

# Schweizer Hotellerie

---

Patrick Kullmann und Roland Schegg

**Publikationen 2012**

# Schweizer Hotellerie

---

Patrick Kullmann und Roland Schegg

Publikationen 2012

## Inhaltsverzeichnis

Schweizer Hotellerie: Gesetzesänderung erleichtert finanzielle Kontrollanforderungen	5 – 21
Das „Who is Who“ der Schweizer 5 Sterne Hotellerie	22 – 32
Transaktionsgegenstand: Schweizer 5 Sterne Hotellerie	33 – 42

## 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 von PricewaterhouseCoopers (PwC). Anschliessend rotierte der «eidgenössisch diplomierte Wirtschaftsprüfer» und «eingetragene Revisionsexperte» zu KPMG und arbeitet seither in der Wirtschaftsberatung im Bereich Transaction Services an finanziellen Due Diligence Projekten. ([patrick.kullmann@ehl.ch](mailto: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 Forschungskordinator 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, Tourismusobservatorien, Marktforschung. ([roland.schegg@hevs.ch](mailto:roland.schegg@hevs.ch))

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

Website : <http://ito.hevs.ch>  
Mail : [info.ITO@hevs.ch](mailto:info.ITO@hevs.ch)

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

---



## **Schweizer Hotellerie: Gesetzesänderung erleichtert finanzielle Kontrollanforderungen**

---

**Patrick Kullmann und Roland Schegg**

# Schweizer Hotellerie: Gesetzesänderung erleichtert finanzielle Kontrollanforderungen

---

Patrick Kullmann und Roland Schegg

## Zusammenfassung

Die Änderungen des Obligationenrechts der letzten Jahre haben die Revisionsbestimmungen für die Schweizer Hotellerie, vor allem für grössere Betriebe, stark verändert. Gerade für Hotels, welche der ordentlichen Revision aufgrund ihrer Grössenkriterien unterstellt waren, musste ein internes Kontrollsystem zur Sicherstellung der finanziellen Berichterstattung neu etabliert und dessen Existenz nachprüfbar vorhanden sein. Im Rahmen unserer Studie wurde der Ist-Zustand des internen Kontrollsystems (IKS) bei schweizerischen 4 und 5 Sterne Hotels erstmals untersucht. Kontrollmechanismen gelten als Basis zur Gewährleistung einer korrekten, finanziellen Berichterstattung und damit als entscheidendes Führungsinstrument. Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass einzelne Kontrollen wie Benchmarkingvergleiche gegenüber Wettbewerbern oder auch Bonitätsprüfungen und Kreditlimiten gegenüber Kunden im Vergleich zu anderen Branchen noch wenig Beachtung geschenkt wird, was zu Betrugsrisiken durch Trickbetrüger und Zahlungsausfällen führen kann. Auch zeigte es sich, dass die 5 Sterne Hotels direkte und indirekte unternehmensweite Kontrollen deutlich häufiger umsetzen als die 4 Sterne Hotels, welche generell pragmatischer und mit weniger formalen Vorgaben geführt werden. Noch während dem Zeitraum der Datenerhebung wurde vom Bundesrat per 31. August 2011 beschlossen die Schwellenwerte des Revisionsrechts per 1. Januar 2012 zu erhöhen, was die Aktualität des Themas betont. Diese Studie zeigt, dass in Folge dieser Gesetzesänderung zukünftig weniger Hotels verpflichtet sein werden, ein IKS formell zu dokumentieren und durch die Revisionsstelle prüfen lassen zu müssen.

## Stichwörter

*Internes Kontrollsystem, IKS, Gesetzesänderung, Obligationenrecht, ordentliche Revision, eingeschränkte Revision, Opting Out, Grössenkriterien, Bilanzsumme, Umsätze, Mitarbeiter, Rechnungswesen, Risikobeurteilung, Risikomanagement, direkte Kontrollen, indirekte Kontrollen, unternehmensweite Ebene, Geschäftsprozessebene, allgemeine Informatikkontrollen, ITGC, Schweiz, Hotels, Hotellerie*

## Summary

The amendments to the Swiss Code of Obligations have led to key changes in auditing regulations for Swiss hotels in recent years. The changes mainly affect larger companies. In particular, hotels regulated under full scope audits have had to implement and demonstrate existence of an internal control system (ICS) for financial reporting. This study is the first to examine the current status of such internal control systems at Swiss 4 and 5 star hotels. Control mechanisms assure the correctness of financial statement from start to finish and function as a solid basis for the decision-making process. The results of this study show that controls such as benchmarking against competitors and credit checks and credit limits on guests play a minor role compared to other industries. This leads to increased risk of fraud, opportunities for con artists and potential non-payments. In addition, it was discovered that 5 star hotels have implemented direct and indirect entity-wide controls more frequently than 4 star hotels. The latter are managed more pragmatically in general and with less formal specifications. During the period of data collection, the Swiss Federal Council approved the increase of thresholds of the auditing act as of 31 August 2011 and effective as of 1 January 2012. This emphasizes the relevance of the topic. This study explains that fewer hotels will be obliged to document an internal control system formally or will need to be audited by a third party in the future.

## Keywords

*Internal control system, ICS, amendment, Swiss Code of Obligations, full-scope audit (ordinary audit), limited examination, opting out, size criteria, total assets, revenues, employees, accounting, risk assessment, risk management, direct controls, indirect controls, entity-wide controls, process controls, general IT controls, ITGC, hospitality, hotels, Switzerland*

## Einleitung

Per 1. Januar 2008 traten die letzten, grossen Änderungen des Obligationenrechts in Kraft. hotelleriesuisse informierte darüber in der Broschüre „Risikomanagement und Internes Kontrollsystem“ bereits per November 2007. Die Änderungen brachten es mit sich, dass in ordentliche und eingeschränkte Revisionen unterschieden wird. Kleinere Gesellschaften mit wenigen Mitarbeitern können sogar ganz auf eine Revision verzichten. Mittelständische Betriebe profitieren im Vergleich zur alten Regelung von einer abgeschwächten Revisionspflicht (eingeschränkte Revision), während für Hoteliers der grösseren Betriebe eine ordentliche Revision verlangt wird. Bei der eingeschränkten Revision wird die Jahresrechnung und der Gewinnverwendungsvorschlag des Verwaltungsrates (VR) geprüft und in einer Kurzform an der Generalversammlung (GV) bestätigt, dass während der Revision keine wesentlichen Fehler festgestellt wurden (vgl. Tabelle 1). Als Prüfungsmethoden werden hauptsächlich analytische Prüfungshandlungen und Befragungen verwendet.

Hauptunterschiede der Revisionsarten	Ordentliche Revision	Eingeschränkte Revision
Prüfungsgegenstand der Revision	- Jahres-/ Konzernrechnung - Gewinnverwendung - Existenz des internen Kontrollsystems (IKS)	- Jahresrechnung - Gewinnverwendung
Berichterstattung der Revisionsstelle	- Zusammenfassender Bericht an die Generalversammlung (Positive Zusicherung) - Umfassender Bericht an den Verwaltungsrat (VR)	- Zusammenfassender Bericht an die Generalversammlung (Negative Zusicherung)

*Tabelle 1: Unterschiede der Revisionsarten*

Im Gegensatz zur eingeschränkten wird bei einer ordentlichen Revision die Jahresrechnung mit einer grösseren Sicherheit (positive Zusicherung) bestätigt, was umfassende Detailprüfungen verlangt. Die Berichterstattung enthält neben dem zusammenfassenden Bericht an die GV eine umfassende Berichterstattung an den VR mit den wesentlichen Feststellungen der Revision (ehemals „Erläuterungsbericht“ genannt). Für Unternehmen mit ordentlicher Revision enthält das Gesetz zusätzlich die Vorgabe ein dokumentiertes, internes Kontrollsystem (IKS) zur finanziellen Berichterstattung zu unterhalten und dieses durch die Revisionsstelle überprüfen zu lassen. Im Gegensatz zu angelsächsischen Ländern wurde vom Gesetzgeber bewusst keine Effektivitätsprüfung des IKS verlangt, welche umfangreiche Prüfungen mit statistisch aussagekräftigen Stichproben bedeutet hätte. Stattdessen wurde ein Kompromiss beschlossen, der dem Kosten- und Nutzenverhältnis Rechnung trägt. Danach wird die Existenz eines internen Kontrollsystems nur bestätigt, sofern fünf Kriterien (siehe Tabelle 2) erfüllt sind.

Voraussetzung zur IKS Existenz nach Schweizer Prüfungsstandard (PS 890)	
1	Vorhandene, überprüfbare und nachvollziehbare Dokumentation
2	Anpassung der Kontrollen auf gesellschaftsspezifische Geschäftsrisiken und -tätigkeit
3	Den zuständigen Mitarbeitern bekannt
4	Tatsächliche Umsetzung des definierten IKS
5	Bestehen eines generellen Kontrollbewusstseins im Betrieb

*Tabelle 2: IKS Existenzanforderungen*

Zur Bestimmung ob eine eingeschränkte oder ordentliche Revision erforderlich ist, gelten drei Schwellenwerte (CHF 10 Mio. Bilanzsumme, CHF 20 Mio. Umsatz, 50 Mitarbeiter), von denen mindestens zwei in zwei aufeinander folgenden Jahren überschritten werden müssen. (vgl. Tabelle 3) Die Erfahrungen der letzten vier Jahre haben einerseits die duale Methode mit eingeschränkter und ordentlicher Revision etabliert, andererseits aber auch gezeigt, dass mehr Unternehmen in die volle Revisionspflicht kommen als ursprünglich angedacht. Per 1. Januar 2012 erfolgt daher eine Anpassung der bestehenden Gesetzeslage (Bundesratsbeschluss vom 31. August 2011), welche die Schwellenwerte signifikant erhöht. Tabelle 3 zeigt eine Gegenüberstellung der wesentlichen Kriterien nach altem und neuem Recht:



<b>Gesetzliche Änderungen der Schwellenwerte des Revisionsrechts</b>	<b>Bisher</b>	<b>Neu</b>
Gültig per	01.01.2008	01.01.2012
<b>Ordentliche Revision</b>		
a) Publikumsgesellschaften	- An der Börse kotiert - Anleiheobligationen ausstehend - Tragen mindestens 20% Aktiven/Umsatz zur Konzernrechnung bei	
b) Wirtschaftlich bedeutende Unternehmungen <u>Kriterien:</u> zwei der drei Kriterien werden in zwei aufeinander folgenden Jahren überschritten:	Basis sind die beiden vor dem Berichtsjahr (z.B. 2012) liegenden Finanzjahre (z.B. 2010 und 2011)	Basis sind das vor dem Berichtsjahr liegende Finanzjahr (z.B. 2011) sowie das Berichtsjahr (z.B. 2012)
- Bilanzsumme	CHF 10 Millionen	CHF 20 Millionen
- Umsatz	CHF 20 Millionen	CHF 40 Millionen
- Mitarbeiter (im Jahresdurchschnitt)	50 Vollzeitstellen	250 Vollzeitstellen
<b>Eingeschränkte Revision</b>	Eingeschränkte Revision, sofern die Kriterien zur ordentlichen Revision nicht erreicht werden.	
<b>Opting Out</b>	Keine Revision, sofern eine eingeschränkte Revision bestünde und zusätzlich Zustimmung sämtlicher Gesellschafter vorliegt auf eine Revision zu verzichten und nicht mehr als 10 Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt beschäftigt werden.	

*Tabelle 3: Gesetzliche Änderungen der Schwellenwerte des Revisionsrechts*

Ziel und Zweck unserer Umfrage war es zunächst die Ist-Situation zum IKS unter schweizerischen Hotels zu untersuchen. Wie viele Hotels fallen heute in die ordentliche Revision? Gibt es Hotels, welche sich freiwillig ordentlich prüfen lassen? Wird im IKS und dessen Prüfung ein Mehrwert für die Hotels gesehen und worin besteht dieser?

Zusätzlich soll analysiert werden, wie viele Hotels durch die Gesetzesänderungen tangiert werden und welche Chancen und Risiken ein Hotel berücksichtigen muss, wenn es über eine freiwillig werdende ordentliche Revision entscheidet.

Die Untersuchung zielt vor allem auf folgende drei Kernbereiche ab:

- 1) Hotelspezifische Charakteristiken zur Rechtsform, Grösse sowie Revisions- und Rechnungslegungskriterien
- 2) Risikomanagement
- 3) Internes Kontrollsystem

Die Ergebnisse dieser Studie basieren auf dem Geschäftsjahr 2010 und beinhalten Resultate von 34 Hotels aus dem 4 und 5 Sterne Bereich (53% 4 Sterne und 44% 5 Sterne, 34% Stadthotels, 91% Individualhotels). Initial wurde eine Anfrage zur Teilnahme bei 545 hotelleriesuisse registrierten 4 und 5 Sterne Hotels vorgenommen.

### **Rechtsform, Grösse sowie Revisions- und Rechnungslegungskriterien**

Die Rechtsform schweizerischer 4 und 5 Sterne Hotels ist in unserer Umfrage zu 71% eine Aktiengesellschaft. Gemäss einer Betriebszählung des BfS<sup>1</sup> zum Geschäftsjahr 2008 unter 5'442 Hotels, Gasthöfen und Pensionen mit insgesamt 68'431 Vollzeitmitarbeitenden wurden vor allem folgende Rechtsformen beobachtet: Einzelfirma (47%), Aktiengesellschaft (28%) und GmbH (12%). Da anzunehmen ist, dass mit zunehmender Sterneanzahl (mehr Zimmer, mehr Mitarbeiter und höhere Umsätze) häufiger die juristische Person gewählt wird, ist der höhere Anteil an AGs und GmbHs in der Stichprobe nachvollziehbar. Die Unterscheidung der Rechtsformen ist relevant im Hinblick auf Steuer- und Haftungsfragen, hat allerdings seit 2008 keinen Einfluss mehr auf die Revisionspflicht.

<sup>1</sup> Bundesamt für Statistik, Betriebszählung 2008

Generell ist es wichtig zu verstehen, dass eine Einzelunternehmung rechtlicher Teil einer natürlichen Person ist und keine eigene Rechtspersönlichkeit besitzt. Eine Aktiengesellschaft ist hingegen juristische Person mit dieser Rechtspersönlichkeit. Es zeigte sich, dass rund 70% der teilnehmenden Hotels im Geschäftsjahr einen Reingewinn erwirtschafteten. Angesichts der Wertsteigerungen des Schweizer Frankens, und den Folgen der Banken-, Finanz- und Wirtschaftskrise ist diese Leistung beachtlich. Allerdings sind die Risiken 2011 gewachsen und auch 2012 wird weiterhin grössere Herausforderungen mit sich bringen.

Revisionsart	Ordentlich	Eingeschränkt	Opting Out
4 Sterne Hotels	47.1%	29.4%	23.5%
5 Sterne Hotels	100.0%	0.0%	0.0%
Total	71.9%	15.6%	12.5%

Tabelle 4: Revisionsart nach Hotelklassifikation

In Bezug auf die Revision zeigt sich, dass 72% der teilnehmenden Hotels einer ordentlichen (100% bei den 5 Sterne Hotels) und nur 16% einer eingeschränkten Revision unterstanden. 12% der Hotels verzichteten mittels Opting-Out auf jegliche Revisionen (vgl. Tabelle 4).

Betrachtet man die Kriterien, welche Einfluss auf die Revisionsart haben, ergeben sich interessante Resultate zu bisherigen und zukünftigen Revisionsanforderungen.

#### A) Grössenkriterium „Mitarbeiter“

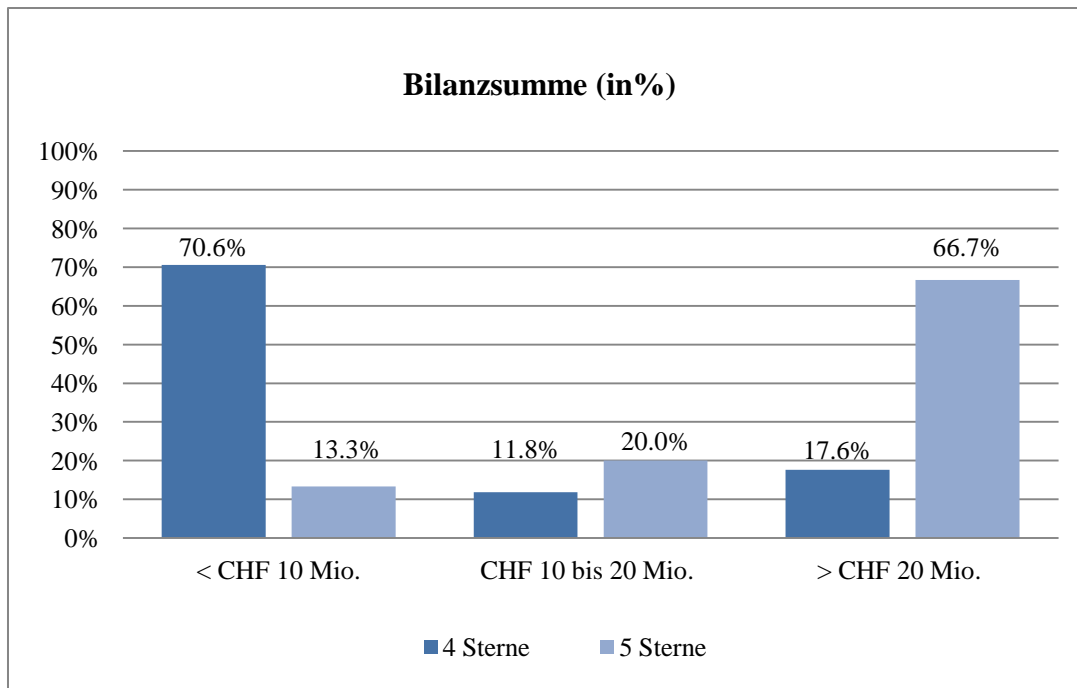
Die 4 Sterne Hotels in unserer Stichprobe beschäftigen auf Vollstellenbasis durchschnittlich 41.7 Mitarbeitende und liegen somit mit rund 8 Vollzeitstellen unter den bisherigen Grössenkriterium zur ordentlichen Revision. 5 Sterne Hotels haben hingegen mit rund 1.6 Vollzeitstellen pro Zimmer im Mittel 208 Mitarbeitende unter Vertrag<sup>2</sup>. Ein knappes Drittel der teilnehmenden 4 Sterne Hotels und alle 5 Sterne Hotels überschreiten das ursprüngliche Kriterium der 50 Vollstellen. Den neuen Schwellenwert von 250 Vollstellen wird dagegen zukünftig praktisch kein 4 Sterne Hotel und weniger als ein Drittel der 5 Sterne Hotels überschreiten.

