

# Zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Die Bedeutung starker Marken wird in der Hotellerie zunehmend erkannt. Trotzdem ist die Bekanntheit vieler Hotelmarken gering und Differenzierungsfähigkeit zumeist nicht gegeben. Die Anforderungen einer erfolgreichen Markenführung werden unterschätzt.

**IN EINER BRANCHE**, in der erfolgreiche Hotelunternehmen historisch gesehen schon seit jeher vom guten Ruf gelebt haben, ist es bemerkenswert, dass sich die Erkenntnis erst langsam durchsetzt, dass nur eine professionelle Markenführung ein langfristiges Überleben ermöglicht. Die Bedeutung der Marke wird nun jedoch auch in der Hotellerie zunehmend erkannt. So wächst der Marktanteil der Markenhotellerie in Deutschland seit Jahren stetig und vereinigte im Jahr 2013, bezogen auf den Gesamtumsatz der Branche, einen Marktanteil von über 50 Prozent auf sich. In wirtschaftlichen beziehungsweise städtisch geprägten Ballungsräumen wie Frankfurt sind es sogar über 70 Prozent. Gegenwärtig werden laut dem Hotelverband Deutschland (IHA) 180 Unternehmen mit 3.863 Hotelbetrieben auf dem deutschen Markt gezählt, die der Definition der Markenhotellerie genügen.

## Renaissance der Marke in der Hotellerie

Entsprechend sind in der jüngeren Vergangenheit in der Hotellerie zahlreiche neue Markenkonzepte entwickelt, reaktiviert und eingeführt worden. Etablierte Hotelgesellschaften und ausländische Newcomer streben zunehmend danach, sich mit neuen Häusern oder der Übernahme bestehender Objekte in Deutschland zu etablieren. Ibis Styles, Pullmann, Indigo, Aloft, Reserve, Element 1, Hilton Garden Inn, Hampton, Kempinski Residences – die Liste der neu eingeführten Markenkonzepte ließe sich beliebig verlängern.

Die Expansionsbestrebungen der Ketten und die Internationalisierung zahlreicher Hotelmarken sind dabei nicht nur Wettbewerbsgesichtspunkten geschuldet, sondern auch auf die zunehmend differenzierteren Kundenansprüche und deren stärker ausgeprägtes Markenbewusstsein zurückzuführen. Sie bevorzugen bekannte Namen, um das Risiko eines Fehlgriffs zu minimieren. So verdeutlichen zahlreiche Studien den gestiegenen Stellenwert der Marke als ein wesentliches Kriterium für die Kaufentscheidung des Kunden. Zwar geben

noch mehr als 90 Prozent der Reisenden den Standort als ausschlaggebendes Kriterium für die Wahl eines Hotelbetriebes an, dies wird sich jedoch angesichts der zunehmenden Marktsättigung in vielen Segmenten der Stadt- und Ferienhotellerie zugunsten der Marke verändern. In der Deloitte-Studie »Hospitality 2015« nennen 57 Prozent der Freizeitreisenden und 54 Prozent der Geschäftsreisenden die Marke als ein entscheidendes Kriterium für die Hotelwahl.

Ein weiterer Grund für den zunehmenden Marktanteil der Markenhotellerie ist neben der steigenden Markensensibilität der Kunden auch der Drang der Einzelhoteliere nach mehr Kommunikations- und Vertriebspräsenz. So suchen sie immer mehr den Anschluss an Hotelkooperationen, um die Synergieeffekte der Kommunikationsarbeit innerhalb einer großen Organisation zu nutzen und so mehr Kundenawareness im relevanten Markt zu erzielen. Im Jahr 2013 waren in Deutschland laut IHA an die 65 Hotelkooperationen aktiv. Übersehen wird dabei oftmals, dass eine konsequente Markenführung auch für Individualhotels beziehungsweise kleine Hotelgruppen eine vielversprechende Strategie ist, was zahlreiche Beispiele aus der Praxis zum Ausdruck bringen – zum Beispiel Estrel, Bayerischer Hof, Traube Tonbach, Hotel Bareiss, Schindlerhof, Sonnenalp, Motel One, 25hours.

