Maag	[Stillschweigen]
Mär 2013	Kempinski Grand Hotel des Bains, St. Moritz	184	Immofinanz Group	Internationales Privatkonsortium	CHF 200 - 250 Mio.

Mär 2014	Eden au Lac, Zürich	50	Victoria Jungfrau Collection (VJC): diverse Aktionäre (Streubesitz u.a. GVB, BEKB, Terramaris)	Aevis Holding SA (M. Reybier)	CHF 55 Mio.
	Victoria-Jungfrau Grand Hotel, Interlaken	224			
	Palace Luzern (<i>operative Ges.</i>)	129			
	Bellevue Palace, Bern (<i>operative Gesellschaft</i>)	126			
Pendent	Les Trois Rois, Basel	101	Dr. h.c. T. Straumann	[Stillschweigen]	[in Verhandlung]

Tabelle 4: Chronologische Übersicht der Transaktionen zu 5 Sterne Hotels seit 2011

Fallbeispiel: Übernahmeprozess bei der Victoria Jungfrau Collection in Interlaken

Wie spielt sich eine Hoteltransaktion nun konkret in der Praxis ab? Die Übernahmeschlacht um die wohl bekannteste, ehemals bis zum 29. November 2013 an den Börsen SIX Swiss Exchange und BX Berne eXchange kotierte Schweizer Hotelgruppe "Victoria Jungfrau Collection", liest sich wie ein Krimi. Yungfen Gao, Michel Reybier (Aevis Holding SA) und die Familie Manz (Manz Privacy Hotels respektive Swiss Private Hotel AG) hiessen die Interessenten zu der möglichen Akquisition der Victoria Jungfrau Collection. Als erstes bekanntes Gebot ging im Oktober 2013 das öffentliche Kaufangebot der Aevis Holding SA zu CHF 250 pro Aktie ein, wobei die Investorengruppe gleichzeitig offenlegte bereits 7.8% der 280'000 Namenaktien der Victoria Jungfrau Collection im Eigentum zu halten und die Hotellerie zukünftig als zusätzliches, neues Standbein Ihrer Diversifikationsstrategie ausbauen zu wollen. Aber warum kam es überhaupt zu einem solchen öffentlichen Kaufangebot („Public Tender“)?

Gemäss dem Schweizer Handbuch der Wirtschaftsprüfung wird unter einem solchen öffentlichen Kaufangebot jede Art von Übernahmeangebot für Beteiligungen an schweizerischen Gesellschaften verstanden, deren Beteiligungspapiere mindestens teilweise an der Schweizer Börse kotiert sind und somit dem Bundesgesetz über die Börsen und den Effektenhandel (BEHG) unterstehen. Grundsätzlich wird zudem zwischen Pflichtangeboten und freiwilligen Kaufangeboten unterschieden. Während Pflichtangebote obligatorisch bei Überschreiten des Grenzwertes von 33.3% aller Inhaberstimmenrechte von kotierten Beteiligungspapieren abgegeben werden müssen, sind freiwillige Kaufangebote nicht den gleichen Einschränkungen unterstellt. So ist beispielweise beim freiwilligen Kaufangebot die Ausgestaltung eines Teilangebots auf eine bestimmte Anzahl von Anteilen oder eine weitgehend freie Preisfestlegung möglich. Daneben werden freundliche von unfreundlichen Kaufangeboten differenziert, wobei bei letztgenannter Variante ein Investor Anteile aufkauft ohne vorher die Einwilligung des Übernahmekandidaten eingeholt zu haben und dessen Übernahme von der Geschäftsführung der Zielgesellschaft abgelehnt wird. Darüber hinaus kommt der Übernahmekommission (www.takeover.ch) im Einzelfall die Aufgabe zu, die Einhaltungsprüfung der zugrundeliegenden Vorgaben sicherzustellen.

Nachdem Yungfeng Gao im Anschluss an das Aevis Angebot eine allfällige Offerte von den Kapitalexporth Bestimmungen der chinesischen Regierung abhängig machte, kam es zum Gegenangebot der Familie Manz per Ende 2013, welche CHF 277 pro Aktie offerierte und somit die initial gültige Angebotsfrist vom 30. Dezember 2013 auf den 30. Januar 2014 verlängerte. Auch der Verwaltungsrat der Victoria Jungfrau Collection AG blieb in dieser Zeit nicht untätig und liess mittels einer Fairness Opinion der „The Corporate Finance Group AG“ per Dezember 2013 verlauten, dass der Transaktion ein wirklicher Wert von CHF 300 bis 325 pro Aktie zugrunde liegen müsse und somit darunter liegende Angebote weder als fair noch angemessen betrachtet werden. Infolge des höheren Konkurrenzangebots durch die Familie Manz und deren Argumentation, dass Michel Reybier und seine Partner eine Umnutzung der Hotelgruppe vornehmen könnten, erfolgte ein zweites Angebot der Aevis Holding im Bieterprozess in Höhe von CHF 305 pro Aktie per Januar 2014. Diesem Angebot folgte auch der Verwaltungsrat der Victoria-Jungfrau Collection AG mit seiner Empfehlung zur Annahme der Aevis Offerte und der Ablehnung des Angebots der Swiss Private Hotel AG (Familie Manz). Dies liess der Konkurrenzbieter, Familie Manz, nicht lange auf sich beruhen und erhöhte seinerseits das eigene Angebot auf CHF 310 pro Aktie per Ende Januar 2014 und erlangte damit eine weitere Fristverlängerung auf den 13. Februar 2014. Im Februar wurde dann bekannt, dass die Aevis Holding ihre Anteile massiv erhöhen konnte und mit weiteren Ankäufen der Terramaris S.A. Aktien in Höhe von 15.6% und der Novartis Aktien mit über 33.3% zum grössten Aktionär der Victoria-Jungfrau Collection AG wurde (vor dem Kuwait Investment Office mit 23.9%).

