

Am Beispiel der ArabellaSheraton-Hotelgruppe in der Schweiz:

Der Image-Aufbau dauert drei Jahre

Kluge Kommunikation der Hotel-Dachmarke als Garant für Qualität und Erfolg

Die Marktbereinigung und der Verdrängungskampf in der Schweizer Hotellerie akzentuieren sich. Mit aller Kraft drängen seit einigen Jahren auch ausländische Hotelgruppen in die Schweiz. Wer auf Dauer im Markt bestehen will, tut gut daran, sich ein positives Image aufzubauen. Neben der operativen Führung müssen sich Hotelgruppen vermehrt auch kommunikativen Aufgaben widmen. Über die wirtschaftliche Zukunft der Häuser entscheidet heute deren Wahrnehmung in der Öffentlichkeit. Denn nur Stammgäste kennen die guten Leistungen eines Hotels, der Markt jedoch ist um ein Vielfaches grösser. Die Kommunikation der Dachmarke als Garant für gleichbleibende Servicequalität in den einzelnen Häusern erlaubt die Image-Entfaltung der Hotels mit ihrem unverwechselbaren Charakter.

Philippe Welti und Ila Brandenberger*

Die Schweiz kennt heute drei Kategorien von Hotels mit unterschiedlichen Zukunftsaussichten:

- **Erstens:** Die grossen, edlen und geschichtsträchtigen Häuser, wie zum Beispiel das Grand Hotel Quellenhof in Bad Ragaz, das Victoria-Jungfrau in Interlaken, das Parkhotel Waldhaus in Flims oder das Beau-Rivage Palace in Lausanne-Ouchy. Sie sind Legenden der Schweizer Gastlichkeit, verfügen über eine qualitativ höchsten Ansprüchen genügende Infrastruktur und werden sich dank ihrem tadellosen Image auch in Zukunft auf dem stagnierenden Tourismusmarkt in ihren Nischen behaupten können.
- **Zweitens:** Hotelketten, wie Hyatt, ArabellaSheraton und Accor, die sich in den letzten Jahren mit grossem Erfolg Marktanteile erkämpften und sich aufgrund ihrer Grösse auch künftig den Bedürfnissen des Marktes anpassen und ständig erneuern können.

- Drittens: Das Heer von kleinen Hotels mit zwei bis vier Sternen, oft Familienbetriebe, mit beschränkten Investitionsmöglichkeiten und Kommunikationsmitteln. Jede Woche schliesst eines dieser Häuser seine Tore für immer. Eine Studie der Universität St. Gallen geht davon aus, dass in den kommenden Jahren rund 2000 Hotels in der Schweiz verschwinden werden.

Wie erfolgsentscheidend ein positives Image für eine Hotelgruppe sein kann, zeigte die Tourismusflaute der letzten Jahre. Während bei vielen Hotels und Hotelketten die Belegungszahlen ins Bodenlose sackten, verzeichneten Gruppen und Häuser mit intaktem Image nur geringfügige Rückgänge der Übernachtungen, einige legten sogar in wirtschaftlich schwierigen Zeiten zu. Dutzende Beispiele zeigen: Ein durch jahrelang klug geführte Kommunikation aufgebautes Image ist unverwundlich und krisenresistent. Der Markt – sprich die Gäste – ist unerbittlich. Wer sich und seine Dienstleistungen nicht positiv und nachhaltig im Gespräch hält, geht in der Öffentlichkeit vergessen.

Der Aufstieg der ArabellaSheraton-Gruppe in der Schweiz

Ein Unternehmen, das frühzeitig erkannte, dass es mit herkömmlichen Marketing- und Werbemaßnahmen allein den Schweizer Markt nicht erobern kann, ist die ArabellaSheraton Hotelgruppe, als Teil der Schörghuber Unternehmensgruppe, München. Sie setzte unter kommunikativer Führung von Holger Lösch auf den Aufbau eines positiven Images durch Öffentlichkeitsarbeit. Ende der 90er Jahre erwarb die Hotelgruppe insgesamt vier Häuser in der Schweiz, die heute alle unter der ArabellaSheraton-Flagge geführt werden. Es sind dies die drei Hotels Seehof, Waldhuus und Derby in Davos und der Vitznauerhof in Vitznau am Vierwaldstättersee. Dazu kam als Pachtbetrieb das ArabellaSheraton Neues Schloss in der Stadt Zürich.

