

Marco A. Gardini:
„Wir erleben eine
Branche mit,
wenn ich das so
formulieren darf,
im Labor
gezüchteten
Marken.“



In nie dagewesenem Tempo gehen weltweit immer neue Hotelmarken an den Start. Eine Entwicklung, die Marco A. Gardini fest im Blick hat. Im Interview mit Cost & Logis übt der Professor für Tourismus, Internationales Hospitality Management und Marketing scharfe Kritik an einer Markenpolitik, der es schon an den Grundlagen fehlt.

HERR PROFESSOR GARDINI, DIE ZAHL DER MARKEN IN DER NATIONALEN UND INTERNATIONALEN HOTELLERIE STEIGT RASANT. WIE BEURTEILEN SIE DIE ENTWICKLUNG?

Ich spreche in diesem Fall ungern von Marken, lieber von austauschbaren Namen über der Eingangstür.

WIE MEINEN SIE DAS?

Die Marke lebt davon, dass sie eine klare Identität ausweist. Unternehmen, die das Thema Marke ernst nehmen, bauen über viele Jahre Markenkapital und Vertrauen zu ihren Kunden auf. Marke steht für Einzigartigkeit, Relevanz und eine klare Haltung, für Konsistenz, Stringenz über alle Mechanismen der Markenführung hinweg. Und bereits daran hapert es ja bei den vielen Pseudomarken in der Hotellerie. Die haben kein klares Profil, sind in ihrem USP wachsw weich und austauschbar.

WELCHE MARKE IN DER HOTELLERIE IST FÜR SIE TATSÄCHLICH EINE MARKE?

25hours hat einen großartigen Job gemacht, Motel One ebenso. Ich erzähle meinen Studenten gerne: Der Dieter

Müller (Anmerkung der Redaktion: Dieter Müller ist der Gründer von Motel One) war bestimmt bei IKEA, hat sich das Konzept angeschaut und gedacht: Gutes Design für wenig Geld. Das können wir auch. Und er hat es zur richtigen Zeit gemacht. Ritz Carlton zu Zeiten von Horst Schulze ist für mich ein weiteres positives Beispiel. Die Gruppe hatte das Thema Dienstleistungs-Exzellenz und Service-Qualität im Luxussegment klar besetzt und ihre Position durch Total Quality Management viele Jahre verteidigt.

INWIEWEIT IST MARKE IN DER HOTELLERIE ÜBERHAUPT VERTRIEBS- BEZIEHUNGSWEISE BUCHUNGS- RELEVANT?

Dazu gibt es sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft unterschiedliche Ansichten. Manche Praktiker behaupten, dass es zu viele Marken gar nicht geben könne. Andere warnen davor, die Sache überzustrapazieren. Auch in der Wissenschaft sind die Erkenntnisse diffus: Einige Studien attestieren positive Effekte für die Performance. Andere Untersuchungen können solche Auswirkungen nicht nachweisen. Manche Studien sagen, Marken seien wichtig für Hotelkunden. Andere Studien geben das nicht her.

DENNOCH FÜHREN DIE GROSSEN INTERNATIONALEN HOTELKONZERNE MITTLERWEILE 20, 30, 40 UND MEHR MARKEN. UND LAUFEND KOMMEN NEUE BRANDS HINZU. TUEN SICH DIE UNTERNEHMEN DAMIT EINEN GEFALLEN? IST ES NICHT SEHR AUFWENDIG, DAS ALLES NEBENEINANDER ZU POSITIONIEREN?

Wir leben in einer Gesellschaft, die sich zunehmend individualisiert. Und die zu beobachtende Markenflut

MARCO A. GARDINI

„Der Konkurrent um die Ecke geht mit derselben Story hausieren – das ist das Problem.“

KONZERNE BESCHÄFTIGEN PROFIS IM MARKETING. SITZEN DA DIE FALSCHEN MITARBEITER ODER VERFAHREN DIE NACH DEM MOTTO: WES BROT ICH ESS, DES LIED ICH SING?

Ich gehe davon aus, dass die Expertise vorhanden ist. Nur sind die Hotelunternehmen nach wie vor extrem produkt- und vertriebsgetrieben. Das Verständnis von Marketing als Führungsphilosophie bleibt auf der Strecke. Wenn man sich mal Organigramme in der Hotellerie anguckt – da heißt es oft Sales und Marketing, nicht Marketing und Sales. Und dann weiß man in etwa, wie Marketing verstanden wird: schöne Prospekte machen, die Website aufhübschen, hier und dort die Socials justieren. Mein Verständnis von Marketing ist ein anderes, ein strategisches. Auf der Produkt- oder Vertriebsstufe darf die Marke nicht geopfert werden. Etwa zugunsten eines günstigeren Angebotes. Preisliche, durch die Positionierung vorgegebene Koordinaten werden gerne mal unterlaufen. Zum Beispiel durch das Besetzen inadäquater Vertriebskanäle. Vor ein paar Jahren hat Kempinski mal via Lidl irgendwelche Voucher ausgegeben. Das ist gegen jeden gesunden Menschenverstand und gegen alles, was auf den großen Konsumgütermärkten gilt, wo die Unternehmen so viel strenger und professioneller verfahren, wenn es um die Frage geht, was eine Marke leisten soll und was ihr guttut, was auf sie einzahlt. Marke ist in anderen Industrien etwas anderes als in der Hotellerie. In der Hospitality geht es mehr um Namen, darum, viele Produkte im Angebot zu haben. Aber die Investitionen fließen halt nicht in Spezialisierung, Profilierung, Differenzierung, also in all das, wofür die Marke eigentlich da sein sollte.