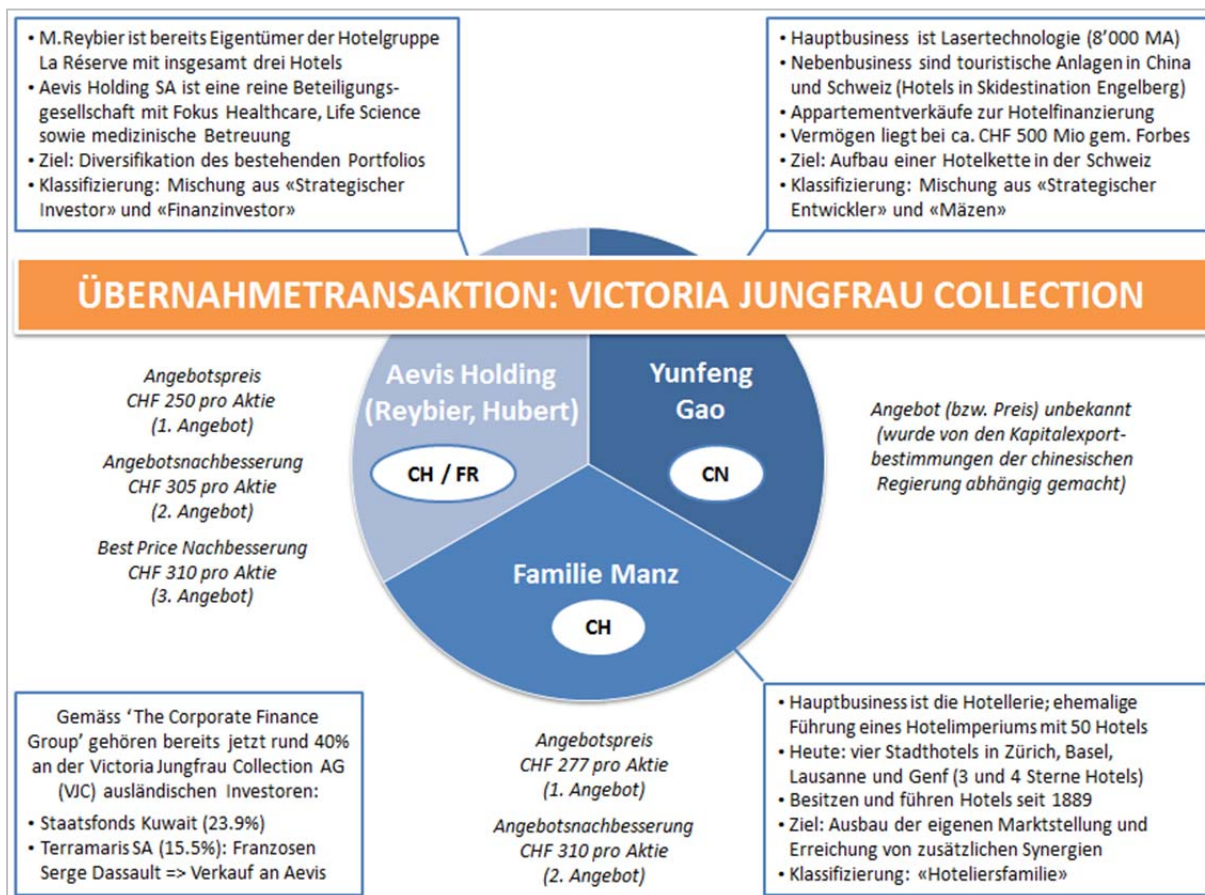


Abbildung 3: Indikative Investorenanalyse zur Transaktion der VJC

Die Überschreitung dieser Ein-Drittel Schwelle bedeutete zudem, dass aus dem bisherig freiwilligen Angebot ein Pflichtangebot wurde. Gleichzeitig erhöhte sich das Angebot der Aevis aufgrund der Best-Price-Regel analog zum Angebot der Swiss Private Hotel AG auf CHF 310 pro Aktie. Per Ende Februar 2014 gab der Verwaltungsrat der Victoria-Jungfrau Collection AG bekannt, auf eine weitere Abgabe einer Angebotsempfehlung bis zum Ende der Nachfrist am 20. März 2014 verzichten zu wollen. Gemäss Informationen über die weiteren, wesentlichen Aktionäre namentlich dem Kuwait Investment Office (23.9%), der Berner Kantonalbank (12.1%) und der Gebäudeversicherung Bern (6.1%) bestanden keine Angaben, ob überhaupt ein Kaufinteressent Vorzug erlangen könnte. Am 3. März 2014 wurde bekannt, dass die Aevis Holding mit 43.4% das Übernahmepoker für sich entschieden hat und die Familie Manz ihr Angebot zurückzog. Im Anschluss gab Christian Seiler, Verwaltungsratspräsident der neu gegründeten Aevis Holding Tochtergesellschaft, der Swiss Hotels Investment AG, bekannt, neben der Victoria Jungfrau Collection noch weitere Hotels in eine Gruppe integrieren zu wollen. An dieser Stelle wurden die beiden Seiler Hotels in Zermatt (5* Hotel Mont Cervin Palace, 4* Hotel Monte Rosa) und das La Reserve in Genf von Michel Reybier genannt, mit welchen weitere Synergien im Kostenmanagement möglich würden. Im Übernahmepoker setzte sich die Aevis Holding SA dann per 7. März 2014 komplett durch, da auch die Berner Kantonalbank (BEKE) und die Gebäudeversicherung Bern (GVB) ihre Aktienpaketverkäufe bestätigten, was zu Mehrheitsanteilen der Aevis von 61.7% führte. Nach Ende der Nachfrist vom 20. März 2014 wurde bekannt, dass die Aevis sogar 71.5% aller Anteile erlangte und mit weiteren Geldern Investitionen in die Hotelgruppe plant, um einen Turnaround der Rentabilität zu erreichen.