So reflektiert die derzeitige Entwicklung die Überzeugung vieler Hotelgesellschaften, mit neuen Marken Nischen und Geschäftsfelder besetzen zu müssen, bevor sie vom Wettbewerb besetzt werden. Dabei wird nicht nur die Kluft zwischen Privat- und Kettenhotellerie größer, sondern auch innerhalb der Kettenhotellerie wird sich der Druck verstärken. Aktuell findet bereits extremer Verdrängungswettbewerb im Kampf um die Herzen und Köpfe der Hotelgäste statt. Entscheidend wird sein, ob es den Anbietern in der Hotellerie gelingt, mit ihrer Markenstrategie für die anvisierte Zielgruppe mit den entwickelten Marken relevant zu sein beziehungsweise zu bleiben.



Für den Gast muss in Zukunft deutlicher werden, wofür die Hotelmarke als Kombination materieller und immaterieller unternehmensinterner Ressourcen steht und welche Kerninhalte, Markenvorteile und Botschaften sie vermitteln will.

## Subjektive Wahrnehmung zählt

Für den Markenartikel gibt es in der Literatur zahlreiche Definitionen, die im Wesentlichen auf bestimmten Merkmalskatalogen basieren. Die Definition des Begriffs Dienstleistungsmarke umfasst darüber hinaus die subjektive Wahrnehmung der Konsumenten. Bei dieser Begriffsauffassung ist sie als ein im Gedächtnis des Kunden verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild über eine Dienstleistung zu verstehen, das durch ein auf Kundennutzen ausgerichtetes Eigenschaftsbild ausgelöst wird und ein Vertrauensverhältnis konstituiert. So haben Dienstleistungsunternehmen wie McDonalds, Amazon, Microsoft, Ritz Carlton, McKinsey, Sixt, Southwest Airlines, Federal Express oder die Harvard University über eine konsistente Markenführung und ein konsequentes Qualitätsmanagement eine unverwechselbare Markenidentität geschaffen. Diese vermittelt ihren Kunden zu jeder Zeit an jedem Ort Vertrauen, Orientierung und Kontinuität in Bezug auf die relativen Leistungsfähigkeiten des Unternehmens. Die Entwicklung einer solchen Markenidentität erwächst dabei aus einem tiefen Verständnis dafür, wie das eigene Geschäft tickt, das heißt wie Leistungsangebot, Kundenbedürfnisse, Wettbewerbskräfte und Unternehmensstrategie sinnvoll miteinander zu verzahnen und in ein Markenkonzept zu gießen sind.

Für die Hotellerie kann ein solches Markenverständnis hingegen nur eingeschränkt konstatiert werden. Hotelunternehmen haben sich zu lange auf die Signalwirkung der nationalen oder internationalen Sternekategorien verlassen, ohne das Potenzial einer starken Marke im Wettbewerb zu akzentuieren. Dies liegt unter anderem auch an einem verkürzten Markenverständnis, wonach die Stärke einer Hotelmarke sich im Wesentlichen durch den Namen, das Logo, die Werbung oder die Distributionsdichte der Betriebe definiert.

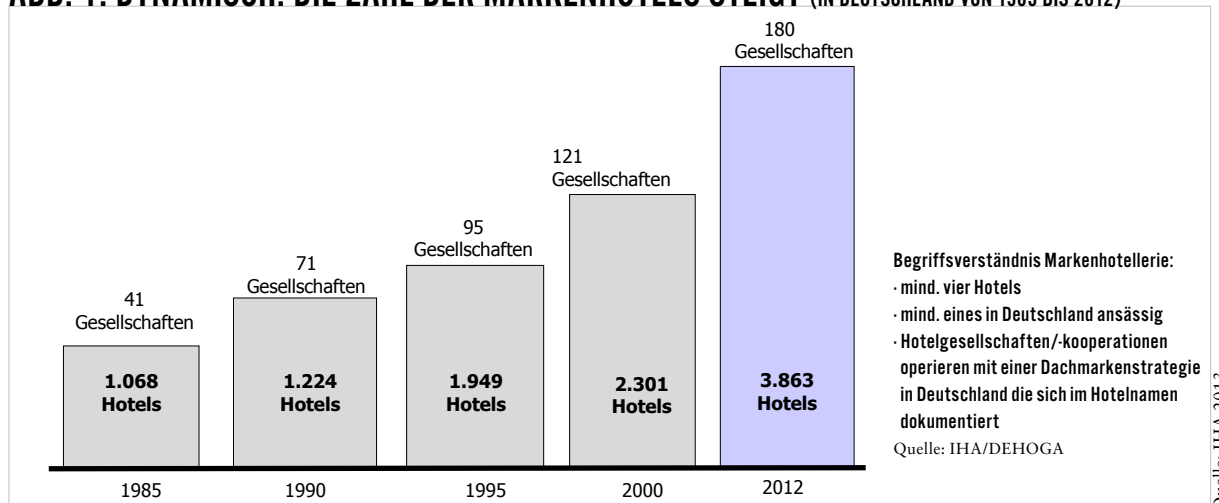
Ein Beispiel hierfür ist die Definition des Begriffs der Markenhotellerie wie er vom IHA geprägt wurde (Abb.1). Hier wird deutlich, dass er nur rein quan-