#### B) Grössenkriterium „Bilanzsumme“

Traditionellerweise ist die Hotellerie eine nicht nur personal- sondern auch anlageintensive Branche. Hotelgebäude und deren Instandhaltung verursachen einen grossen Kostendruck. Das zweite Grössenkriterium zur ordentlichen Revision ist die Bilanzsumme, in welcher sich Sachanlagen und damit auch Hotelgebäude wiederfinden. Die Studie ergab, dass sich 8 von 10 Hotelgebäuden im Eigentum der operativen Hotelgesellschaft befanden und somit reine Management Contract Gesellschaften<sup>3</sup> oder Finanzierungskonzepte wie Sale-Leasebacks bisher wenig Anwendung wiederfinden. Die Ergebnisse zeigen, dass insgesamt 58% der befragten Hotels über eine Bilanzsumme von mehr als CHF10 Millionen verfügen, wodurch mehr als die Hälfte der Hotelbetriebe das ursprüngliche Kriterium zur ordentlichen Revision überschreitet.

<sup>2</sup> Jahrbuch der Schweizer Hotellerie 2010, hotelleriesuisse, Seite 42: hotelleriesuisse ermittelte in einer Studie unter 26 befragten 5 Sterne Hotels 1.4 Vollzeitstellen pro Zimmer und im Mittel 187 Mitarbeiter (Stichprobenwerte weichen je nach Lage der Hotels ab: Stadthotels zu Ferienhotels)

<sup>3</sup> Gemeinte Varianten: Mäzenatentum mit angestellten Management sowie jegliche „Funds-Pacht-Franchise-Management“ Vertragskombinationen



*Graph 1: Bilanzsumme nach Kategorie*

Durch die Anlageintensität der Hotellerie werden damit selbst in Bezug auf den erhöhten Wert noch immer 42% den Schwellenwert von CHF20 Millionen überschreiten. An dieser Stelle muss zudem berücksichtigt werden, dass das schweizerische Obligationenrecht dem Niederstwertprinzip untersteht und zudem die Bildung stiller Reserven mit steuerlich motivierten Sofortabschreibungen erlaubt. Eine Umstellung der Gesetzgebung auf Standards wie Swiss GAAP FER<sup>4</sup> oder IFRS<sup>5</sup> würde dazu führen, dass die Anzahl der Betriebe, über dem Schwellenwert sich deutlich erhöhen wird, da stille Reserven in diesen Standards nicht zulässig sind und teilweise Marktwerte zur Bilanzierung verlangt werden.

### **C) Grössenkriterium „Umsätze“**

Hinsichtlich des dritten Grössenkriteriums zeigen die Studienergebnisse, dass 2010 keines der 4 Sterne Hotels die Umsatzlimite von CHF 20 Millionen überschritt, allerdings 73% der 5 Sterne Hotelbetriebe die Marke übertrafen. Da zum Zeitpunkt der Datenerhebung noch nicht absehbar war, dass der Bundesrat eine Erhöhung auf CHF 40 Millionen festlegen wird, wurde zu dieser Grössenordnung keine zusätzliche Frage platziert, weshalb aus dieser Umfrage nicht abschliessend beurteilt werden kann, wie viele der 5 Sterne Hotels auch die angepasste Limite überschreiten werden.

Basierend auf Daten der STR Global zu Zimmerumsätzen in der Schweiz kann abgeschätzt werden, dass lediglich 5% der 4 und 5 Sterne Hotels zwischen CHF 20 und CHF 30 Millionen und lediglich marginale 1% mehr als CHF 40 Millionen generieren. Anzumerken ist hier aber, dass der Gesetzgeber für den Schwellenwert auf die Gesamtumsätze der Gesellschaft abstellt d.h. inklusive F&B, SPA und Wellness sowie betriebsfremden und ausserordentlichen Erträgen wie Dividenden oder Versicherungsleistungen. Gemäss Daten aus dem Jahrbuch der Schweizer Hotellerie 2010 stellen Zimmerumsätze bei 5 Sterne Hotels durchschnittlich 55% der Gesamtumsätze dar (F&B 35%, Andere 10%) bei durchschnittlichen Gesamtumsätzen von CHF 26.9 Millionen<sup>6</sup>. Es ist daher anzunehmen, dass auch zukünftig die Mehrheit der 5 Sterne Hotels dieses Kriterium zur ordentlichen Revision nicht mehr überschreiten wird.

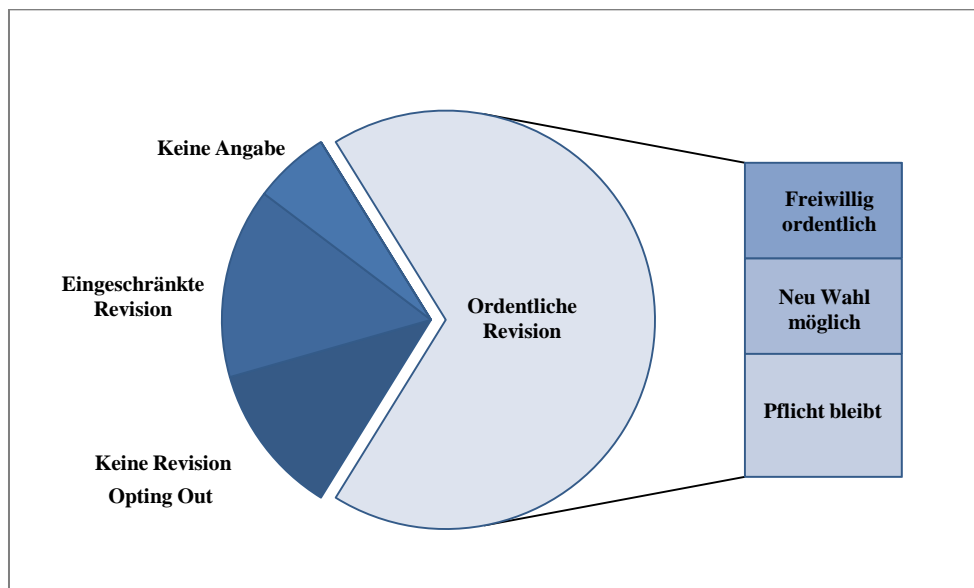
<sup>4</sup> Swiss Generally Accepted Accounting Standards Fachempfehlungen der Rechnungslegung (Swiss GAAP FER)

<sup>5</sup> International Financing and Reporting Standards (IAS/IFRS)

<sup>6</sup> Jahrbuch der Schweizer Hotellerie 2010, hotellerieuisse, Seite 42 (Mittelwert)

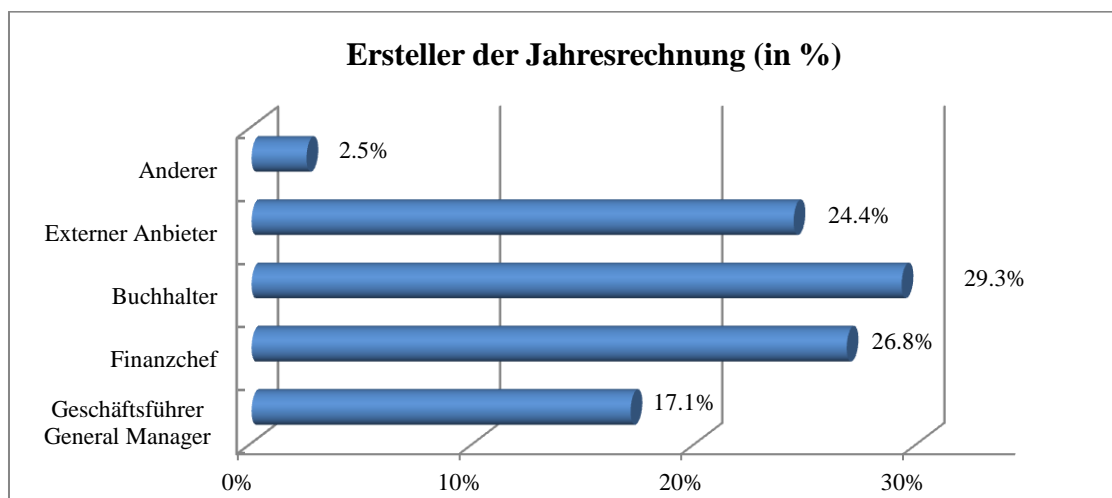
Unter Berücksichtigung aller drei Grössenkriterien gilt zukünftig folgendes Bild zur Revisionspflicht:

- Ungefähr ein Drittel der befragten Hotels wird nicht von der Änderung betroffen sein, da sie bereits eingeschränkt oder gar nicht prüfpflichtig sind.
- Rund 10% der Gesellschaften messen der Revision einen eigenen Wert bei, da sie Prüfungen vornehmen lassen, welche nicht gesetzlich vorgegeben sind. Diese werden die Revision wohl wie bisher weiterführen.
- 30% der untersuchten Hotels waren bisher in der ordentlichen Prüfpflicht und werden künftig die Möglichkeit zum Downgrading der Revisionsart haben.



Graph 2: Zukünftige Entwicklung ordentlicher Revisionen

Im Weiteren geht aus der Umfrage hervor, dass eine klare Kompetenzaufteilung zur Erstellung der Jahresrechnung besteht, da in den meisten Fällen ein interner (29%) oder externer Buchhalter (24%) involviert ist. Die Ergebnisse zeigen, dass Fair Value Abschlüsse nach Swiss GAAP FER und/oder International Financing and Reporting Standards kaum Anwendung in der Finanzbuchhaltung Schweizer 4 und 5 Sterne Hotels finden. Die Hoteliers äusserten sich zudem zur Betriebshaltung, in dem der Kontorahmen 2006 Schweizer Hotellerie und Gastgewerbe zu 58% zur Anwendung kommt und somit die Uniform Systems of Accounts for the Lodging Industry (USALI) mehrheitlich umgesetzt sind. Der Kontorahmen 1992 Schweizer Hotellerie und Gastgewerbe wird hingegen noch zu 33% angewandt.



Graph 3: Ersteller der Jahresrechnung

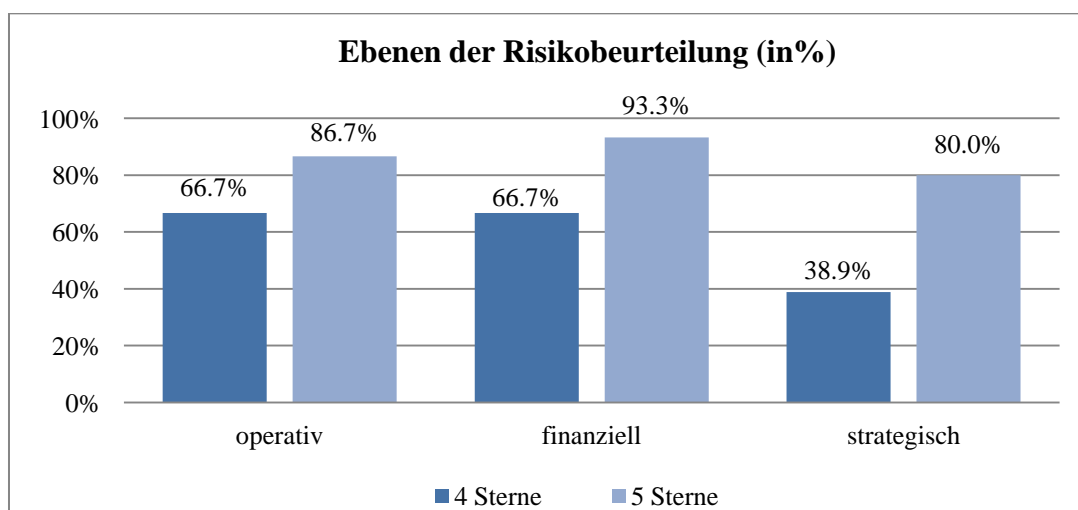
In Bezug auf die Revisionsstelle wurde ermittelt, dass die Hotellerie als Branche einen fragmentierten Markt für Prüfgesellschaften darstellt, da viele kleinere Prüfungsgesellschaften die Aufgabe der Revisionsstelle wahrnehmen und die Big Four, bestehend aus KPMG, PwC, E&Y und Deloitte mit 32% einen geringen Marktanteil in diesem Sektor halten.

## Risikobeurteilung

Mit der Einführung von Pflichtangaben zur Risikobeurteilung als fester Bestandteil der Jahresrechnung nach Artikel 663b Ziffer 12 des Obligationenrechts verfolgte der Gesetzgeber das Ziel, dass sich der Verwaltungsrat inhaltlich mit gesellschaftsspezifischen Unternehmensrisiken auseinandersetzt. In der Umsetzung fand diese Risikobeurteilung oftmals auf Einschätzung möglicher Eintrittswahrscheinlichkeiten und des Schadensausmasses statt. Zudem sind operative, strategische und finanzielle Risiken zu unterscheiden, wobei lediglich letztere durch die Revisionsstelle geprüft werden.

Im Rahmen der Studie wurde daher untersucht, mit welchen Ebenen der Risikobeurteilung sich der Verwaltungsrat der gehobenen Hotellerie tatsächlich auseinandersetzt, welche Entscheidungsträger involviert sind und wie häufig eine Beurteilung innerhalb eines Jahres stattfindet.

Die Ergebnisse zeigen, dass finanzielle Risiken in 77% und operative Risiken zu 74% einer Beurteilung unterliegen. Eine Adressierung strategischer Risiken durch Hoteliers fand nur in gut der Hälfte der Fälle statt (57%). Die Einzelanalyse zeigt aber auch, dass sich Entscheidungsträger von 5 Sterne Hotels mit allen Ebenen der Risikobeurteilungen intensiver auseinandersetzen als ihre Kollegen der 4 Sterne Hotels.



Graph 4: Risikoebenen

Auf die Frage, wer neben dem Verwaltungsrat an der Risikobeurteilung beteiligt ist, antworteten 5 Sterne Hoteliers, dass jeweils der Geschäftsführer und zu 60% der Finanzchef einbezogen werden. Bei 4 Sterne Hotels sind meist nur die Geschäftsführer eingebunden (Buchhalter 17%). Hinsichtlich der Häufigkeit der Risikobeurteilung zeigte sich, dass 5 Sterne Hotels in regelmässigen Abständen das Thema traktandieren. So findet eine Beurteilung zu 40% ein bis mehrmals monatlich und zu 53% ein bis dreimal pro Jahr statt.

## Internes Kontrollsystem

Die gesetzliche Vorgabe zur Integration eines internen Kontrollsystems basiert auf Artikel 728a des Obligationenrechts und verlangt eine Prüfung durch die Revisionsstelle. Im Gegensatz zu einigen anderen Ländern, besteht in der Schweiz allerdings nur die Pflicht der Revisionsstelle zur Prüfung der Existenz, jedoch nicht des dauerhaften Funktionierens des internen Kontrollsystems, welches den

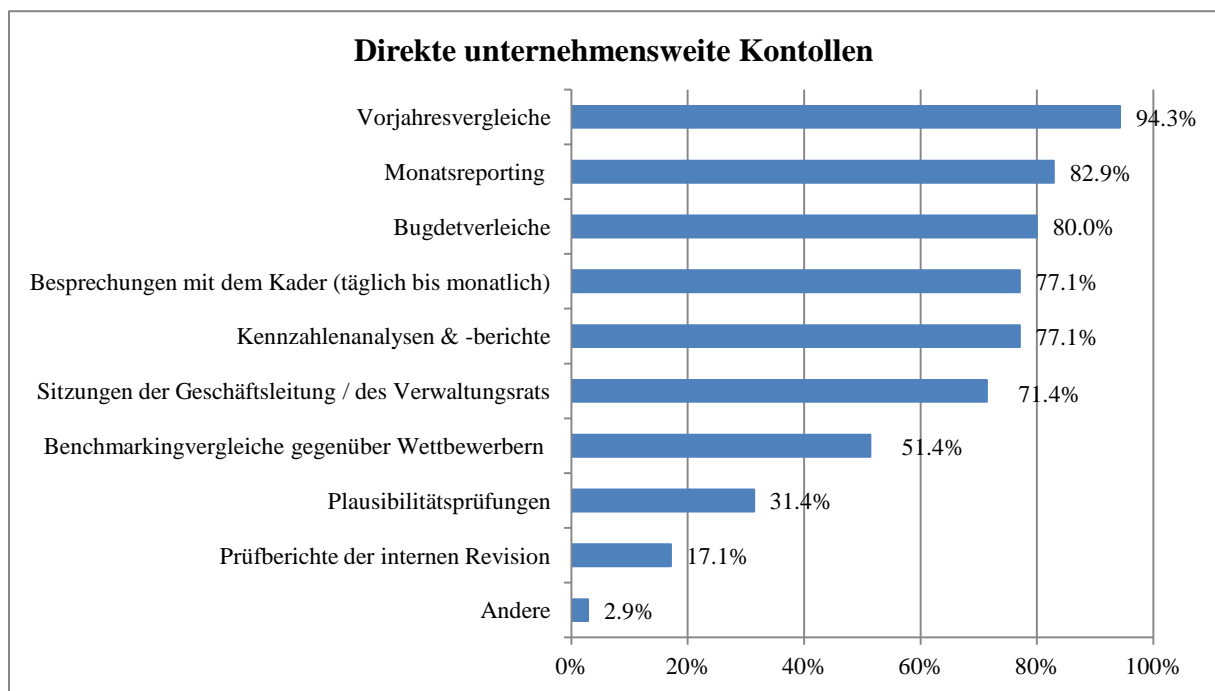
Umfang der Arbeiten für alle Beteiligten entscheidend beeinflusst. Grundsätzlich wird in drei Ebenen des internen Kontrollsystems unterschieden, welche auf dem COSO<sup>7</sup>-Konzept basieren. Es handelt sich um die Ebenen der unternehmensweiten Kontrollen, der Geschäftsprozesskontrollen sowie um allgemeine Informatikkontrollen (ITGC).

Während direkte unternehmensweite Kontrollen, ausgewählte Kontrollen des Managements darstellen, wie z.B. Kennzahlenanalysen, und damit die Unternehmenssteuerung sicherstellen sollen, sind indirekte unternehmensweite Kontrollen eher allgemeine Vorgaben der Gesellschaft. Diese sind in internen Handbüchern, Richtlinien und Beschreibungen enthalten und repräsentieren somit eher weiche Kontrollen. Die Kontrollen der Geschäftsprozesse sind in die jeweiligen Abläufe integriert. In einem Hotel kann dies beispielsweise die Inventur der F&B Vorräte sein oder der Kreditkartenabzug des Gasts als Sicherheit während dem Check-in. Grundsätzlich sollen diese Kontrollen die Richtigkeit der finanziellen Berichterstattung zu folgenden Abläufen sicherstellen:

- |                                      |                                |
|--------------------------------------|--------------------------------|
| • Forderungen und Umsätze            | • Sachanlagen                  |
| • Verbindlichkeiten und Aufwendungen | • Personalaufwand              |
| • Vorräte                            | • Eigen- und Fremdfinanzierung |

Allgemeine IT-Kontrollen sind nicht Bestandteil der Studie. Sie betreffen Applikationen und beinhalten Komponenten wie Zugriffskontrollen (Informationssicherheit), Change-Management (Wartung und Projekte), Datensicherheit und -rettung (Backups) sowie Outsourcing. Während Revisionen werden beispielsweise Datensicherheitsprozesse anhand von Benutzerkonten und Passwörtern überprüft. Heutzutage basiert das Zustandekommen finanzieller Berichterstattungswerte praktisch vollständig auf Informatiksystemen. Ohne Property Management Systeme (PMS) wie Fidelio/Opera oder F&B Point-of-Sale Applikationen wie Micros kommt kaum noch ein grösseres Hotel aus. Da IT Systeme gleichermassen Lücken und Fehler beinhalten können, sind generelle IT-Kontrollen heutzutage wichtige Risikobereiche während der Revision. Allerdings werden all diese Punkte vor allem bei der ordentlichen Revision berücksichtigt, da die eingeschränkte keinerlei Aussage zum IKS macht.