Segmentierung: Landkarte mit Ballungszentren der Schweizer 5 Sterne Hotellerie

Die Anzahl der Schweizer 5 Sterne Hotels ist seit langem relativ stabil. So bestehen seit 2007 eine Bandbreite von mindestens 86 und maximal 93 Hotelbetrieben in der 5 Sterne Kategorie. Seit der letzten Publikation wurden von den neun neu eröffneten Hotelobjekten, das Gros in der Westschweiz (drei Hotels im Kanton Wallis) sowie im Kanton Tessin (zwei Hotels) eröffnet. Von jenen Hotels, die aus dem 5 Sterne Katalog verschwanden, waren vor allem die Kantone Bern und Genf betroffen (je zwei Hotels). Im Vergleich zwischen Hotels der Ski- und Bergregionen gegenüber urbanen Ballungszentren kann festgestellt werden, dass sich bereits über ein Drittel der 5 Sterne Hotels in einer der zehn grössten Städte der Schweiz befinden. Gemäss einer KPMG Auswertung (Pfister 2014) zeigte sich, dass zwischen 2007 und 2013 vor allem Grosszentren und erst darauffolgend erstklassige Tourismus (Wintersport) Destinationen den Grossteil des Hotelinvestitionsmarkts stellten. Wo jedoch für einen Hotelinvestor zukünftig am meisten Markt- und Nachfragepotential besteht, bleibt noch offen.