titative Beschreibungsmerkmale zugrunde legt, die entscheidende qualitative Dimension eines Markenverständnisses im Sinne einer einzigartigen und unverwechselbaren Markenidentität und Markenpersönlichkeit, die als Symbolpotenzial basierend auf einer spezifischen Problemlösungskompetenz beziehungsweise eines spezifischen Nutzenbündels den Produkten oder Dienstleistungen in ihrem relevanten Markt zu einer wettbewerbsfähigen Marktstellung verhilft, bleibt außen vor.

Die zu enge Markensicht in der Hotellerie äußert sich darüber hinaus häufig in der Fixierung auf bestimmte Leistungseigenschaften (z.B. Produkttyp, Standort, Architektur, Kategorie, Design), die dann auftritt, wenn man eine Marke nur als eine reine Verknüpfung von Produktmerkmalen sieht, die bestimmte funktionale Vorteile bieten. So verlassen sich selbst Anbieter aus dem Premiumsegment wie Starwood Hotels & Resorts eher auf Hardware-Elemente wie das Bett (»Sheraton Sweet Sleeper«), die Dusche (»Westin Heavenly Shower«) oder auch das Fernsehen (»Starwood Preferred Guest Television«), statt auf emotionale Botschaften und klare Inhalte. Eine Marke ist jedoch mehr als nur ein Produkt (Abb. 2) wie es auch plakativ in einem Zitat des früheren Chief Marketing Officer von McDonald's, Paul Schrage, zum Ausdruck kommt: »A product is something you sell, but a brand is something you stand for.«

## Viele Namen – wenig Botschaft

Eine Marke beinhaltet zwar bestimmte Leistungseigenschaften und Produktmerkmale, muss aber darüber hinaus zusätzlich zu den funktionalen Vorteilen noch weiteres Orientierungs- und Identifikationspotenzial bieten, um bei der anvisierten Zielgruppe relevant zu werden und zu bleiben. Ein derartiges Potenzial ist bei vielen Marken der Hotellerie jedoch kaum festzustellen. Entsprechend wissen die meisten Kunden und oftmals auch viele Entscheidungsträger und Mitarbeiter leider

**ABB. 1: DYNAMISCH: DIE ZAHL DER MARKENHOTELS STEIGT** (IN DEUTSCHLAND VON 1985 BIS 2012)

Hierzulande gibt es laut Hotelverband Deutschland (IHA) 180 Unternehmen mit 3.863 Hotelbetrieben, die der Definition der Markenhotellerie genügen.

nicht, wofür ihr Haus stehen soll und was seinen differenzierenden Charakter ausmacht, wie das folgende Zitat treffend konstatiert: »Es gibt den Porsche-Fahrer und den Armani-Träger, den Aldi-Apostel und den Ikea-Jünger. Doch den treuen Sheraton-Schläfer, glühenden Best-Western-Fan oder leidenschaftlichen Interconti-Junkie gibt es nicht – außer vielleicht in den Wunschträumen der Marketingstrategen. Wenn sie die Augen öffnen, sehen sie Ernüchterung: Der Hotelgast ist ein vergleichsweise treuloses Wesen, das gerne die Betten wechselt und nur wenig Gründe kennt, es nicht zu tun. Die entscheidende Aufgabe der Zukunft ist es, ihm diese Gründe zu geben.«

Marken mit einem spezifischen Kernnutzen und einer klaren Zielgruppenausrichtung und Positionierung

gibt es natürlich auch in der Hotellerie – etwa im Budget-Segment die Marke Motel One, die als Pionier das Thema »Cheap and Chic« besetzt, oder Schindlerhof und Ritz Carlton, die für kompromisslose Dienstleistungsqualität stehen, während eine Hotelgruppe wie 25hours sich als urbane Lifestylemarke für die Zielgruppe der 19- bis 49-Jährigen positionieren will, die Stil, Glamour und Zeitgeist mit »value for money« vereint. Die Mehrzahl anderer Hotelmarken jedoch bleibt weitestgehend unprofilert in ihrer Markenbotschaft und weist kein klares Markenprofil in ihrem jeweiligen Wettbewerbsumfeld auf.