WIRD DAS THEMA MARKE NICHT ERNST GENOMMEN?

Es wird oberflächlich behandelt und hinterlässt den Eindruck: viele Marken, wenig Botschaft. Plakatiert mit leuchtenden Logos und schönen Farben, mit Äußerlichkeiten eben. Was fehlt, ist die Seele.

KEIN FORTSCHRITT IN SICHT?

Ich verfolge das jetzt seit 20 Jahren. In diesem Zeitraum hat sich nichts getan. Was sich verändert hat, ist die Dynamik und die Geschwindigkeit, mit der neue Marken an den Start gehen. Marken, von denen manche in ein paar Jahren wieder eingedampft oder rebranded werden.

UND DIE WENIGEN GUTEN MARKEN WERDEN AN KONZERNE VERKAUFT.

Richtig. Und dann ist eine Gruppe mit einem halben Dutzend Häusern plötzlich einen dreistelligen Millionenbetrag wert. Das ist Markenkapital. Ergebnis: Alles richtig gemacht! <

ist anscheinend der Versuch, auf diese Individualisierung zu reagieren. Mit immer feineren Segmenten, die angeblich identifiziert werden. Und darauf baut man dann eine Marke auf. Das ist aber oft nicht zu Ende gedacht. Es ist ja nicht so, dass man eine Marke von heute auf morgen kreiert. Eine Marke in den Köpfen und Herzen der Kunden klar zu verankern, kostet Zeit und Geld. Mir drängt sich der Eindruck auf, dass die Konzerne lieber alles besetzen, damit kein Konkurrent dieselbe Nische findet. Unterschiedliche Marken oder Submarken bringen jedoch nicht zwingend mehr oder andere Gäste, sondern leisten vielfach einen erheblichen Beitrag zur Verunsicherung der Reisenden. Insofern sehe ich darin nur wenig Sinn.

DER ZUSÄTZLICHE NUTZEN IST ALSO ÜBERSCHAUBAR? Sehr überschaubar. Und die Branche riskiert, dass der Gast die Übersicht verliert. Wir erleben eine Branche mit, wenn ich das so formulieren darf, im Labor gezüchteten Marken – ohne Historie, ohne gelebte Werte, ohne DNA. Die meisten Anbieter machen sich nicht genug Gedanken darüber, in welchen Märkten sie unterwegs sein und wie sie sich für wen positionieren wollen. Die Kernfrage ist: Wie relevant kann ich für welche Kunden werden? Dafür muss ich stringenter sein, spitzer, klarer und ein überzeugendes Narrativ haben. Und das haben die meisten dieser Marken nicht. Der Konkurrent um die Ecke geht mit derselben Story hausieren – das ist das Problem.

IST DIE ENTWICKLUNG ZU IMMER MEHR MARKENNAMEN NACHFRAGEGETRIEBEN? Eher angebotsgetrieben. Unter anderem durch die Immobilienwirtschaft: Geld fließt in attraktive Produkte für Immobilien-Anbieter. Und dann brauchen sie für den jeweiligen Standort die passende Marke. Nehmen wir das Beispiel Accor. Die versuchen, ein Ökosystem zu schaffen, aus dem man als Kunde gar nicht mehr heraus muss. Hotels – überall und für jeden Anlass. Damit die Menschen gar nicht mehr in einem anderen Konzern-Portfolio schauen müssen. Das wäre eine Strategie, die ich mir noch vorstellen könnte. Aber die ist sehr teuer.

WO FÜHRT DIE ENTWICKLUNG HIN?

In die Beliebigkeit. Und damit am Ende wieder in den Preiskampf.

HAT DER MARKENWETTBEWERB DAMIT NICHT AUCH ETWAS INFLATIONÄRES? Unbedingt. Denn die Entwicklung basiert nicht auf kundenorientierter Unternehmensführung, auf Gästebedürfnissen. Es geht stattdessen um viel Geld, das nach Anlage sucht. Investoren machen Druck, wollen eine Story, ein Konzept, das die Immobilie aufwertet. Und dann wird das halt gemacht. Nicht einmal, nicht zweimal, sondern zimal. Das entwertet die Marke auf lange Sicht.