

Alles nur Marionetten?

Individualhotellerie vs. Kooperationen = Souveränität vs. Standards?

TEXT: ANKE PEDERSEN

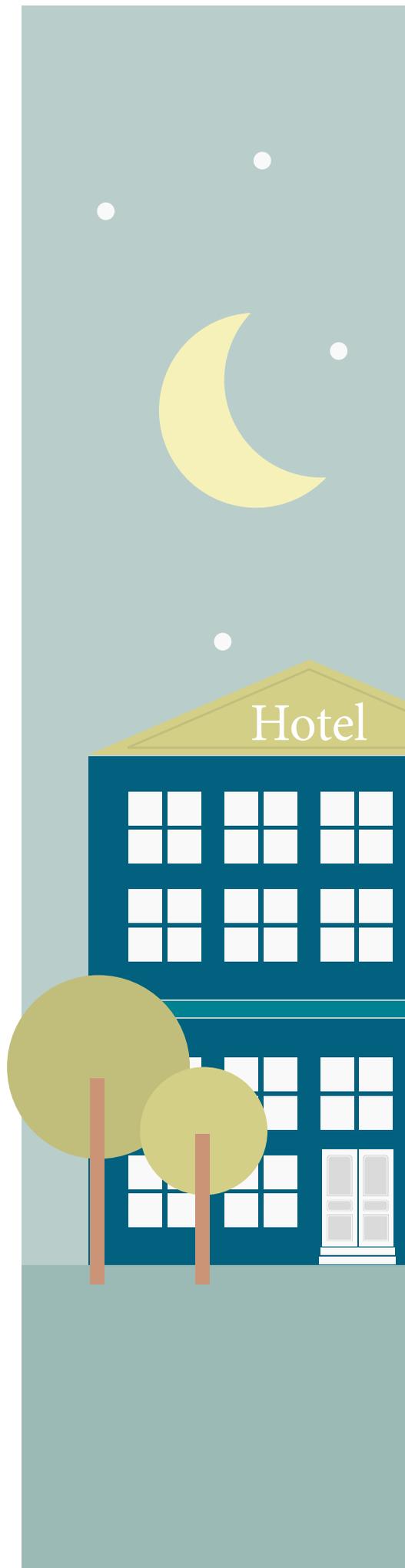
Wie groß ist die Attraktivität eines 30-Zimmer-Hauses, das mit »Sauberkeit und guter Lage« wirbt? Erfolgreiche Hoteliers plädieren für eine klare, unverwechselbare Positionierung – am besten unter dem Dach einer Kooperation. Das Gros der Privathotellerie verbindet diese Vorstellung jedoch mit dem Verlust seiner Unabhängigkeit. Zu Recht?

Für Andreas Bieschke hat sich das Thema No-Name-Hotels erledigt. Immer mal wieder hat der weltweit tätige Unternehmensberater es versucht; hat insbesondere in ländlichen Regionen kleinere Privathotels gebucht wegen ihrer Nähe zum Kunden. Vorbei! »Als Gast habe ich den Mut verloren, weil ich schon so oft auf die Nase gefallen bin«, sagt der vielreisende Consultant. »Mal musste ich mir meinen Zimmerschlüssel aus irgendwelchen Blumenkästen fischen, mal gab's keinen WLAN-Zugang und so weiter. In einem Markenhotel bekomme ich wenigstens verlässliche Mindeststandards.«

Mit dieser Einschätzung steht er nicht allein. Laut aktuellem Branchenreport »Hotelmarkt Deutschland 2015« ist das Wachstum der Markenhotellerie hierzulande »von ungebremster Dynamik«. Zählte der Verband IHA vor 20 Jahren gerade mal 41 Hotelgesellschaften und -gruppen, ist ihre Zahl mit heute 179 um mehr als das Vierfache gestiegen. Zwar erreicht die sogenannte Markenhotellerie – bezogen auf die Anzahl der Betriebe – nur einen Marktanteil von 11,9 Prozent. »Aufgrund