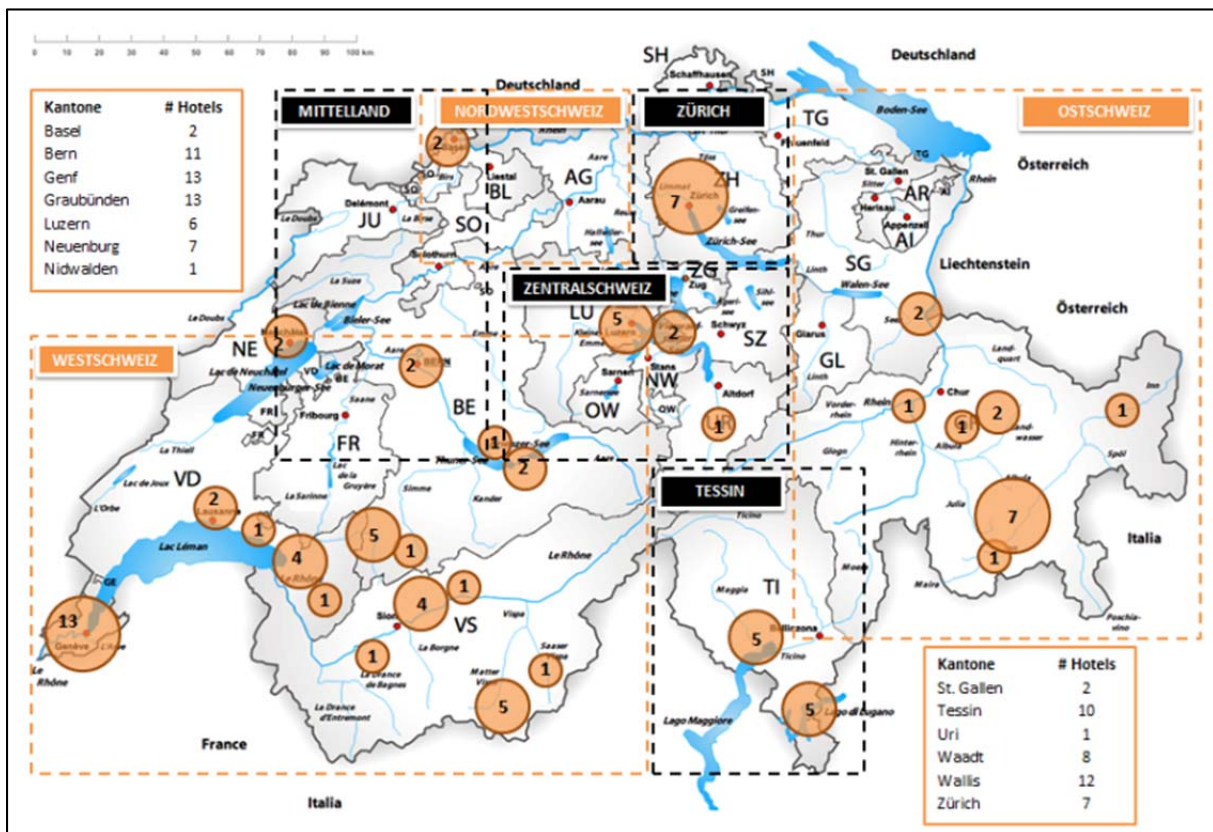


Abbildung 4: Geographische Verteilung der 5 Sterne Hotellerie

Trends 2011 bis 2013

Die Autoren haben festgestellt, dass in der Luxushotellerie vermehrt Hotelkomplexe bestehend aus Hotels, Wohnungen und Spas geplant und erstellt wurden. Die gebauten Apartmentwohnungen fungierten im Anschluss als Einmalverkäufe (bspw. Time-Share-Wochen) und somit als Vorauszahlung (Cash Upfront), um den eigentlichen Hotelbau gegen bzw. vor zu finanzieren und damit eine Quersubventionierung zu gewährleisten. Die Anleger der gekauften Apartments können durch den Erwerb vertraglich gesichert die gesamte Hotelanlage sowie sämtliche assoziierte Dienstleistungen beziehen. Der Eigentümer übernimmt im Gegensatz zum Besitzer alle verbundenen Rechte und Pflichten des Objekts bspw. Zahlung der jährlichen Instandhaltungskosten. Diese Art der Finanzierung wurde vermehrt in Ski- und Bergdestinationen vorgenommen. Zudem brachte diese Variante den Vorteil mit sich, dass die Realisierung von Zweitwohnungen als Bankensicherheit bei der Kreditvergabe fungierte. Die Umsetzung der per 11. März 2012 bejahten Zweitwohnungsinitiative wird aufzeigen, ob diese Finanzierungsform auch zukünftig weiter bestehen wird.

Beispiele: 'The Chedi Andermatt' (Orascom, Sawiris), das geplante Familienhotel in Melchsee-Frutt (Eberli, Gao), das 'The Alpina Gstaad' (Jean-Claude Mimran, Marcel Bach), oder auch das 'Grand Hotel Regina' (Gherzi, Nüesch Development AG, Reinhard & Partner, Hess Investment).

Sicher ist, dass sich Eintrittsbarrieren erhöhen und sich damit ein gewisser Investitionsstau in Ski- und Bergregionen ergeben könnte. Als mögliches Szenario könnten somit bestehende Immobilien zukünftig vermehrt mit Dienstleistungsangeboten als 'Service Chalets' ausgebaut werden. Aufgrund des Gesetzesentwurfs des Bundesrats zur Zweitwohnungsinitiative wird nun zwar eine Begrenzung von Einheiten formuliert, dennoch bestehen Ausnahmen. So sind Neubauten von Zweitwohnungen in Gemeinden mit einem Zweitwohnungsanteil von 20% zwar verboten, jedoch dürfen Personalwohnungen oder der Bau von touristisch bewirtschafteten Wohnungen weiterhin vorgenommen werden, sofern ein Betriebskonzept mit infrastrukturellen Elementen und Dienstleistungsangeboten bestehen. Ebenfalls ist geplant, dass unter gewissen Umständen Hotels in Zweitwohnungen umwandelbar sein können. Voraussetzung ist eine 25-jährige Betriebsdauer und keine anderweitig rentable Fortführungsmöglichkeit. Falls Objekte nur so weiter bestehen könnten, darf die Fläche des Betriebs um maximal 20% des ursprünglichen Zustands erweitert werden.

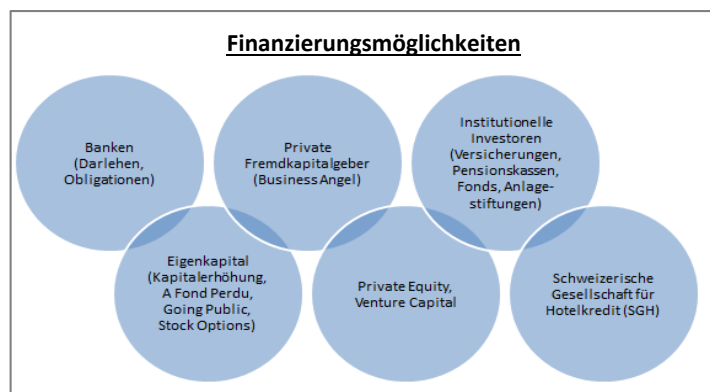


Abbildung 5: Finanzierungsmöglichkeiten durch Kapitalgebergruppen

Gemäss einer Erhebung von BHP-Hanser und Partner AG (2012) planten zum Zeitpunkt der Annahme der Zweitwohnungsinitiative (Lex Weber) rund 24% von 305 befragten 1 bis 5 Sterne Hotels ein Beherbergungsprojekt, von welchen rund 20% der Projekte angepasst oder aufgegeben werden mussten. Dies beinhaltete Hotelprojekte, Residenzen und bewirtschaftete Wohnungen oder auch eine Kombination. Das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) liess weitere Studien durchführen, um die zukünftig erwarteten Auswirkungen aufzeigen zu können. Aufgrund der Lex Weber bedingten Einschränkung von Querfinanzierungsmöglichkeiten der Hotellerie durch den Bau und Verkauf von Zweitwohnungen wird erwartet, dass ein Rückgang von Investitionen primär in der gehobenen Hotellerie erfolgt, wohingegen sich die Entwicklung der touristischen Nachfrage längerfristig nur wenig verändern dürfte. Bereits im Herbst 2012 wurde vom Parlament ein Konjunkturpaket zur Standortförderung eingeleitet, welches den finanziellen Spielraum der Schweizerischen Gesellschaft für Hotelkredit (SGH) während 2012 bis 2015 mit einem Zusatzdarlehen von CHF 100 Mio. erweiterte. Mit dem Tourismusbericht vom Juni 2013 vom Bundesrat soll dieses Geld nun auch als flankierende Massnahme der Lex Weber mit einer Verlängerung bis 2019 eingesetzt werden können. Weitere Flexibilisierungsmassnahmen sollen ergänzend erfolgen.