### 1. Direkte Kontrollen auf unternehmensweiter Ebene



Graph 5: Direkte unternehmensweite Kontrollen im Vergleich

<sup>7</sup> Committee of sponsoring organisations of the treadway commission ([www.coso.org](http://www.coso.org))

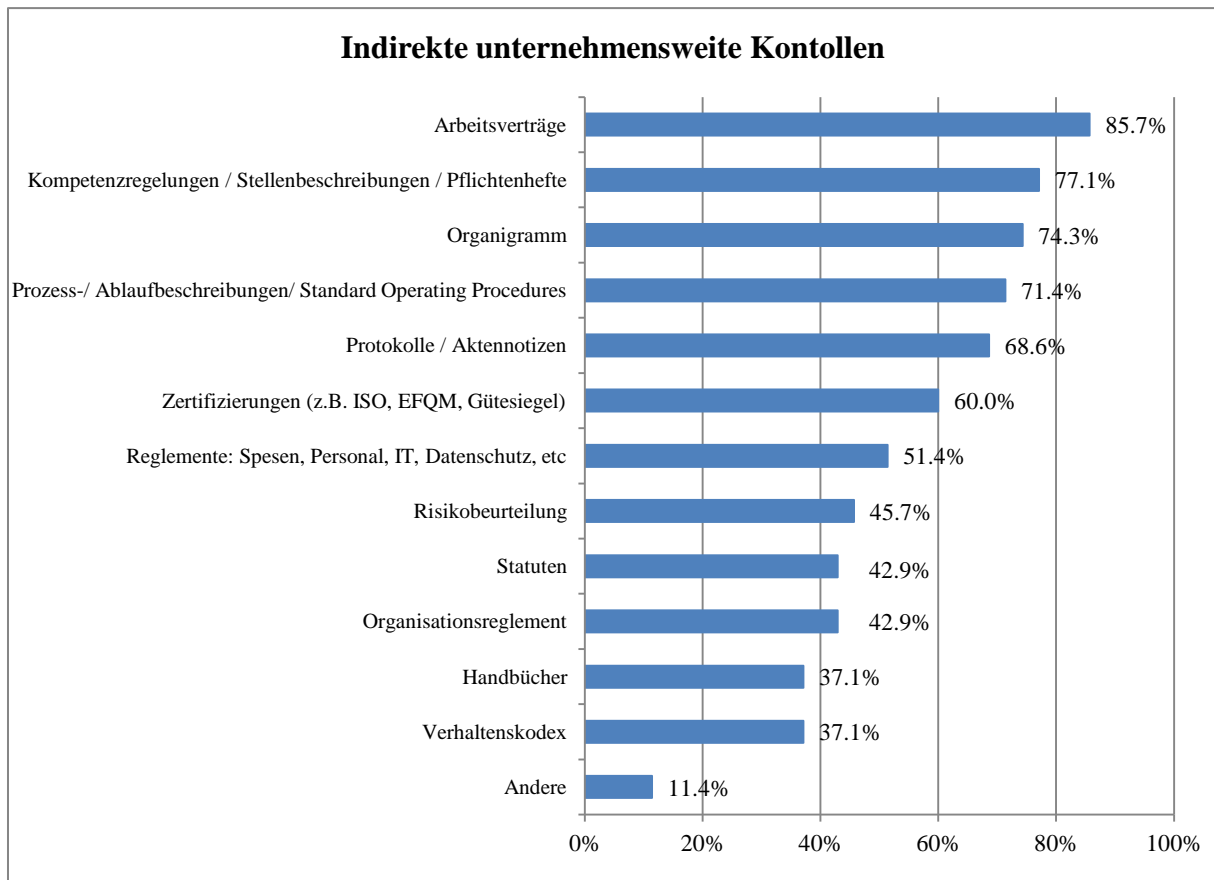
Vorjahresvergleiche stellen mit Abstand die wichtigste direkte, unternehmensweite Kontrolle unter Hoteliers dar (94%). Ein solcher Vergleich beinhaltet in der Umsetzung allerdings weit mehr Komplexität als meist vermutet. Einerseits wirken sich jegliche endogene Massnahmen, wie der Einsatz neuer Kommunikationskanäle, die Preisfestlegung des Angebots oder die Servicequalität, direkt auf die Wahrnehmung der Gäste und damit auf die Nachfragesituation aus. Andererseits nehmen exogene Faktoren wie die Änderungen im Wettbewerb durch neue Konkurrenten oder Fluktuationen der Fremdwährungskurse ebenso direkt Einfluss auf die Nachfrage gegenüber dem einzelnen Hoteldienstleister. Alle Einflussfaktoren müssen daher sorgfältig während Vorjahresvergleichen und Budgeterstellung berücksichtigt werden. Andernfalls besteht die Gefahr finanzielle Daten zu vergleichen, welche aufgrund unterschiedlicher Annahmen und Sensitivitäten nicht vergleichbar sind.

Die zweitwichtigste direkte unternehmensweite Kontrolle der Hoteliers stellt das Monatsreporting dar (83%). Monatsreportings beinhalten meist die Darstellung der wichtigsten monatlichen Finanzkennzahlen wie die durchschnittlichen Zimmer- und Belegungsraten sowie bilanzielle und erfolgswirksame Werte wie den Bestand offener Debitoren, Zahlungsausfälle, Monatsumsätze, Mitarbeiterbestand oder auch Liquiditätsentwicklungen. Einige Gesellschaften ergänzen das aufbereitete Zahlenmaterial mit umfangreichen Berichten der Abteilungsleiter und überwachen somit alle wichtigen Resorts im Hotel.

Die Ergebnisse zeigen aber am Beispiel der Benchmarking Vergleiche gegenüber Wettbewerbern (51%), dass insbesondere die genannten exogenen Faktoren teils noch wenig Anwendung in der Beurteilung finden. Hotelmarktanalysten wie STR Global bieten hierzu beispielsweise umfangreiche STAR Reports an, welche Belegungsraten, durchschnittliche Zimmerraten (ADR) und Umsatz pro verfügbaren Zimmer (RevPar) eines Wettbewerbssets zu Vergleichszwecken bereitstellen. Da Prüfberichte interner Revisionen meist nur in Konzernen erstellt werden, verwundert es nicht, dass dieser Kontrollmechanismus als relativ unbedeutend beurteilt wird. Die Annahme, dass 5 Sterne Hotels über mehr Kontrollen als 4 Sterne Hotels verfügen, konnte bestätigt werden. Im Mittel waren die genannten Kontrollen bei 5 Sterne Hotels zu 76% vorhanden, während diese bei 59% der 4 Sterne Hotels zum Einsatz kommen.



## 2. Indirekte Kontrollen auf unternehmensweiter Ebene



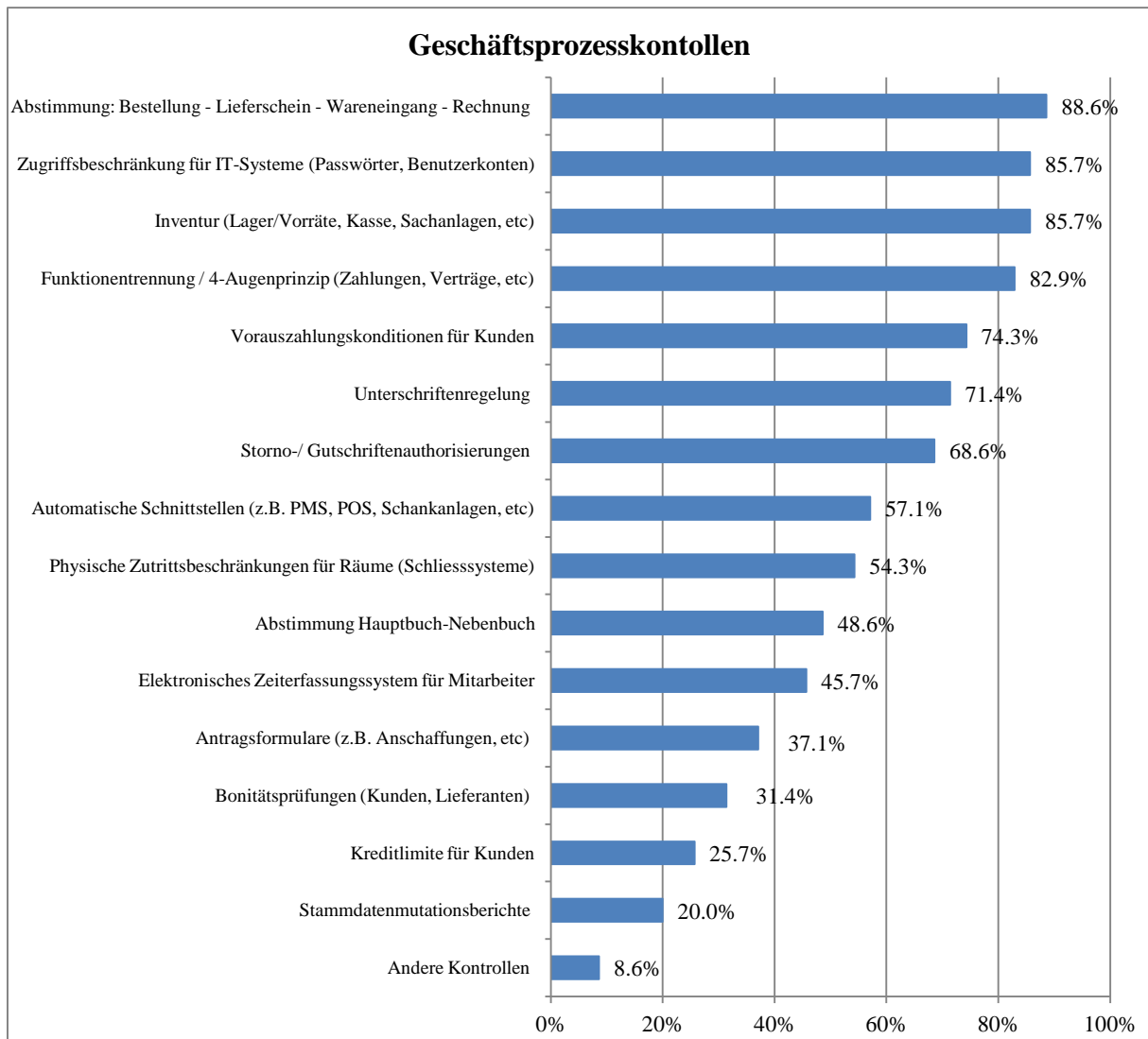
Graph 6: Indirekte unternehmensweite Kontrollen im Vergleich

Indirekte, unternehmensweite Kontrollen werden in der gehobenen Hotellerie vor allem mittels Arbeitsverträgen, Kompetenzregelungen und Organigramm gelebt. Handbücher und Verhaltenskodex repräsentieren hingegen eher die Ausnahme. Die Detailanalyse zeigt grosse Unterschiede bei der Beurteilung der Reglemente. Während 4 Sterne Hotels vermutlich pragmatischer und mit weniger formalen Vorgaben geführt werden (22%), gelten Reglemente in der 5 Sterne Hotellerie mit 87% als wichtiges Element des internen Kontrollsystems. Ähnlich verhielt es sich mit dem Fokus auf Zertifizierungen, welche bei 4 Sterne Hotels in nur 56% als Kontrolle gelebt werden, wohingegen 5 Sterne Hotels Zertifizierungen zu 73% als relevante, indirekte Kontrollkomponente erachten, nicht zuletzt wegen der Aussenwirkung als Marketingbestandteil gegenüber dem Kunden.

Insgesamt zeigte es sich, dass ähnlich wie bei direkten unternehmensweiten Kontrollen die 5 Sterne Hotellerie mit 63% Umsetzung aller Kontrollen die 4 Sterne Hotellerie mit 49% übertraf.



### 3. Kontrollen auf Geschäftsprozessebene



Graph 7: Geschäftsprozesskontrollen im Vergleich

Der Graph 7 zeigt die Relevanz respektive Häufigkeit von umgesetzten Kontrollen auf Geschäftsprozessebene. Die implementierten Top 3 Kontrollen stellen wichtige Komponenten zur Erlangung einer inhaltlich richtigen, finanziellen Finanzberichterstattung dar:

- Die Abstimmung zwischen bestellten, gelieferten, verrechneten Waren im F&B-Bereich (89%) ist die wichtigste Kontrolle der Hoteliere und soll den Fluss physischer Ware in Übereinstimmung dazugehöriger Dokumente sicherstellen.
- Zugriffsbeschränkungen im Informatikbereich (86%) sollen gleichermassen die Richtigkeit der zugrundeliegenden Daten gewährleisten. In diesen Fall handelt es sich allerdings um die Sicherstellung elektronischer Daten und nicht mehr um physische Belege.
- Regelmässige Inventuren zu bestehenden Vermögenswerten (86%) stellen eine Kontrolle des Vorhandenseins und damit der mengenmässigen Richtigkeit bestehender Aktiven dar.

Die eben genannten Kontrollen sind äusserst wichtige Komponenten eines IKS, stellen aber dennoch nur Einzelteile des Gesamtsystems dar. Ein anderer Teil, die Überprüfung elektronischer Daten anhand von Stammdatenmutationsberichten wird hingegen nur bei 20% der Hotels angewandt. Dies bedeutet, dass die elektronische Erfassung von Daten und der Zugriff für den Hotelier elementar sind,

dieser den Prozess allerdings im Anschluss als abgeschlossen betrachtet. Eine Überprüfung, ob bestehende Daten darauffolgend modifiziert werden, findet hingegen nicht mehr statt, womit eine Kontrolllücke entsteht. Dass dem Gast grosses Vertrauen entgegengebracht wird und der Hotelbetrieb damit lieber das Risiko des Zahlungsausfalls eingeht als vom Gast eine ausreichende Sicherheit einzufordern, zeigte sich an den Tatsachen, dass lediglich 27% der Hotelbetriebe Kreditlimiten für Kunden festlegten und nur in 31% der Fälle vorgängige Bonitätsprüfungen vorgenommen wurden. Der Gast der gehobenen Hotellerie ist eben immer König, selbst dann wenn es zum spontanen Walk-Out kommt.

Unterschiedlichkeiten in der Umsetzung von Geschäftsprozesskontrollen bestanden zwischen 4 und 5 Sterne Hotels. Es zeigte sich, dass Antragsformulare mit 11% bei 4 Sterne Hotels kaum Anwendung finden, wohingegen 5 Sterne Hotels diese zu 73% nutzen. Der Zweck solcher Formulare besteht darin, dass zusätzliche Entscheidungsträger ab definierten Betragsgrenzen ihre Zustimmung zum Kauf eines Objekts geben müssen, bevor Bestellungen ausgelöst werden dürfen. Andernfalls besteht das Risiko, dass Investitionen in jeglichem Umfang ohne ausreichende Mitarbeiterkompetenzen offiziell im Namen des Hotels initiiert werden. Zudem ist ein späterer Nachvollzug durch dokumentierte Belege sichergestellt. Ein weiterer Unterschied der beiden Sternekategorien liegt in der Relevanz von Abstimmungen zwischen Haupt- und Nebenbüchern. Hoteliers von 4 Sterne Hotels führten an, in 33% der Fälle diese Kontrolle anzuwenden, wohingegen die 5 Sterne Kategorie die Kontrolle zu 73% umsetzten. Differenzen in solchen Abstimmungen können zu materiellen Fehlaussagen von Jahresrechnungen führen und dadurch die Aussagekraft der gesamten Jahresrechnung massgeblich reduzieren. Zuletzt machte die Studie die Bedeutung von Storno- und Gutschriftenautorisationen deutlich. Im 4 Sterne Segment findet diese Kontrolle zu nur 56% statt. Die 5 Sterne Hoteliers messen der Prüfung mit 93% hingegen grosse Wichtigkeit bei, da die Nichtdurchführung dieser Kontrolle neben der Erfassung und Stornierung von Umsätzen vor allem zu illegalen Liquiditätsentnahmen durch Mitarbeiter führen kann.

Beispiele in folgender Tabelle zeigen, dass mit den Kontrollen zu Geschäftsprozessen ein nicht rein formales Ziel verfolgt wird, um die Gesetzeslage zu erfüllen, sondern ein tatsächlicher Mehrwert für den Hotelier generiert werden soll und Fehlerrisiken jeglicher Art minimiert werden können.

<b>Risikobereich</b>	<b>Beispiele für hotelspezifische Risiken</b>
<b>Abstimmung: Bestellung - Lieferschein - Wareneingang - Rechnung</b>	Übermass an nicht bestellten aber gelieferten Fleischprodukten. Spirituosen wurden in Rechnung gestellt, aber nie geliefert.
<b>Inventur (Lager/Vorräte, Kasse, Sachanlagen, etc)</b>	An der Kasse der Rezeption wurde der einzige Kassenstock nicht korrekt aufgefüllt. Folgend fehlen CHF 1'000 Bestand.
<b>Zugriffsbeschränkung für IT-Systeme (Passwörter, Benutzerkonten)</b>	Mitarbeiter tauschen Passwörter zur PMS Nutzung untereinander aus. Es kommt fälschlicherweise zum Check-in unbenutzter Zimmer und es fällt niemand rechtzeitig auf. Folge: Umsatzstornierung, Opportunitätskosten, falsche Housekeeping Mitarbeiterplanung. Zudem kann nicht eruiert werden durch wen der Fehler entstand.
<b>Funktionentrennung / 4-Augenprinzip (z.B. Zahlungen, Verträge)</b>	Mitarbeiterverträge werden direkt durch den Abteilungsleiter ausgehandelt und gezeichnet. Es bestehen massive Lohnunterschiede unter Mitarbeitern gleicher Hierarchiestufe und Verträge entsprechen nicht L-GAV Vorgaben. Es besteht kein 4-Augenprinzip bei Gutscheingeschäften (Leistungs- und Wertgutscheine) sowie Verrechnungsgeschäften. In der Folge kommt es zu Opportunitätskosten, aufgrund des Einlösen von "billigen" Leistungsgutscheinen in der Hochsaison, und zu MwSt.- sowie Wertausgleichs-Risiken in der Anwendung der Verrechnungsgeschäfte.
<b>Vorauszahlungskonditionen für Kunden</b>	Es besteht keine Police zu Vorauszahlungskonditionen. Gäste stornieren kurzfristig zur Hauptsaison ihre tentativ gebuchten Zimmer. Ein Verkauf an andere Kunden kann nicht mehr erwirkt werden.

