

## WIEVIELE HOTELMARKEN BRAUCHEN WIR NOCH?

Obschon ich mich professionell mit Hotelberatung beschäftige, ist es nicht einfach einen Überblick über die bestehenden und neuen Marken zu halten. Wie wird sich die Bedeutung dieser Marken in der Zukunft wandeln? Einige kritische Überlegungen...

### Veränderungen im Geschäftsmodell

Das Geschäft mit den Hotelmarken ist heute ganz anders als vor 20 Jahren. Beispiel gefällig? 1992 hat die erfolgreiche Hotelmarke Marriott das Liegenschaftsgeschäft vom operativen Geschäft (Betreibergeschäft und Franchising) getrennt. Damals besass Marriott 136 Hotels, betrieb selbst 415 Hotels und hatte in 195 Hotels eine Franchise vergeben. Ende 2014 besass Marriott noch 9 Hotels, betrieb 1144 Hotels im Management (davon 42 mit Mietvertrag) und hatte 2882 Franchise vergeben. Die gleiche Entwicklung stellen wir bei allen grossen Hotelmarken fest. Hier eine kurze Übersicht der grössten Marken:

	IHG		Marriott		Starwood		Accor	
	Einheiten	Zimmer	Einheiten	Zimmer	Einheiten	Zimmer	Einheiten	Zimmer
<b>Liegenschaftsbesitz</b>	9	3,190	9	2,082	36	13,500	409	
<b>Managed</b>	779	197,701	1,144	291,259	584	193,973	1,227	
<b>Franchised</b>	4,133	521,684	2,882	388,679	1,837	397,659	2,081	
<b>TOTAL</b>	<b>4,921</b>	<b>722,575</b>	<b>4,035</b>	<b>682,020</b>	<b>2,457</b>	<b>605,132</b>	<b>3,717</b>	<b>480,000</b>
<b>Anzahl Marken Total</b>	12		18		10		17	
<b>Anzahl Marken in Europa</b>	5		7		9		9	
<b>Grösste Brand in Europa</b>	Holiday Inn		Courtyard		Sheraton		Ibis	
<i>Quellen: Firmen Webseiten - Situation per 31.12.2014</i>					erstellt durch Kohl & Partner			

Die grossen internationalen Hotelmarken haben deren Geschäftsmodelle immer mehr in Richtung Franchise angepasst. Die Analyse der Geschäftszweige der grossen Hotelgruppen zeigt die folgenden Entwicklungen:

- **Immobilien:** In den letzten Jahren haben die Marken ihre Hotels verkauft (oftmals an ihnen nahestehende Investment Gesellschaften). Dieser Geschäftsteil hat nichts mehr mit den Marken zu tun, sondern wird als spezialisiertes Immobiliengeschäft angesehen.
- **Betreiben:** Ein Hotel betreiben heisst Verantwortung und Risiken übernehmen. Ob dies nun mit einem Managementvertrag (auf Risiko und mit dem Geld des Liegenschaftseigentümers) oder mit einem Mietvertrag (Risiko und Chancen mehr beim Betreiber) ist. Die grossen Hotelmarken geben dieses Geschäft immer mehr an kleinere, oftmals unbekannte Betreibergesellschaften ab, die nach einem Markenhandbuch und je nach Marke, mit mehr oder weniger Vorschriften, das operative Geschäft übernehmen. Haben die Marken in den vergangenen Jahren meist die 4 und 5 Sterne Hotels noch selbst geführt, werden diese in den letzten Monaten immer mehr auch abgegeben (Aktuelles

Beispiel ist JW Marriott Bodrum von Dritt Management Gesellschaft geführt). Die Hotelmarken sind schon länger keine Hoteliers mehr, sondern Branding, Marken und Vertriebspezialisten. Die Marken könnten deren angestrebtes Wachstum mit den operativen Aufgaben gar nicht meistern und wollen sich lieber auf weniger risikobehafteten Geschäftszweige fokussieren – vielleicht ein Fehler!

- **Franchise:** Das Ziel jeder Marke ist es, möglichst viele Franchiseverträge abzuschliessen. Darin verpackt werden verschiedene Dienstleistungen, die der Franchisenehmer zu bezahlen hat. Natürlich muss er auch die Vorschriften des Franchisegebers erfüllen. Die Marken stehen jedoch nur noch mit einer gewissen Kontrollfunktion hinter dem Hotelprojekt und haben praktisch keine Risiken.