ihrer überdurchschnittlichen Umsätze je verfügbarem Zimmer« schätzt der IHA ihren Anteil am Gesamtumsatz aber auf mehr als 50 Prozent. Einfacher Grund: »Die Marke liefert dem Reisenden die Gewähr für das Vorfinden eines einheitlichen, ihm im Vorhinein bekannten Qualitätsstandards an einem fremden Ort. Der jeweilige Markenname reduziert (also) latente Unsicherheitsgrade bei der Hotelsuche.« Und das gilt nicht nur für Marken wie Accor oder Marriott, Kooperationen wie Best Western oder die Ringhotels, sondern auch für die Mitglieder der 50plus Hotels Deutschland (81), der Veggi Hotels (123) oder der proAllgäu GmbH & Co. KG (79).

Schlechte Nachrichten für Einzelkämpfer? Gerade bei zunehmend reiseerfahrenen, gut informierten und entsprechend anspruchsvollen Geschäftsreisenden droht das Vertrauen in die Qualität der Nicht-Markenhotellerie weiter zu schrumpfen. Nichtssagende Werbeslogans wie »Willkommen bei Freunden«, »klein, aber fein« oder »Tradition trifft Moderne« sind sicherlich nicht förderlich, weil sie austauschbar sind wie das Hotel vermutlich selbst. Insgesamt





Carsten Rath, Kameha:
Marketing-Coup durch
Anschluss an eine Kette



FOTO: KAMEHA HOTELS & RESORTS

Furcht vor dem Verlust der Unabhängigkeit

Immerhin: 37 Prozent der Nein-Sager können sich einen späteren Anschluss wenigstens vorstellen. 39 Prozent schließen dies aber kategorisch aus. Und das nicht allein wegen der damit verbundenen Kosten. Insbesondere die »Angst vor dem Verlust der eigenen Unabhängigkeit« wiegt diesen Hoteliers schwerer als die Aussicht auf jene Vorteile, die immerhin 22 Prozent ihrer befragten Kollegen zu einer Mitgliedschaft bewogen haben: »Synergieeffekte bei der Werbung«, »Teilen von Fachwissen«, »Kreieren neu-

»Manche Einzelhotels haben sich so stark positioniert, dass sie niemanden brauchen.«

samt erhöht das den Druck auf jeden einzelnen Privathotelier, sein Haus künftig sehr viel unverwechselbarer zu positionieren – der Anschluss an eine klar definierte »Marke« scheint eine mögliche Lösung zu sein.

Genau davon aber will ein Gutteil der Individualhotellerie nichts wissen. Laut einer Umfrage, welche die HRS Group im vergangenen Herbst unter ihren Partnerhotels durchgeführt hat, fokussieren sich zwar 83 Prozent der Befragten auf Geschäftsreisende beziehungsweise sehen sich als Businesshotel mit im Schnitt mindestens 20 Prozent ausländischen Gästen. Dass ihnen die mit einem Markenversprechen verbundene Mitgliedschaft in einer Kooperation aber Vorteile verschaffen würde – oder gar einen Vertrauensbonus bei potenziellen Gästen –, daran glauben nur die Wenigsten: Insgesamt 76 Prozent der Befragten, die sich als unabhängig bezeichnen, wollen dies in naher Zukunft auch bleiben. Motto: »Alleinstellungsmerkmale« wie guter und individueller Service, Nähe zum Gast, Sauberkeit sowie gute Lage und Atmosphäre werden ja wohl ausreichen.

er Ideen«, »Gegengewicht zu Portalen bzw. Ketten« sowie »Anschluss an besondere Vertriebswege«.