<b>Unterschriftenregelung</b>	<p>Ein Sous-Chef nimmt gegenüber dem Lieferanten an der Warenannahme teil. Gerade zeitgleich wird er in ein wichtiges Gespräch mit dem General Manager (GM) verwickelt und muss spontan die Zählung verlassen. Folglich leistet er kein Visum auf dem Lieferschein, um sein Einverständnis zu bestätigen. Aufgrund einer fehlenden Visa-Nachprüfung durch den Küchenchef bleiben die entstandenen Mengenabweichungen zwischen tatsächlicher Lieferung und Lieferschein unentdeckt.</p> <p>Es werden Preise ohne Rezepturenkalkulationen festgelegt. Eine Autorisierung durch den GM besteht nicht. Es kommt zu Verlustgeschäften einzelner F&amp;B Artikel.</p>
<b>Storno-/ Gutschriftenautorisierungen</b>	<p>Mitarbeiter des F&amp;B Bereichs generieren Umsätze, vereinnahmen dazugehörige Geldbeträge in die eigene Tasche und stornieren im späteren die Umsätze im System eigenständig. Aufgrund fehlender Storno-Nachprüfungen durch den Manager bleibt der Diebstahl unentdeckt und dem Betrieb entgehen Umsätze.</p>
<b>Automatische Schnittstellen (z.B. PMS, POS, Schankanlagen, etc)</b>	<p>Getränkeartikel wie Kaffee oder Softdrinks werden verkauft, die Umsätze aber nie in der Kasse erfasst. Margen sinken. Ein Abgleich zwischen automatischen Schnittstellenmengen und verkauften Mengen würde als Kontrolle dienen, besteht aber nicht.</p>
<b>Physische Zutrittsbeschränkungen für Räume (Schliesssysteme)</b>	<p>Es kommt zu Schwund von Housekeeping Artikeln wie Bulgari Lotions aufgrund offener Zugänge.</p> <p>Gäste beklagen sich, dass Wertgegenstände fehlen. Ein Auslesen des elektronischen Kartenschlosses findet nicht statt.</p>
<b>Abstimmung Hauptbuch-Nebenbuch</b>	<p>Es bestehen hohe Abweichungen der ausstehenden Debitoren mit der Folge einer Überbewertung der Aktiven. Es kommt zu Diskussionen mit der Revisionsstelle, da sich das Reinergebnis massiv verschlechtert.</p>
<b>Elektronisches Zeiterfassungssystem für Mitarbeiter</b>	<p>Zahlungen gegenüber Bankettaushilfen fallen extrem hoch aus, da keine Stundenkontrolle stattfindet.</p>
<b>Antragsformulare (z.B. Anschaffungen, etc)</b>	<p>Der General Manager autorisiert eigenmächtig die Sanierung der Immobilie. Der Verwaltungsrat wurde übergangen. Erst bei der Erstellung der Jahresrechnung werden massive Finanzierungsprobleme aufgedeckt.</p>
<b>Bonitätsprüfungen (Kunden, Lieferanten)</b>	<p>Ein Unternehmen bucht hohe Zimmerkontingente und sämtliche Banketträumlichkeiten für drei Wochen. Kurz vor dem Daten wurde festgestellt, dass das Unternehmen Insolvenz anmeldete und die Leistungen nicht mehr wahrnehmen kann.</p>
<b>Kreditlimite für Kunden</b>	<p>Ein Walk-in checkt ein und hinterlässt nur einen geringen Barbetrag als Depot. Die Mitarbeiter der Rezeption unterlassen es aufgrund des Customer Relationship Managements den Gast mit dem Anliegen eines weiteren Depots oder Kreditkartenabzugs zu konfrontieren. Der Gast verlässt das Hotel spontan und stellt sich im späteren als Trickbetrüger heraus. Es kommt zur Strafverfolgung des mittellosen Trickbetrügers. Das Hotel geht leer aus.</p>
<b>Stammdatenmutationsberichte</b>	<p>Der Buchhalter ändert Kontoverbindungen bestehender Lieferanten auf seine eigenen und überweist sich selbst regelmässig kleinere Beträge, um seinen Lohn aufzubessern. Da keine Kontrollen bestehen, bleibt dies unentdeckt.</p>

*Tabelle 5: Beispiele von Geschäftsprozesskontrollen und Ablaufrisiken*

Im Rahmen der Studie wurden die Hoteliers zudem befragt, mit welchen weiteren Hauptrisiken sie den Hotelbetrieb konfrontiert sehen. Es wurden anschliessend Vorschläge formuliert, wie unter Umständen diesen Risiken Rechnung getragen werden kann. Insbesondere zeigte es sich, dass die Frankenstärke unter Hoteliers ein wichtiges Thema im Jahr 2010 war und die Branche in Atem hielt.

Weitere Risiken für Hotelbetriebe	Beispiele möglicher Massnahmen
<b>Hohe Mitarbeiterfluktuationen</b>	Langzeitverträge, besondere Vergütungsprogramme (Boni wird erst nach drei Jahren ausbezahlt), kompetitive Löhne, Mitarbeiterbeteiligungsprogramme, regelmässige Trainings, Definition von Qualitätsstandards (SOPs). Anonyme Tester zur Überprüfung der SOPs (Mystery Guests).
<b>Instandhaltung und Sanierung der Bausubstanz</b>	Sale-Leasebacks, Teilsanierungen während Nebensaisons.
<b>Sicherstellung genügender Liquidität</b>	Ungenügende Liquidität kann allenfalls mittels Innen- und Aussenfinanzierung Rechnung getragen werden z.B. Kapitalerhöhung, A-Fond-Perdue Zuschuss, Darlehen, Veräusserung nicht betriebsnotwendiger Vermögenswerte (Einmalverkäufe). Regelmässige Geldflussberechnungen zur Überprüfung der wesentlichen Transaktionen.
<b>Währungseffekte: starker Schweizer Franken gegenüber EUR, USD, GBP</b>	Währungshedging z.B. Cross-Currency Swaps oder Natural Hedges.
<b>Wetterabhängigkeit (Sommer- und Wintersaison)</b>	Anpassung der Öffnungszeiten auf Gegebenheiten. Verstärkt flexible Stundenlöhner zu saisonalen Randzeiten beschäftigen.
<b>Bargeld im Umlauf</b>	Margenanalysen, Kennzahlenanalysen (Umsätze pro Mitarbeiter), Kassenstichproben, regelmässige Kasseninventuren kollektiv zu Zweit.
<b>Konjunktur- und Marktlage (Sättigung)</b>	Innovative Konzepte z.B. Unterhaltsprogramme neben reinen Unterkunftsangeboten.
<b>Finanzierungsmöglichkeiten aufgrund hoher Zinsen</b>	Alternativanbieter: Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredite "SGH", Privatinvestoren oder Funds mit Bezug zur Hotellerie.
<b>Kostenmanagement</b>	Sicherstellung der Richtigkeit finanzieller Daten (Kostenstellen- und Kostenartenrechnungen) sowie der Preisuntergrenze der Zimmerraten. Festlegung zu zeitlichen Prioritäten im Zusammenhang mit Geldflussrechnung (z.B. Investitionen).
<b>Lohnsteigerungen und L-GAV Vorgaben</b>	Integration von Entlohnungsprogrammen, welche variable Komponenten wie den Erfolg des Hotels während dem Geschäftsjahr enthalten. Substitution von weniger qualifiziertem Personal durch Praktikantenprogramme.
<b>Schwache Steuerung mittels Kennzahlen aufgrund fehlender Wahrnehmung der Wichtigkeit während dem Erfassen</b>	Neubesetzung von Schlüsselpersonal, welches die Ansicht korrekter Datenerhebung als Steuerungselement teilt.

Tabelle 6: Risikobereiche ausserhalb des IKS

#### 4. Einschätzung IKS

Im Rahmen unserer Studie befragten wir die Hoteliers abschliessend, ob sie einen Mehrwert im IKS sehen. Die Antworten fielen sehr unterschiedlich aus, wobei die Sterneklasse entscheidend war. Insgesamt bejahten 58% die Frage, 21% zeigten sich unentschlossen und 21% sahen keinen Mehrwert. Unter 5 Sterne Hoteliers sahen immerhin 67% einen Mehrwert bei 27% unentschlossenen. Die 4 Sterne Hoteliers hingegen lehnten zu 29% den Mehrwert ab. Grundsätzlich ist dies verständlich, da der administrative Aufwand für ein kleineres Hotel mit weniger Mitarbeitern relativ hoch ist und Geschäftsaktivitäten durch den Geschäftsführer meist überschaubar sind. Daher muss ein internes Kontrollsystem Mehrwert für Hoteliers bieten, um richtig umgesetzt und auch gelebt zu werden. Dies ist umso mehr der Fall, da 80% der angeschriebenen Hotels darlegten in Familienbesitz respektive im Eigentum eines Einzelinhabers zu stehen.

## Fazit

Dass ein Risikomanagement und internes Kontrollsystem im heutigen Kontext notwendig sind, steht ausser Frage, da fragile Wirtschafts- und Finanzsysteme im europäischen Raum wenig Grund zur Zuversicht bieten. Mit welchem Aufwand diese Aufgaben jedoch betrieben werden sollen, steht hingegen im Zentrum der Diskussion. Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass die gehobene Schweizer Hotellerie bereits den grössten Teil der Strecke in der Umsetzung von Kontrollmassnahmen und damit der Risikoreduktion gegangen ist.

Wie wird es nun weitergehen, vor allem da der Gesetzgeber adhoc die Rahmenbedingungen mit Wirkung per 1. Januar 2012 geändert hat? Mehrere Hotels werden die Möglichkeit nutzen in die Kategorie der eingeschränkten Revisionen zu wechseln, um eine Reduktion der Revisionshonorare zu erwirken. Dadurch können aber auch wichtige bereits umgesetzte, interne Kontrollsysteme vernachlässigt werden und durch schlechtere Überprüfungen an Bedeutung verlieren. Die Anzahl und Komplexität von Gesetzen, Verordnungen und wirtschaftsrechtlichen Prinzipien werden weiter zunehmen und auch der Druck auf die Mitarbeitenden wird steigen. Die Risiken, die sich daraus im Hinblick auf Steuern, Arbeitsrecht, Geldwäschereigesetz und Buchführung sowie forensische Risiken, Konzernvorgaben oder andere wirtschaftliche Bestandteile ergeben, steigen daher an. Auch wenn die neue Regelung für viele Hotels keine Prüfpflicht des IKS mehr vorsieht, heisst dies aber nicht, dass ein verantwortungsbewusster Hotelier auf ein solches verzichtet. Die Erfahrung hat gezeigt, dass ein gut implementiertes IKS Risiken nachhaltig reduziert. Die Frage wird daher vielmehr sein, ob es für den Hotelier sinnvoller ist, sich als „Best Practice“ Hotel von der Revisionsstelle unterstützen zu lassen (externe Kontrolle), oder ob das interne Personal die Funktion des IKS effizienter sicherstellen kann (Selbstkontrolle). Das IKS darf kein unabhängiges und zusätzliches System darstellen, sondern muss in die Strategie und laufenden, operativen Arbeitsprozesse eingebaut werden. In der Folge werden Hoteliers von Qualitätsverbesserungen und Zeiteinsparungen des Schlüsselpersonals profitieren.

In jedem Fall steht eines fest, und zwar wie es weitergeht. Der Gesetzgeber hat entschieden. Zukünftig werden vermutlich weit weniger Hotels unter die Schwellenwerte der ordentlichen Revision fallen. Experten gehen von ungefähr 30% weniger ordentlichen Revisionen aus. Wir werden sehen, ob die Erhöhung der Schwellenwerte Hoteliers zufriedenstellt, die erwartete Entlastung mit sich bringt und dennoch Risiken in angemessenen Mass Rechnung trägt.

## **Das „Who is Who“ der Schweizer 5 Sterne Hotellerie**

---

**Patrick Kullmann und Roland Schegg**

# Das „Who is Who“ der Schweizer 5 Sterne Hotellerie

---

Patrick Kullmann und Roland Schegg

## Zusammenfassung

Die Schweizer Luxushotellerie gilt als ein Flaggschiff des Landes, hinter welchem etablierte Schweizer Hotelierefamilien stehen. Aber handelt es sich bei diesen Inhabern wirklich um Familien beziehungsweise überhaupt um Schweizer Bürger? Dieser Artikel analysiert die Eigentumsverhältnisse der 5 Sterne Hotellerie in der Schweiz anhand öffentlich zugänglicher Daten. Das Ergebnis unserer Analyse widerspricht den Klischees. Zu den wesentlichen Inhabergruppen gehören strategische Investoren, die bereits ein bestehendes Hotelportfolio betreiben, Mäzenatentum in Form nationaler und internationaler Privatinvestoren, Hotelierefamilien, die seit Generationen das Hotel im Eigentum halten, Finanzinvestoren, die vor allem eine Wertschöpfung des Hotels zwischen Kauf und Verkauf verfolgen und Einzelpersonen, welche die erfolgreiche Entwicklung des Hotels seit Gründung oder auf Grund einzigartiger Konzepterarbeitung eigenständig erreicht haben. Die Zielsetzungen dieser Gruppen sind unterschiedlicher Natur und werden in diesem Artikel näher erläutert.

## Stichwörter

*Investor, Investorentypen, Inhaber, Inhaberstruktur, Eigentümer, Eigentumsverhältnisse, Betreiber, Pächter, Mieter, Franchise, Geschäftsführung, Anlagemotivationen, Stratege, Mäzen, Familie, Finanzinvestor, Entwickler, Hotelier, Hotellerie, Hotels, Schweiz, 5 Sterne*

## Summary

The Swiss luxury hotel industry is regarded as a flagship of the country, which is dominated by well-established Swiss hotelier families. But are the owners of luxury hotels really families or even Swiss citizens? This article analyzes the ownership structure of the 5 star hotel industry in Switzerland based on publicly available data. The result contradicts the stereotypes. The major owner groups are strategic investors, who already operate an existing hotel portfolio, patronage in the form of national and international private investors, hotelier families who have held the hotel property since generations, financial investors pursuing rise in value between purchase and sale, and individuals who have developed the hotel successfully since its foundation or implemented an unique concept autonomously. The objectives of these groups are different in nature and will be explained in this article.

## Keywords

*Investors, types of investors, owners, ownership structure, operator, lessee, tenant, franchise, management, model, contract, investment motivations, strategist, patrons, high net worth individual, HNWI, family, financial investor, developer, hotelier, real estate investment trusts, REIT, hospitality, hotels, Switzerland, Swiss, 5 star*



## **Einleitung**

Die Schweizer Luxushotellerie gilt als ein Flaggschiff des Landes, hinter welchem etablierte Schweizer Hoteliersfamilien stehen. Aber handelt es sich bei den Inhabern wirklich um Familien beziehungsweise überhaupt um Schweizer Bürger? Wer Markennamen wie Swissôtel oder Mövenpick mit der Swissness schlechthin assoziiert, muss sich heute mit einer anderen Realität auseinandersetzen.

Die Marke Swissôtel wird von Fairmont Raffles Hotels International (FRHI) mit Sitz in Toronto, Kanada, einer im Jahr 2006 geformten Firmengruppe aus den Hotelketten Raffles, Fairmont und Swissôtel, beherrscht, welche wiederum von der Kingdom Holding Company (58.1%) aus Saudi Arabien und Colony Capital, LLC (41.9%) aus den Vereinigten Staaten gehalten wird, wobei letzter genannte Bill Gates gehören soll.

Wie ist die Eigentumsituation bei Mövenpick? Die Marke Mövenpick Hotels & Resorts AG ist zumindest mehrheitlich eher schweizerisch geprägt. Mövenpick Hotels & Resorts AG wird nämlich zu 66.7% von der Mövenpick Holding AG gehalten, hinter welcher der Schweizer Geschäftsmann deutscher Herkunft August François von Finck steht. Die verbleibenden 33.3% sind ebenfalls im Eigentum der Kingdom Holding Company, welche dem saudi-arabischen Prinz Alwaleed Bin Talal Bin Abdulaziz Alsaud gehört.

Zur Feststellung der Inhaberstrukturen wurden für die Analyse alle 88 Schweizer 5 Sterne Hotels nach hotelleriesuisse mittels Recherche der Hotelwebseiten, Handelsregisterauszügen und Presseartikeln soweit möglich untersucht. Da keine Offenlegungspflichten zum Inhaber gesetzlich verankert sind, besteht die Möglichkeit, dass einzelne Eigentümerangaben veraltet oder nicht korrekt abgebildet sind. Folglich sollten die Darstellungen zur Inhaberstruktur indikativ betrachtet werden.

## **Inhaber oder Betreiber: Ist ein Hyatt Hotel überhaupt ein Hyatt Hotel?**

Grundsätzlich wird zwischen zwei Hotelparteien unterschieden, dem Eigentümer oder Inhaber der Hotelimmobilie und dem Pächter oder Betreiber des Hotelbetriebs. Ein Hotel kann somit aus mehreren rechtlich unabhängigen Gesellschaften bestehen, wovon eine die Immobilie mit deren Erträgen und Kosten (z.B. Mietertrag) hält und eine andere über den eigentlichen Hotelbetrieb mit allen diesbezüglichen Erträgen und Kosten (z.B. Logis und F&B Erträge, Personal- und Mietkosten) verfügt. Sofern der Inhaber des Hotels zeitgleich auch Betreiber ist, besteht hingegen oftmals nur eine rechtliche Hotelgesellschaft.

Grosse Hotelketten wie Four Seasons, Marriott, Swissôtel sind meist reine Management Vertrags- respektive Betreiberfirmen und verfügen nur selten über das Eigentum an der zugrundeliegenden Hotelimmobilie. Grundsätzlich sind drei Modelle zu unterscheiden:

### ***A) Inhabermodell***

Beim Inhabermodell besteht keine Parteientrennung zwischen dem Eigentümer des Hotels und dem Betreiber der operativen Bewirtschaftung. Der Hotelier ist somit Investor und Betreiber in Personalunion, auch dann wenn er eine Direktion für die Geschäftsführung anstellt, welche über normale Salärzahlungen abgegolten wird. Der Investor und Betreiber trägt alle Kosten und Risiken und ist zugleich alleiniger Begünstigter sämtlicher Erträge und Chancen.

### ***B) Betreibermodell***

#### **▪ *Miet- bzw. Pächtervertrag***

Der Eigentümer der Hotelimmobilie erhält vom Betreiber für die operative Nutzung eine Mietgebühr, die aus einem Festbetrag, Umsatzanteil oder einer Mischform aus Umsatzanteil und definierter Festbetragsuntergrenze besteht. Zudem trägt der Eigentümer im Gegenzug alle Kosten im

Zusammenhang mit der Instandsetzung (wertvermehrend), aber nicht jene der Instandhaltung (werterhaltend), welche vom Betreiber zu tragen sind. Alle Umsätze und Aufwendungen aus dem laufenden Betrieb gehen hingegen zugunsten bzw. zulasten der Hotelkette (Betreiber).