### Sinn und Unsinn von Hotelmarken

Brand kommt von Branding, symbolisch das Signet dem Rind aufbrennen und steht für einen Besitzanspruch. Marke (französisch *marque* = Zeichen setzen oder zu markieren) entstammt ebenfalls aus der Idee etwas zu markieren, man signiert seine Produkte, um seinen qualitativen Leistungsanspruch zu unterstreichen. Marke / Brand soll damit Wiedererkennung bedeuten. Tun die Hotelmarken dies heute noch? Sie wollen im Hyatt übernachten. Wollen Sie im Hyatt Regency, Park Hyatt, Grand Hyatt, Hyatt House, Hyatt Place oder dem neuen Hyatt Centric Ihre Nacht verbringen? Was, Sie kennen die Unterschiede nicht? Gut, nicht so schlimm – ich glaube niemand kennt diese wirklich.

Es vergeht aktuell kaum ein Monat, ohne das nicht eine neue Lifestyle Marke auf den Markt kommt. Starwood hat 1998 mit W ein Produkt geschaffen, das erstmals den Begriff Lifestyle nutzte. Verknüpfung von Design, Mode, Musik und Unterhaltung stand hinter der Markenerklärung. Man will ein Gleichgewicht zwischen Stil und Substanz schaffen. Ist es nicht nur eine Neudefinition der Design Hotels oder was verstehen Sie unter Lifestyle? Vielleicht ist der Begriff so gut, weil jeder das versteht was er will. Aber bekommt er dann auch das, was er erwartete? Die grossen Hotelmarken sehen mit diesen neuen Lifestyle Produkten die Möglichkeit weiter zu wachsen. Ihre bisherigen Brands sind schon in vielen Städten vorhanden, also müssen neue Produkte auf den Markt. Radisson kommt mit Radisson Red, Starwood entwickelt Aloft, Marriott mit Moxy und Hilton mit Canopy – alles Markenversprechen für die Zukunft. Jede Marke will in 5-10 Jahren 100 Hotels unter Vertrag haben. Ich zweifle, ob diese Versprechen eingehalten werden können und bin sehr vorsichtig mit der Empfehlung von Lifestyle Marken! Für mich ist jeder Vertrag mit einer Marke auch mit Leistungserwartungen verknüpft, die ich mit dem zu bezahlenden Preis in Verbindung setze.

In der gleichen Zeit kommen auch neue, individuelle Marken auf den Markt und sorgen für Aufmerksamkeit. In Europa ist der Erfolg von Motel One bemerkenswert. Der blaue Sessel als Markenzeichen, ein differenziertes Geschäftsmodell (Kauf der Häuser), Dienstleistungen die unabhängig von Sternenkategorisierungen erbracht werden bringen Schwung in die Hotelwelt. Aber auch Konzepte wie 25hours, Kamea Grand werden noch wachsen wollen und werden auch – Freude herrscht - wieder selbst betrieben. Damit haben diese Hotels wieder einen direkten Einfluss auf die Wahl des Personals und die empfundene Gastfreundschaft, die sonst immer mehr in den Händen einer unpersönlichen Hotel Management Gesellschaft ist. Trends setzen eben auch Gegentrends!

### Neue Trends in der Welt der Hotelmarken

Ich beobachte aktuell folgenden Trends, die meiner Ansicht nach, einen Einfluss auf die zukünftige Entwicklung der Hotelmarken haben werden:

- Die grossen Hotelmarken müssen als börsennotierte Unternehmen nur noch wachsen. Entsprechend werden Marken geschaffen, Firmen übernommen und der Gast weiss immer weniger welches Markenversprechen mit welcher Marke verbunden ist. Neben der Tatsache, dass es zuviele Marken gibt, verlieren die Marken ein klares Profil und können keine Alleinstellungsmerkmale (USP's) mehr darstellen. Es gibt

keine Unterscheidungsmerkmale mehr – manchmal sogar nicht mehr innerhalb der Marken in der gleichen Hotelgesellschaft.