Monika Hauer kann die vehemente Ablehnung ihrer Kollegen nicht verstehen. Ihr Hotel, die Wutzschleife, liegt im bayerischen Rötz-Hillstett nahe der tschechischen Grenze. »In Rötz-Hillstett gibt es kein Schlafbedürfnis«, konstatierte einst der Berater Klaus Frost. Also positionierten Monika Hauer und ihr Mann Josef das Haus als kreatives Tagungs- und Wellnessresort unter dem Dach der Silence Hotels. Mit durchschlagendem Erfolg. Ähnlich dem Schindlerhof wurde die Wutzschleife in den 1980er- und 1990er-Jahren als Pionier und Vorzeigehaus gehandelt. Als ein Hotel, in dem man unbedingt mal gewesen sein muss. Eine echte Marke, die die Erwartungen ihrer Gäste punktgenau traf. Doch dann geschah das Unfassbare: Kurz nach dem Tod ihres Mannes 1997 ging Monika Hauer zu Radisson. Ein Haus mit dem Slogan »Das Gefühl, frei zu sein«! Zu einer Kette!

Monika Hauer lacht. »Wir sind damals per Zufall ins Gespräch gekommen«, erklärt die Erfolgsfrau. Die Wutzschleife sollte Radisson als Entree

in den Markt der Resorthotellerie in Deutschland dienen. »Das war ein Pilotprojekt; gleichsam das Pendant zu Fleesensee im Norden.«

»Letztlich war das Reglement gar nicht so schlimm«

Doch verliert ein »Radisson SAS Resort Wutzschleife« nicht automatisch seine Souveränität? Seine Individualität? »Ängste sind dabei natürlich immer vorhanden«, räumt Hauer ein. »Wenn ich mich als Mensch hätte verändern sollen, dann hätte ich Probleme gehabt. Aber Monika Hauer geblieben.« Und letztlich habe sie das Reglement als gar nicht so schlimm empfunden. Im Gegenteil: »Im Nachhinein waren die Standards, die man da schaffen musste, das Beste, was uns passieren konnte: Wann kümmert man sich da schon drum, etwa Standards, also Spielregeln, für die Mitarbeiter aufzustellen?«

Auch von den baulichen Vorgaben habe die Wutzschleife letztlich profitiert, zum Beispiel durch den Einbau von Tür-Spionnen. Nicht zuletzt schließlich sei der Anteil internationaler Gäste dank Radisson merklich gestiegen. Wäre die Radisson-Resort-Philosophie für Deutschland aufgegangen, Monika Hauer wäre »sicher heute noch dabei«. Immerhin: »Allein kann man das in seiner Vermarktung ja so nicht realisieren.«

Carsten Rath sieht das genauso. Der Gründer der »Kameha Hotels & Resorts« weiß, dass seine Marke nur über eine gewisse regionale Bekanntheit verfügt. Um also sein neuestes Lifestyle-Hotel, das gerade eröffnete Kameha Grand Zürich, weltweit verkaufen zu können, hat der für sein Marketing-Gen bekannte Hotelier jetzt sein Meisterstück hingelegt: mit einer Mitgliedschaft bei »The Autograph Collection«. Dort vertreten sind ausschließlich einzigartige, vor allem aber: unabhängige Häuser; Motto: »exactly like nothing else«. Nichtsdestotrotz ist Autograph eine Marke von Marriott, mithin eine der größten Hotelketten der Welt.

Eigenständigkeit trotz Kette

Ein zufriedenes Grinsen zieht sich über Raths Gesicht. Er brennt darauf zu erklären, warum gerade diese Entschei-

dung ein Geniestreich war: »People buy brands, they love brands«, erklärt er nun. Und mithilfe der »Maschinerie von Marriott« könne er für den Brand »Kameha« nun auch jenseits des Atlantiks eine Fangemeinde aufbauen. Und zwar ohne wirkliche Einschränkung seiner Entscheidungshoheit. »Das Gute an Autograph ist, dass man die gleiche Außenwirkung hat wie Ritz-Carlton, JW oder Renaissance, intern aber seine eigenen Standards definieren und seine Marke innerhalb minimaler Vorgaben in puncto Baulichkeit und Authentizität ausleben kann.« Doch hat ein Einzelhotelier wirklich keine andere Alternative? »Natürlich gibt es welche, die sich so stark positioniert haben, dass sie niemanden brauchen, aber das sind Ausnahmen. Die haben vielfach eine starke Spezialisierung – und den Markt dafür. Siehe Traube Tonbach, siehe Schindlerhof (Interview auf Seite 13).«

