

# Wettbewerb mit Wellness und Web

Jenseits der großen Städte kämpfen familiengeführte Hotels gegen die großen Marken, die immer häufiger auch in die Provinz vordringen. Der Druck steigt.

Eberhard Krummheuer  
Willingen

Friedewald in Hessen, Rotenburg an der Fulda, Mühlhausen in Thüringen, Willingen im Sauerland - wer wissen will, wo die Häuser der familiengeführten Gruppe der Göbel-Hotels liegen, braucht eine detaillierte Landkarte. Miegig-provinziell geht es im ländlichen Raum aber nicht zu. Die Herbergen verfügen über schicke Wellnesslandschaften, bieten Beautydienstleistungen und müssen auch in puncto Küche und Keller keinen Vergleich mit gehobener Großstadtgastonomie scheuen.

Mit einem Unterschied: „Von Preisen, wie sie in Stadthotels erzielt werden, können wir nur träumen“, sagt Gert Göbel, Chef und Gründer der Gruppe. „Im ländlichen Raum überlebt nur, wer spitz rechnet und hellwach im Markt bleibt.“

Neun Hotels betreibt die Gruppe in Hessen und Thüringen, davon acht Vier-Sterne- und ein Fünf-Sterne-Haus mit 1870 Betten. Außerdem gehören noch zwei gastronomische Eventbetriebe zum Familienunternehmen, das mit seinen 470 Mitarbeitern etwa 26 Millionen Euro Jahresumsatz erwirtschaftet.

## Wellness ist die Zukunft

Das Vordringen der internationalen Ketten- und Markenhotellerie hat den Konkurrenzdruck auch in der Provinz erhöht. „Wir sind mitten drin im Haifischbecken“, beobachtet Göbel. „Viele Einzelkämpfer bleiben auf der Strecke, doch wir haben eine Größe, mit der wir uns gut behaupten können.“ Die Zukunft sieht er neben der Ferienhotellerie vor allem im Wellnessbereich.

Unternehmen wie das des 58-jährigen Göbel, der als gelernter Koch vor 36 Jahren die Ferienpension der Eltern in Willingen zu seinem ersten Hotel ausbaute, führt der Hotelverband Deutschland in seiner Statistik unter Markenhotellerie. Dazu gehören über 150 Konzerne, Ketten, Ko-



**Göbels Schlosshotel „Prinz von Hessen“ in Friedewald (oben und unten):** Die familiengeführte Göbel-Gruppe betreibt neun Hotels in Hessen und Thüringen, davon acht Vier-Sterne- und ein Fünf-Sterne-Haus.



operationen. Zusammen betreiben sie nur elf Prozent aller Hotelbetriebe in Deutschland, doch diese kleine Gruppe erwirtschaftet rund 50 Prozent des Gesamtumsatzes der Branche.

In der Kategorie der Markenhôtels gibt es nach Einschätzung von Stephan Gerhard, Chef der Hotelbetriebsfirma Treugast, etwa 25 mittelständische „private Ketten“. Als erfolgreiche Nischenanbieter oder mit ihrer Präsenz in regionalen Teilmärkten verbinden sie häufig nach Ansicht von Gerhard „die Größenvorteile der Ketten mit der Innovationskraft und Flexibilität der Privaten“.

Um auf dem Markt bestehen zu können, müssen sich Hotels von der Masse abheben, glaubt auch Markus Luth, Hauptgeschäftsführer des Hotelverbands. Die Branche profitiert von Markenbewusstsein und Markentreue der Gäste - das gelte auch für lokale oder regionale Marken.

Auch die Seetel-Gruppe gehört in diese Kategorie. In der Nachwende-Zeit wagte die Familie Seelige-Steinhoff den Sprung auf die Ostsee-Insel Usedom. Heute betreibt sie dort 15 Hotels, Residenzen und Villen und investiert kräftig in

bestehende Häuser und neue Hotelprojekte. Einschließlich eines Hauses auf Mallorca kommt Seetel auf 25 Millionen Euro Umsatz mit 1800 Betten und 400 Mitarbeitern.

