

## Die Hotellerie gebärt immer neue Marken - Macht das Sinn?

### Die Flut der Seelenlosen

*Augsburg (6.4.2007).* aloft, element, 1, Indigo, Reserve... So klingt das neue Alphabet der Hotelmarken. Es vergeht kaum noch ein Monat, in dem internationale Bettengiganten keine neuen Hoteltypen kreieren. Was es bringt? Verwirrung. Der Taxifahrer flucht, und selbst der Hotel-Insider schaut irritiert. Die Crux der Branche ist: Es gibt zwar viele Marken, aber fast keine erfüllt ihr Markenversprechen, meint Prof. Dr. Marco Gardini von der Internationalen Fachhochschule in Bad Honnef. Weniger wäre also mehr. Kurt Ritter von Rezidor kündigte jüngst an, seine Markenwelt konsolidieren zu wollen. Ein Streiflicht zu einer aktuellen Diskussion.

Marriott zählt weltweit aktuell 13 Marken (ohne die vier Vacation Club-Marken), Accor (ohne Dorint) elf, Starwood und Hilton kommen auf neun (ohne Vacation Clubs) und InterContinental auf sieben. Ausserhalb ihres Heimatmarktes haben die Ketten dabei nicht alle Marken aktiviert. So arbeiten Hilton in Europa derzeit nur mit drei Marken, und umgekehrt betreibt Accor von seinen Portfolio in den USA nur zwei Marken.

"Wir haben zu viele Marken heute!" konstatierte Kurt Ritter, CEO Rezidor Hotel Group während einer Podiumsdiskussion beim Internationalen Hotel Investment Forum in Berlin. "Wie soll der Gast das noch verstehen?" Unter seinem Dach ist Radisson die erfolgreichste Marke, und eher möchte Ritter diese diversifizieren als eine neue Marke dazunehmen.

Nur wenige bleiben bei einer Marke oder zweien. Die Mehrheit der Hotelmanager wählt genau den anderen Weg. Starwood Capital hat in jüngerer Zeit zwei neuen Marken kreiert: die Luxus-Schiene Crillon und die Öko-Kette 1 (beide im Aufbau). Starwood Hotels & Resorts hat die Billig-Design-Marke aloft und die Extended Stay-Marke element aus der Taufe gehoben, InterContinental hält mit dem Boutique-Konzept Indigo mit. Und da, wo Marken nicht mehr ins Konzept passen, werden sie schnell verkauft (Scandic), in einem schleichenden Prozess fallen gelassen (Forum Hotels von InterConti, Avance von Steigenberger) oder nach Fusionen umbenannt (Cendant/Wyndham, AmeriSuites/Hyatt Place).

Co-Brandings haben sich als Desaster erwiesen (Dorint-Sofitel, Dorint-Novotel) oder als wenig effizient, weshalb dann nachgebessert wird (aus ArabellaSheraton wird ArabellaStarwood).



**Prof. Dr. Marco Gardini**

Die Markenverliebtheit der Hotellerie hält an, obwohl Studien wie die jüngste von Cornell University (siehe Link) zeigen, dass mehr Marken nicht mehr oder andere Gäste bringen. Doch genau daran scheint die Hotellerie zu glauben. "Primäre Ziele für die Entwicklung neuer Marken sind die Erschliessung neuer Gästefelder und die Beantwortung von Kundenbedürfnissen," begründet Accor Hotellerie Deutschland die Frage nach der jüngsten angekündigten Marke: Die Franzosen führen ab Herbst 2007 All Seasons ein, erst im Heimatmarkt

Frankreich, ab 2010 in Europa. CEO Gilles Pélisson hat auch schon das Ziel vorgegeben: 10.000 neue Zimmer sollen dazu kommen. Noch nicht erklärt hat Accor, warum sie unter diesem Namen plötzlich nicht standardisierte Budget-Hotels (Franchisebetriebe in Innenstädten) zusammenfassen will. Schliesslich beruht Accors Konzern-Politik und Erfolg auf der starken Standardisierung der Marken.

### **Neue Marken als Pool für ungeklärte Objekte**

Prof. Dr. Christian Buer, Experte für Hotelmanagement an der Hochschule Heilbronn, versteht es auch nicht. Er vergleicht die Geburt von All Seasons mit der ehemaligen Steigenberger-Marke Avance, die als Auffangbecken für alle nicht Steigenberger-konformen Typen dienen sollte - und dann irgendwann als Marke verschwand. Auch bei Accor sieht er All Seasons zunächst als einen Pool für Häuser aus dem bestehenden Portfolio, die den übrigen Marken nicht mehr zuzuordnen sind oder einfach nur vertragstechnisch Probleme bereiten.