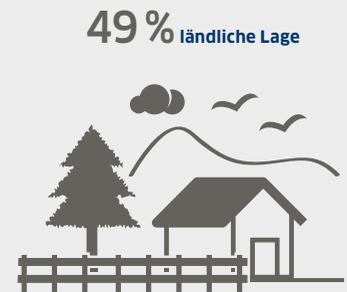
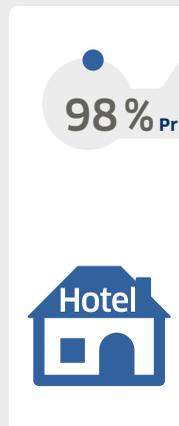
»Alles, was auswechselbar ist, wird es unfassbar schwer haben«

Otto Lindner kann das nur bestätigen. Als Chef der gleichnamigen Hotelkette ist er in der komfortablen Lage, beides zu besitzen: eine starke Marke und Hotels, die ganz individuell und unverwechselbar positioniert sind. »Gerade das ist unsere Stärke«, glaubt er. »Wir haben eine Gruppe mit Individualität verbunden.« In der BayArena etwa, seinem Haus in der Nordkurve des Stadions von Bayer 04 Leverkusen, garantiert Lindner Fußballfans seit Jahren einen Logenplatz. Das »Lindner Hotel & Sports Academy« vis-à-vis des Frankfurter Waldstadions ist eine Koproduktion mit dem Deutschen Turnerbund und zelebriert die Nachbarschaft zu Hochkarättern wie dem DFB und dem Deutschen Olympischen Sportbund. Und das Lindner Park-Hotel Hagenbeck inszeniert sich entlang der Geschichte des traditionsreichen Hamburger Zoos. Lindner ist sicher: »Man muss Loyalität durch Kundennutzen schaffen.«

Kollegen ohne ein entsprechend klares Profil prophezeit er dagegen eine düstere Zukunft: »Alles, was auswechselbar ist, was keine eigene Identität hat, wird es unfassbar

Klein, ländlich und bodenständig.

Das typische Hotel der DACH-Region



Hotelierversumfrage der HRS Group und des Fraunhofer IAO
Erhebungszeitraum: September 2014
Teilnehmer: 670 HRS Hotelpartner aus der DACH-Region

schwer haben.« Nicht umsonst laute das Motto der Lindner Hotels: »Nicht nur besser. Anders.«

Ketten hingegen mag Lindner nicht, denn diese lebten ja gerade von ihren einheitlichen Standards. »Wir lassen die Eigenheiten der Hotels bestehen und standardisieren nur so weit wie notwendig.« Beispielsweise müssten es weder zwingend zwei Personen sein, die an der Rezeption stehen, noch brauche es ein volles Frühstücksbuffet, wenn das Hotel nicht voll belegt ist.

Aber braucht es zum Aufbau einer Marke wirklich zwingend eine Kette beziehungsweise Gruppe? Dass ein einzelner eine Marke schaffen kann, daran glaubt der mittlere von fünf Brüdern im Lindner-Clan eher nicht. Natürlich gebe es Ausnahmen wie etwa die 25hours-Hotels von Kai Hollmann, und auch das Soho House stehe für Einzeltäter, die eine Marke über ihr Produkt geschaffen haben. »Aber Lindner gibt es seit 25 Jahren, und darauf bauen wir auf.«

Hauptvorteil: starkes Marketing- und Distributionssystem

Und nicht nur Otto Lindner selbst. Ruslan Husry ist Geschäftsführender Gesellschafter der HR Group, einem eigentümergeführten Unternehmen, das sich auf den Erwerb und Betrieb

von Hotelimmobilien spezialisiert hat. Gleichwohl betreibt Husry nur die wenigsten Objekte eigenständig. »Würden wir all unsere Häuser als Individualhotels betreiben, bräuchten wir ungleich mehr Manpower, um so erfolgreich zu sein wie ein Markenhotel.« Das Gros seiner Hotels segelt daher unter der Flagge entsprechend potenter Franchise-Geber wie Steigenberger, Accor oder Lindner – je nach Standort und Größe des Gebäudes.

