

Markenentwicklung

# White-Label-Branding als Franchisekonzept für Hotels

Von Fred Hürst, Verwaltungsratspräsident MRP-Hotels Schweiz AG

Hotelketten haben ambitionierte Pläne für aufstrebende Märkte und Franchise-Partner in etablierten Märkten erwarten Innovationen, die über die zyklische Neugestaltung internationaler Kettenhotels hinausgehen. Zur Lösung dieser Herausforderungen haben internationale Ketten in den vergangenen Jahren großen Aufwand betrieben und Soft Brands sowie White-Labeling-Konzepte entwickelt. Mit diesen können bestehende und aufstrebende Märkte mit neuen Produkten bespielt werden. Umwandlungen und Branding von etablierten Hotels, die bisher den Anforderungen der Ketten nicht entsprechen haben, werden somit zu interessanten Geschäftsmodellen. Hierbei sind insbesondere die Begriffe Soft Brand als auch White Label gängig. Soft Brands, auch Vertriebsmarken genannt, kennzeichnen ein Hotelprodukt durch eindeutige Marken- und Kettenzugehörigkeit aus. Als Beispiele seien Choice und Best Western genannt. Bei einem Hotel unter White Label spielt die Ketten- bzw. Markenzugehörigkeit in der Außendarstellung eine untergeordnete Rolle. Das Hotel kann weiterhin unter seinem etablierten Namen vermarktet werden. In beiden Fällen gibt es jedoch Mindestanforderungen zu Brandschutz, Sicherheit und Ausstattung. White-gelabelten Betrieben wird bewusst keine Marke übergestülpt, sie werden durch einen Zusatz „a Doubletree by Hilton“ oder „a Luxury Collection Hotel“ gekennzeichnet. White

Labeling eröffnet somit bestehenden Betrieben ohne starken internationalen Marktzugang bisher unerreichbare Märkte. Wenn eine Hotelimmobilie den Anforderungen einer White Label Marke entspricht und die Prognoserechnung Gewinnpotenzial aufzeigt, bieten White-Label-Marken ein gewisses Maß an Flexibilität bei der Definition des Leistungsumfangs. Diese Flexi-



bilität ist auch den Gegebenheiten bei Umwandlungen von bestehenden Hotels geschuldet. Beim White Labeling wird jedoch auf die Erfüllung von Mindestanforderungen der Marke geachtet, um den Markenwert und das Markenversprechen nicht zu beschädigen. Deshalb sind gewisse Dienstleistungsstandards einzuhalten. Der wohl größte Vorteil vom White Labeling ist, dass ein individuell geführter Betrieb Zugang zum zentralen und internationalen Reservierungs-, Verkaufs- und Kundenbindungsprogrammen einer internationalen Hotelkette erhält. Mit dem Branding werden auch

die internen Abläufe und Dienstleistungen den entsprechenden Markenstandards angepasst und die Reservierungs- und IT-Systeme angebunden. Bei Bedarf können Leistungen wie zentrales Revenue Management, Trainings- und Verkaufunterstützung von der Kette bezogen werden. Durch die gewählte White-Label-Marke erhält der Betrieb im Rahmen eines Technical Services Agreement kompetente Beratung: für die Umgestaltung, die Auswahl der technischen Anlagen und Systeme, der Ausstattung, das Aufsetzen der Verkaufsstruktur, Website und der Social Media, sowie für die Organisationsstruktur. Weitere Basisleistungen bei einer Eröffnung oder einer Betriebsumwandlung sind die operative Unterstützung in der Voreröffnungsphase sowie Mitarbeiterinweisungen und -Schulungen. Ebenso wie ein jährlicher Assessment Report. Die Gebührenstruktur berechnet sich nach der Zimmeranzahl und/oder dem Gesamtumsatz und beläuft sich auf vier bis fünf Prozentpunkte des Umsatzes. Dazu kommen noch umsatzabhängige Gebühren für die Kundenbindungsprogramme. Für die Hotelketten bietet sich neben der reinen Kapazitätserweiterung auf sonst schwer zu bearbeitenden Märkten ein weiterer Vorteil. White-Label-Hotels tragen der steigenden Nachfrage nach individuell gestalteten und geführten Hotels Rechnung. Dabei bietet die Kette ihren Kunden den Nutzen der internationalen Marke mit ihrem Kundenbindungsprogramm und gleichzeitig die Möglichkeit, in einem individu-