▪ **Managementvertrag**

Der Eigentümer der Hotelimmobilie beabsichtigt am Profitpotenzial direkt teilzunehmen und Einfluss auf den Betrieb auszuüben. Sein Risiko besteht darin, keinen Mieter zu finden, der bereit ist, das Betriebsrisiko selbst zu tragen. Daher möchte er das Hotel unter eigener Führung betreiben haben. Aufgrund fehlenden Know-Hows oder ungenügenden Bekanntheitsgrads beauftragt er eine Hotelkette das Management zu übernehmen, womit die Marke der Hotelkette angenommen wird. Alle Umsätze und Aufwendungen gehen zugunsten bzw. zulasten des Eigentümers der Hotelimmobilie. Im Gegenzug erhält die Hotelkette für die Erbringung ihrer Dienstleistungen eine prozentuale Management-Gebühr auf Basis des finanziellen Resultats.

**C) Franchisemodell**

Ein Franchising Vertrag ist unabhängig von der rechtlichen Form der Bewirtschaftung. Üblicherweise ist die Hotelkette Franchisegeber und der eigentliche Betreiber Franchisenehmer. Zusätzlich kann ein Inhaber der Hotelimmobilie als Drittpartei bestehen. Der Franchisegeber gestattet dem Franchisenehmer die Nutzung der Hotelmarke, des typischen Ausstattungsdesigns, der operativen Standards und unterstützt bei der Vermarktung nach aussen. Der Franchisenehmer zahlt im Gegenzug eine Franchising-Gebühr an den Franchisegeber und führt den Hotelbetrieb operativ. Sein Ziel ist es, das Hotel durch den Bekanntheitsgrad der Marke in Zimmerauslastung und Preis zu maximieren.

<b>Hauptunterschiede zwischen Management und Franchise Verträgen</b>		
<b>Kriterien</b>	<b>Management Veträge</b>	<b>Franchise Verträge</b>
Vertragslaufzeit	15 bis 25 Jahre	5 bis 15 Jahre
Betreibergebühr	Fester Umsatzanteil von 2% bis 4% sowie zusätzliche Leistungsprämie von circa 10% des adjustierten betrieblichen Bruttogewinns (GOP).	Initialgebühr auf Basis der Zimmeranzahl sowie verschiedene laufende Gebühren pro Reservation für Lizenz (2.5 bis 5.0% der Zimmerumsätze), Marketing (1.0 bis 2.0% der Umsätze), Buchungssupport (1.0 bis 2.0% der Umsätze), Treueprogramm (6% der Umsätze des Gästeaufenthalts) und mögliche weitere Umsatzanteile.

*Tabelle 1: Hauptunterschiede zwischen Management und Franchise Verträgen<sup>1</sup>*

**Die grossen Namen der Branche**

Nachdem das Inhaber- und Betreibertum näher erörtert wurden, stellt sich die Frage, wer überhaupt die grossen Akteure der Schweizer Luxushotellerie sind. Gibt es einzelne Inhaber, denen mehrere 5 Sterne Häuser gehören oder ist der Markt doch so fragmentiert, dass jedes Hotel jeweils nur einem Investor gehört. Auf diese Fragen wurden konkrete Antworten gesucht. Es zeigte sich, dass tatsächlich die meisten 5 Sterne Häuser unterschiedlichen Investoren gehören. Ausnahmen bestätigen auch hier die Regel wie Tabelle 2 zeigt.

<sup>1</sup> HVS - 2010 Hotel Franchise Fee Guide Europe. Eisenbaum, Mara und Perret, Sophie (Mai 2010).

<b>Mehrfach-Mehrheitsinhaber nach Anzahl und Häuser (indikativ)</b>		
<b>Inhaber</b>	<b>Anzahl</b>	<b>Häuser</b>
Familienstiftung Sandoz	3	Beau-Rivage Palace (Lausanne), Palafitte (Neuenburg), Riffelalp Resort (Zermatt)
Tschuggen Hotel Group AG: Familie Kipp-Bechtolsheimer	3	Carlton Hotel (St. Moritz), Eden Roc (Ascona), Tschuggen Grand Hotel Arosa
Victoria-Jungfrau Collection AG (SIX kotiert)	2	Eden au Lac (Zürich), Victoria-Jungfrau Grand Hotel & SPA (Interlaken), Palace Luzern ( <i>lediglich Betreiber</i> ), Bellevue Palace Bern ( <i>lediglich Betreiber</i> )
Credit Suisse Real Estate Fund Hospitality	2	Mont Cervin Palace (Zermatt), Palace Luzern
Familie Niarchos (Griechenland)	2	Grand Hotel Kronenhof (Pontresina), Kulm Hotel St. Moritz
Cedar Capital Partners/ Worldwide Hotel Investments	2	Four Seasons Hotel Des Bergues (Genf), Le Richemond (Genf)
Grand Resort Bad Ragaz AG: Dr. Schmidheiny (73.3%)	2	Grand Hotel Hof Ragaz, Grand Hotel Quellenhof & Spa Suites (Bad Ragaz)
QDHP Swiss Management AG: Staatsfond Qatar	2	Bürgenstock Park Hotel (Obbürgen), Hotel Schweizerhof (Bern)
Roberto, Naldi (Italien)	2	Grand Hotel Eden (Lugano), Splendide Royal (Lugano)
Stadt Genf	2	Restaurant Hotel du Parc des Eaux-Vives (Genf), Swissôtel Métropole Genève
Dr. h.c. Straumann, Thomas und Ursula	2	Grand Hotel Bellevue (Gstaad), Les Trois Rois (Basel)
Lutz, Heiner und Schmid, Laurenz	2	Beatus Wellness- und Spa-Hotel (Merligen), Ermitage-Golf Wellness-& Spa- Hotel (Gstaad-Schönried)
<b>Total</b>	<b>26</b>	

*Tabelle 2: Mehrfach-Mehrheitsinhaber (exklusiv reine Betreiberfirmen)*

Die beiden anzahlmässig grössten Marktteilnehmer der Schweizer 5 Sterne Hotellerie sind die Familienstiftung Sandoz sowie die Tschuggen Hotel Group AG, welche jeweils drei Hotels im Eigentum halten.

Die Familienstiftung Sandoz wird durch François Landolt und Olivier Verrey vertreten. Der Stiftung gehören über die Sandoz FF Holding SA Mehrheitsanteile am Beau-Rivage Palace in Lausanne, (84,46%), am Palafitte in Neuenburg sowie am Riffelalp Resort in Zermatt. Bei letzt genanntem Resort ist zusätzlich die Seiler Hotels AG mit einem Minderheitsanteil beteiligt, welche von einer Investorengruppe um Christian und Roberto Seiler beherrscht wird. Die Familienstiftung Sandoz wurde ursprünglich von Edouard-Marcel Sandoz, dem Sohn des Gründers der Sandoz AG in Basel (heute Novartis AG), ins Leben gerufen. Sie verfolgt die Förderung des Unternehmertums und der Innovation sowie die Pflege schweizerischer Unternehmer-Tradition.

Die Tschuggen Hotel Group AG wird von Karl-Heinz Kipp und dessen Tochter Ursula Bechtolsheimer-Kipp gehalten. Der deutsche Milliardär ist ehemaliger Eigentümer der Massa-Märkte, welche heute unter dem Namen Real-Markt bekannt sind.

Zu den grösseren Investoren gehört auch die im Nebensegment der Schweizer Börse kotierte Victoria-Jungfrau Collection AG (VJC), welche aber nur das Eigentum an zwei der vier betriebenen Häuser hält. Die Hotelimmobilie in Luzern wird vom Credit Suisse Real Estate Fund Hospitality gehalten, wohingegen jene in Bern zu 99.7% im Eigentum des Bunds steht. Gemäss Geschäftsbericht 2011 gehört die VJC mehrheitlich folgenden Aktionären, namentlich KIO London (23,9%), Terramaris International SA, Genf (15.5%), Berner Kantonalbank (12.1%), Gebäudeversicherung Bern (6.1%), Novartis Holding AG (4.3%) und Tegula AG, Zürich (3.8%).

Aufgrund aller identifizierten Inhaber der 88 untersuchten 5 Sterne Hotels, kristallisierten sich fünf generische Investorengruppen heraus, welche von unterschiedlichen Motivationen geleitet sind. Sie werden im Folgenden dargestellt.

## **Investorentypen: Wer ist der klassische Hotelinvestor?**

Die Zuordnung erfolgte ad-hoc anhand der Investorencharakteristiken, welche unter der jeweiligen Gruppe näher erklärt werden und fand auf Basis des Webseitenstudiums über den Inhaber, dessen beruflichen Hintergrund als auch der Analyse eines bereits bestehenden Hotelportfolios statt.

### **A) Der Strategie**

Dieser Investor versucht sein bestehendes Hotelportfolio durch weitere Hotels so zu optimieren, dass alle Betriebe vom wirtschaftlichen Skaleneffekt nachhaltig profitieren. Er sucht nach der optimalen strategischen Eignung eines Hotelbetriebs/-immobilie, welches die bestehende Positionierung ideal ergänzt, und die Geschäftstätigkeit so vervollständigt, dass Prozesse soweit möglich zusammenlegt und der Kundenstamm maximal erweitert werden kann. Dieser Investor ist im Hotelbetrieb gewöhnlich führend aktiv eingebunden und langfristig ausgerichtet.

*Beispiele: Paradies Touristik AG, Horst Rahe/Familie Jacob (Hotel Paradies in Ftan), Lindner Hotels/Otto Lindner (Lindner Grand Hotel Beau Rivage), Steigenberger Hotels AG/El Chiaty, Hamed (Steigenberger Grandhotel Belvédère)*

### **B) Der Mäzen**

Der Mäzen als Investitionstyp ist bestrebt das Hotel mit seinem Vermögen bei der Umsetzung weiterer Vorhaben zu unterstützen, ohne eine direkte Gegenleistung zu erhalten. Für ihn stellt das Hotel eher ein Statussymbol dar, welches direkt mit ihm assoziiert werden soll. Unter Umständen basiert die Wahl zur Akquisition des Hotels auf einem emotionalen Entscheid wie der eigenen Herkunftsgegend. Der Mäzen ist nicht zwingend renditeorientiert und eher langfristig auf Wertsteigerung ausgerichtet.

*Beispiele: Urs Schwarzenbach (Grand Dolder in Zürich), Pacolli Behgjet (Swiss Diamond Hotel Olivella), Sergio Ermotti (Villa Principe Leopoldo & Residence), Ute Funke (Lausanne Palace & Spa)*

### **C) Die Familie**

Die Hoteliersfamilie ist die am langfristigsten orientierte Investorengruppe und sucht wie der strategische Investor die Nachhaltigkeit des Hotelobjekts. Das Hotel soll generationenübergreifend über Dekaden geführt und an die Nachkommen weitergegeben werden. Es nimmt damit eine übergeordnete Stellung in der Familie ein und ist mit dieser eng verbunden. Es besteht für den Investor keine Trennung zwischen Privat- und Berufsleben. Die Familie wird alles unternehmen, um das Hotel nicht veräussern zu müssen.

*Beispiele: Familie Mayer (Hotel Beau Rivage, Genf), Familie Hauser (Schweizerhof Luzern), Familie Kienberger (Waldhaus), Kracht's Erben (Baur au Lac)*

### **D) Der Finanzinvestor bzw. Spekulant**

Der klassische Finanzinvestor sucht die kurz- bis mittelfristige Rendite am Hotelinvestment bzw. den Wertsteigerungsgewinn aus der Haltedauer zwischen Kauf und Verkaufszeitpunkt. Zudem kann das Hotelinvestment aus Diversifikationsgründen erworben werden. Im Falle von Pensionskassen bestehen beispielsweise aufgrund der Gesetzeslage des BVG/BVV2 klare Vorgaben wie viel Vermögenswerte maximal in Anlagekategorien wie Aktien, Obligationen, alternative Instrumente investiert werden dürfen.

*Beispiele: Duet Group Private Equity House (Chalet Royalp Hôtel & Spa), Credit Suisse Real Estate Fund Hospitality (Mont Cervin Palace), Pensionskasse Pro (Vitznauerhof Vitalresort), Staatsfond Qatar (Hotel Schweizerhof)*

## **E) Der Entwickler**

Unter diesem Investortyp versteht sich ein Inhaber mit einem hohen Grad an Idealen, der das Hotelobjekt entweder akquiriert hat und sich gegenüber anderen Marktteilnehmern durch ein neues, einzigartiges Konzept in einer Nische positioniert oder ein Hotelgründer, der den Betrieb selbst von Grund auf errichtet und mehrheitlich alleine zum Erfolg geführt hat.

*Beispiele: Familie Anthamatten (Ferienart Resort & Spa)*

Eine umfassende Auflistung aller identifizierten Inhaberstrukturen befindet sich im Anhang - Tabelle 3.

## **Fazit**

Die Schweizer Luxushotellerie ist mehrheitlich in Schweizer Hand, aber bereits heute werden rund 40% von ausländischen Investoren gehalten. So werden in diesen Fällen 5 Sterne Hotels von Eigentümern aus vier Kontinenten beherrscht. Die Investoren stammen aus Ländern wie Italien, Griechenland, Deutschland, Frankreich, Grossbritannien, Österreich, Kosovo, Israel, Ägypten, Saudi Arabien, Qatar, Malaysia, Thailand und den USA. Es stellt sich die Frage, ob sich dieser Trend zukünftig fortsetzen wird und ob die Schweizer Luxushotellerie mehrheitlich in Schweizer Hand bleibt oder in ausländische Strukturen übergehen wird.

Es gilt zudem den Unterschied zwischen Betreiber und Inhaber präsent zu halten und intransparente und teilweise schwer identifizierbare Inhaberverhältnisse zu hinterfragen. Dies ist umso interessanter, da der Inhaber oftmals als graue Eminenz im Hintergrund des Geschehens steht, während der Geschäftsführer die volle Medienpräsenz und Aufmerksamkeit der Gäste auf sich und den Hotelbetrieb zieht. Dies betrifft nicht nur das eigenständige Hotel, sondern auch unüberschaubare Verflechtungen internationaler Hotelketten.

Die Anlagemotivationen von Investoren und deren geplante Anlagefristen sind sehr unterschiedlich. So entwickelt sich die 5 Sterne Hotellerie heute vor allem weg von generationsübergreifenden Übertragungen innerhalb einer Hoteliersfamilie hin zu Finanzinvestoren mit dem Ziel kurz- bis mittelfristiger Wertsteigerungsgewinne zwischen Kauf- und Verkaufszeitpunkten. Damit rücken Transaktionen zu Übernahme- und Fusionszwecken und das verbundene Wissen mehr denn je in den Mittelpunkt der Hotelbranche. So wechselten beispielweise 2011 die Immobilien der Seiler Hotels Zermatt AG für CHF 178.3 Mio. von der Athris Holding AG zum Credit Suisse Real Estate Fund Hospitality<sup>2</sup>. Im Jahr 2012 veräusserte die Athris Holding AG auch die Seiler Hotels Zermatt AG mit reiner Betreibertätigkeit an eine von der Familie Seiler angeführte Investorengruppe<sup>3</sup>. Welchen Trends die anderen Investorentypen der Strategen, Entwickler und Mäzene zukünftig unterliegen, ist heute schwer abschätzbar und wird wohl durch die Zeit beantwortet werden.

Auch im Jahr 2012 werden wir weitere Übertragungen der Luxushotellerie mit Änderungen der Eigentümerverhältnisse erleben und vielleicht den einen oder anderen neuen grossen Namen entdecken.

---

<sup>2</sup> Credit Suisse (2011). Credit Suisse Real Estate Fund Hospitality, November. Newsflash.

<sup>3</sup> HTR HotelRevue (2012). Familie Seiler übernimmt Aktienmehrheit, [http://www.htr.ch/artikel\\_31346.html](http://www.htr.ch/artikel_31346.html)