Ausblick

Was lässt sich nun aus unserer Analyse ableiten und welches sind die zukünftigen Trends und deren mögliche Szenarien? Auch wenn diese Frage nicht einfach zu beantworten ist, ergeben sich nach Ansicht von Branchenexperten wie Investoren, Hoteliers und Beratern vier Themenblöcke, deren Relevanz zukünftig an Bedeutung gewinnen wird. Diese sind der strukturelle Wandel der Branche per se, neu adjustierte Finanzierungsarten, ein zunehmend politisch bestimmtes regulatorisches Umfeld und die strategische Ausrichtung der Betriebe:

- **Konsolidierung und Internationalisierung der Hotelbranche:** Die internationale Kettenhotellerie wird zukünftig versuchen den Markt Schweiz stärker zu penetrieren und damit verstärkt Marktzugänge zu suchen. Dies kann durch Eröffnungen neuer Hotels (bspw. Hyatt Hotels im Rahmen des ‚The Circle‘ am Flughafen Zürich) oder durch die Übernahme bestehender Hotels geschehen. Bis heute waren Kettenhotels weitgehend in den urbanen Regionen wie den Grossstädten ansässig, zukünftig werden diese vermutlich auch stärkere Präsenz in Top Feriendestinationen zeigen (bspw. mittels Franchising-Verträgen). Die Neueröffnungen des Intercontinental in Davos oder des W von Starwood in Verbier sind für letzteren Punkt gute Beispiele. Innerhalb der Hotellerie werden zukünftig vermehrt professionellere Akteure aus dem Nahen, Mittleren oder Fernen Osten eine wesentliche Rolle einnehmen. Dies wird für den Tourismus die Chance mit sich bringen, dass verstärkt ein Gästeportal zu (Heimat-)Märkten dieser Hotelgruppen bzw. deren Investoren etabliert werden kann, um damit neue Segmente zu erschliessen. Ein anderes Beispiel einer Internationalisierungsstrategie ist die vertikale Integration der zwei deutschen Reiseveranstalter (FTI Group, RT/Raiffeisen Touristik Group), welche durch den ägyptischen Unternehmer, Samih Sawiris, anteilig übernommen wurden. Die zunehmende Bedeutung von Hotelketten in Europa, der stärkere länderübergreifende Wettbewerb und die stetig wachsende Gästeerwartungshaltung in der Luxushotellerie könnten zu einer weiteren Internationalisierung des Angebots im Schweizer 5 Sterne Markt führen. Es ist zudem zu erwarten, dass künftig vermehrt Clusterbildungen in der 5 Sterne Hotellerie stattfinden werden und sich somit die Anzahl von Mehrfach-Mehrheitsinhabern weiter erhöht. Es wird damit eine Konsolidierung der aktuell bestehenden fragmentierten Marktsituation im Luxussegment stattfinden. Durch die Übernahme grosser Aktienpakete an der Victoria Jungfrau Collection durch die Aevis Holding SA könnte es zukünftig ebenfalls zur stärkeren Vernetzung zwischen der Hotellerie und dem Gesundheitswesen kommen. Hierfür gibt es auch Indizien bei anderen Hotelbetrieben, die diesem Trend folgen wie bspw. das medizinische Zentrum des Grand Resort Bad Ragaz oder das medizinisch, ästhetische Zentrum des Hotels Eden Roc.
- **Finanzierung:** Die Sicherstellung der Finanzierung zu Investitionstätigkeiten ist seit jeher ein zentrales Thema in der gehobenen Hotellerie. Die Relevanz wird weiter zunehmen, da sich Renovationszyklen aufgrund der immer weiter steigenden Erwartungshaltung des Gastes oder der Konkurrenz mit Betrieben aus dynamischen Wachstumsmärkten sich immer mehr beschleunigen. Zwar können bei einem Teil der Hotels, wie im Falle von historischen Bauten, Teilfinanzierungen in Form von gesetzlich geregelten Gemeinde-, Kantons- und Bundessubventionen zum Denkmal- und Landschaftsschutz als Hilfe bei Investitionsvorhaben beansprucht werden. Aber dies betrifft nur ein Fragment der prestigeträchtigen Hotelbauten. Branchenexperten sehen international eine zunehmende Bedeutung sogenannter ‚Manchise‘ Verträge, welche eine Vermengung von Management- und Franchise-Verträgen darstellen. Diese Vertragsform ist bereits im Ausland (bspw. China, Indien, Mittleren Osten und Europa) eine zunehmend gefragte Wachstumsmöglichkeit und wird als Antwort auf eine bessere Risikoverteilung zwischen Investoren und Betreibern verstanden. Im Unterschied zur Schweiz finden sich im Ausland zudem vermehrt Versicherungen als institutionelle Investoren von Hotels wieder. In der Schweiz gibt es zwar einige wenige Beispiele wie ehemals die Gebäudeversicherung Bern (Victoria Jungfrau Collection) oder die Baloise (Basel Hilton), aber noch nehmen Fonds (Credit Suisse Real Estate Fund) und Banken wie die Credit Suisse (Savoy Hotel Baur en Ville) oder die UBS (Widder Hotel) einen grösseren Raum ein. Insgesamt gilt unter Branchenexperten die Schweizer Bankenlandschaft zu Fremdfinanzierungskonditionen im Rahmen von Hotelakquisitionen als weniger risikofreudig als jene Institute aus aufstrebenden Staaten. Aus Sicht vieler internationaler Investoren steht ein Hotel wertmässig für eine Qualitätsimmobilie. Hotels haben also oft Anlagequalität, können aber andererseits nicht einfach als normale Immobilie bewertet werden. Dies begründet sich darin, dass der Wert des Hotels im Gegensatz vom verhandelten Kaufpreis vollständig von einer Unternehmensbewertung abhängt. Diese unterliegt wiederum unterschiedlichen Modellen - je nachdem ob es sich um eine Renditeimmobilie handelt oder nicht. So werden Hotels oftmals auf Basis zukünftig abgezinster Cash-Flows (Ertragswert) ermittelt, wohingegen bei nicht Renditeobjekten häufig ein Vergleichswert Anwendung findet.

