

Fachbeitrag zum Thema vertikale und horizontale Integration

Mit Grösse gegen den Preiskampf

Um die Effizienz des Betriebes zu erhöhen, hat ein Einzelhotelier mehrere Möglichkeiten: eine vertikale respektive horizontale Integration oder die Kombination aus beidem.

Das Angebot von neuen Hotels in der ganzen Schweiz fordert die Schweizer Hotellerie heraus. Über 3500 Zimmer sind in den nächsten fünf Jahren allein in Zürich und Genf geplant. In Zürich entspricht die Anzahl geplanter Zimmer rund 30 Prozent des aktuellen Angebots. Die vollen Auswirkungen sind momentan schwierig einzuschätzen. Bei genauerer Betrachtung der Neueinsteiger zeichnet sich jedoch ein regelrechter «Preiskrieg» ab. Die als «Lifestyle-Marken» eingestuft neuen Produkte wie Citizen M, Motel One, Ruby oder 25hours verfügen über ein gemeinsames Erfolgsrezept: effiziente Ertragsmanagementstrategie und optimierte Kostenstrukturen haben, gepaart mit einer wenig wachsenden Nachfrage, aggressive Preisstrategien zur Folge.

Horizontal: Hotelgruppe oder Hotelbetreiber anschliessen

In einem Markt wie der Schweiz ist zur Deckung der Fixkosten eine hohe durchschnittliche Zimmerrate entscheidend – die traditionelle Hotellerie muss sich daher an die neue starke Konkurrenz gewöhnen und Wege finden, kompetitiv zu bleiben. Mehrere erfolgreiche Beispiele zeugen von der Bedeutung einer vertikalen wie horizon-



Hotel Swiss Wine by Fassbind in Lausanne: Skaleneffekte dank Grösse werden für die Wettbewerbsfähigkeit von Schweizer Hotels immer wichtiger.

Jeronimo Vilaplana

talen Zusammenarbeit für Umsatz und Gewinn von Hotels. Unabhängige Hotels, die eine horizontale Integration anstreben, arbeiten zwecks Skaleneffekten mit anderen Hotels zusammen. Dies umfasst die Auslagerung von Wäscherei oder Haushaltwirtschaft, geteilte Marketingkosten durch einen Zusammenschluss unabhängiger Hotels wie etwa bei «Small Luxury Hotels of the World» oder das Pooling von Mitarbeitenden. Bekannte Beispiele sind «Die Lötschentaler» und «Frutigland». Beide Unternehmen haben Aufgaben integriert, aufgrund höhe-



Marco Rentsch

Head Investor Services Hospitality & Tourism EMEA bei PwC Schweiz

Marco Rentsch berät nationale und internationale Investoren, Betreiber und Entwickler beim Kauf, Verkauf und Bau von Hotels oder Hotelfirmen mit Fokus auf Entwicklung der Investitionsstrategien und deren Exekution.

rer Volumen Skaleneffekte erzielt und in folgenden Bereichen bessere Lieferantenbedingungen ausgehandelt und ihre betriebliche Effizienz steigern können.

Ein weiteres Modell ist die Auslagerung des Hotelbetriebs an einen White-Label-Hotelbetreiber, der verschiedene Hotels unter dem bestehenden Hotelnamen verwaltet. Zu «White-Label-Betreibern» zählen in der Schweiz unter anderem die Aargau Hotels Gruppe, Boas, die beiden Fassbind Gruppen, die Kraft Gruppe, die «Living Circle» Gruppe und Manotel. Durch die Aktivitäten, die vom White-Label-Betreiber übernommen werden, können auch hier unabhängig positionierte Hotels bei der Beschaffung und dem Marketing von Skaleneffekten profitieren.

Unabhängige Hotels, die eine vertikale Integration anstreben, arbeiten mit anderen Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette zusammen.