### Anhang - Tabelle 3: Aufstellung der 5 Sterne Hotels mit Inhaberstruktur (indikativ)

Hotelname	Kanton	Status	Direktor (GM)	Rechtliche Hotelgesellschaft (indikativ)	Eigentümer (indikativ)	Verwaltungsratspräsident	Revisionsstelle
Alden Hotel Splügenschloss	Zürich	Eigenständiges Hotel	Maria Büeler Zischler	Alden Hotel AG	Privatinvestor (Israel)	Bino, Gil (Israel)	Auditco AG
Badrutt's Palace Hotel	Graubünden	Eigenständiges Hotel	Hans Wiedemann	Badrutt's Palace Hotel AG	Badrutt, Hansjürg und Aniko	Bollmann, Dr. Hans Felix	Riedi Ruffner Theus AG
Baur au Lac	Zürich	Eigenständiges Hotel	Michel Rey	H. Kracht's Erben AG	Kracht, Andrea	Gnani, Dr. Albert	Budliger Treuhand AG
Beau-Rivage	Genf	Eigenständiges Hotel	Ivan Rivier	Hôtel Beau-Rivage SA	Familie Mayer	Mayer, Jacques	Horesman SA
Beau-Rivage	Neuenburg	Eigenständiges Hotel	Thomas Maechler	Beau-Rivage Neuchâtel SA	Thomas Maechler	Piaget, Yves	Orfigest SA
Beau-Rivage Palace	Waadt	Eigenständiges Hotel	François Dussart	Beau-Rivage Palace SA	Sandoz FF Holding SA (Familie Sandoz): 84,46%	Carrard, François	Ofisa SA
Bellevue Palace	Bern	Kettenhotel	Urs Bühler	Hotel Bellevue Palace AG	Victoria-Jungfrau Collection AG (SIX kotiert): KIO London (23,9%), Terramaris International SA, Genf (15.5%), Berner Kantonalbank, Bern (12.1%)	Bratschi, Peter Dr.	BDO AG
		Gebäude		Hotel Bellevue-Palace Immobilien AG	Bund	Zurbrugg, Fritz Dr.	Blaser Treuhand AG
Carlton Hotel	Graubünden	Kettenhotel	Dominic Bachofen	Betriebsstätte der Tschuggen Hotel Group AG	Tschuggen Hotel Group AG; Familie Kipp-Bechtolsheimer	n/a	Tscholl Treuhand + Revisionen
Castello del Sole	Tessin	Eigenständiges Hotel	Gabriela und Simon V. Jenny	Betriebsstätte der Terreni alla Maggia SA	Terreni alla Maggia SA; Familie Anda-Bührle	n/a	BDO AG
Chalet Royal Hôtel & Spa	Waadt	Eigenständiges Hotel	Yannick Aubry	Promoroche S.A.	Duet Group als Private Equity House (Alain Schibl); Duet Luxury Hotel Fund	Schibl, Alain	MCM Conseil SA
D'Angleterre	Genf	Kettenhotel	Jacques Favre	Hôtel d'Angleterre SA	Red Carnation Hotels UK Limited Group	Raggett, Jonathan	Mazars Coresa SA
Des Trois Couronnes	Waadt	Eigenständiges Hotel	Jean-Jacques Gauer	Société de l'Hôtel des Trois Couronnes	unbekannt	Liardet, Dominique	Multifiduciaire Léman SA
Eden Roc	Tessin	Kettenhotel Gebäude	Daniel Schälli	Betriebsstätte der Tschuggen Hotel Group AG Eden Roc Immobilier SA	Tschuggen Hotel Group AG; Familie Kipp-Bechtolsheimer unbekannt	n/a Barras, Patrick	Tscholl Treuhand + Revisionen n/a
Fairmont Le Montreux Palace	Waadt	Kettenhotel	Michael Smithuis	Société Montreux-Palace S.A.	BRE/Europe Hotel II Montreux Bldco GmbH	Hoffmann, Solveig Diana	Deloitte AG
Four Seasons Hotel Des Bergues	Genf	Kettenhotel	José Silva	FS des Bergues Sàrl	Four Seasons Hotels & Resorts: HRH Prince Alwaleed Bin Talal Bin Abdulaziz Alsaud (Saudi Arabien) (47.5%), Cascade Investment (47.5%), Isadore Sharp (5.0%)	Cohen, Sarah	KPMG AG
		Gebäude		International Hotel Investments Ltd., George Town, Iles Caïmans, Geneva Branch	Cedar Capital Partners/Worldwide Hotel Investments (WHI); Usaha Tegas Sdn Bhd (Malaysia)		
Giardino	Tessin	Kettenhotel Gebäude	Daniela und Philippe Frutiger	Hotel Giardino SA Hotel Giardino Immobiliare SA	Giardino Group AG; Borer, Dr. Daniel Centaurium Immobilien AG	Borer, Daniel Borer, Daniel	BDO AG BDO AG
Grand Hotel Bellevue	Bern	Kettenhotel	Philip Erne	Grand Hotel Bellevue SA	Dr. h.c. Straumann, Thomas und Straumann, Ursula	Schiesser, Rudolph	Ernst & Young AG
Grand Hôtel du Lac	Waadt	Eigenständiges Hotel	Christopher Rudolph	Grand Hôtel du Lac SA	unbekannt	Vauclair, Michel	Horesman SA
Grand Hotel Kempinski Geneva	Genf	Kettenhotel Gebäude	Thierry Lavalley	Kempinski Hotels SA Le Palace Genève SA	Kempinski AG; Crown Property Bureau (Thailand) unbekannt	Givel, Philippe Argand, Luc	Deloitte AG KPMG AG
Grand Hotel Kronenhof	Graubünden	Kettenhotel	Jenny und Heinz E. Hunkeler	Betriebsstätte der AG Grand Hotels Engadinerkulm	AG Grand Hotels Engadinerkulm; Familie Niarchos (Griechenland)	Bär, Dr. Thomas	BDO AG
Grand Hotel National	Luzern	Eigenständiges Hotel	Markus Conzelmann	Grand Hotel National AG	Erculiani, Umberto	Erculiani, Umberto	RCI Revision AG
Grand Hotel Park	Bern	Eigenständiges Hotel	Jean-Yves Blatt	Grand Hotel Park SA	Bertarelli, Donata	Bertarelli, Donata	Ernst & Young AG
Grand Hotel Quellenhof & Spa Suites	St. Gallen	Kettenhotel	Riet Pfister	Betriebsstätte der Grand Resort Bad Ragaz AG	Grand Resort Bad Ragaz AG; Dr. Thomas Schmidheiny (73.3%)	Werlé, Wolfgang	KPMG AG
Grand Hotel Villa Castagnola	Tessin	Eigenständiges Hotel	Ivan Zorloni	S.A. Albergo Villa Castagnola	Familie Garzoni	Garzoni, Maria Luisa	Studio Giuseppe Ferrari SA
Grand-Hotel Zermatterhof	Wallis	Kettenhotel	Rafael Biner	Matterhorn Group Management AG	Matterhorn Group Hotels und Gaststätten der Burgergemeinde Zermatt; Bürgerrat	Biner, Andreas	Vikuna AG
		Gebäude		Vermögenswert/Asset der Matterhorn Group Hotels und Gaststätten der Burgergemeinde Zermatt	Matterhorn Group Hotels und Gaststätten der Burgergemeinde Zermatt; Bürgerrat	Biner, Andreas	n/a
Gstaad Palace AG	Bern	Eigenständiges Hotel	Andrea Scherz	Royal Hotel, Winter & Gstaad Palace AG	Familie Scherz	Muster, Adrian Dr.	EAC Eltschinger Audit & Consulting AG
Hotel Guarda Golf	Wallis	Eigenständiges Hotel	Nati Felli	Felli Hôtel SA	Felli-Garcia de Barros, Natividade	Felli-Garcia de Barros, Natividade	Fiduciaire Fidag SA
Kempinski Grand Hotel des Bains	Graubünden	Kettenhotel Gebäude	Rupert Simoner	Kempinski Hotel St. Moritz AG Société anonyme du Grand Hôtel des Bains	Kempinski AG; Crown Property Bureau (Thailand) unbekannt	O'Rourke, Duncan Kernen, Olivier	Deloitte AG Fiducosult Fidyver SA
Kulm Hotel St. Moritz	Graubünden	Kettenhotel	Dominique N. Godat	Betriebsstätte der AG Grand Hotels Engadinerkulm	AG Grand Hotels Engadinerkulm; Familie Niarchos (Griechenland)	Bär, Dr. Thomas	BDO AG
La Réserve Hotel & Spa	Genf	Kettenhotel	Michel Reybier	H.M.C. Hôtel Management Corporation SA	Reybier, Michel (Frankreich)	Carpentier, Alexander	CRM Expertises SA
Lausanne Palace & Spa	Waadt	Eigenständiges Hotel	Jean-Jacques und Emeline Gauer	Lausanne-Palace SA	Funke, Ute	de Picciotto, René	PricewaterhouseCoopers AG
LeCrans Hotel & Spa	Wallis	Eigenständiges Hotel Gebäude	Paola Masciulli	Le Crans SA L'étoile du mont-blanc SA	Jolly, Eric Jolly, Eric	Jolly, Eric Jolly, Eric	Alpes Audit SA n/a
Le Mirador Kempinski	Waadt	Kettenhotel	Jean-Marc Michel	HL Le Mirador International SA	Lademacher, Hartmut	Lademacher, Hartmut	EAC Eltschinger Audit & Consulting AG
Lenkerhof alpine resort	Bern	Eigenständiges Hotel	Jan Stiller	Hotel Lenkerhof AG	Familie Opprecht-Eidenbenz	Opprecht-Eidenbenz, Jürg	Kenora AG
Le Richemond	Genf	Kettenhotel	Patrick Mossu	Société Anonyme de l'Hôtel Richemond	Cedar Capital Partners/Worldwide Hotel Investments (WHI); Usaha Tegas Sdn Bhd (Malaysia)	Marshall Augustus Ralph	KPMG AG
Les Sources des Alpes	Wallis	Eigenständiges Hotel	Pierre Berclaz	Hotel les Sources des Alpes, Berclaz Pierre (Einzelunternehmung)	Berclaz, Pierre	n/a	n/a
		Gebäude		Aquawell SA	Rusca, Fausto Dell'Acqua, Alberto Marich, Christian	Rusca, Fausto	Audit-Intercom SA



Hotellname	Kanton	Status	Direktor (GM)	Rechtliche Hotelgesellschaft (indikativ)	Eigentümer (indikativ)	Verwaltungsratspräsident	Revisionsstelle
Les Trois Rois	Basel	Kettenhotel	Reto Kocher	Grand Hotel Les Trois Rois SA	Dr. h.c. Straumann, Thomas und Straumann, Ursula	Schiesser, Rudolph	Ernst & Young AG
Mandarin Oriental	Genf	Kettenhotel	Marco Torriani	Mandarin Oriental (Schweiz) SA	Mandarin Oriental International Limited: Jardine Strategic Holdings Limited und Jardine Matheson Holdings Limited (beide Bermuda)	Mares, Christoph Joseph Wilhelm	PricewaterhouseCoopers AG
		Gebäude		Société Immobilière de Mandarin Oriental (Genève) SA	Mandarin Oriental International Limited: Jardine Strategic Holdings Limited und Jardine Matheson Holdings Limited (beide Bermuda)	Mares, Christoph Joseph Wilhelm	PricewaterhouseCoopers AG
Mont Cervin Palace	Wallis	Kettenhotel	Karin und Kevin Kunz	Betriebsstätte der Seiler Hotels Zermatt AG	Seiler Hotels Zermatt AG: Investorengruppe von Christian / Roberto Seiler (91.2%) - in Übertragung von der Athis Holding AG -	Joos, Gregor Dr.	KPMG AG
		Gebäude		Vermögenswert/Asset des Credit Suisse Real Estate Fund Hospitality	Credit Suisse Real Estate Fund Hospitality	Hofmann, Heinz	KPMG AG
Palace Luzern	Luzern	Kettenhotel	Markus W. Iseli	Palace Hotel Luzern AG	Victoria-Jungfrau Collection AG (SIX kotiert): KIO London (23.9%), Terramaris International SA, Genf (15.5%), Berner Kantonalbank, Bern (12.1%)	Bratschi, Dr. Peter	BDO AG
		Gebäude		Vermögenswert/Asset des Credit Suisse Real Estate Fund Hospitality	Credit Suisse Real Estate Fund Hospitality	Hofmann, Heinz	KPMG AG
Palafitte	Neuenburg	Eigenständiges Hotel	Antoine Chaumeron	Palafitte S.A.	Sandoz FF Holding SA (Familie Sandoz)	Chaumeron, Antoine	Ofisa SA
Park Hotel Vitznau	Luzern	Kettenhotel	Thomas Kleber	Park-Hotel Vitznau AG	POK Pühringer AG: Peter Pühringer (Österreich)	Jeitler, Michael	Ernst & Young AG
Park Hotel Weggis	Luzern	Kettenhotel	Peter Kämpfer	Park Weggis AG	SPAHO Sparkling Group Holding AG: Martin Denz	Denz, Martin	EAC Eltschinger Audit & Consulting AG
Park Hyatt Zurich	Zürich	Kettenhotel	Kurt Straub	Park Hyatt Hotel GmbH	Hyatt International (Europe Africa Middle East) GmbH: Familie Pritzker (US)	Rainer, Gebhard	Deloitte AG
		Gebäude/Baurecht:		Zürich Escherwiese Hotel GmbH	HI Holdings Zurich S.à r.l., Luxemburg	Rainer, Gebhard	Deloitte AG
President Wilson	Genf	Kettenhotel	Charles Tamman	Société Anonyme des Hôtels "Président"	Tamman, Charles	Tamman, Charles	HRT Revisions AG
Riffelalp Resort 2222 m	Wallis	Eigenständiges Hotel	Hans-Jörg und Claudia Walther	Riffelalp Resort AG	Sandoz FF Holding SA (Mehrheitsaktionär) Seiler Hotels Zermatt AG (Minderheitsaktionär)	Landolt, François	Audit-Intercom SA
Hotel Royal	Wallis	Eigenständiges Hotel	Corrado Fattore	RH Exploitation SA	SB Real Estate Sarl, Luxembourg: Ead Samawi	Monbaron, Maurice	MGI Audit et Gestion Sàrl
Royal Park Hotel	Bern	Eigenständiges Hotel	Beat Rickli	Royal Park Hotel, Beat Rickli (Einzelunternehmung)	Rickli, Beat	Rickli, Beat	n/a
Savoy Hotel Baur en Ville Zürich	Zürich	Eigenständiges Hotel	Manfred und Christina Hörger	Savoy Hotel Baur en Ville AG	Credit Suisse AG	Dörig, Dr. Hans Ulrich	KPMG AG
Starling Geneva Hotel & Conference Center	Genf	Kettenhotel	Christian Marich	Starling Hotels & Resorts SA	de Picciotto, René (Italien)	Gauer, Jean-Jacques	Mazars Coresa SA
		Gebäude		Strader SA / KFL Hôtel SA	de Picciotto, René (Italien)	de Picciotto, René	PricewaterhouseCoopers AG
Suvretta House	Graubünden	Eigenständiges Hotel	Helen und Vic Jacob	Aktiengesellschaft Suvretta-Haus	Martin Candrian (Mehrheitsaktionär) Urs Schwarzenbach (27%)	Candrian, Martin	BDO AG
The Dokler Grand	Zürich	Eigenständiges Hotel	Thomas Schmid	Dokler Hotel AG	Schwarzenbach, Urs	Schwarzenbach, Urs	PricewaterhouseCoopers AG
Tschuggen Grand Hotel Arosa	Tessin	Kettenhotel	Leo Maissen	Betriebsstätte der Tschuggen Hotel Group AG	Tschuggen Hotel Group AG: Familie Kipp-Bechtolsheimer	n/a	Tscholl Treuhand + Revisionen
Victoria-Jungfrau Grand Hotel & SPA	Bern	Kettenhotel	Stefan W. Bollhalder	Grand Hotel Victoria-Jungfrau AG	Victoria-Jungfrau Collection AG (SIX kotiert): KIO London (23.9%), Terramaris International SA, Genf (15.5%), Berner Kantonalbank, Bern (12.1%)	Bratschi, Dr. Peter	BDO AG
Vitznauerhof Vitalresort	Luzern	Eigenständiges Hotel	Dirk Jan Post	Betriebsgesellschaft Vitznauerhof AG	Pensionskasse Pro	Heller, Sven	Bankrevisions- und Treuhand AG
Waldhaus Flims Mountain Resort & Spa	Graubünden	Eigenständiges Hotel	Urs und Yasmin Grimm	Waldhaus Flims Mountain Resort AG	Aktionär mit Kollektiv-Mehrheit: Familie Wyss und Familie Fontana	Stücheli, Dr. Hans-Peter	BDO AG
Widder Hotel	Zürich	Eigenständiges Hotel	Jan E. und Regula Brucker	Widder Hotel AG	UBS AG	Körner, Ulrich	Ernst & Young AG
Mövenpick Hôtel & Casino Genève	Genf	Kettenhotel	Nicolas Meylan	SOGEMCO, Société de Gestion Hôtelière Mövenpick Conintra SA	Mövenpick Hotels & Resorts AG: August François von Finck (66.6%) und HRH Prince Alwaleed Bin Talal Bin Abdulaziz Al Saud (33.3%) (Saudi Arabien)	Poncet, Charles	Deloitte AG
Swissôtel Métropole Genève	Genf	Kettenhotel	Stefan Winistoerfer	Betriebsstätte der Swissôtel Management GmbH	Swissôtel Management GmbH: Fairmont Raffles Hotels International: HRH Prince Alwaleed Bin Talal Bin Abdulaziz Al Saud (Saudi Arabien), Bill Gates (US)	Huck, Meinhard	Ernst & Young AG
		Gebäude		Vermögenswert der Stadt Genf	Stadt Genf	n/a	
Arosa Kulm Hotel & Alpin SPA	Tessin	Eigenständiges Hotel	André Salamin	Arosa Kulm - Hotel AG	Dr. Grossmann, Jürgen (Deutschland)	Saratz, Gian	BDO AG
Beatus Wellness- und Spa-Hotel	Bern	Kettenhotel	Peter Memig	Hotel Beatus AG	Lutz, Heiner und Schmid, Laurenz	Schmid, Laurenz	PricewaterhouseCoopers AG
Chalet d'Adrien	Wallis	Eigenständiges Hotel	Brigitte de Gastines-Cachart und Eric Cachart	NCC Sàrl	Cachart, Eric und de Gastines-Cachart, Brigitte	Cachart, Eric und de Gastines-Cachart, Brigitte	n/a
De la Paix	Genf	Kettenhotel	Alessandro Redaelli	Société des Hôtels Concorde Suisse SA	Concorde Hotels and Resorts: Starwood Capital Group	Granier, Bernard	Fiduciaire Wuarin et Chatton Société Anonyme
		Gebäude		Hôtel de la Paix SA	Manz Privacy Hotels Switzerland AG: Familie Manz	Manz, Ljubov	Fidinter AG
Eden au Lac	Zürich	Kettenhotel	Beat R. Sigg	Hotel Eden au Lac AG	Victoria-Jungfrau Collection AG (SIX kotiert): KIO London (23.9%), Terramaris International SA, Genf (15.5%), Berner Kantonalbank, Bern (12.1%)	Bratschi, Dr. Peter	BDO AG
Ermitage-Golf Wellness- & Spa-Hotel	Bern	Kettenhotel	Stefan Walliser	Hotel Ermitage-Golf AG	Lutz, Heiner und Schmid, Laurenz	Lutz, Heinrich Johannes	PricewaterhouseCoopers AG
Ferienart Resort & Spa	Wallis	Eigenständiges Hotel	Beat Anthamatten	Hotel Ferienart Walliserhof AG	Familie Anthamatten	Anthamatten, Georg	Schwesermann & Michel Treuhand AG