- Früher standen Marken für Sternenkategorien. Man versuchte mit einer Marke in jeder Kategorie vertreten zu sein. Die Sternenkategorisierung verliert klar an Bedeutung, weil neue Marken die Standards neu definieren und das Internet neue Orientierungsfiler bietet. Die Kundenbewertungen (Tripadvisor etc.) mischen den Markt neu auf. Heute schauen sich die Reisenden meist zuerst die Bewertungen von anderen Reisenden oder noch besser von Bekannten und Facebook Freunden an. Preis / Leistung und Empfehlungen sind die wichtigeren Entscheidungsmerkmale als die Hotelmarke.
- Die eingeführten Kundenbindungsprogramme der Marken verlieren schon wieder an Bedeutung. Nicht nur ich habe es satt alle Kundenbindungsnummern zu verwalten oder zu schauen ob ich jetzt Punkte einlösen kann. Wenn ich diese einlösen will, hat es dann noch Vorbehalte und die Möglichkeit eines Zusatznutzens sind relativ gering. Preis und „Location“ spielen immer mehr eine übergeordnete Rolle.
- Der vergangene Erfolg der Hotelmarken ist unbestritten und basierte hauptsächlich auf dem Know-How im Bereich Technologie und Vertriebsnetz. Mit einer Hotelmarke hatte man eine Technologie und einen Zugang zu potentiellen Kunden der Kundenbindungsprogramme, die sich ein einzelnes Hotel nie leisten konnte. Für diese Erwartungen musste man aber auch bezahlen, und nicht wenig. Die Technologie macht rasche Veränderungen/Erneuerungen und neue Marktteilnehmer mischen eben die Karten auch neu auf. Die Online Vertriebs Agenten (OTA) bieten den einzelnen Hotels neue Produkte und die Möglichkeiten unabhängig von den Marken zu bestehen. Natürlich nicht gratis, aber auch die Marken kommen um die OTA's nicht herum.
- Der technologische Trend geht weiter in die Trennung von Technologie und Marke/Markendienstleistungen. So bietet beispielsweise Choice Hotels bereits die Technologie und lässt den Hotelnamen – die eigene Marke – mit viel individueller Freiheit stehen. Unterstützt wird das Hotel mit Technologie und Vertrieb. Diese Trennung der Dienstleistungen wird noch weiter gehen – jüngstes Beispiel ist Accor – welche in Zukunft für nicht Accor Hotels die Plattform öffnet. Das bisherige Accor Portal wird somit zu eine OTA für andere Hotels. Ein geschickter „Schachzug“ oder eine Fehlentscheidung hinsichtlich der „Verwässerung“ der Marke – des Verkaufes einer Dienstleistung an Andere – eine Dienstleistung welches bisher nur Accor Hotels zustand.

Die wirklichen UPS's der Marken werden auf jeden Fall immer kleiner und entsprechend erwarte ich eine Verlangsamung des Wachstums. Man muss die Leistungen der Marken und deren Preis wirklich im Detail anschauen. Es entstehen enorme Chancen für neue Brands! Hoffentlich sehen auch die Investoren und Finanzierungsinstitute diese Entwicklung. Bisher war eine Finanzierung einer Liegenschaft mit einem Markenvertrag (einer bekannten Marke) viel einfacher zu erlangen oder sogar Voraussetzung. Wirklich sicher ist mit dem Erhalt der Marke nur die Einschränkung der Freiheit und das Bezahlen von „Fees“. Man prüfe gut, bevor man sich bindet!

Welche Rolle spielen diese Trends für Ihr Hotel Projekt? Wie sollen Sie jetzt entscheiden ob Sie eine Marke wählen oder eigenständig bleiben wollen? Wer soll den der zukünftige Hotelbetreiber werden? Die Kriterien zur Auswahl einer Hotelmarke oder einer Management Gesellschaft in der Schweiz ist Teil meines Beitrages im August Newsletter.

## Dienstleistungen im Bereich der Machbarkeitsstudie, Betreiber- und Investorensuche

Die Realisation Ihres Hotelprojektes wird von Kohl & Partner professionell begleitet. Zusammen mit Ihren Vorstellungen und Zielsetzungen sind wir Ihr Partner in der erfolgreichen Umsetzung Ihres Vorhabens. Wirtschaftlichkeitsrechnungen, Standortempfehlungen/Beurteilungen, Betreiber- und Investorensuche, Management, Miet- und Pachtverträge und die Begleitung der Projektfinanzierung gehören zu unseren Kernprodukten.

[Beschreibung unserer Produkte und Vorgehensweise](#)

## Ihre Ansprechperson



**André Gribi**  
Managing Partner

Kohl & Partner (Schweiz) AG  
Thurgauerstrasse 72  
8050 Zürich  
Tel. +41 44 533 50 40  
Fax +41 44 533 50 41  
Natel +41 79 250 36 06  
[andre.gribi@kohl-int.ch](mailto:andre.gribi@kohl-int.ch)  
[www.kohl-int.ch](http://www.kohl-int.ch)