Eine Größe, die Unternehmenschef Rolf Seelige-Steinhoff nicht daran denken lässt, unter das Dach einer internationalen Marke zu schlüpfen: „Die Marke Seetel soll während Hotelkonzernen wie etwa der europäischen Marktführer Accor ihre Marken über Franchiseverträge mit bislang namenlosen Hotels multiplizieren, ist der Marktanteil für Göbel kein Thema: „Da lassen wir die anderen an uns vorbeiziehen.“ Expansion ja - „wenn sich die Gelegenheit dazu ergibt“.

**„Unsere Führungskräfte wissen genau, dass sie auch für ihr Lebenswerk arbeiten.“**  
Gert Göbel  
Chef der Göbel-Hotels

Dafür nimmt die Familie - Göbels drei Kinder sind bereits im Unternehmen tätig - Geld in die Hand. Nicht nur für den Hotelbetrieb: Anders als in der Branche vielfach üblich investiert sie auch in die Hotelimmobilien: „Wir sind stets Investor und Betreiber zugleich.“ Das ermöglicht dem Unternehmen auch, gute Mitarbeiter an sich zu binden. „Dank unserer Beteiligungsmodelle haben wir so gut wie keine Fluktuation bei unseren Führungskräften“, betont Göbel. „Sie wissen genau, dass sie auch für ihr Lebenswerk arbeiten.“

## WETTLAUF DER MARKEN

**Vormarsch** Der deutsche Markt lockt die Hotelkonzerne. Anders als in Frankreich sind neun von zehn Hotels keiner prominenten Marke angeschlossen. Marktführer Accor, zu dem Hotels der Marken Ibis, Etap, Mercure und Novotel gehören, ist mit rund 320 Häusern in Deutschland vertreten. Im letzten Jahr wuchs die Kette um zwölf Hotels. Best Western, mit 189 Adressen präsent, wuchs sogar um 17 Herbergen.

**Strategie** Die Kleinen werden mit der Bekanntheit der Hotelmarken umworben, mit dem Zugriff auf Reservierungssysteme und Hotelfach-Know-how. Die Großen wachsen selten durch Übernahmen, sondern mit Franchiseverträgen. Accor nennt das „Asset-Right-Strategie“. Im vergangenen Jahr stieg die Zahl der Franchisebetriebe von 17 auf 22 Prozent. Best Western setzt ausschließlich auf das Modell. Vertragspartner werden Anteilseigner in einer Dachgesellschaft.

Auch Seetel setzt auf Internet und Social Media, ist zudem mit einigen Häusern den Vermarktungskoooperationen Romantik-Hotels und Ringhotel beigetreten.

Während Hotelkonzerne wie etwa der europäische Marktführer Accor ihre Marken über Franchiseverträge mit bislang namenlosen Hotels multiplizieren, ist der Marktanteil für Göbel kein Thema: „Da lassen wir die anderen an uns vorbeiziehen.“ Expansion ja - „wenn sich die Gelegenheit dazu ergibt“.

Dafür nimmt die Familie - Göbels drei Kinder sind bereits im Unternehmen tätig - Geld in die Hand. Nicht nur für den Hotelbetrieb: Anders als in der Branche vielfach üblich investiert sie auch in die Hotelimmobilien: „Wir sind stets Investor und Betreiber zugleich.“ Das ermöglicht dem Unternehmen auch, gute Mitarbeiter an sich zu binden. „Dank unserer Beteiligungsmodelle haben wir so gut wie keine Fluktuation bei unseren Führungskräften“, betont Göbel. „Sie wissen genau, dass sie auch für ihr Lebenswerk arbeiten.“

# Deutsche Modemarken suchen neue Absatzmärkte im Ausland

Die Mittelständler schließen sich den großen Konzernen an und streben in die Welt. Der Grund: Ihre Perspektiven im Inland sind begrenzt.