ell gestalteten Hotel zu nächtigen. Aus Betreibersicht ist neben der Kosten-Nutzen-Rechnung jedoch auch die Suche nach alternativen Vertriebskooperationen eine wichtige Vorarbeit zu einer fundierten Entscheidung. Überwiegen die Vorteile eines White-Label-Brandings im Vergleich zu Mitgliedschaften bei Vertriebsmarken oder Netzwerken? Dazu ist zu sagen, dass die Kosten für Mitgliedschaften bei Vertriebsmarken in der Regel unter denen von White-Label-Franchise-Optionen liegen. Häufig ist jedoch der Mehrwert aus solchen Mitgliedschaften entsprechend geringer. Abhängig von der Verbreitung, Spezialisierung und dem Angebot der Vertriebsmarken oder der Vertriebsnetzwerke liegen die Kosten zwei bis vier Prozentpunkte unter jenen von White-Label-Brands. Ebenso unterschiedlich sind die Anforderungen der Vertriebsmarken an Hard- und Software. Häufig werden mit der Mitgliedschaft bei Vertriebsmarken bestimmte, selektive Ziele (im Gegensatz zum Rundum-Paket bei Franchise-Verträgen) verfolgt. So kann die Teilnahme an solchen Mitgliedschaften etwa reine Prestige- und Imagegründe haben, einen günstigen Zugang zu CRS ermöglichen oder markt- und zielgruppenspezifische Vertriebslösungen bieten.

**White-Label-Branding als Franchise-Konzept für Hotels. Was meinen Sie? Diskutieren Sie mit Fred Hürst in der AHGZ-Online-Community ▶ [www.ahgz.de/kommentar](http://www.ahgz.de/kommentar)**

Brand Bidding

## Die Augen nicht verschließen

Von Raphaela Kwidzinski, Redakteurin

Die Anzeigenplätze bei Google sind hart umkämpft. Das gilt zumindest für den Reisebereich uns insbesondere für Hotelnamen. Denn hier konkurrieren zum Teil die Hotels selbst mit ihren Vertriebspartnern. So hat Booking.com etwa mehrfach Adwords für die Namen der Prizeotels in Hamburg und Bremen geschaltet. Marco Nussbaum moniert das zurecht als illoyal und unpartnerschaftlich. Denn der Prizeotel-Chef will diejenigen User, die gezielt nach dem Markennamen im Netz suchen, auf seine eigene Website ziehen und nicht von Booking.com weggeschnappt bekommen. Denn bei Letzterem schließen sie entweder eine Buchung ab, die das Hotel noch Provision kostet, oder aber sie buchen gar nicht oder bei einem ganz anderen Hotel. Das Prizeotel ist nur eines von vielen Fällen, in denen Online Travel Agencies Brand Bidding betreiben. Rechtsanwalt Peter Hense berichtet von mehreren Hundert Fällen, die allein seine Kanzlei im vergangenen Jahr begleitet hat. Denn Brand Bidding ist in vielen Fällen nicht rechtens. Viele Hoteliers trauen sich jedoch nicht, dagegen vorzugehen. Denn die Hand, die einen füttert, beißt man bekanntlich nicht. Booking.com füllt mit seinem Vermittlungsgeschäft eben viele Zimmer. Darauf ist so manches Hotel mit schwachem Eigenvertrieb angewiesen. Die Branche sollte hier mehr zusammen stehen. Wenn die Hoteliers das Brand Bidding gemeinsam anprangern und öffentlich machen, haben die vielen kleinen Hotelbetriebe eine Chance, bei einem Giganten wie Booking.com Gehör zu finden (Seite 1).



WAS LESER DENKEN ...

**Systematisches Personalmanagement**

Zu „Mitarbeiter brauchen Pflege“ (AHGZ.de vom 4. Februar)

**Dickes Lob für die AHGZ**  
Die demographische Entwicklung und der bereits spürbare Fachkräftemangel fehlen heute auf keinem Fachkongress. Ebenso wenig wie das eigentliche Thema: systematisches Personalmanagement. Und alle sind der Meinung, dass etwas getan werden muss. Schließlich sind die Personalkosten in unserer Branche der mit Abstand größte Kostenfaktor. Und doch laufen wir täglich Gefahr, uns im operativen Tagesgeschäft zu verlieren. Wenn doch Zeit für innovative Ansätze da ist, denken wir erst an die Ertragsseite, also an unsere Gäste, den Vertrieb und das Produkt. Bei all dem gilt es aber zu bedenken, dass der Gewinn und das Wachstum eines Unternehmens nachhaltig durch Kundenloyalität stimuliert werden. Loyalität ist das direkte Resultat von Kundenzufriedenheit. Diese ist hauptsächlich beeinflusst von dem Wert der erhaltenen Dienstleistung. Dieser Wert wird geschaffen von zufriedenen, loyalen und produktiven Mitarbeitern. Investieren wir heute mehr in die Ausbildung unserer Mitarbeiter als noch vor einem Jahr? Ist die Produktivität unserer Mitarbeiter gewachsen? Wie