Hotellname	Kanton	Status	Direktor (GM)	Rechtliche Hotelgesellschaft (indikativ)	Eigentümer (indikativ)	Verwaltungsratspräsident	Revisionsstelle
Flüela	Graubünden	Eigenständiges Hotel	Marco Borer	Flüela Hotel AG	Davos Klosters Bergbahnen AG: Schertenleib, Carlo (Mehrheitsaktionär)	Schertenleib, Carlo	Capol & Partner AG
Bürgenstock Park Hotel	Nidwalden	Kettenhotel	Maja Engeler	Bürgenstock Hotels AG	QDHP Swiss Management AG: Staatsfond Qatar	Al-Hammadi, Yousuf Ahmad H.	BDO AG
Grand Hotel Eden	Tessin	Kettenhotel	Nicolaas Wiemeijer	Albergo Eden SA Paradiso	Roberto, Naldi (Italien)	Naldi, Roberto	Sarigest SA
Grand Hotel Hof Ragaz	St. Gallen	Kettenhotel	Riet Pfister	Betriebsstätte der Grand Resort Bad Ragaz AG	Grand Resort Bad Ragaz AG: Dr. Thomas Schmidheiny (73.3%)	Werlé, Wolfgang	KPMG AG
Grand Regina Alpin Well & Fit Hotel	Bern	Eigenständiges Hotel	Remmert Jepkes	Grand Hotel Regina-Grindelwald AG	Regina Holding AG: Gherzi, Nüesch Development AG, Reinhard & Partner, Hess Investment	Reinhard, Tobias	EAC Eltschinger Audit & Consulting AG
InterContinental Genève	Genf	Kettenhotel	Michel Perret	Hôtels Intercontinental, Genève SA	Rolaco Holding (Suisse) SA: Abdulaziz Al-Suleiman (Saudi Arabien)	Jeanbart, Paul	Ernst & Young AG
Les Armures	Genf	Eigenständiges Hotel	Pierre-Marin und Nicole Borgeat	Hôtel Les Armures SA	Les Armures, Pierre-Marin et Nicole Borgeat (Kollektivgesellschaft): Borgeat, Nicole und Pierre-Marin	Borgeat, Nicole	Fiduciaire Wuarin et Chatton Société Anonyme
Le Vieux Manoir au Lac	Freiburg	Eigenständiges Hotel	Daniel J. Ziegler	Hotel Le Vieux Manoir AG	Müller & Co. Hotel le Vieux Manoir au Lac: Müller, Martin und Müller-Opprecht, Judith	Müller, Martin	Sensia Treuhand AG
Lindner Grand Hotel Beau Rivage	Bern	Kettenhotel	Andrea Kunz	Lindner Hotels (Schweiz) AG, Zweigniederlassung Interlaken	Lindner Hotels Holding (Schweiz) AG: Otto Lindner (Deutschland)	Bloetzer, Peter	Reait Revisions AG
Paradies	Graubünden	Kettenhotel	Meike Bambach	Hotel Paradies, Zweigniederlassung der Paradies Touristik AG	Paradies Touristik AG: Horst Rahe (Familie Jacob)	Rahe, Horst	Allermann Zinsli & Partner AG
Parkhotel Delta	Tessin	Eigenständiges Hotel	Alessandro Caristo	Park Hotel Delta di Barbara Ambrosoli (Einzelunternehmung)	Ambrosoli, Barbara	Ambrosoli, Barbara	n/a
Restaurant Hotel du Parc des Eaux-Vives	Genf	Kettenhotel	Stefan Winstoerfer	Betriebsstätte der Swissôtel Management GmbH	Swissôtel Management GmbH: Fairmont Raffles Hotels International: HRH Prince Alwaleed Bin Talal Bin Abdulaziz Al Saud (Saudi Arabien), Bill Gates (US)	Huck, Meinhard	Ernst & Young AG
Royal Plaza Montreux	Waadt	Kettenhotel	Hansueli Egli	Royal Plaza Montreux SA	Akymar Holding SA: Murray, Jacques-Gaston (UK)	Brunner, Gérard	Verifid Révision SA
Schweizerhof Luzern	Luzern	Eigenständiges Hotel	Clemens Hunziker	Oscar Hauser Hotel Schweizerhof AG	Michael und Patrick Hauser	Hauser, Patrick	Aregger Schleiss Baumann AG für Wirtschaftsberatung
Splendide Royal	Tessin	Kettenhotel	Giuseppe Rossi	Hotel Splendide Royal SA	Roberto, Naldi (Italien)	Naldi, Roberto	Sarigest SA
Steigenberger Grandhotel Belvédère	Graubünden	Kettenhotel	Conrad Meier	Steigenberger Hotels Aktiengesellschaft	Steigenberger Hotels AG (Deutschland): El Chipty, Hamed (Ägypten)	Heck, Matthias	PricewaterhouseCoopers AG
Swiss Diamond Hotel Olivella	Tessin	Eigenständiges Hotel	Francesco Cirillo	Swiss Diamond Hotels SA	Behgjet, Pacolli (Kosovo)	Bunjaku, Habibe	Consolida SA
Villa Principe Leopoldo & Residence	Tessin	Kettenhotel	Reto Stöckeni	Hotel Principe Leopoldo SA	Hotel Principe Leopoldo SA, Panama (Sergio Ermotti)	Martinenghi, Emilio	Ernst & Young AG
Waldhaus	Graubünden	Eigenständiges Hotel	Familien: Kienberger und Dietrich	AG Hotel Waldhaus Sils-Maria	Familie Kienberger und Dietrich-Kienberger	Kienberger, Urs	Riedi Ruffner Theus AG
Basel Hilton	Basel	Kettenhotel	René M. Singeisen	Hilton International (Switzerland) GmbH, Zweigniederlassung	Hilton International (Switzerland) GmbH: The Blackstone Group LP	Spürg, Roswitha	n/a
Swissôtel Le Plaza Basel	Basel	Kettenhotel	Brigitte Fritz	Le Plaza Basel AG	BRE/Europe Hotel II Basel Bidco GmbH	Hoffmann, Solveig Diana	Deloitte AG
Hotel Schweizerhof	Bern	Kettenhotel	Michael Thomann	Hotel Schweizerhof Bern AG	QDHP Swiss Management AG: Staatsfond Qatar	Al-Hammadi, Yousuf Ahmad H.	BDO AG

Tabelle 3: Aufstellung der 5 Sterne Hotels mit Inhaberstruktur (indikativ)



## **Transaktionsgegenstand: Schweizer 5 Sterne Hotellerie**

---

**Patrick Kullmann und Roland Schegg**

# Transaktionsgegenstand: Schweizer 5 Sterne Hotellerie

---

Patrick Kullmann und Roland Schegg

## Zusammenfassung

Internationale Untersuchungen belegen, dass die Hotellerie im Jahr 2011 deutlich mehr Akquisitionen und Fusionen aufwies als im Jahr 2010. Auch die Schweizer 5 Sterne Hotellerie zählte in den letzten Jahren diverse Transaktionen, nicht zuletzt deshalb, weil schon heute eine Vielzahl in- und ausländischer Investoren Hotels besitzen, um diese nach erreichtem Wertzuwachs wieder zu veräussern.

Dieser Artikel soll sowohl potentiellen Hotelinvestoren als auch der Geschäftsführung von Hotels zur Orientierung während dem Kauf- und Verkaufsprozess dienen. Entscheidungsträger, welche über das technische Wissen bezüglich Transaktionsmechanismen verfügen, Transparenz im Übernahmeprozess erlangen können sowie Lücken und Fehler der zugrundeliegenden Berechnungsmodelle erkennen, werden Kaufpreise objektivieren können. Das zielorientierte Teamwork zwischen dem Auftraggeber - Käufer oder Verkäufer - und externen Beratern bleibt unerlässlich, um mögliche Deal-Breaker frühzeitig zu erkennen und um angemessen darauf reagieren zu können. Die Kombination aus profundem Know-How über die Branche und transaktionsrelevantem Wissen ist Voraussetzung, um einen für alle Beteiligten fairen Kaufpreis zu finden und damit Übernahmen erfolgreich abzuschliessen.

## Stichwörter

*Transaktion, Akquisition, Übernahme, Fusion, Due Diligence, Kaufpreis, Investor, Nachfolgeregelung, Geheimhaltungsvereinbarung, Absichtserklärung, Kaufvertrag, Verkaufsvertrag, Zeichnung, Inkrafttreten, Vertragsvollzug, nachhaltiges EBITDA, Nettofinanzverbindlichkeiten, Nettoumlaufvermögen, Investitionen, Locked-box, Completion Accounts, Schweiz, Hotels, Hotellerie*

## Summary

International studies show that significantly more mergers and acquisitions were carried out in the hotel industry in 2011 than in 2010. Also the Swiss 5 star hotel sector revealed several transactions due to a large number of domestic and foreign investors seeking vendor profit margins on hotels.

This article is intended to serve investors and management of hotels as guidance during the sale and purchase process. Decision makers who gain the technical knowledge of transactional mechanisms can achieve transparency in the acquisition process, identify gaps and errors of the underlying models and will be able to objectify purchase prices. The goal-oriented teamwork between the client – buyer or seller – and external consultants will remain essential to identify potential deal-breaker of transaction in good time and allow reacting appropriately. Thus, the combination of profound know-how of the industry and transaction-related knowledge is essential in order to find a fair purchase price for all parties involved and to achieve the successful completion of acquisitions.

## Keywords

*Transaction, acquisition, transfer, merger, due diligence, purchase price, investor, deal breaker, succession planning, letter of intent, memorandum of understanding, sale and purchase agreement, SPA, non-disclosure agreement, NDA, signing, effectiveness, closing, underlying earnings, net debt, working capital, capex, capital expenditure, locked box, closing accounts, completion accounts, Swiss, Switzerland, hotels, hospitality*

## Einleitung

Untersuchungen zu Hoteltransaktionen im Raum Europa, Naher Osten und Afrika (EMEA) zeigen, dass 2011 deutlich mehr Übernahmen als im Vorjahr erfolgten<sup>1</sup>. Auch die Schweizer 5 Sterne Hotellandschaft gehört heute zu einer Vielzahl dynamisch wechselnder in- und ausländischer Investoren, welche unterschiedliche Anlagefristen und -motivationen verfolgen. So wechselte beispielweise 2011 das Hotel Giardino in Ascona von der Credit Suisse zur Centaurium Immobilien AG oder die Immobilien der Seiler Hotels Zermatt AG für einen Wert von CHF 178.3 Mio.<sup>2</sup> von der Athris Holding AG zum Credit Suisse Real Estate Fund Hospitality. Im 2012 veräusserte die Athris Holding AG anschliessend auch die Seiler Hotels Zermatt AG mit reiner Betreibertätigkeit an eine von der Familie Seiler angeführten Investorengruppe<sup>3</sup>. Da Investoren während einer Transaktion meist das Ziel eines objektiven und fairen Kaufpreises anstreben, erhält das technische Wissen rund um Hoteltransaktionen eine immer grössere Bedeutung. Änderungen der Inhaberverhältnisse kommen in der Hotellerie gewöhnlich aufgrund einer Nachfolgeregelung<sup>4</sup> aus Altersgründen oder aus Finanzierungs- und Renditeüberlegungen zustande. Da viele Fachbücher<sup>5</sup> und Artikel<sup>6</sup> lediglich Unternehmensbewertungen und Berechnungsansätze erläutern, ist es umso mehr ein Bedürfnis zu klären, was bei einer Transaktion im Hotelbereich tatsächlich entscheidend ist. Nachfolgend wird daher auf typische Fragestellungen und Problemfelder im Hinblick auf den Transaktionsablauf, die Transaktionsarten und die Transaktionsmechanismen eingegangen.

## Transaktionsablauf und -arten

Grundsätzlich wird bei Übernahmen zwischen dem Kauf von Gesellschaftsanteilen wie Aktien (Share Deal) und dem Kauf einzelner Aktiven wie Vorräten, Sacheinrichtungen oder Immobilien (Asset Deal)<sup>7</sup> unterschieden. Da die meisten grossen Hoteltransaktionen die Übernahme sämtlicher oder zumindest einen Teil der Gesellschaftsanteile mit sich bringen, werden wir uns im Folgenden auf den Bereich der Share Deals konzentrieren. In der Regel gliedern sich Transaktionen in folgende vier Phasen, welche zeitlich aufeinander folgen:

### **A) Zeichnung der nicht-bindenden Absichtserklärung (Letter of Intent / Memorandum of Understanding) unter Geheimhaltung (Non-Disclosure Agreement - NDA)**

Beide Parteien, möglicher Hotelkäufer und -verkäufer, vereinbaren in einer Absichtserklärung unter Geheimhaltung ihre grundsätzliche Bereitschaft an einem Übergang der Hotelgesellschaft. Diese Absichtserklärung enthält erste Interessenbekundungen und definiert eine Due Diligence Prüfung als festen Bestandteil der geplanten Transaktion, um mögliche Risiken, insbesondere mögliche Deal-Breaker, vor der Übernahme beurteilen zu können. Hierbei kann es sich um finanzielle, steuerliche, rechtliche, operative, bauliche, informationstechnologische oder auch firmenkulturelle Fragestellungen während einer Due Diligence Prüfungen handeln.

Zudem kann diese Absichtserklärung die Exklusivität der Transaktion zugunsten des möglichen Käufers vorsehen, womit sich der Verkäufer verpflichtet, für einen vereinbarten Zeitraum mit keinem anderen Kaufinteressenten parallele Verhandlungsgespräche zu führen. Falls keine Exklusivität besteht, kann der Hotelverkäufer auch ein Bieter- oder Auktionsverfahren vorsehen, bei welchem mehrere nur ihm bekannte Interessenten zeitgleich ein Kaufangebot einreichen. Anschliessend nimmt

---

<sup>1</sup> Jones Lang LaSalle Hotels (2012). 60% of Total Hotel Investment Volumes in 2011 were transacted as Single Asset Deals across EMEA. Hotel Investment Highlights Report.

<sup>2</sup> Credit Suisse (2011). Credit Suisse Real Estate Fund Hospitality, November. Newsflash.

<sup>3</sup> HTR HotelRevue (2012). Familie Seiler übernimmt Aktienmehrheit, [http://www.htr.ch/artikel\\_31346.html](http://www.htr.ch/artikel_31346.html).

<sup>4</sup> Fravi, G. J. (Mai 2011). Nachfolgeplanung in der Hotellerie: Die Alternative zum Verkauf. Hotelier.

<sup>5</sup> Hail, L. und Meyer, C. (2006). Abschlussanalyse und Unternehmensbewertung: Framework zur Analyse von Rechnungswesendaten.

<sup>6</sup> Deutscher, D. (2011). Unternehmensbewertung in der Hotellerie: Wie wertvoll ist mein Hotel? Hotelier.

<sup>7</sup> Anmerkung: Beim Verkauf einzelner Unternehmensteile (Segmente) wird von Carve-Outs gesprochen.

der Hotelverkäufer auf Basis der eingereichten Kaufangebote eine erste Selektion der Verhandlungspartner für weitere Angebotsrunden vor.

### ***B) Zeichnung des bindenden Kauf- und Verkaufsvertrags (Signing)***

Infolge der unterzeichneten Absichtserklärung startet gewöhnlich eine Due Diligence Prüfung, welche Ergebnisse für die Kaufpreisfindung der Hotelgesellschaft aufzeigen soll und auf deren Basis der Kaufinteressent ein zweites und konkretes Kaufangebot abgibt. Zudem werden Transaktionsthemen identifiziert, welche vertraglich berücksichtigt werden sollen. Sollte ein Konsens über das Angebot zwischen möglichen Käufern und Verkäufern bestehen, kommt es zur weiteren Prüfung und definitiven Ausarbeitung und Zeichnung des eigentlichen Vertragswerks, welches erstmals beide Parteien für die geplante Hoteltransaktion rechtlich bindet. Dies ist der Kauf- und Verkaufsvertrag bzw. Aktienkaufvertrag (Share Purchase Agreement - SPA), welcher vor allem folgende Themen beinhaltet:

- Definitionen
- Käufer und Verkäufer (involvierte Parteien)
- Transaktionsumfang
- Zeitpunkte: Einerseits wirtschaftlicher Übergang des Nutzens und des Risikos, andererseits rechtlicher Übergang von Nutzen und Gefahr
- Zugrundeliegender Rechnungslegungsstandard der Abschlüsse
- Erwarteter Unternehmenswert (Basiskaufpreis)
- Kaufpreisberechnung, -mechanismus und -zahlungsmodalitäten
- Definition von Nettoumlaufvermögen, Nettofinanzverbindlichkeiten und EBITDA
- Gewährleistungs- und Schadenersatzklauseln
- Möglicherweise Rücktrittsklauseln für den Käufer bei wesentlicher Verschlechterung des Geschäftsgangs (Material Adverse Change - MAC); der Verkäufer verpflichtet sich materielle Entscheidungen zu Vertragsschliessungen, -beendigungen und Investitionsentscheidungen erst nach vorgängiger Käuferzustimmung vorzunehmen und den Betrieb nach gewöhnlichem Geschäftslauf bis Vertragsvollzug zu führen.
- Wettbewerbsverbot für den Verkäufer für eine definierte Zeitdauer
- Schiedsvereinbarung, -verfahren und -gericht

### ***C) Übergang des wirtschaftlichen Nutzens und Risikos per Inkrafttreten (Effectiveness)***

Der Zeitpunkt des Inkrafttretens hat vor allem beim später erklärten Locked-box Mechanismus eine besondere Bedeutung. Grundsätzlich tritt der Käufer zu diesem Zeitpunkt wirtschaftlich die Führung des Hotels an, womit ihm das finanzielle Ergebnis der Hotelgesellschaft zusteht.

### ***D) Übergang des rechtlichen Eigentums per Vertragsvollzugsdatum (Closing)***

Der Vertragsvollzug schliesst den Transaktionsablauf ab und stellt die finale Verhandlungseinigung zwischen Käufer und Verkäufer über den Kaufpreis der Hotelgesellschaft dar. Als Voraussetzungen sind oftmals bestimmte Closing Conditions (z.B. Gremienvorbehalte, Zustimmungen der Kartellbehörden) zu erfüllen, damit die Transaktion formal überhaupt abgeschlossen werden darf.

Für die Kaufpreisbestimmung müssen zwei Mechanismen, Locked-box und Completion Accounts, unterschieden werden, welche den zeitlichen Übergang von Nutzen und Gefahr unterschiedlich definieren. Diese unterscheiden zwischen wirtschaftlichem und rechtlichem Übergang.

Haben sich Käufer und Verkäufer über den Kaufpreis geeinigt, stellt sich die Frage wie dieser entrichtet werden soll. In der Regel sind Einmalzahlungen eher die Ausnahme, da meist anteilige Rückbehalte des Kaufpreises auf ein Treuhand- oder Sperrkonto (Escrow Account) überwiesen werden, um mögliche Risiken aus Gewährleistungs- und Schadenersatzfällen für eine vereinbarte Zeit abzudecken. Dieser gesperrte Betrag wird gewöhnlich verzinst und nach der vertraglichen Sperrfrist zugunsten des Verkäufers freigegeben. Sollte es zur Gewährleistung oder Schadenersatz tatsächlich

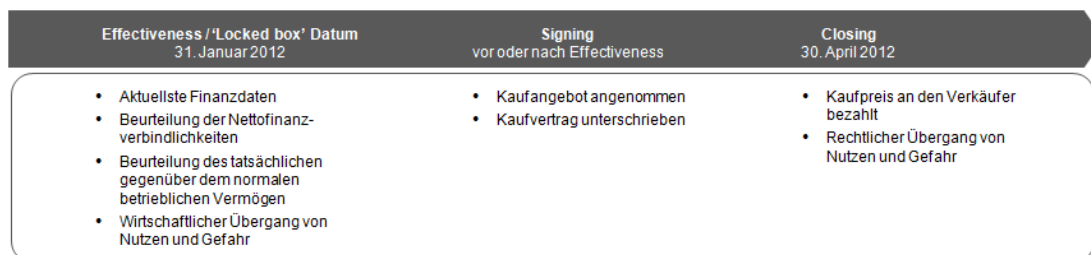
kommen, können Abzüge der Restzahlung vom Käufer gefordert werden. In der Praxis muss in einem solchen Fall oftmals ein Schiedsgutachter entscheiden, ob diese Forderungen gerechtfertigt sind.

In einigen Fällen kommt es vor, dass Käufer und Verkäufer eine Earn-Out Vereinbarung abschliessen, bei welcher sich der ehemalige Hotelinhaber und damit Verkäufer verpflichtet, weiterhin geschäftsführend für den neuen Eigentümer, also den Käufer, tätig zu sein und sich der Kaufpreis auch auf finanzielle Ergebnisse zukünftiger Jahre bezieht (z.B. EBITDA). Damit soll einerseits ein Know-How Verlust vermieden werden und andererseits die Bereitschaft des Verkäufers erhöht werden, den Unternehmenserfolg auch nachhaltig zu sichern, womit neuer und alter Inhaber die gleiche Zielsetzung verfolgen. Folglich findet die Auszahlung des Kaufpreises dann entsprechend über mehrere Jahre statt und erst, wenn sich ein gewisser Mehrwert für den Käufer bereits realisiert hat.

## Transaktionsmechanismen

Generell vereinbaren die Vertragsparteien einen Transaktionsmechanismus<sup>8</sup> für die Übertragung der Unternehmung. Dieser hat Einfluss auf den Kaufpreis und kann den zeitlichen Übergang der Hotelgesellschaft vom Verkäufer auf den Käufer, das heisst den Zeitpunkt der wirtschaftlichen Risikoübertragung, unterschiedlich festlegen. Der folgende Beschrieb stellt ein Musterbeispiel dar, welcher im Einzelfall einer Transaktion abweichen kann.