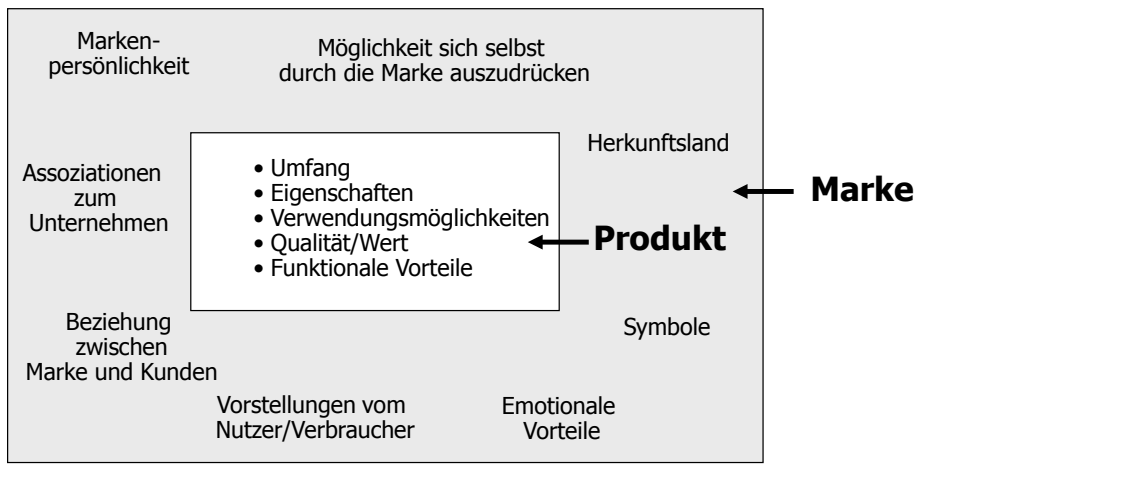
Das gilt insbesondere für viele der Hotelkooperationen. Dies ist umso bemerkenswerter, als das sie mit dem Anspruch antreten, über die von ihnen verfolgte

## LITERATURTIPPS

- Aaker, D./Joachimsthaler, E. (2001): *Brand Leadership*, München 2001.
- Amadeus: *Die Zukunft der Hotellerie*; München 2007.
- Buer, C./Groß, A.: *Markenführung in der Hotellerie*, in: Deichsel, A./Meyer, H. (Hrsg.): *Jahrbuch der Markentechnik 2006/2007*, Frankfurt/Main 2006, S.171 – 202.
- Deloitte: *Hospitality 2015 – Game changers or spectators*, München 2010.
- Dubé, L./Reneghan, L.M.: *Creating Visible Customer Value – How Customers View Best-Practice Champions*, in: *Cornell Hotel and Administration Quarterly*, Vol.41, No.1, February, 2000, S.62 –72.
- Frehse, J.: *Erfolgsfaktoren im internationalen Markenmanagement von Hotelunternehmen: Ein integrativer Ansatz unter Berücksichtigung der Ressourcenorientierung*, in: *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, Nr. 2, 2006, S.140 – 154.
- Gardini, M.A.: *Marke statt Sterne*, in: *Absatzwirtschaft Science Factory*, H.1, 2006, S.1 – 4.
- Gardini, M.A.: *Grundlagen und Herausforderungen des Markenmanagements in Hotellerie und Gastronomie*, in: Gardini, M.A. (Hrsg.): *Mit der Marke zum Erfolg*, Stuttgart 2011, S.12 – 67.
- IHA Hotel Verband Deutschland: *Hotelmarkt Deutschland*, Berlin 2013.
- O' Neill, J.W./Mattila, A.S.: *Hotel Brand Strategy*, in: *Cornell Hotel and Administration Quarterly*, Vol.51, No.1, 2010, p.27 – 34.
- Pütz-Willems, M.: *Hoteltrends – Wohin bewegt sich die Branche?*, in: Gardini, M.A.: *Marketing-Management in der Hotellerie*, 2.Aufl., München 2009, S.63– 68.
- Stauss, B./Bruhn, M. (2008): *Dienstleistungsmarken: eine Einführung in den Sammelband*, in: Stauss, B./Bruhn, M. (Hrsg.): *Dienstleistungsmarken: Forum Dienstleistungsmanagement*, Wiesbaden, 2008, S. 3 – 33.
- Strobel y Serra, J. (2008): *Die Zukunft der Hotelmarken*, in: *GBI – Check In*, H.1, 2008, S.4 – 12.