- Regulatorische Einflüsse:** Nachdem der Gesetzesentwurf über die Umsetzung zur Zweitwohnungsinitiative bereits eingehend diskutiert wurde, bleibt nun nur noch der Verweis auf die per 9. Februar 2014 angenommene Masseneinwanderungsinitiative und die Abstimmung zur Mindestlohninitiative per 18. Mai 2014 offen. Diese Initiativen können wegen ihren negativen Auswirkungen einen investorenrelevanten Einfluss auf die Attraktivität der Branche und deren Renditeerwartung haben. Die Hotellerie ist bekannt als eine Branche mit relativ engen EBITDA-Margen und zudem sehr personal- als auch anlageintensiv. Engpässe von qualifizierten Mitarbeitern aus dem Ausland und eine Aufstockung der Personalkosten würden genau diese EBITDA-Marge weiter erodieren. Zudem bestehen aktuelle Bestrebungen wie die Motion von Jacqueline Badran zur weiteren Verschärfung der Lex Koller. Letztgenannte verunmöglicht heute den Erwerb von Wohnimmobilien für Ausländer (jedoch nicht Hotelimmobilien).
- Strategische Ausrichtungen:** Wie bereits erwähnt, hat sich der Anteil ausländischer Investoren an Schweizer 5 Sterne Hotels in den letzten Jahren weiter erhöht. Zudem konnten im Gegensatz zur gesamten letzten Dekade sehr viele Eröffnungen von 5 Sterne Häusern und internationalen Kettenhotels in den letzten zwei Jahren im Alpenraum beobachtet werden, bspw. Giardino Mountain Champfèr, Alpina Gstaad, Chedi Andermatt, W Verbier, oder auch das Intercontinental Davos. Angesichts des Nachfragerückgangs, den man aber seit einigen Jahren in den alpinen Ferienregionen im Gegensatz zu den Schweizer Städten beobachtet (diskutierte Faktoren sind hier der starke Schweizer Franken, die Wirtschaftskrise in wichtigen Quellmärkten, aber auch Veränderungen im Kundenverhalten) stellt sich die Frage, was Hoteliers und deren Investoren tun können, damit ein Erfolg der eigenen Häuser auch zukünftig bestehen bleibt. Grundsätzlich sind drei generische Wettbewerbsstrategien bekannt, mit der sich Marktakteure in einem sich verschärfenden Wettbewerbsumfeld behaupten können. Diese sind die Differenzierungs-, Kostenführerschafts- und Nischenstrategien. Da die meisten Unternehmungen mit Ausnahme ausgewählter Nischenplayer aufgrund des ständigen Wandels nur über Wachstum von Geschäftseinheiten und -feldern bestehen bleiben können, erweist sich die Berücksichtigung von Megatrends als eine Komponente, die in jedem Strategieprozess berücksichtigt werden sollte (bspw. demographischer Wandel der Gesellschaft, zunehmende Individualisierung des Kunden, ansteigende Bedeutung des Gesundheitsfaktors, Digitalisierung des Alltags). Im hotellerieusuisse Bericht „Ausbruch aus der Mitte: Strategievarianten für Schweizer Hotelbetriebe“ wird aufgezeigt, dass eine Differenzierung über das Leistungs- und Preisangebot (bspw. „Qualitätsmonopolist“ in Beauty Behandlungen), eine Nischenausrichtung durch massgeschneiderte vertikale Integrationen zur Quersubventionierung (bspw. verrechenbare Nebenleistungen wie Bergtouren) und eine Kostenführerschaft durch horizontale Integration in Form von Kooperationen stattfinden kann (bspw. Einkaufsallianzen). Hier stellen neue Hotelformen im Sinne von Kooperationen gerade für Familienhotels als Cluster grosse Chancen zu Synergien dar. Je nach Positionierung als Stadthotel oder Resort sollte ein Fokus auf wenigen Zielgruppen bestehen, die sich in ihren Bedürfnissen gleichen oder sich sogar ergänzen (bspw. Golfer, Tennisspieler, Wanderer).