Vertikal: Partner ausserhalb des Gastgewerbes helfen weiter

Ziel ist, durch kombinierte Marketingmassnahmen sowie mit höherwertigen Produkten und Dienstleistungspaketen mehr Gäste für beide Unternehmen zu werben. Unabhängige Stadthotels etwa arbeiten unter anderem mit Bahn- und sonstigen Transportunternehmen, Museen, Casinos, Sportzentren, Bibliotheken oder lokalen Künstlern zusammen. Zum Beispiel haben die 25hours Hotels den Gastronomiebereich an die Restaurantkette Neni ausgelagert. Eine der bekanntesten vertikalen Kooperationen im Schweizer Tourismus ist die Weisse Arena Gruppe (WAG). Zur Unternehmensgruppe gehören eine Bergbahnunternehmung, Hotel- und Gastronomiebetriebe, Vermietung und Verkauf von Sportausrüstung, eine Ski- und Snowboardschule sowie eine Managementgesellschaft. Auch die Jungfraubahnen zeigen erste Anzeichen von vertikaler Integration, seit sie das Management der Restaurants selber übernommen haben und nicht mehr an Dritte vermieten.

Kombination aus beidem führt zu weiteren Skaleneffekten

Eine Kombination von horizontaler und vertikaler Integration ist das sogenannte «OpCo/PropCo» (Immobilien- und Betriebsgesellschaft) Modell. Hier werden mehrere Hotels in eine einzelne Immobiliengesellschaft übertragen. Diese Gesellschaft vermietet die Hotels an eine Betriebsgesellschaft. Dies führt ebenfalls zu Skaleneffekten und geschärfter Positionierung der einzelnen Hotels und kann auch signifikante Steuervorteile und Vorteile bei der Finanzierung bringen.

In der Schweiz gleicht der Credit Suisse Hospitality Fond am ehesten einem solchen Modell, wobei die Hotels nicht alle von einem Betreiber geführt werden, sondern von Accor und IHG, und bei klassischen OpCo/PropCo-Strukturen die PropCo eher in einer REIT (Real Estate Investment Trust) Rechtsform aufgesetzt wird. Das OpCo/PropCo Modell wird international erfolgreich von «Private Equity»-Investoren eingesetzt, um Firmen zu restrukturieren.

Der Trend zu gemischter kommerzieller Nutzung wird der Schweiz weitere neue Hotels bescheren.

Markt bleibt herausfordernd

Bleibt der Franken weiterhin so stark werden Destinationen,

die vor allem auf Euro-Märkte aufgebaut hatten und sich nicht drastisch neu ausrichten können, auch mittelfristig strukturelle Probleme haben. Der Investitionsstau von institutionellen Schweizer Immobilieninvestoren in Kombination mit der Strategie von vielen nationalen Immobilienentwicklern, welche Bauten mit gemischter kommerzieller Nutzung vorantreiben, wird sich weiterhin positiv auf das Angebot an neuen Hotels auswirken. Dies vor allem in Ballungszentren wie Zürich, Genf und Basel, aber auch in anderen Städten, wie die Beispiele Moxi in Lausanne oder Prizetotel im «Bären Tower» in Bern zeigen. Das weiterhin sehr kompetitive Marktumfeld wird Hotels, deren Produkt keinen effizienteren Betrieb zulässt, grosse Probleme bereiten. Um weiterhin kompetitiv zu bleiben, empfiehlt es sich demnach für den einzelnen Hotelier, sich das alte englische Sprichwort zu Herzen zu nehmen, welches auch Queen besungen haben: «If you can't beat them, join them.»

An dieser Stelle schreiben verschiedene Expertinnen und Experten in loser Folge Fachartikel über Themen, die das Gastgewerbe betreffen. Sie greifen darin einen bestimmten Bereich oder einen aktuellen Diskussionspunkt ihres jeweiligen Spezialgebiets auf.

ANZEIGE

zagg.ch

21.-24.10.18
MESSE LUZERN

ZAGG

DIE SCHWEIZER FACHMESSE FÜR GASTGEWERBE,
HOTELLERIE & GEMEINSCHAFTSGASTRONOMIE