Christoph Kapalschinski  
Bielefeld/Herford

Die mittelgroßen deutschen Modemarken eifern Vorbildern wie Hugo Boss und Esprit nach und drängen ins Ausland. Steigende Exportquoten sollen dabei ein Wachstum jenseits des heimischen Marktes ermöglichen, auf dem die Marken bereits stark sind.

Die Expansionspläne der Mittelständler zeigen, wie stark sich die Branche internationalisiert hat. Laut des Gesamtverbands Textil und Mode liefern die deutschen Hersteller mehr als 40 Prozent ihrer Produkte ins Ausland. Der Druck auf kleine und mittlere Unternehmen ist besonders hoch, denn ihre Möglichkeiten zum Wachstum in Deutschland gelten als begrenzt.

So will der Hemdenhersteller Seidensticker verstärkt die asiatischen Länder erobern, in denen er bereits produziert. Eigene Fabriken in

China und Vietnam stellen drei Millionen von insgesamt 16 Millionen im Jahr verkauften Hemden her. Künftig sucht Seidensticker dort auch Kunden. „Wir wollen nur in einige Länder gehen - in die dann aber richtig“, sagte Mitinhaber Oliver Seidensticker bei einer Veranstaltung des Textilverbands Zitex.

Denkbar sei auch ein Vertrieb in Indonesien und Malaysia. Mittelfristig will er die Hälfte seines Umsatzes im Ausland erzielen. 2010 lag diese Exportquote bei 36 Prozent des Umsatzes von rund 200 Millionen Euro.

Der Herrenmode-Anbieter Bugatti testet seine erste Damenkollektion gleich komplett im Ausland. Bislang gibt es die Mode des Herstellers nur in Italien, demnach kommt Österreich dazu. Die Wahl des Testmarkts hat ihren Grund: „Italien ist unser stärkster Exportmarkt“, sagte Firmenchef Klaus Brinkmann. Er will den Exportanteil der Marke Bugatti von derzeit über 50 Prozent weiter steigern. Der Konzern machte 2010 rund 210 Millionen Euro Umsatz.

Auch Stefan Brandmann, Chef des Hosenspezialisten Brax, hat konkrete Vorstellungen: Gut 100 Millio-

**Ein Model trägt eine Bluse des Bielefelder Herstellers Seidensticker.**



nen Euro Umsatz sollen 2014 aus dem Ausland kommen, derzeit sind es nur 81 von 258 Millionen Euro Gesamtumsatz. Chancen sieht Brandmann für sein Unternehmen vor allem bei Oberteilen.

## Auf eigene Läden setzen

Der Nachfrageeinbruch in einigen Ländern hat auch dem börsennotierten Hersteller Ahlers zu schaffen gemacht: Die Exportquote seiner Marken wie Baldessarini und Pierre Cardin sackte von 49 auf 36 Prozent. „Unser Ziel bleiben 50 Prozent“, sagte Firmenchefin Stella Ahlers. Wie ihre Konkurrenten setzt sie dabei verstärkt auf eigene Läden. „Wir sind in fast jeder größeren polnischen Mall“, sagte Ahlers.

Zudem verhandelt sie derzeit über einen Kauf der Marke Pierre Cardin. Ahlers verfügt über die Cardin-Modelizenzen in weiten Teilen Europas, außer in Ländern wie England und Griechenland. In weiteren Ländern darf das Unternehmen bestimmte Produkte, etwa Hemden in Frankreich, nicht verkaufen.

Bereits 2010 hatte sich Hangrohe nach der Finanzkrise mit einer Umsatzsteigerung um 13,5 Prozent auf 693 Millionen Euro zurückgemeldet. Das Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (Ebitda) lag bei 154 Millionen Euro und damit eine Marge von 22,5 Prozent.

