



Marken sind das Sinnbild für Macht und Einfluss, auch in der Hotellerie. Doch ihre Bedeutung für den Erfolg von Unternehmen schrumpft. Andere Faktoren schieben sich in den Vordergrund und diktiert zunehmend das Markteschehen.

**D**er Strukturwandel in der deutschen Hotellerie schreitet voran. Marken setzen sich durch, inhabergeführte Häuser haben es zunehmend schwer. So und ähnlich heißt es seit vielen Jahren. Der ganz überwiegende Teil der Betriebe stammt aber nach wie vor aus dem Mittelstand. Werden auch sie der Macht der Marken früher oder später zum Opfer fallen? Eher nicht, folgt man den Ergebnissen einer Studie der Expedia Group in Zusammenarbeit mit Unabashed Research: Unabhängige Unterkünfte können heutzutage effizienter am Markt konkurrieren“, heißt es dort. Der Preis und die Gästebewertungen haben demnach mehr Gewicht bei der



PROF. DR. CHRISTIAN BUER

**„Einzigere Grund für die Marke in der Hotellerie ist, dass die Banken der Meinung sind, es sei besser für die Immobilie. Marken im eigentlichen Sinn gibt es in der Branche gar nicht.“**

Auswahl des Hotels als der Markenwert. Bessere Bewertungen seien für Kunden eher ein Grund, mehr für die Übernachtung zu zahlen als eine Premium-Marke. „Die Peer- und Gästebewertungen haben in Wesentlichen die Chancen für unabhängige Anbieter angeht, da immer mehr potenzielle Gäste die Bewertungen Dritter in ihre Suche nach einer Unterkunft miteinbeziehen“, sagt Abhijit Pal. Der Head of Research der Expedia Group: „Unabhängige Unterkünfte können sich heute im globalen Wettbewerb gegenüber großen Marken behaupten, da Vertrieb und Technologie sie wettbewerbsfähig machen und sie ihre Qualität selbst kontrollieren können.“

Ist die Marke für die Wahl der Unterkunft also gar nicht mehr so entscheidend? Andreas von Reitzstein hat andere Parameter mit der Marke für wichtiger: „Lage, Bewertung und Preis machen den Unterschied im mo-

dernen Hotel-Business aus. Je besser ein Hotel oder eine Gruppe in diesen Punkten angestellt ist, desto wichtiger wird die Marke.“ Der Vorstand der H-Hotels AG stützt seine These durch ein Beispiel aus dem eigenen Unternehmen: „Wir haben uns vor zwei Jahren von der Marke Ramada in Deutschland, Österreich und der Schweiz getrennt und stattdessen unsere eigenen Marken eingeführt. So etwas hätte uns früher auf jeden Fall geschafft gekostet. Aber wir mussten mit dem Wechsel überhaupt keine Einbußen hinnehmen.“ Wer sich im Vertrieb professionell aufstellt, sei auf die Kraft der Marke nicht mehr beziehungsweise nicht mehr in dem Maße wie zuvor angewiesen. Online-Bewertungen der Gäste sind für von Reitzstein die neue harte Währung bei der Hotelwahl. „Mindestens 80 Prozent Weiterempfehlungsrate oder acht von zehn möglichen Punkten auf den großen Plattformen müssen Sie schon vorweisen können. Wer das kann, schafft Vertrauen. Wenn dann noch der Preis stimmt, steht der Buchung kaum noch etwas im Weg – Marke hin oder her.“

Wesentlicher Grund für die Verschiebung der Kaufkraft ist für Marco Nussbaum die Entwicklung der Märkte hin zur Plattform-Ökonomie. Der prizeotel-Gründer und -CEO: „Die Dynamik der Netzwerke drängt die Marke immer stärker in den Hintergrund.“ Der Wettbewerb spiele sich nicht länger nur zwischen Hotels, sondern zwischen Hotels und Plattformen sowie zwischen Plattformen. Nussbaum: „Der weitgrößte Hotelkonzern



ANDREAS VON REITZSTEIN

**„Lage, Bewertung und Preis machen den Unterschied im modernen Hotel-Business aus. Je besser ein Hotel oder eine Gruppe in diesen Punkten aufgestellt ist, desto unwichtiger wird die Marke.“**