"Entweder verlängert man das Leben dieser Hotelpatienten in solch einem Pool oder man lagert sie dort zwischen, bis eine neue Geldspritze sie wieder zum Leben erweckt," so Buer.

Anders seine Bewertung über Ritz-Carlton und Reserve. Der neue Name ist Submarke der bekannten Luxusmarke (siehe Link) und soll immer in Verbindung mit dem etablierten Namen Ritz-Carlton stehen. "The Ritz-Carlton Reserve" ist nach Buers Einschätzung nur eine präzisere Produktbeschreibung, vergleichbar dem Zusatz "Airport Hotel" bei einer bestehenden Marke. Weniger eindeutig werden Markendefinitionen schon wieder bei Ramada: Diese Marke splittet sich auf in Ramada Plaza, Ramada und Ramada Encore.

"In der Hotellerie in Deutschland gibt es nicht zu viele Marken, aber zu viele bedeutungs- und seelenlose Hotelprodukte und -konzepte," sagt Dr. Marco Gardini, Marketing-Professor an der Internationalen FH Bad Honnef. "Dies resultiert sicherlich auch aus einem zum Teil fahrlässigen Umgang mit dem Begriff Marke in der Branche." Wissenschaftlich definiert ist die Marke "ein in der Psyche des Kunden verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung." Paul Schrage, ehemaliger Chief Marketing Officer von McDonalds, drückte es anders aus: "Ein Produkt ist etwas, das man verkauft; eine Marke ist etwas, für das man steht."

### **Es fehlt den Marken an Stringenz**

Gardini sieht, ähnlich wie Buer, keine grossen Markenunterschiede zwischen den grossen Ketten. Selbst Marken-Architekturen wie die von Accor überzeugen Gardini nicht immer. Es fehle an Stringenz: Während bei den Economy-Marken noch Marken-bildende Elemente zu erkennen seien, sei dies im mittleren Segment (bei Novotel, Mercure) nicht mehr der Fall. Als positive Beispiele nennt er Ritz-Carlton, Motel One und auch die Familotels mit ihrer klaren Positionierung auf Familienurlaub.

"Wir wollen nur mit dieser einen Marke in Europa aktiv sein," unterstreicht Philippe Weyland, Geschäftsführer von Motel One, aus seiner Perspektive die Politik seiner Gruppe, "und das ist ganz klar die Low Budget Design-Marke Motel One." Ähnlich denkt Kempinski. Eine der ältesten Ketten aus Europa, rief in seiner 100jährigen Geschichte erst letztes Jahr eine zweite, gruppenweite Marke ins Leben: Kempinski Residences. "Es gilt, neue Nischen und Geschäftsfelder zu besetzen, bevor sie von Mitbewerbern besetzt werden," erläutert CEO Reto Wittwer und setzt auf die wechselseitige Befruchtung der Geschäftsfelder (Hotels/Residences).

Von der Idee bis zum fertigen Markenauftritt vergehen bei den Ketten oft Jahre. Auf durchschnittlich 12 Monate beziffert Kempinski die Entwicklung

einer neuen Marke und die Kosten bis zur Einführung auf 200.000 bis 500.000 Euro. Selbst bei kleinen Gesellschaften wie Motel One dauerte die Produktentwicklung (und deren Verfeinerung) im Schnitt neun Monate, dann erst läuft die Uhr über weitere 18 Monate bis zur Eröffnung. "Am teuersten ist in dieser Phase die Zeit der Mitarbeiter, deren Ideen in die Marke einfließen," so Weyland, "selbst wenn man Synergien von anderen, bestehenden Marken schöpfen kann - so wie wir schon von unseren Erfahrungen mit den früheren Astron Hotels profitieren konnten."

Fest steht nur eines, so fasst Marco Gardini zusammen: Wer eine Marke in den Markt setzt, gibt ein Versprechen ab. Und dieses Versprechen muss gehalten werden. / Maria Pütz-Willems

### **30.3.2007 Verwirrende Marken-Fluten - Cornell-Studie: Die Kunden bleiben ähnlich**

**zurück**



• (map)