Dass dem ausländischen Anbieter anfänglich ein natürliches Misstrauen entgegengebracht wurde, erstaunt nicht, kam doch im gleichen Zeitraum eine in der Zwischenzeit gescheiterte französische Hotelkette mit grossen

Versprechungen und Plänen in die Schweiz. Mit dem Beizug der Schweizer PR-Agentur Klaus J. Stöhlker AG änderte sich die Wahrnehmung der ArabellaSheraton-Hotelgruppe ab Anfang 2002 fundamental. Heute, drei Jahre später, steht der Brand ArabellaSheraton auch in der Schweiz für gleichbleibend hochstehende Qualität, Innovation und Investitionen im Tourismus und in der Hotellerie. Wie kam es dazu?

In enger Zusammenarbeit mit der Zentrale in München kommunizierte die Hotelgruppe mit ihren Hoteliers der Arabella Schweiz AG aktiv und permanent auf den Ebenen Marketing Communications, Corporate Communications und Public Affairs. Wichtig auf allen Kommunikationsstufen: Alle Botschaften der gesamten Hotelgruppe müssen aufeinander abgestimmt sein, zusammenpassen und die gleiche Zielrichtung und Diktion haben. Denn nur wer verstanden wird, findet auch Gehör.

Marketing Tools schaffen Marktpräsenz

Die Marketing Communications schaffen in erster Linie Marktpräsenz und bilden die Basis der Kommunikation der ArabellaSheraton-Hotelgruppe. Sie sorgen mit Prospekten, Kundenbindungsmassnahmen und mit der Internetseite für die Bekanntheit der Dienstleistungen und des Angebotes der Gruppe. Dazu gehören auch klassische Werbung und Auftritte an Tourismus-Messen. Kommunikative Herausforderungen sind die perfekte Formulierung und Gestaltung der Auftritte und Anlässe der Gruppe.

Marketing-Instrumente, wie die von der PR-Agentur initiierten Management-Seminare, Wine & Dines, Champagne & Dines und Smoke & Dines in den einzelnen Häusern, generieren zudem zusätzliche Umsätze für die Hotels. Mit dem von der Klaus J. Stöhlker AG vor 20 Jahren aus der Wiege gehobenen Arabella City Club beherbergt das ArabellaSheraton Neues Schloss über eine nicht mehr wegzudenkende Institution in Zürich. Die Lunchvorträge bekannter Persönlichkeiten aus Politik und Wirtschaft finden monatlich einmal statt, werden von 50 bis 100 zahlenden Gästen besucht und haben dem Hotel den

Ruf eines attraktiven Business-Treffpunktes und Veranstaltungsort eingetragen.

Gutes Marketing und Werbung alleine führen jedoch nicht zum nachhaltigen Erfolg einer Hotelgruppe – insbesondere, wenn man sich nicht als Billiganbieter positionieren will. Wer langfristig auf die Erfolgsstrasse einbiegen will, braucht etwas, was sich mit den herkömmlichen Werbe- und Marketingmitteln nicht kaufen lässt: Glaubwürdigkeit.

Glaubwürdigkeit als Schlüsselfaktor

Glaubwürdigkeit eines Unternehmens in der Öffentlichkeit wird mit Corporate Communications erreicht. Das Zauberwort umschreibt alle imagebildenden Massnahmen, die eine Hotelmarke unabhängig vom Produkteimage entwickeln und für positive Präsenz und aktuelle Wahrnehmung in der Öffentlichkeit sorgen. Dazu gehört auch die Kommunikation mit Entscheidungsträgern und das Networking und Lobbying in eigener Sache. Erste Höhepunkte dieser Art, an denen die ArabellaSheraton-Hotelgruppe ihr Engagement in der Schweiz erklärte, waren die Eröffnungsfeiern der renovierten Hotels Waldhuus und Vitznauerhof, an denen sich Stefan Schörghuber, Eigner der Schörghuber Unternehmensgruppe, zu der auch die weltweit 33 ArabellaSheraton Hotels gehören, zu den Gründen für sein Engagement im Schweizer Tourismus äusserte. Gleiches tat er in grossen Interviews in den führenden Schweizer Wirtschaftstiteln.