Marriott International steht heute auch in Konkurrenz zu Unternehmen wie Booking und Expedia.“ Die Online-Distribution treibe die Konsolidierung auf dem Markt voran. Und die Key Player in diesem Spiel seien die großen Plattformen beziehungsweise Netzwerke. Airbnb ist für Nussbaum ein Paradebeispiel dafür, wie es funktioniert: „Nicht die Unterkünfte sind dort die Marke, das Netzwerk ist es.“ Airbnb stehe idealtypisch für die Dynamik einer starken Plattform. Das Machtgefälle des Marktes verleihe nicht mehr nach den klassischen Mustern, sondern anderherum, so der prizeotel-Gründer: „Der Gast sagt, was er möchte. Wer das nicht liefern kann, verschwindet vom Markt.“ Das gleiche gelte für die Mitarbeiter: „Wir als Hoteliers müssen auf die Jobsuchenden zugehen und sie fragen, was wir tun müssen, damit sie uns ihre Absteigkraft zur Verfügung stellen.“ Das bedeutet: Nicht die Chefsetzes Unternehmens sagen, wie die Marke aussieht, sondern die Gäste und die Mitarbeiter. Was modernes Leadership auf den Plan ruft. Nussbaum: „Der zukünftige Erfolg eines Hotelunternehmens ist entscheidend davon abhängig, wie die Führung aufgestellt ist.“ Hierarchische Strukturen funktionaleren nicht mehr, führen ins Abseits. Stattdemokratie fördert Nussbaum Holokratie, die auf dem System sich selbst organisierender Teams basiert. Denn das Netzwerk der Team-Mitglieder habe großen Einfluss auf die Bewertungen der Gäste und damit auf den Erfolg des gesamten Unternehmens. Wichtig für die Zukunft der Hotellerie sei es nicht, große Marken aufzubauen, sondern große Netzwerke, die ihre Dynamik aus sich selbst heraus entfalten.

Von einer „Erosion der Markenbedeutung“ spricht Prof. Dr. Christian Buer, Prodekan der Fakultät International Business an der Hochschule Heilbronn und Chairman des Heilbronner Hospitality Symposiums. Seine These: „Es gibt gar keine wirklichen Hotelmarken, weil keine Markendefinition geschaffen wird.“ Die Hotelier müssen endlich damit anfangen, Erfahrungen zu vermitteln und Storylines zu formulieren: „Wenn ich keine Geschichte erzählen kann, die mit meinem Produkt in Verbindung steht, keine emotionale Verbindung zu meinen Gästen habe, dann bin ich auch keine Marke im eigentlichen Sinn.“ Hotelgruppen hätten noch nie konsequente Markempfehlungen betrieben. Der Professor: „Einzigiger Grund für die Marke in der Hotellerie ist, dass die Banken der Meinung sind, es



MARCO NUSSBAUM

**„Wichtig für die Hotellerie der Zukunft ist es nicht, große Marken aufzubauen, sondern große Netzwerke, die ihre Dynamik aus sich selbst heraus entfalten. Sie sind die Key-Player auf dem Markt.“**

set besser für die Immobilie.“ Deshalb stiege die Zahl derer, die sich mit einem Markenname schmücken, sogar weiter. Konsolidierung werde es erst dann geben, wenn die nächste konjunkturelle Krise kommt, so Buer. Die Gewinner sind auch für den Akademiker die großen Plattformen. Ihnen traut er in Zukunft noch mehr zu. Prof. Dr. Christian Buer: „Dass Unternehmen wie Airbnb, Booking und Amazon ihre große finanzielle Kraft und ihre Reichweite nutzen, um selber zum Marktplayer in der Branche zu werden, steht aus meiner Sicht kurz bevor.“

**GERINGE SYMPATHIE-WERTE**

Das Heilbronner Hospitality Symposium und das Heilbronner Institut für angewandte Marktforschung (H-IMA) der Hochschule Heilbronn befragen über 2.000 Personen deutschlandweit zu Bekanntheit und Imagefaktoren wie Sympathie, Servicequalität und Preis-Leistungs-Verhältnis von Hotelmarken sowie zur Nutzung und Zufriedenheit mit gebuchten Hotels. Dabei stellte sich unter anderem heraus: Besonders Traditionsmarken haben eine hohe Bekanntheit. Junge Marken werden hingegen noch wenig wahrgenommen. Die Bekanntheit von Hotelmarken ist bei Befragten im Alter von 50 Jahren und älter höher ausgeprägt als bei Befragten zwischen 18 und 29 Jahren. Die Sympathie-Werte für Hotelmarken sind bis auf einige Ausnahmen eher gering ausgeprägt.



**GOOD FOOD MOOD**  
GOOD TIMES

Wir gegessen und getrunken wird, da kommen Meinungen und Erfahrungen zustande, die in Erinnerung bleiben. Eine interessante Diskussion unternimmt diesen Moment, macht ihn zum Erlebnis für alle Sinne. Wir von Dumi liefern das richtige Wahlhilfsinstrument, wir liefern goodfoodmood.

ENLADEND, PRAKTISCH, NACHHALTIG.

Womit dürfen wir Ihnen weiterhelfen?  
Dumi GmbH, Telefon 05461 82-632, [www.dumi.de](http://www.dumi.de)



SUPPLIER OF GOODFOODMOOD