



Die Markenblase - Navigation in einem überladenen Markt

Mai 2024 – von Navid Walizadeh

In den letzten Jahrzehnten hat die Hotelbranche eine bemerkenswerte Transformation durchlaufen, gekennzeichnet durch eine Explosion neuer Marken und eine unsichtbare Verschiebung des strategischen Fokus von Besitz zu Betrieb, Branding und Franchising. Dieser Trend entstand als strategische Antwort auf die hohen Kosten und Risiken, die mit der Schaffung neuer Marken von Grund auf verbunden sind. Die Entwicklung einer neuen Hotelmarke erfordert erhebliche finanzielle Investitionen, umfangreiche Marktforschung und jahrelange betriebliche Anstrengungen, um Bekanntheit und Loyalität aufzubauen. Diese hohen Anfangskosten und unsicheren Erträge machten die organische Markenbildung für viele Hotelketten zu einem nicht nachhaltigen Geschäftsmodell. Stattdessen konnten Hotelketten durch den Erwerb etablierter oder aufstrebender Marken mit nachgewiesenem Potenzial ihre Portfolios und Marktpräsenz schnell erweitern. Das Hauptmotiv für diese Strategie war es, in einem hochkompetitiven Markt schneller, sicherer und effizienter zu expandieren, wo die Kosten und Risiken für die Schaffung neuer Marken von Grund auf als zu hoch angesehen wurden.

Dieses Wachstum ermöglichte es Hotelketten, ihre Strategie in einem schnellen Tempo fortzusetzen, ohne übermäßige Beträge für Immobilienerwerb und Renovierungen aufzuwenden. Die Franchise-Nehmer tragen alle Kosten und Risiken, die mit der Entwicklung und dem täglichen Management der Immobilien verbunden sind. Auf diese Weise können etablierte Marken das Fachwissen lokaler Franchise-Nehmer nutzen, die vom Hebel der Marke überzeugt sind, während Hotelketten schnell expandieren können, mit einem fokussierten Augenmerk auf Markenbildung, effektives Marketing und treue Kundenstämme. Diese Strategie generiert nicht nur ein stetiges Einkommen aus Franchisegebühren, sondern profitiert auch von gemeinsamen Ressourcen und beliebten Treueprogrammen. Somit haben mehr Ketten begonnen, etablierte Namen zu kaufen, mit der Absicht, ihre Franchiseverträge zu verkaufen, um mit

mehr Gewinn und weniger Risiko zu expandieren. Beispielsweise enthält die Accor-Gruppe, bekannt für ihre beliebten Marken wie Sofitel, Swissôtel und Mövenpick, etwa 2.470 Franchises und kategorisiert fast die Hälfte ihres Portfolios als M&F-Modelle (Management & Franchise). Im Jahr 2016 erwarb Accor die deutsche Hotelmarke 25hours, mit der Intention, ihr globales Vertriebsnetzwerk und Treueprogramm zu nutzen, um die Reichweite und das Wachstumspotential der Marke weiter zu steigern. Ähnlich wie viele andere ermöglichte dieser Erwerb Accor, seinen Fußabdruck im beschleunigenden Lifestyle-Segment zu vergrößern und sein Portfolio mit neuen Expansionsmöglichkeiten zu bereichern, um seine Position unter den führenden Hotelketten weiter zu festigen. Infolgedessen haben andere Unternehmen diese Strategie übernommen und tragen zur massiven Überlastung des Marktes mit Marken bei.

Die Folgen dieses Trends haben zu einem Marktplatz geführt, auf dem Differenzierung zunehmend schwierig ist, da die Verbraucher oft Schwierigkeiten haben, sich im breiten Angebot ähnlicher Hotelangebote zurechtzufinden. Große Ketten wie Accor verdeutlichen diese Verschiebung, indem sie von der Verwaltung von 16 Marken im Jahr 2014 auf heute 54 Marken expandierten, von denen mehr als die Hälfte erworben wurden. Während diese Proliferation aus Sicht der Kette erfolgreich darauf abzielt, diverse Marktsegmente zu erfassen, wirft sie auch Bedenken hinsichtlich des Marktes und seiner Wahrnehmung durch die Kunden auf. Früher waren die Hotelmärkte relativ überschaubar und einfach, mit etwa dreihundert Hotelmarken, die in fünf Hauptpreispunkte kategorisiert waren. In den letzten zehn Jahren war jedoch der allgemeine Anstieg der Markenbildung und -übernahme erheblich, mit Schätzungen, die auf eine aktuelle Gesamtzahl von über 1.000 verschiedenen Hotelmarken weltweit hinweisen. Da viele dieser Marken in ihren Wertversprechen homogen erscheinen, wurden die Verbraucher von einer überwältigenden Anzahl von Auswahlmöglichkeiten