## UNTERSCHIEDE ZWISCHEN EINEM PRODUKT UND EINER MARKE

Quelle: In Anlehnung an Aaker/Boachimsthaler 2001



Eine Marke muss zusätzlich zu den funktionalen Vorteilen noch weiteres Orientierungs- und Identifikationspotenzial bieten.

Dachmarkenstrategie Marken- und Vertriebsvorteile zu realisieren. Dies gelingt auf der Markenseite den wenigsten Kooperationen (z.B. Familienhotels, Biohotels, Romantik Hotels, Designhotels), einigen auf der Vertriebsseite (z.B. Ringhotels, Worldhotels). Ein systematisches Markenmanagement ist bei den Hotelkooperationen aber zumeist nicht zu beobachten.

In der Folge gibt es sowohl in der Kooperations- und Kettenhotellerie noch zu viele seelenlose Marken – ohne konkrete Botschaft, ohne spezifisch aufgeladene Inhalte, ohne differenzierenden Charakter. In den relevanten Zielgruppen herrscht weitestgehende Unkenntnis über den Mehrwert, den eine Marke wie Ringhotels, Flair Hotels, Select Marketing Hotels oder Akzent Hotels für den potenziellen Gast bringen soll.

### Vom Labelling zur Brand Excellence

Die verstärkten Markenaktivitäten und das Wachstum der Markenhotellerie in den vergangenen Jahren zeigen zwar, dass die Branche zunehmend sensibler im Hinblick auf notwendige markt- und wettbewerbsbezogene Profilierungsleistungen wird. Nichtsdestotrotz betreibt sie nach wie vor eher Labelling oder Namenskosmetik als eine langfristige, inhaltlich stringente und zielorientierte Markenpolitik. Im Wettbewerbskontext muss es für den Gast in Zukunft deutlicher werden, wofür die Hotelmarke als Kombination materieller und immaterieller unternehmensinterner Ressourcen steht beziehungsweise wofür sie nicht stehen soll und welche Kerninhalte, Markenvorteile und Botschaften sie vermitteln will.

Die Dienstleistungscharakteristika der Hotelleistung, die vielfältigen Facetten der Kunden- und Mitarbeiterbeteiligung im Serviceprozess und die kulturellen Einflüsse des internationalen Geschäfts erfordern jedoch eine Erweiterung der klassischen Aufgabenbereiche des Markenmanagements. Entsprechend ist hier, neben der Schaffung eines klaren Markenprofils mit einem glaub-

würdigen Leistungsversprechen, ein interner Markenansatz zu integrieren. Er muss die mitarbeiterbezogene Dimension des Markenmanagements persönlichkeitsintensiver Dienstleistungsangebote betonen und mit Blick auf Kundenzufriedenheit und Kundenbindung die Schaffung und Absicherung einer integeren und stimmigen Markenidentität sowohl im Innenverhältnis (Employer Brand) als auch im Außenverhältnis (Service Brand) betreiben. Der notwendige Übergang von der operativen Verkaufs- und Kommunikationsorientierung in weiten Teilen der Hotellerie hin zu einer integrativen und strategischen Markenorientierung, die alle am Wertschöpfungsprozess beteiligten Funktionen, Aktivitäten und Menschen umfasst, ist ein Umdenkprozess, der sowohl vielfach erst noch ernsthaft vollzogen werden muss.

Prof. Dr. Marco A. Gardini



Prof. Dr. Marco A. Gardini ist Prodekan der Fakultät Tourismus an der Hochschule Kempten und Professor für Dienstleistungswirtschaft, insbes. Hospitality Management und Marketing. Er ist zudem als Berater, Trainer und Referent tätig und wissenschaftlicher Beirat der Scopar-Unternehmensberatung in München.



