

INVESTORENTRENDS UND
STRATEGIEN IN DER SCHWEIZER
FÜNFSTERNE-HOTELLERIE

Warum Milliardäre Luxus-Hotels kaufen

Warum kaufen immer mehr ausländische Investoren Schweizer Luxus-Hotels? Welche Rolle spielen Mäzene und Milliardäre, die ein oder mehrere Hotels besitzen? Wer dominiert derzeit die Luxus-Hotellerie zwischen St. Moritz, Zürich und Genf? Die beiden Hotel-Experten Patrick Kullmann und Roland Schegg haben eine Neuauflage ihrer Studie «Who is Who der Schweizer Fünfsterne-Hotellerie» vorgelegt.

TEXT Patrick Kullmann und Roland Schegg

Seit der letzten Publikation im Jahr 2012 zum «Who is Who der Schweizer Fünfsterne-Hotellerie» konnten in der aktuellen Studie umfangreiche Veränderungen in der Zusammensetzung und Struktur der Schweizer Luxus-Hotellerie beobachtet werden. Im folgenden «Hotelier»-Beitrag sollen die Trends in der Eigentümerstruktur und in den Investitionszyklen der Schweizer Luxus-Hotellerie aufgezeigt werden. Zur Feststellung der Inhaberstrukturen wurden für die Analyse 88 Schweizer Fünfsterne-Hotels untersucht.

Wer sind die Investoren?

Die Studie unterscheidet fünf Investorentypen:

- Den Strategen
- Den Mäzen
- Die Hoteliers-Familie
- Den Finanzinvestor oder Spekulanten
- Den Entwickler

Denkbar ist auch, dass mehrere Charakteristiken eine Rolle spielen, zum Beispiel der Strategie, der gleichzeitig Finanzinvestor und/oder -entwickler ist.

Mäzene und Finanzinvestoren dominieren die Luxus-Hotellerie

Die Klassierung der Besitzer der 88 untersuchten Schweizer Fünfsterne-Hotels zeigt, dass die Schweizer Luxus-Hotellerie von Mäzenen (27% der Betriebe) und Finanzinvestoren (23%) dominiert wird. Die benötigten (grossen) finanziellen Mittel für den Betrieb und die Weiterentwicklung solcher Häuser ist sicher ein wichtiger, erklärender Faktor für diese Beobachtung.

Immer mehr ausländische Investoren

Unsere aktualisierte Analyse zeigt, dass das Verhältnis ausländischer Investoren gegenüber der Gesamtheit aller Investoren der Schweizer Luxus-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.

Warum investieren ausländische Investoren in die Schweizer Fünfsterne-Hotellerie?

Aufgrund von Abklärungen mit Branchenexperten haben sich vier Hauptgründe ergeben:

- **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 infrage gestellt wird), Erreichbarkeit, Vorhandensein von hoch qualifizierten Mitarbeitern, gute Anbindungen durch ein hervorragendes Verkehrswesen und eine gesunde Nachfrage. Ausländische Direkt-Investitionen 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, das zudem über einen bekannten Namen und/oder einen idealen Standort verfügt, der baulich nicht mehr erschliessbar wäre. Ferner können die fehlende Nachfolgeregelung bei Familien-Hotels 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. Beispiel: Die Familie Niarchos besitzt in St. Moritz auch aus privaten Gründen das Hotel Kulm.

- **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 beispielsweise Brasilien, Russland, Indien und 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) oder aus Diversifikationsgründen. Neben dieser seriösen Anlagemotivation wird auch immer wieder das Risiko diskutiert, dass Investitionsprojekte andere Ziele verfolgen, die zum Beispiel mit dem Geldwäschereigesetz kollidieren könnten. Damit werden zwar eigene finanzielle Mittel sicher parkiert, aber wird keinerlei nachhaltige Investitionstätigkeit in den Betrieb verfolgt. Eine abschliessende und seriöse Bewertung dieses Risikos ist mit den vorhandenen Daten aber nicht möglich.

Hauptgrund für M&A-Hotel-Transaktionen, vor allem bei Familienbetrieben, ist oftmals eine fehlende Nachfolgeregelung. Allerdings können auch andere strategische Überlegungen zu einer Transaktion führen. Zum Beispiel können Übernahmen durch Unterbewertungen von Zielunternehmen, erwartete Skaleneffekte, gewolltes Umsatzwachstum bei niedrigen Fremdfinanzierungskosten oder die Ausweitung geografischer Marktpräsenz genannt werden.

Wie lauten die Trends für die Schweizer Luxus-Hotellerie?

Was lässt sich nun aus der 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 in Zukunft an Bedeutung gewinnen wird. Dies 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 Hotel-Branche:** Die internationale Ketten-Hotellerie wird künftig versuchen, den Schweizer Hotel-Markt stärker zu penetrieren und damit intensiver Marktzugang zu suchen. Dies kann durch Eröffnungen neuer Hotels (Beispiel Hyatt-Hotels im «Circle» am Flughafen Zürich) oder durch die Übernahme bestehender Hotels geschehen. Bis heute waren Ketten-Hotels weitgehend in den urbanen Regionen wie den Grossstädten (Zürich, Basel, Genf) ansässig. In Zukunft werden die Hotel-Ketten vermutlich auch stärkere Präsenz in Top-Ferien-

destinationen zeigen (zum Beispiel über Franchising-Verträge). Die Neueröffnungen des «Intercontinental» in Davos oder des «W» von Starwood in Verbier sind gute Beispiele. Innerhalb der Hotellerie werden künftig 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 Hotel-Gruppen oder deren Investoren etabliert werden kann, um damit neue Segmente zu erschliessen. Es ist zudem zu erwarten, dass in Zukunft vermehrt Clusterbildungen in der Fünfsterne-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. Beispiel: Durch die Übernahme grosser Aktienpakete an der «Victoria-JungfrauCollection» durch die Aevis Holding SA könnte es künftig ebenfalls für stärkeren Vernetzung zwischen der Hotellerie und dem Gesundheitswesen kommen. Hierfür gibt es auch Indizien bei anderen Hotel-Betrieben, die diesem Trend folgen (Beispiel: medizinisches Zentrum des «Grand Resort Bad Ragaz»).

