WEITER VON SEITE 1

Deutschlands Privathoteliers sehen sich gewaltigen Herausforderungen gegenüber. Ob Technologie für den Online-Vertrieb, professionelles Personalmanagement, ausgeklügeltes Pricing oder nachhaltige Unternehmensführung – die Aufgaben der Betriebe aus der Branche der Gastgeber werden immer anspruchsvoller. Das wirft die Frage auf: Sind die mittelständischen Hoteliers in der Lage, den künftigen Anforderungen aus eigener Kraft gerecht zu werden? Viele wohl eher nicht. Rosige Zeiten für Hotelkooperationen also, könnte man meinen.

„So gut wie alle etablierten Kooperationen, die ich kenne, haben in den letzten fünf bis zehn Jahren unterm Strich Federn lassen müssen."

Susanne Weiss

Wer sich den Markt der Kooperationen in Deutschland anschaut, der stellt allerdings fest: Die Zahl der Verbünde ist zwar stetig gestiegen – rund 70 Hotelkooperationen sind es mittlerweile, die bundesweit um die Gunst inhabergeführter Häuser buhlen. Doch viele der bestehenden Zusammenschlüsse haben in der Vergangenheit Mitglieder verloren. „So gut wie alle etablierten Kooperationen, die ich kenne, haben in den letzten fünf bis zehn Jahren unterm Strich Federn lassen müssen", sagt Susanne Weiss, Geschäftsführender Vorstand Ringhotels e.V, im Gespräch mit Cost & Logis.

Zu den Ringhotels gehören derzeit 126 Häuser, sechs weitere Betriebe sind im Aufnahmenprozess. Vor zwölf Jahren umfasste der renommierte Verbund 154 Häuser, wie Susanne Weiss berichtet. „Als ich hier im Jahr 2007 die Geschäftsführung übernahm, waren es noch 139 Hotels, von denen 20 bereits gekündigt hatten", erinnert sich die Branchenkennerin, die vor ihrer Zeit für Ringhotels für Unternehmen wie Accor und Rezidor tätig war. Der erfahrenen Managerin ist es allerdings gelungen, den Abwärtstrend des Zusammenschlusses zu stoppen und für eine stabile Entwicklung zu sorgen: In den vergangenen Jahren bewegte sich die Zahl der Mitglieder zwischen 125 und 130. Die solide Aufstellung der Gruppe ist offenbar zunehmend attraktiv: Im bisherigen Verlauf dieses Jahres haben sich bereits zahlreiche Hoteliers für einen Anschluss an die Ringhotels beworben.

Im Konkurrenzumfeld ist ein solcher Verlauf eher die Ausnahme. Beispiel Flair Hotels: Noch vor wenigen Jahren gehörten dem Zusammenschluss deutlich über hundert Häuser an. Heute sind es weniger als hundert Betriebe. Auch die Vereinigung Landidyll ist in den vergangenen Jahren erheblich geschrumpft. Zahlreiche Kooperationen sind auf Konsolidierungskurs. Und das, obwohl die Mehrzahl privat geführter Hotels Hilfe braucht, um den wachsenden Herausforderungen am Markt Herr zu werden. „Viele Unternehmer sind überfordert. Die Erkenntnis, die wachsenden Aufgaben nicht mehr aus eigener Kraft bewältigen zu können, setzt sich in der Regel aber nur sehr langsam durch. Nicht wenige Hoteliers haben Angst, ihre Eigenständigkeit zu verlieren," glaubt Susanne Weiss.

„Die klassische Hotelkooperation muss sich umstellen, der Markt hat sich verändert", sagt derweil Hans R. Müller, Chairman der Top International Hotels GmbH, gegenüber dieser Redaktion. Der Wandel wird dabei in erster Linie getrieben von einer rasanten technologischen Entwicklung, die sich besonders im Hotelvertrieb auswirkt. Entscheidend ist für Macher Müller unter anderem eine kritische Größe der Kooperation: „80 bis hundert Betrieb müssen es schon sein." Dazu komme die notwendige finanzielle Schlagkraft, um „etwas bewegen zu können". Müller, der sein Unternehmen in Gegensatz zu vielen anderen als Verein organisierten Zusammenschlüssen als „erfolgsorientiertes Einzelunternehmen" führt: „Selbst viele große Hotelkooperationen in Deutschland haben letztlich zu wenig finanzielle Mittel, um sich am Markt erfolgreich entwickeln zu können." Seinem Verbund sei es gelungen, stetig zu wachsen und den Umsatz auch im vergangenen Jahr wieder um einen zweistelligen Prozentbetrag zu steigern. Rund 150 Häuser sind es derzeit, die sich der Kooperation Top International angeschlossen haben. Unter dem Dach der Top International Hotels & Corporate Partners versammeln sich sogar zirka 450 Betriebe. Zu den Partnern gehören Unternehmen wie zum Beispiel die Falkensteiner Hotels & Residences, die Günnewig Hotels & Restaurants, die Embrace Hotels sowie die VCH-Hotels. 2011 stieg Top-International-Vordenker Müller zudem ins Portal-Business ein, erwarb wellnessfinder.com. Erweitert wird das neue Geschäftsfeld um conferencefinder.com und medicalfinder.com. Müller: „Wir wollten uns breiter aufstellen – das ist uns gelungen."