»Eine Menge an Standards, aber ...«

»Wir profitieren von der Kraft jedes einzelnen Franchise-Gebers und seinen Brands«, erklärt Husry diese Strategie. »Das macht es leichter, unsere Hotels im Markt zu positionieren.« Lindner für das Resort auf der Ferieninsel Rügen, Intercity für das Haus nahe des Schweriner Bahnhofs, vom Marktführer Accor gebrandete Mercure-Hotels für verschiedene Stadthotels. »Natürlich müssen wir für den jeweiligen Franchise-Geber eine Menge an Standards erfüllen«, räumt Husry ein. »Dafür aber bekommen wir die Stärke seines Marketing- und Distributionssystems, und das ist der entscheidende Vorteil eines Brands.«

Eine ähnliche Sichtweise hat Rolf Seelige-Steinhoff, Chef der Seetel-Hotels (siehe Porträt Seite 26). Die meisten seiner 15 Häuser betreibt der »Hotelier des Jahres« unter eigenem Label. Sein Credo: »Nur wenn man richtig gut ist, hat man auch die Möglichkeit, als Privathotelier gut über die Runden zu kommen.« Zwei seiner Betriebe sind jedoch Mitglied bei den Romantik Hotels, sein Flaggschiff, das Ostseehotel Ahlbeck, ist Teil der Ringhotels-Familie. Ketten, so findet Seelige-Steinhoff, haben dann Vorteile, wenn ein Hotelier keine Lust habe, »ein eigenes USP – ein Alleinstellungsmerkmal – zu entwickeln. Dann kann das ein gutes Konzept sein«. Kooperationen dagegen seien eine andere Sache: »Sie helfen vielen beim Einsteigen, wenn sie das Rad nicht neu erfinden wollen. Da hat man tolle Kollegen, die sich aber eigenständig weiterentwickeln wollen.« Sein Fazit: »Letztlich muss jeder selbst seine Entscheidung treffen. Es gibt für jeden etwas.«

»Nicht Standards schrecken, sondern Kosten«

Buchungsportale wie HRS zum Beispiel. Seit Jahrzehnten ist HRS selbst ein »Brand« und scheint dem Gros der Hotelbetriebe in Deutschland – zusammen mit anderen Portalen – als Distributionskanal völlig ausreichend. Diesen Schluss jedenfalls legen die aktuellen IHA-Zahlen nahe. Danach sind von insgesamt 20.670 geöffneten Beherbergungsbetrieben (33.399 mit Gasthöfen und Pensionen) lediglich 3.859 Teil oder Mitglied der sogenannten Markenhotellerie – nicht einmal 20 Prozent.

Für Björn Nilse, Director Hotel Sales für den deutschsprachigen Raum bei der HRS Group, liegt das vor allem an den Kosten, die mit der Mitgliedschaft in einer Kooperation verbunden sind. »Meiner Erfahrung nach sind es weniger vorgegebene Standards, die einen Hotelier abschrecken, sondern die enormen Kosten in Form von Jahresgebühren, Marketingumlagen etc. Bei uns gehen die Hotels dagegen ein ungleich geringeres Risiko ein, weil sie keine finanzielle Vorleistung erbringen müssen: abgerechnet wird erst nach erfolgter Buchung.«

Natürlich, das räumt auch Nilse ein, sollte ein Hotel seine Marketing-Hausaufgaben gemacht haben: die eigene Zielgruppe definieren und deren Standardbedürfnisse erfüllen. Als ein Beispiel nennt er Gratis-WLAN für die Zielgruppe Geschäftsreisende. Wenn diese Voraussetzungen aber stimmten, das Produkt also gut ist und mit seiner Individualität punkten kann, dann sei die Mitgliedschaft in einer Kette nicht nötig: »Dann profitiert es von unserer enormen Vertriebspower.« 



Monika Hauer, Resort Die Wutzschleife: Verbesserungen dank Standards und baulicher Veränderungen