# INHALT

4



## NEWS

**6** INVESTITIONEN IN WERBUNG / HERKUNFT & MARKENBEWUSSTSEIN / WICHTIGE SÜSSWARENMARKEN / TINA BEUCHLER IST OWM-CHEFIN / INTERNET WIRD LUXUSMEILE / UNTERNEHMEN KÖNNEN VERÄNDERN / STUDENTEN WOLLEN ZU GOOGLE / HÖRFUNKNUTZUNG KONSTANT / DIGITALES MARKENERLEBEN / DIALOGMARKETING WIRD GENUTZT

## CORPORATE PUBLISHING

- 12** PERFORMANCE – Worauf Marken achten sollten, wenn sie den Erfolg ihrer Unternehmensmedien messen und verbessern wollen
- 16** PAID, OWNED, EARNED – Wer relevante Gesprächsanlässe bietet, kann durch Inhalte Kundenbindung schaffen
- 20** NARRATION – Beim Content Marketing ist journalistische Kompetenz gefragt, denn nur Inhalte mit Relevanz werden geteilt
- 22** ALLIANZ – Themenzeitungen mit Lösungen für die Kunden
- 24** TELEKOM – Das Musikmarketingprogramm »Electronic Beats« macht das Markenversprechen erlebbar
- 28** VOLKSWAGEN – Warum transmediales Storytelling und hochwertiger Content in Zukunft der Schlüssel zum Erfolg sind
- 30** CONTENT MARKETING – Corporate Publisher erklären, was hinter dem Hype steckt und warum er eine nützliche Erfindung ist

## MARKENFÜHRUNG

- 34** JAHRESTAGUNG – Angela Merkel, Guido Westerwelle und Cem Özdemir zeigten beim Markenverband Flagge
- 39** AWA – Die Wertschätzung der Marke steigt, ist aber je nach Alter und Konsumbereich unterschiedlich ausgeprägt
- 42** VKE-TREFF – Kosmetikbranche diskutiert über »Business in Zeiten von Omnichannel« und die Präsentation der Marken im Web
- 48** DIGITALISIERUNG – Luxuskosmetik lebt trotz Internet von der Inszenierung und der Beratungsqualität im stationären Handel

<b>50</b>	<b>MENSCH &amp; MACHER</b> – Kaffeekönig Albert Darboven
<b>52</b>	<b>LIEKEN</b> – Der Backwarenhersteller reagiert mit neuen Produkten auf die veränderten Ansprüche der Verbraucher
<b>56</b>	<b>THONET</b> – Erfolg mit Designklassikern und modernen Kreationen
<b>60</b>	<b>G·E·M Kamingespräch</b> – Nestlé-Ehrenpräsident Helmut O. Maucher sprach über Kontinuität in der Markenpolitik
<b>64</b>	<b>HOTELLERIE</b> – Die Bekanntheit vieler Hotelmarken ist gering und Differenzierungsfähigkeit zumeist nicht gegeben
<b>66</b>	<b>DR. SCHÄR</b> – Wachstum im Markt mit glutenfreien Produkten
<b>HANDEL</b>	
<b>69</b>	<b>WARENHÄUSER</b> – Standortbereinigung und Zusammenführung erfolgreicher Häuser unter einem Dach
<b>RECHT</b>	
<b>72</b>	<b>FARBSACHE</b> – Wird eine Farbe von den Kunden als Herkunftshinweis gesehen oder als reines Gestaltungsmittel?
<b>74</b>	<b>NEWS</b> – Neuigkeiten aus dem Rechtswesen
<b>SERVICE</b>	
<b>75</b>	<b>KURZMELDUNGEN</b>
<b>76</b>	<b>PEOPLE</b>
<b>77</b>	<b>EVENTS</b> – Jahrestagung Markenverband / VKE-Treff/ G-E-M Kamingespräch / Eddi 2013
<b>82</b>	<b>VORSCHAU / IMPRESSUM</b>
Täglich Marken-News auf unserer Website <a href="http://www.markenartikel-magazine.de">www.markenartikel-magazine.de</a>	



**52** Lieken: Mit Laib und Seele



**60** GEM: Gespräch mit Helmut O. Maucher



**69** Handel: Karstadt und Kaufhof im Wandel