- **Finanzierung:** Die Sicherstellung der Finanzierung zu Investitionstätigkeiten ist von 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. Branchenexperten sehen international eine zunehmende Bedeutung sogenannter «Manchise»-Verträge, die eine Vermengung von Management- und Franchiseverträgen darstellen. Diese Vertragsform ist bereits im Ausland – beispielsweise in China, Indien, im Mittleren Osten und in 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, so die ehemalige Gebäudeversicherung des Kantons Bern («Victoria-Jungfrau Collection») oder die Baloise («Hilton», Basel), aber noch nehmen Funds (Credit Suisse Real Estate Fund) und Banken wie die Credit Suisse («Savoy Hotel», «Baur en Ville») oder die UBS (Hotel Widder) einen grosseren Raum ein. Wenn es um Hotel-Akquisitionen und Fremdfinanzierungskonditionen geht, gelten Schweizer Banken allerdings als weniger risikofreudig wie Banken aus aufstrebenden Staaten.
- **Strategische Ausrichtungen:** Wie bereits erwähnt, hat sich der Anteil ausländischer Investoren an Schweizer Fünfsterne-Hotels in den letzten Jahren weiter erhöht. Zudem konnten – im

Gegensatz zur gesamten letzten Dekade – viele Eröffnungen von Luxushäusern und internationalen Ketten-Hotels in den letzten zwei Jahren im Alpenraum beobachtet werden. Beispiele: «Giardino Mountain», Champfèr, «The Alpina», Gstaad, «The Chedi», Andermatt, «W», Verbier, «Intercontinental», Davos. Aufgrund des Nachfragerückgangs, den man seit einigen Jahren in den alpinen Ferienregionen im Gegensatz zu den Schweizer Städten beobachtet, stellt sich die Frage: Was können Hoteliers und deren Investoren tun, damit ein Erfolg der eigenen Häuser auch in Zukunft bestehen bleibt? Grundsätzlich sind drei generische Wettbewerbsstrategien bekannt, mit der sich Markt-Akteure in einem sich verschärfenden Wettbewerbsumfeld behaupten können. Es sind die Differenzierungs-, Kostenführerschafts- und Nischenstrategien. Eine Differenzierung ist möglich über das Leistungs- und Preisangebot, eine Nischenausrichtung durch massgeschneiderte vertikale Integrationen zur Quersubventionierung und eine Kostenführerschaft durch horizontale Integration in Form von Kooperationen. Hier stellen neue Hotel-Formen im Sinne von Kooperationen gerade für Familien-Hotels als Cluster grosse Chancen zu Synergien dar!

Fazit

Hote-Investitionen legten 2013 in Europa, dem Mittleren Osten und Asien (EMEA) um rund 13,2 Mia. US-Dollar oder 17 Prozent gegenüber dem Vorjahr zu. Experten von «Jones Lang & Salle» (Quelle «Hotelier», 2014) prognostizieren zudem einen weiteren Anstieg von 20 Prozent für 2014, der erheblich auf internationale Investoren zurückgeführt wird. Unser Land ist hierbei gleichermassen betroffen, da sich die Gesamtinvestitionssumme für geplante Hotel-Projekte in der Schweiz nach Schätzungen von Hotelleriesuisse in Höhe von 8 Mia. Franken bewegen. Dabei wurden aber nur Hotel-Projekte ab 100 Mio. Franken berücksichtigt.

Fest steht, dass die Schweizer Fünfsterne-Hotellerie in Zukunft weiterhin Optimierungstendenzen durch Kooperationen und Konsolidierungen zu weniger, aber grösseren Hotel-Gruppen unterworfen sein wird. Die hierzu benötigten finanziellen Mittel werden weiterhin aus einem breiten, internationalen Investorenportfolio von Strategen, Mäzenen bis hin zu Finanzinvestoren stammen. Solange aber die Nachhaltigkeit des Hotel-Betriebs und der Hotel-Liegenschaft gewährleistet ist, erscheint es zweitrangig, ob ein Schweizer Luxus-Hotel von einem In- oder einem Ausländer wirtschaftlich geführt wird. Fünfsterne-Hotels sind als Leuchttürme vieler Tourismusdestinationen durch ihre Wertschöpfung notwendig. Während urbane Stadthotels in Zürich und Genf europaweit noch immer herausragen, wie eine aktuelle PwC-Studie aufzeigt, bleibt offen, ob in anderen Regionen der Schweiz nicht verstärkt neue Geschäftsfelder über laterale Kooperationen (Beispiel Gesundheitswesen) erschlossen werden sollten.

Die detaillierte Studie: www.tourob.ch

Hotelier info

DIE AUTOREN

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 Pricewaterhouse Coopers (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

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