überflutet, was zu Verwirrung und Schwierigkeiten bei der Unterscheidung zwischen ähnlichen Angeboten führt. Ein Beispiel ist Accors Ibis-Marke, die in mehrere Untermarken diversifiziert wurde, um mehr Marktsegmente zu erfassen, nämlich Ibis Styles und Ibis Budget. Solche Konzepte behaupten zwar, unterschiedlichen Bedürfnissen gerecht zu werden, unterstreichen jedoch das Dilemma eines überfüllten Marktes, da Markenidentitäten zunehmend verschwimmen. Im Wesentlichen entsteht ein wachsendes „Meer der Gleichheit“, wodurch es den Verbrauchern immer schwerer fällt, fundierte Entscheidungen zu treffen.

Dieser signifikante Anstieg der Hotelnamen unter dem gleichen Markenschirm dient nicht nur der Marktsegmentierung, sondern signalisiert einen breiteren Anreiz für Hotelketten. Durch die Erhöhung der Anzahl der Marken in einem Portfolio haben Hotelgruppen mehr Raum, um Franchisemöglichkeiten zu erweitern. Für einige Unternehmen ist dies zu einem primären Geschäftsmodell geworden, indem sie einfach ihre Rechte an einzelne Investoren verkaufen. Dieser Ansatz ermöglicht es den Ketten, ihre Präsenz in verschiedenen Märkten zu erweitern, während sie die direkten Risiken im Zusammenhang mit Eigentum und Betrieb von Immobilien mindern. Durch die Nutzung dieser Franchisevereinbarungen erzielen die Ketten erhebliche finanzielle Vorteile durch Franchisegebühren und Lizenzgebühren, die mit jeder neuen Hoteleröffnung verbunden sind. Im Wesentlichen gilt: Je mehr Marken eine Kette schafft, desto mehr Franchisevereinbarungen kann sie

abschließen. Hilton Hotels verfolgt beispielsweise einen solch umfassenden Franchise-Ansatz, indem es seine Multi-Marken-Strategie gegen die Investitionen der Franchise-Nehmer ausspielt, die im Gegenzug vom starken Hilton-Namen und seinem breiten Unterstützungsnetzwerk profitieren. Mit Marken wie Spark by Hilton, Hilton Garden Inn, Hilton Grand Vacations und Hampton by Hilton, besteht die Frage, ob diese Marken mit minimaler Unterscheidung geschaffen wurden, um lediglich die Marktreichweite zu erhöhen und Franchise-Möglichkeiten zu maximieren. Ungefähr 81% aller Hilton-Hotels operieren derzeit unter einem Franchisevertrag, was etwa 5.700 von Hiltons mehr als 7.000 Immobilien weltweit entspricht.

Somit hat die Verschiebung von der Markenbildung hin zum Erwerb und Franchising bestehender Marken die Hotelbranche grundlegend umgestaltet. Diese Proliferation von Marken hat jedoch zur Marktsättigung geführt, was es den Verbrauchern zunehmend schwer macht, zwischen ähnlichen Angeboten zu unterscheiden. Während Hotelketten weiterhin ihre Markenportfolios vervielfachen, um Franchisemöglichkeiten zu maximieren, steht die Branche vor der Herausforderung, klare und eindeutige Markenidentitäten zu bewahren. Letztlich bleibt die kritische Frage bestehen: Können Hotelmarken in einem Markt, der vor Optionen überquillt, eine sinnvolle Differenzierung und nachhaltigen Erfolg gewährleisten?

Contact

Niedenau 78,
60325 Frankfurt am Main
Eichwiesenring 4F
70567 Stuttgart

T: +49 171 8146308
www.horwathhtl.de



Prof. Dr. Christian Buer
T: +49 697 1402005-0
cbuer@horwathhtl.com



Michael Schnuerle
T: +49 697 1402005-11
mschnuerle@horwathhtl.com

Horwath HTL is a member of Crowe Global, a Swiss Verein. Each member firm of Crowe Global is a separate and independent legal entity. Horwath HTL and its affiliates are not responsible or liable for any acts or omissions of Crowe Global or any other member of Crowe Global. Crowe Global does not render any professional services and does not have an ownership or partnership interest in Horwath HTL. © 2022 Horwath HTL