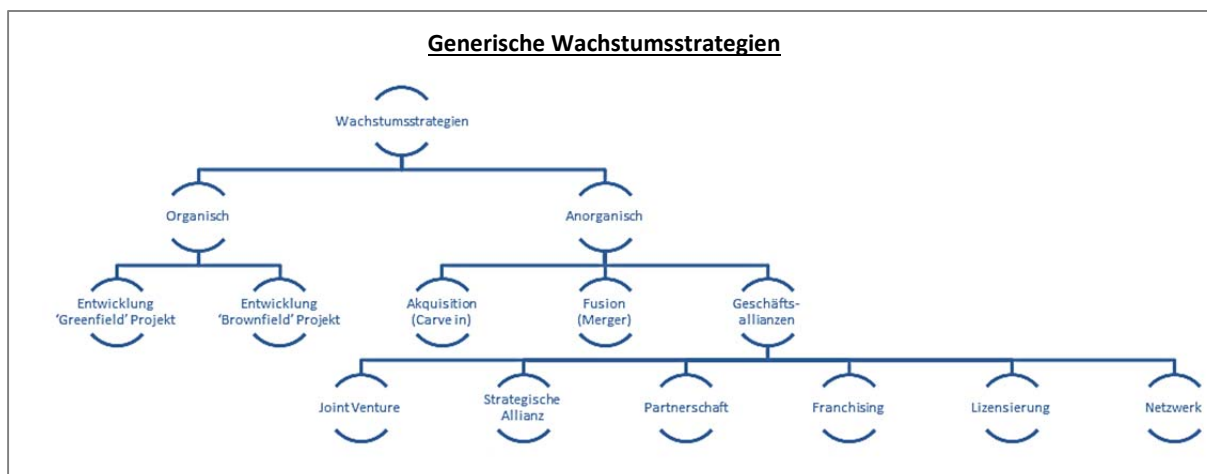


Abbildung 6: Übersicht möglicher organischer und anorganischer Wachstumsstrategien (Quelle: hotellerieusuisse 2007)

Fazit

Hotelinvestitionen legten 2013 in Europa, dem mittleren Osten und Asien (EMEA) um rund USD 13.2 Mrd. bzw. 17% gegenüber dem Vorjahr zu. Experten von JonesLangSalle (Hotelier, 2014) prognostizieren zudem einen weiteren Anstieg von 20% für 2014, welcher erheblich auf internationale Investoren zurückgeführt wird. Die Schweiz ist hierbei gleichermassen betroffen, da sich die Gesamtinvestitionssumme für geplante Hotelprojekte in der Schweiz nach Schätzungen von hotellerieusuisse (Pfister, 2014) in Höhe von CHF 8 Mrd. bewegen (dabei wurden nur Hotelprojekte ab CHF 100 Mio. berücksichtigt). Die zukünftige Entwicklung der Eigentumsverhältnisse in der Schweizer 5 Sterne Hotellerie wird höchstwahrscheinlich weiterhin in Richtung eines Anstiegs ausländischer Investoren gehen. Die Tatsache, dass in den letzten Jahren gemäss einer Untersuchung von Wüest & Partner (Martel & Schäfer, 2014) bei generellen Immobilientransaktionen Ausländer in drei von zehn Fällen involviert waren, unterstützt diese Einschätzung. Solange aber die Nachhaltigkeit des Hotelbetriebs und der Hotelliegenschaft gewährleistet ist, erscheint es sekundär, ob ein Schweizer 5 Sterne Hotel von einem In- oder einem Ausländer wirtschaftlich geführt wird. 5 Sterne Hotels sind als Leuchttürme vieler Tourismusdestinationen

durch ihre Wertschöpfung zentral notwendig. Zudem tragen sie zur internationalen Reputation der Schweizer Tourismusbranche bei. Hotelbetriebe sind (und waren) den Globalisierungstendenzen und der Internationalisierung schon immer stark ausgesetzt und daher auch Gradmesser für Trends und Entwicklungen im Tourismus. Während urbane Stadthotels in Zürich und Genf europaweit noch immer herausragen wie eine aktuelle PWC Studie (Turnherr, 2014) sagt, bleibt offen, ob in anderen Regionen nicht verstärkt neue Geschäftsfelder über laterale Kooperationen (bspw. Gesundheitswesen) erschlossen werden müssen. Sicher ist auf jeden Fall, dass die 5 Sterne Hotellerie von morgen weiterhin Optimierungstendenzen durch Kooperationen und Konsolidierungen zu weniger, aber grösseren Hotelgruppen unterworfen sein wird. Die hierzu benötigten finanziellen Mittel werden weiterhin aus einem breiten internationalen Investorenportfolio von Strategen, Mäzenen bis hin zu Finanzinvestoren stammen.

Verdankungen

Die Autoren möchten sich bei den Kollegen und Branchenexperten bedanken, die das Manuskript vor der Publikation kritisch gelesen und uns zahlreiche Tipps zur Verbesserung gegeben haben. Es sind dies unter anderen: Thomas Allemann, Marie Julen, Leo Maissen, Macy Marvel, Philippe Pasche, Ulrich Prien, Andreas Roman, Marc Schnyder und Jean-Luc Zehnder.

Alle aktuellen Informationen zu indikativ gültigen Investoren finden Sie als PDF unter:

http://www.touobs.ch/media/236559/Inhaberdaten_5Sterne_Hotellerie_Public.pdf

Interaktive online Karte der Schweizer 5 Sterne Hotels:

<http://tinyurl.com/5-Sterne-Hotels-Schweiz>

Bibliographie

Aliesch, Natalie-Pascale und Schweizerische Depeschagentur (SDA) 2014: Übernahmepoker um VJC-Hotels entschieden. Bern: Hotel & Tourismus Revue (HTR)

AWP Finanznachrichten (AWP) Schweizerische Depeschagentur (SDA) 2014: Investor Gao weiterhin an Victoria Jungfrau Hotels interessiert. Zürich: Neue Zürcher Zeitung (NZZ)

hotelleriesuisse 2007: Ausbruch aus der Mitte: Strategievarianten für Schweizer Hotelbetriebe. Bern: hotelleriesuisse

BHP - Hanser und Partner 2012: Online Umfrage Hoteliers Schweiz 2012. Online (11.4.2014): http://www.hotelleriesuisse.ch/files/pdf4/Auswertung_BHP_Online-Umfrage.pdf