### A) *Locked-box Mechanismus*



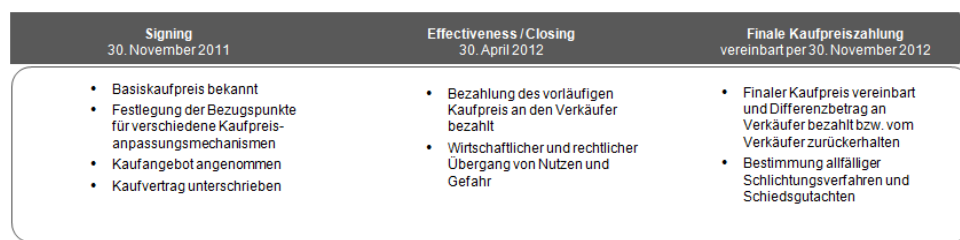
Graph 1: Zeitlicher Ablauf beim Locked-box Mechanismus

Beim Locked-box Mechanismus wird ein fester Kaufpreis zwischen Hotelkäufer und -verkäufer vereinbart, der auf einem Finanzabschluss der zu übernehmenden Hotelgesellschaft per Inkrafttreten (Effectiveness / Locked box Datum) basiert. In der Regel handelt es sich bei dem Abschluss um testierte oder relativ aktuelle Finanzdaten, welche vom Käufer oder dessen Berater während einer Due Diligence zusätzlich hinterfragt werden. Zu diesem Locked-box Datum oder Stichtag des Inkrafttretens erfolgt der wirtschaftliche Übergang von Nutzen und Gefahren auf den Käufer. Daher besteht keine weitere Kaufpreisanpassung bei abweichenden Finanzwerten per Vertragsvollzug (Closing), da der Festkaufpreis zeitlich per Inkrafttreten gilt. Zum Vertragsvollzug findet daher lediglich eine Verhandlung über den Kaufpreis per Locked-box Datum statt, welche nach Einigung der beiden Verhandlungsparteien in der rechtlichen Übertragung endet.

In der Phase zwischen Stichtag des Inkrafttretens und Vertragsvollzug wird das Hotel meist noch vom ehemaligen Inhaber, also dem Hotelverkäufer, geführt, auch wenn es bereits im wirtschaftlichen Eigentum des Käufers steht. Daher findet in dieser Phase gewöhnlich eine Due Diligence Nachprüfung jeglicher buchhalterischer Transaktionen nach Stichtag des Inkrafttretens statt, um nicht legitime Abschöpfungen finanzieller Mittel an den Verkäufer (unpermitted Leakage) wie Dividenden, Boni oder überhöhte Geschäftsführersaläre zu prüfen. Da die eigentliche Zahlung des Kaufpreises erst nach der Due Diligence Nachprüfung zum Vertragsvollzug vorgenommen wird, erfolgt die Verzinsung des Kaufpreises ab dem Datum des Inkrafttretens bis zum Vertragsvollzug, womit der Verkäufer für die verzögerte Zahlung entschädigt wird.

<sup>8</sup> PwC. Kaufpreisfindung bei Transaktionen: So schützen sich Käufer und Verkäufer vor bösen Überraschungen.

## B) Completion oder Closing Accounts Mechanismus



Graph 2: Zeitlicher Ablauf beim Completion Accounts Mechanismus

Beim Completion Accounts Mechanismus fällt der wirtschaftliche und rechtliche Übergang von Nutzen und Gefahren meist auf das gleiche Datum, welches der Stichtag des Vertragsvollzugs ist. Bei diesem Mechanismus wird ein zeitlich vorgängig festgelegter Basiskaufpreis (beispielsweise per Datum der Absichtserklärung) aufgrund tatsächlicher finanzieller Werte per Vertragsvollzug (Closing) aktualisiert und damit der Kaufpreis je nach Geschäftsentwicklung nach oben oder nach unten korrigiert. Diese Kaufpreisanpassung basiert auf mehreren Komponenten wie nachhaltigem EBITDA, Nettoumlaufvermögen und Investitionen.

### Unternehmenswert

Die Literatur kennt unter den klassischen Unternehmensbewertungen in der Hotellerie vor allem Modelle wie Discounted-Cash-Flow-Methode (DCF), Substanz- und Ertragswertverfahren kombinatorische Ansätze wie die Praktikermethode oder den Economic-Value-Added sowie relative Ansätze in Form von Vergleichswerten (Multiples) auf Basis von EBITDA- und Umsatz-Multiplikatoren oder ähnlichen Branchentransaktionen<sup>9</sup>. Im Rahmen einer Übernahme werden daher vor allem Sensitivitäten und Annahmen der zugrundeliegenden Modelle wie Wachstumsraten und Zinssätze genau hinterfragt und analysiert. Grundsätzlich bilden diese Modelle Grundlage zur Berechnung des Unternehmenswerts (Enterprise Value), welcher anschliessend anhand der Kaufpreisanpassungsmechanismen adjustiert wird.

### Kaufpreisanpassungsmechanismen

In der Praxis wird der Transaktionswert exklusive Liquidität und Schulden verhandelt (cash and debt free)<sup>10</sup>. Auf dieser Basis werden die folgenden Kaufpreisanpassungsmechanismen dargestellt:

#### A) Nachhaltiges EBITDA (Underlying Earnings)

Das nachhaltige EBITDA soll ähnlich wie eine Geldflussrechnung die erwirtschaftete Liquidität der Hotelgesellschaft aufgrund des normalen Geschäftsbetriebs wiedergeben. Somit soll es frei von ausserordentlichen und nicht wiederkehrenden Umsätzen und Aufwendungen sein und für zukünftige Jahre ein stabiles und normalisiertes Resultat darstellen. Daher kann es sein, dass während einer Due Diligence Prüfung Bereinigungen auf Stufe EBITDA für ein Jahr oder mehrere Jahre vorgenommen werden. Der zeitliche Umfang hängt davon ab, ob in der Absichtserklärung bzw. einem (vorläufigen) Kaufvertrag ein Einjahres- oder ein Durchschnitts-EBITDA über verschiedene Jahre festgelegt wurde. Diese Korrekturen können sich in der Hotellerie beispielsweise auf folgende Sachverhalte beziehen:

#### Umsätze:

Eine bedeutende Messe führte in der Vergangenheit aufgrund des hausinternen Revenue Managements zu besonders hohen Zimmerraten im Juni. Da die Messe im Fünfjahresrhythmus

<sup>9</sup> Arbenz, B. Unternehmensbewertung durch Market Multiples. Corporate Finance Consulting. [http://www.msmsgroup.ch/pdf/publikationen/Aufsatz\\_Market\\_Multiples.pdf](http://www.msmsgroup.ch/pdf/publikationen/Aufsatz_Market_Multiples.pdf)

<sup>10</sup> Ernst & Young (2010). Share Purchase Agreements: Gängige Kaufpreismechanismen und aktuelle Entwicklungen in der Praxis.



die Stadt wechselt, wird die Zimmernachfrage des Hotels zukünftig signifikant abnehmen und folglich zu einer Reduktion der Umsätze führen. Es erfolgt eine Bereinigung der Umsätze früherer Jahre, da zukünftig eine Umsatzabnahme erwartet wird.

Personalkosten:

Bis Dezember 2011 standen drei Reservationsmitarbeiter unter Vertrag. Ab Januar 2012 werden deren Tätigkeiten neu zentral durch das Head-Office vorgenommen. Dem Hotel wird daher seit 2012 eine Reservationsgebühr verrechnet, welche die Personalkosten der drei ehemaligen Mitarbeiter unterschreitet. Es erfolgt eine Bereinigung der Differenzwerte früherer Jahre, da die Reservationsgebühr auch zukünftig Anwendung finden wird.

Mieterträge:

Für das Personal wurden in der Vergangenheit externe Räumlichkeiten zu günstigen Konditionen angemietet und diese Studios zu Selbstkosten plus 10% Aufschlag an die Angestellten weiterverrechnet. Ab Mai 2012 wird das angemietete Personalgebäude aufgrund nicht finanzierbarer Sanierungskosten abgerissen. Das Hotel informiert die Angestellten, selbst eine neue Unterkunft zu suchen und anzumieten. Es erfolgt eine Bereinigung der Nettomieterträge für frühere Jahre, da die ehemalige Mietertragsmarge von 10% zukünftig ausbleiben wird.

**B) Nettofinanzverbindlichkeiten/forderungen (Net debt/cash)**

Nettofinanzverbindlichkeiten stellen künftige Geldabflüsse der Hotelgesellschaft dar und sind somit in der Vergangenheit eingegangene Verpflichtungen vor der Transaktion. Daher werden diese generell vom Kaufpreis abgezogen. In der Praxis bestehen meist Nettofinanzverbindlichkeiten, da das Fremdkapital die flüssigen Mittel häufig übersteigt. Ob es sich im Einzelfall um ein Nettoaktivum oder -passivum handelt, hängt davon ab, ob der Saldo aus flüssigen Mitteln, zinstragendem Fremdkapital sowie weiterer Verbindlichkeiten mit Finanzierungscharakter einen Vermögenswert oder einer Schuld entspricht.

Unter Verbindlichkeiten mit Finanzierungscharakter werden Positionen verstanden, die aufgrund des langen Aussenstands zur Finanzierung der Gesellschaft beitragen. Darunter fallen je nach Beschaffenheit Positionen wie überfällige Kreditoren, Bonifikationen oder Überzeit- und Ferienrückstellungen.

Tabelle 1 zeigt Beispiele von Komponenten, welche im Rahmen der Nettofinanzverbindlichkeiten/-forderungen oftmals Berücksichtigung finden:

<p><b>Flüssige Mittel</b> Kassabestände und Geldkonten Wertschriften</p> <p><b>Zinstragendes Fremdkapital</b> Bankvorschüsse Darlehen und deren Zinsen Leasingkosten (sofern nicht nutzbar)</p> <p><b>Verbindlichkeiten mit Finanzierungscharakter</b> Nicht verfügbare flüssige Mittel wie Sperrkonten (trapped cash) Noch nicht abgeschlossene Bewegungen flüssiger Mittel (cash in transit) Aufstockung auf Mindest-Cash-Bestand zur Betriebstätigkeit Noch nicht eingelöste Checks Noch nicht eingelöste Gutscheine Offene Verpflichtungen aus Kundenbindungsprogrammen</p>	<p><b>Verbindlichkeiten mit Finanzierungscharakter fortgeführt</b> Ausstehende Dividendenzahlungen Kreditoren für Investitionen Eigenkapitalbedarf bei häufigem Kapitalverlust oder negativen Eigenkapital Mitarbeiterrückstellungen (Ferien, Überzeit, Bonifikationen, 13. Monatslohn) Arbeitgeber-Sozialabgaben auf Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen Verlustträchtige Devisioentermingeschäfte Offene Steuerverpflichtungen Strafgebühren aufgrund von Vertragsbrüchen Kosten im Zusammenhang mit der Transaktion Kosten im Zusammenhang mit der rechtlichen Strukturierung der Gesellschaft Rückstellungen oder Abgrenzungen für Umweltsanierungen Rückstellungen für Abfindungsleistungen Rückstellungen für Garantieleistungen Rückstellungen für Restrukturierungen Weitere Rückstellungen</p>
---	---

*Tabelle 1: Beispiele typischer Komponenten der Nettofinanzverbindlichkeiten/-forderungen*

**C) Nettoumlaufvermögen/verschuldung (Working Capital)**

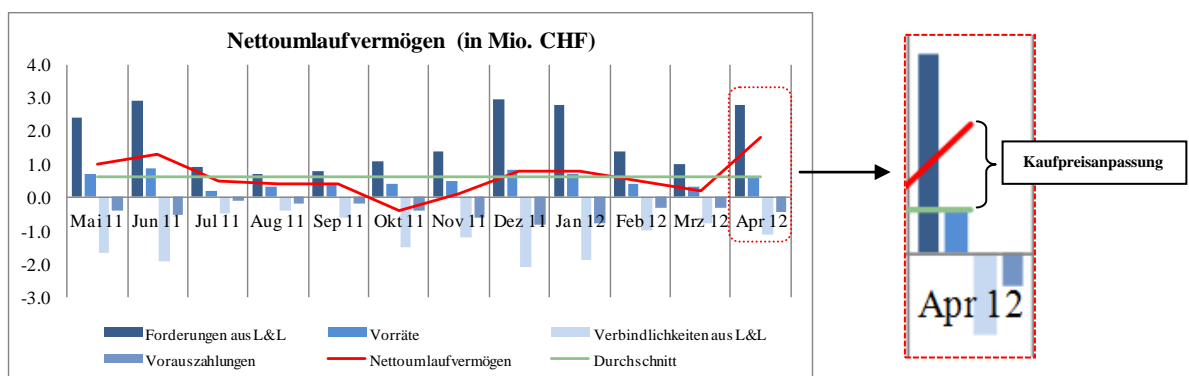
Die dritte Kaufpreisanpassung betrifft das Nettoumlaufvermögen. Das Ziel ist es, ein nachhaltiges, betriebliches Mindestnettoumlaufvermögen zu identifizieren, welches notwendig ist, um die



Betriebstätigkeit auf Grundlage des normalen Geschäftsgangs führen zu können. Ist dieses Nettoumlaufvermögen mehrheitlich positiv, ist eine Selbstfinanzierung sichergestellt, ist es jedoch mehrheitlich negativ, besteht ein Nettoliquiditätsabfluss, welcher bis zur Zahlungsunfähigkeit und der Notwendigkeit neuer Mittelaufnahme führen kann. Es werden zwei Berechnungsvarianten unterschieden.

- Die erste Methode kalkuliert in der Hotellerie üblicherweise einen Nettowert aus Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, Vorräten, Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie Kundenvorauszahlungen (Trade Working Capital), welche direkt mit der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit in Verbindung stehen.
- Die zweite Methode berücksichtigt zusätzlich übrige Forderungen und Verbindlichen sowie transitorische Aktiven und Passiven (Net Working Capital), welche indirekt mit der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit in Verbindung stehen.

Sollte per Vertragsvollzug im Falle von Completion Accounts ein Überschuss oder Defizit des Nettoumlaufvermögens gegenüber einem Referenzstichtag oder Durchschnittsbestand der letzten 12 bis 24 Monate bestehen (siehe fiktives Beispiel in Graph 3), erfolgt eine Anpassung des Kaufpreises. Entsprechend erhöht ein Überschuss den Kaufpreis, wohingegen ein Defizit diesen reduziert – oftmals wird in der Praxis eine vertragliche Bandbreite definiert (z.B. +/- CHF 1,000,000) und nur Abweichungen ausserhalb dieser Grenzwerte ausgeglichen. Dieser Mechanismus zielt darauf ab, saisonale Schwankungen der Geschäftstätigkeit angemessen im Kaufpreis zu berücksichtigen und diesen somit für Hotelkäufer und -verkäufer zu objektivieren.



Graph 3: Evolution des Nettoumlaufvermögens eines Hotels (exemplarisch) als Bestandteil der Kaufpreisanpassung per Referenzstichtag (z.B. 30. April 2012)

#### D) Investitionen (Capex)

Investitionen können im Rahmen einer Transaktion auf zweierlei Arten Berücksichtigung finden. Zum einen sind sie im zugrundeliegenden Business Plan und damit der Unternehmensbewertung enthalten. Zum anderen kann ein Investitionsanpassungsmechanismus vorgesehen werden, bei welchem das nachhaltige Investitionsniveau identifiziert und eine Abweichung aufgrund von Über- oder Unterinvestitionen direkt im Kaufpreis angepasst wird. Bekanntlich fällt in der Hotellerie oftmals ein erheblicher Investitionsstau aufgrund hoher Sanierungskosten der Liegenschaft an. Dieser Investitionsstau kann im Rahmen einer Transaktion eine besondere Bedeutung erlangen, da der Hotelverkäufer grundsätzlich einen möglichst hohen Bestand an flüssigen Mitteln und tiefen Bestand an Kreditoren anstrebt, um einen höheren Kaufpreis erzielen zu können als dies bei normaler Investitionstätigkeit der Fall wäre. Damit der Hotelkäufer nachträglich keine Nachholinvestitionen tätigen muss, findet in der Praxis eine Anpassung des Kaufpreises auf Basis der Abweichung zwischen effektiv geleisteten und budgetierten bzw. vertraglich verhandelten Normalinvestitionen statt.

## E) Kaufpreisberechnung

Tabelle 2 zeigt die Überleitung des Unternehmenswerts auf den Kaufpreis (Enterprise to Equity Bridge) und berücksichtigt somit exemplarisch alle vier Kaufpreisanpassungsmechanismen.

Kaufpreisberechnung (in Mio. Schweizer Franken) - Beispiel		
<b>A) Per Zeichnungsdatum des Kauf- und Verkaufsvertrags (Signing)</b>		
Basiskaufpreis	93.0	Vereinbarter Wert per 31. Oktober 2011 gemäss Kauf- und Verkaufsvertrag vom 30. November 2011
÷ EBITDA	15.5	Das Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen per 31. Oktober 2011 und hochgerechnet auf 12 Monate
= Multiple	6.0	Der Multiple errechnet sich aus der Division vom Basiskaufpreis und EBITDA.
<b>B) Per Vertragsvollzug (Closing)</b>		
Nachhaltiges EBITDA	14.3	Wert per 30. April 2012 nach Bereinigungen (hochgerechnet auf 12 Monate)
x Multiple	6.0	Der berechte Multiple gemäss "A" als Bestandteil des Kauf- und Verkaufsvertrags zwischen den Parteien beschlossen
= Unternehmenswert	85.8	Aus der Multiplikation des nachhaltigen EBITDA und des vereinbarten Multiples errechnet sich der Unternehmenswert
+ Nettoumlaufvermögen	1.2	Überschuss des Nettoumlaufvermögens per 30. April 2012 gegenüber dem Durchschnitt der vorherigen 18 Monate
- Nettofinanzverbindlichkeiten	-8.6	Abzug der Nettofinanzverbindlichkeiten (net debt)
- Investitionsbedarf	-2.4	Differenzwert der nicht umgesetzten Investitionen (Defizit aufgrund eines Investitionsstaus)
= Kaufpreis	76.0	Wert zu zahlen in zwei Tranchen von je CHF 38.0 Millionen per 30. April 2012 und 30. November 2012

Tabelle 2: Kaufpreisberechnung (exemplarisch)

## Fazit

Hoteltransaktionen werden auch zukünftig in der Schweizer 5 Sterne Hotellerie stattfinden und medienwirksame Übernahmen grosser Häuser mit sich bringen. Aufgrund der Relevanz von Transaktions- und Kaufpreismechanismen auf den Hotelwert und damit dem Kaufpreis, müssen Käufer und Verkäufer mit komplexen Transaktionsprozessen bestens vertraut sein und diese, gegebenenfalls unter Mithilfe spezialisierter Partner, sorgfältig planen, durchführen und überwachen. Daher sind tiefes Branchenwissen und Kenntnisse transaktionsrelevanter Mechanismen und Risiken Voraussetzung, um einen für alle Beteiligten fairen Kaufpreis zu finden und damit die Übernahme erfolgreich abzuschliessen. Investoren, die Mehrwert erlangen wollen, müssen somit über dieses Know-How und das nötige Verhandlungsgeschick verfügen, um Kaufpreise objektivieren und optimieren zu können.