Als Kopf der Hotelgruppe und namensgebender Führer seiner Unternehmensgruppe wurde das Image von Stefan Schörghuber in der Schweiz langfristig und umsichtig aufgebaut. Heute gilt der zurückgezogen lebende und bescheidene Münchner als heimlicher Schweizer Hotelkönig.

Weitere Instrumente auf der Corporate-Ebene sind geeignete Medienmitteilungen zu Neuerungen in den Hotels oder in der Küche, Personalwechseln oder, wie im Fall der Davoser ArabellaSheraton-Hotels, das

Sponsoring internationaler Anlässe wie zum Beispiel des Swiss Alpine Marathons oder der Davoser Pferdesporttage. Zu den Instrumenten zur Stärkung und Entwicklung der Glaubwürdigkeit gehören Fachartikel von Hoteliers zu Unternehmensführung und Gästebetreuung, Interviews mit den Hoteldirektoren sowie Statements von Exponenten des Unternehmens zu aktuellen Entwicklungen in Tourismus und in der Hotellerie.

Zu den Kommunikationsmitteln auf der Corporate-Ebene von Hotels gehört auch die Durchführung von Veranstaltungen regionaler Bedeutung. Vor zwei Jahren noch ein Mauerblümchendasein fristend, hat sich der ArabellaSheraton Vitznauerhof am Vierwaldstättersee mit seinen Talks mit lokaler und nationaler Prominenz aus Wirtschaft, Gesellschaft und Politik zu einer der ersten Adressen in der Region entwickelt. Für Hotel-Direktor Kurt Balmer steht fest: „Mit den Talks erreiche ich eine schweizweite Präsenz, die ich mir sonst teuer erkaufen müsste.“ Durch die Einbindung von lokalen Entscheidungsträgern wird der Vitznauerhof, von den Einheimischen lange als Haus eines ausländischen Investors wahrgenommen, heute als integrierender Bestandteil der Luzerner Riviera etabliert, was sich auch in den Bettenbelegungszahlen niederschlägt.

Public Affairs

Die schwierigste aber gleichzeitig wirkungsvollste und höchste imagebildende Disziplin der Unternehmenskommunikation sind die Public Affairs. Sie widmen sich der Einbettung des Unternehmens in seinen wirtschaftlich-gesellschaftlichen Rahmen. Die ArabellaSheraton-Gruppe nutzt diese Kommunikationsstufe mit ihrem Engagement in der Swiss School of Tourism and Hospitality. Die Investitionen in die Nachwuchsförderung und der Ausbildung im Schweizer Tourismus hat die Akzeptanz des Unternehmens in Graubünden beschleunigt. Das zur Gruppe gehörende und inzwischen geschlossene Hotel Bellavista in Davos, geführt von Studenten der Swiss School, trug weiter dazu bei, dass die Hotelgruppe in Graubünden als Wohltäterin in Sachen Tourismusförderung wahrgenommen wurde.

Zusammen mit den einzelnen Hotelmanagern und mit dem Münchner Management füllt die Gruppe die drei Kommunikationsebenen mit Inhalten. Richtig eingesetzt, spielte die gekonnte Kommunikation die dafür aufgewendeten Mittel mehr als nur ein. Dies zeigte sich 2004 in den Zahlen der Arabella Schweiz AG, welche unter operativer Führung von Albert Niggli, Chur, in wirtschaftlich schwieriger Zeit mit den Schweizer Hotels und der Schule im letzten Geschäftsjahr eine markante Umsatzsteigerung verzeichnete.

Trotz dieser Erkenntnis, dass sich gute Kommunikation auszahlt, kommunizieren heute viele Hotels und Hotelgruppen immer noch unkoordiniert, zufällig und wenig kohärent – und verspielen damit ihre Gunst bei Gästen und dringend benötigten Investoren. Letztendlich geht es darum, ob Hotels es sich noch leisten wollen, eine naive Kommunikation zu betreiben, oder ob sie wirklich professionell, d.h. nicht Zufällen ausgeliefert, auftreten möchten. Wer sich diesen Gegebenheiten nicht anpassen will, scheidet früher oder später aus dem Wettbewerb aus. Ein grosser Teil der heute vom Ruin gefährdeten Hotels könnten sich mit entsprechender Kommunikation selber retten und in die Gewinnzone fahren.

Philippe Welti ist Senior Consultant, Ila Brandenberger ist Consultant bei der Klaus J. Stöhlker AG, Zollikon