Bundesrat 2013: Bericht über die strukturelle Situation des Schweizer Tourismus und die künftige Tourismusstrategie des Bundesrates. Bern: Schweizerische Eidgenossenschaft

Direktion für Standortförderung (DS)/ Ressort Tourismus 2013: Prüfung Aufbau Tourismusbank in der Schweiz nach österreichischem Vorbild. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Schweizerische Eidgenossenschaft

Hotelier 2013: Hotelfamilie Manz will Victoria-Jungfrau-Gruppe kaufen. Schlieren: B+L Verlags AG

Hotelier 2014: Familie Manz erhöht Angebot und überbietet Avis. Schlieren: B+L Verlags AG

Hotelier 2014: VJC Für höheres Avis-Angebot!. Schlieren: B+L Verlags AG

Hotelier 2014: Hotelinvestitionsvolumen in EMEA wächst 2014 weiter. Schlieren: B+L Verlags AG

hotelleriesuisse (www.swisshotels.com)

hotelleriesuisse 2007: Ausbruch aus der Mitte: Strategievarianten für Schweizer Hotelbetriebe. Bern.

Jikhareva, Anna und Schweizerische Depeschagentur (SDA) 2014: Sawiris investiert in deutsche Reiseveranstalter. Zürich: Tages-Anzeiger // Tamedia AG

Kullmann, Patrick und Schegg, Roland 2012: Das „Who is Who“ der Schweizer 5 Sterne Hotellerie. Siders: ITO - Institut für Tourismus, HES-SO // Wallis

Martel, Andrea und Schäfer, Michael 2014: Heikle Folgen der verschärften Lex Koller. Zürich: Neue Zürcher Zeitung (NZZ)

Mettler, Hanspeter und Schnyder, Stefan 2014: BEKB und Gebäudeversicherung entscheiden Übernahmekampf. Bern: BZ Berner Zeitung

Meyer, Lucas / Hotlier 2014: Warum investieren Grossbanken in Hotels? Schlieren: B+L Verlags AG

Morgenthaler, Mathias 2014: Arbeiten, arbeiten und nochmals arbeiten. Bern: Der Bund

Pfister, Stefan 2014: Schweizer Hotelimmobilien in der Gunst von ausländischen Anlegern. Zürich, KPMG Schweiz

Stamm, Eugen 2013: Alternative Immobilienanlagen-Hotelliegenschaften als anspruchsvolle Preziosen. Zürich: Neue Zürcher Zeitung (NZZ)

Treuhand-Kammer 2009: Schweizer Handbuch der Wirtschaftsprüfung, Band 3, Andere Prüfungen. Zürich: Schweizerische Kammer der Wirtschaftsprüfer und Steuerexperten

Thurnherr, Roswitha 2014: Econometric forecast PwC 2014 - Ertragreichste Hotelzimmer in Genf und Zürich. Zürich: PricewaterhouseCoopers (PwC)

UBS AG 2013: Öffentliches Kaufangebot der AEVIS Holding SA, Fribourg, Schweiz. Zürich, UBS AG

UBS AG 2013: Änderung vom 30. Dezember 2013 zum Angebotsprospekt vom 8. November 2013 - Öffentliches Kaufangebot der AEVIS Holding SA, Fribourg, Schweiz. Zürich, UBS AG

Weitere Hauptquellen der Researcharbeiten:

Firmenindex des Eidgenössischen Amtes für das Handelsregister (zefix.admin.ch)

Presseartikel bspw. HTR, Hotelier, Bilanz, 20min, etc.

Webseiten 5 Sterne Hotels (bspw. Investor Relations, Über uns, Geschichte, etc.)

Autoren

Patrick Kullmann



Patrick Kullmann graduierte als «Bachelor of Science in International Hospitality Management» und «diplomierter Hotelier HES-SO» an der Ecole hôtelière de Lausanne (EHL). Nach seinem Studium arbeitete er zwei Jahre als Projektleiter Hotellerie bei der Privatklinikgruppe Hirslanden sowie während fünf Jahren in der Wirtschaftsprüfung bei PricewaterhouseCoopers (PwC). Im Anschluss rotierte der «eidgenössisch diplomierte Wirtschaftsprüfer» und «eingetragene Revisionsexperte» zu KPMG, wo er in der Wirtschaftsberatung im Bereich Transaction Services an finanziellen Due Diligence Prüfungen arbeitete. Seit 2012 arbeitet er im Corporate Development des Hirslanden Head Office mit Schwerpunkt Business Performance. (patrick.kullmann@ehl.ch)

Roland Schegg



Dr. Roland Schegg war zwischen 2000 und 2004 Forscher und Dozent an der Ecole hôtelière de Lausanne (EHL) und arbeitet jetzt als Forschungs-koordinator am Institut für Tourismus (ITO) der Fachhochschule Westschweiz Wallis (HES-SO Wallis). Der promovierte Naturwissenschaftler hat nach Studien an der ETH Zürich und der Universität Genf einige Jahre als Consultant in der Erdölindustrie gearbeitet und forscht unter anderem in den folgenden Themengebieten: Nutzung der IKT im Tourismus (insbesondere Vertriebskanäle in der Hotellerie), Nachhaltigkeit im Tourismus, Tourismus-observatorien, Marktforschung. (roland.schegg@hevs.ch)

© 2014 Institut für Tourismus – Publikationen

ITO – Institut für Tourismus
HES-SO // Wallis
Technopôle 3
CH-3960 Siders
Schweiz

Website : <http://www.hevs.ch> / <http://ito.hevs.ch>
Mail : info.ITO@hevs.ch

Tel. +41 27 606 90 01
Fax +41 27 606 90 00