entwickeln sich Schlüsselqualifikationen in unserem Unternehmen und wie unsere Führungskräfte? Besetzen wir unsere offenen Posten und in welcher Zeit? In welchem Maße identifizieren sich unsere Mitarbeiter mit dem Unternehmen? Dies sind nur einige Fragen, die für jedes Unternehmen von entscheidender Bedeutung sind. Denn die größte Wertschöpfung erbringen Menschen und ihre Passion. Ihre Talente, Spitzenleistungen, Ideen und Ziele tragen wesentlich zum Erfolg bei ... Die AHGZ benennt nicht nur die Probleme der Branche, sondern liefert anhand der Fallbeispiele direkte Lösungsansätze. Das ist konkrete Hilfestellung in schwierigen Zeiten ...“  
Michael Lübbert, Ratingen-Hösel

**DIE MEINUNG DER WOCHE**

**Und bitte die Refas nicht vergessen**

Zu „Kochausbildung: 3-Sterne-Koch kritisiert geringe Löhne“ (AHGZ vom 14. Februar)

„Wir müssen den Gästen klarmachen: Auch bei uns gibt es wie in der Industrie und im Handel einen Feierabend. Und wer länger bleibt, muss zahlen – und nicht zu wenig. Außerdem sollten wir der Politik und unseren Mitarbeitern Folgendes anbieten: Wer mehr als zehn Stunden arbeitet, sollte am nächsten Tag das Doppelte an Freizeit (bezahlt) bekommen. In England gibt es für einen Feiertag schon immer zwei freie Tage. Warum nicht bei uns? Zur Ausbildung: Schwarze Schafe gehören an den Pranger. Und die Regierung sollte es endlich möglich machen, einem schlechten Ausbilder innerhalb von zwei Jahren für immer die Ausbildungserlaubnis zu entziehen. Dies geht heute nur über Gerichte und dauert so zirka sieben und mehr Jahre. Und bitte die Refas nicht vergessen. Denn sonst sterben die aus ...“  
Volker Heines, Geolstein

**Anmerkungen zum Hotelkongress**

Zu „Hoteliers stecken in der digitalen Revolution“ (AHGZ.de vom 2. Februar)

**Schlechter Auftritt im Netz**  
„Die digitale Revolution und Hausaufgabe der Hotellerie liegt nicht nur im Ausbau des Angebots bezogen auf die hausinterne digitale Infrastruktur, sondern vielmehr darin, wie sich die Hotellerie im Internet präsentiert. Buchungsoptimierte und userfreundliche Websites, die zudem responsive sind – also für die mobilen Endgeräte optimiert – sind hierbei der Kern und entscheiden, wer sich künftig im Online- und Direktvertrieb behaupten kann.“

Hier besteht noch sehr viel Optimierungsbedarf in der deutschen Hotellerie. Investitionen in einen zeitgemäßen Web-Auftritt sind meines Erachtens der Schlüssel zum Erfolg ...“  
Sandra Steiner, Köln

**Probleme im ländlichen Raum**  
„Manche Hoteliers – vor allem im Tagungssegment – würden gern bessere

Verbindungsmöglichkeiten per W-Lan anbieten. Dies wird jedoch etwa aufgrund einer ländlichen Lage verhindert, da das Netz in manchen Regionen noch gar nicht zur Verfügung gestellt wird. Interessant, dass man bereits diverse Branchen mahnt auf Zack zu sein, wenn noch nicht einmal die notwendige Infrastruktur dazu geschaffen ist ...“  
Martin Gahn, München



**Ihre Meinung ist gefragt**

[www.facebook.com/AHGZonline](http://www.facebook.com/AHGZonline)  
[twitter.com/AHGZde](http://twitter.com/AHGZde)  
[gplus.to/ahgz](http://gplus.to/ahgz)  
E-Mail: [redaktion@ahgz.de](mailto:redaktion@ahgz.de)  
[www.ahgz.de](http://www.ahgz.de)