„Der Online-Vertrieb ist für das Unternehmen und die angeschlossenen Hotels die wichtigste Säule."

Suzann Heinemann

Ein weiteres Erfolgskonzept, um sich auf dem von zunehmender Intensität geprägten Markt der Hotel-

„Kooperationen müssen sich ebenso wie die Hoteliers selber in zunehmendem Maße auf die Zielgruppe ausrichten."

Michael Albert

kooperationen in Deutschland abzuheben, heißt Spezialisierung. Die Familotel AG ist ein Unternehmen, das seinen Namen zum Programm macht. Der Verbund schreibt sich auf die Fahnen, die Bedürfnisse von Gästefamilien voll und ganz befriedigen zu können. Vorstand Michael Albert ist überzeugt: „Kooperationen müssen sich ebenso wie die Hoteliers selber in zunehmendem Maße auf die Zielgruppe ausrichten." Viele Zusammenschlüsse, selbst große Vereinigungen, hätten hingegen „zu wenig Botschaften, um den Nutzen ihrer Kooperation deutlich zu machen". Die mangelnde Trennschärfe des Profils sei das Problem. Familotel vereint derzeit rund 60 Betriebe und hat sich in Bereichen wie beispielsweise Online-Marketing äußerst professionell aufgestellt. „Große Bekanntheit, starke Performance und ein umfangreiches Leistungsportfolio" – das sind für Albert die drei Faktoren, die den Erfolg einer Hotelkooperation ausmachen.

Beim Verbund GreenLine Hotels fokussiert man sich „auf die Stärkung der Marke", wie Suzann Heinemann sagt. Außerdem investiere GreenLine „seit jeher in neue Technologien". Der Online-Vertrieb sei für das Unternehmen und die angeschlossenen Hotels „die wichtigste Säule". In Zukunft wollen sich Suzann Heinemann und ihre Kollegen zudem in wachsendem Maße mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandersetzen. Der Kurs scheint zu stimmen: Die Zahl der Mitglieder ist in den vergangenen Jahren stetig gestiegen.

Es sind zahlreiche weitere Verbünde, die sich zum Ziel gesetzt haben, die Mittelständler der deutschen Hotellerie unter ihr Dach zu bekommen. „Der Kampf auf dem Akquisitionsmarkt ist härter geworden", konstatiert Ringhotels-Chefin Susanne Weiss, die den Markt unterteilt in Marken- und Nicht-Marken-Kooperationen. Genau betrachtet gäbe es in Deutschland im Grunde lediglich eine Handvoll bedeutende Zusammenschlüsse mit entsprechender Markenstrahlkraft. Namen nennt sie nicht. Doch wer den Markt kennt, der weiß, dass dazu neben Ringhotels unter anderem eine Kollektion wie Romantik Hotels & Restaurants gehört.

Eine Gruppe, die von Kooperationen als Wettbewerber angesehen wird, sich selber aber nicht als klassische Kooperation definiert, ist Best Western. Deutschland-Chef Marcus Smola hatte kürzlich an-

„Selbst viele große Hotelkooperationen in Deutschland haben letztlich zu wenig finanzielle Mittel, um sich am Markt erfolgreich entwickeln zu können."

Hans R. Müller

gekündigt, das System für kleinere Häuser bis 50 Gästezimmer öffnen zu wollen (lesen Sie dazu das Interview mit Marcus Smola auf Seite 4!), was die gefühlte Rivalität weiter vergrößern dürfte. Auch namhafte internationale Franchise-Verbünde wie beispielsweise Choice International rechnen sich in Zukunft vor allem dank ihrer Distributionsstärke wachsende Chancen aus, den Kooperationen das eine oder andere Mitglied abspenstig machen zu können (lesen Sie dazu den Artikel auf Seite 6!).

Ob das wirklich gelingen wird? „Hotels an so manchen Standorten, an denen wir vertreten sind, könnten Gruppen wie zum Beispiel Choice und Best Western gar nicht erfolgreich betreiben", sagt Susanne Weiss selbstbewusst. Und Top-International-Boss Müller ist der Meinung: „ Franchise und Kooperation – das sind zwei verschiedene Paar Schuhe." <