# Hangrohe will in China hoch hinaus

STUTTGART. Hangrohe stattet künftig das höchste Hotel der Welt in Shenzen aus. Mit dem Prestigeauftrag wird China der wichtigste Auslandsmarkt des Familienunternehmens aus dem Schwarzwald - nicht zu verwechseln mit der Grohe AG im westfälischen Hemer. Beide Unternehmen stammen ursprünglich aus der gleichen Familie. Anfangs teilten sie sich die Märkte. Später wurden sie zu Rivalen und sind es bis heute.

„Wir wollen hoch hinaus im chinesischen Markt“, sagt der familienfremde Vorstandschef Siegfried Gänßlen. Dafür habe Hangrohe durch den Aufbau einer eigenen Produktion in Schanghai schon vor über zehn Jahren die Grundlage geschaffen. Bis 2013 will das Unternehmen seinen Umsatz in China auf mehr als 100 Millionen Euro nach oben schrauben. Dafür soll nicht nur das Projektgeschäft, sondern der Ausbau des Vertriebs von 200 auf 700 eigene Verkaufspunkte in den chinesischen Metropolen bis 2015 sorgen.

Bereits 2010 hatte sich Hangrohe nach der Finanzkrise mit einer Umsatzsteigerung um 13,5 Prozent auf 693 Millionen Euro zurückgemeldet. Das Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (Ebitda) lag bei 154 Millionen Euro und damit eine Marge von 22,5 Prozent.

## wiwo-shop

### Außerdem in dieser Reihe erschienen:



Wie kann die strategische Kommunikation in unternehmerische Entscheidungen einbezogen werden?  
**181 Seiten, € 16,80\***



Um erfolgreich zu sein, müssen Manager ihren Kopf für strategisches Denken frei machen.  
**137 Seiten, € 14,90\***



Wie können Unternehmen die Trends Klimawandel und Ressourcenknappheit erfolgreich nutzen?  
**237 Seiten, € 16,80\***

Seit der Wirtschafts- und Finanzkrise braucht der europäische Managementansatz einen Vergleich mit den USA nicht mehr zu scheuen. Europas Unternehmen setzen sich zunehmend durch Ihre Leistungsfähigkeit und Ihren Führungsstil von globalen Wettbewerbern ab.  
**160 Seiten, € 16,80\***



NEUERSCHEINUNG. Jetzt im wiwo-shop!

**Jetzt versandkostenfrei bestellen!**  
[www.wiwo-shop.de](http://www.wiwo-shop.de)

\*Inkl. gesetzlicher MwSt., Büchertiefenlieferungen sind versandkostenfrei  
\*\*Kostenlos aus dem dt. Festnetz, Mobilfunkhöchstpreis 0,42 €/Min.

## Handelsblatt

DEUTSCHLANDS WIRTSCHAFTS- UND FINANZZEITUNG

Dieter von Holtzbrinck (Verleger)

### Redaktion

**Chefredakteur:** Gabor Steingart  
**Stv. Chefredakteur:** Hermann-Josef Knipper, Peter Brors  
**Art Director:** Nils Werner

**Ressortleiter und verantwortliche Redakteure:**  
Daniel Goffart (Wirtschaft & Politik), Wolfgang Reuter (Unternehmen & Märkte), Oliver Stock (Finanzzeitung), Grisca Brower-Rabinowitsch (Newsroom), Matthias Eberle (Ausland), Thomas Hanke (Kommentare/Essay), Dirk Hinrich Heilmann (Chefökonom), Tanja Kewes (Namen und Karrieren), Roman Pletter (Report), Peter Pfister (News am Abend), Peter Brors (Handelsblatt Online), Claus Baumann (Aktuelles)

Verantwortlich im Sinne des Presserechts sind die jeweiligen Leiter für ihren Bereich. Im Übrigen der Chefredakteur Gabor Steingart.

### Verlag

**Handelsblatt GmbH** (Verleger im Sinne des Presserechts).

**Geschäftsführung:** Marianne Dölz, Dr. Tobias Schulz-Isenbeck, Dr. Michael Stollarz

**Anzeigenleitung:** Christof Schirmmayer

**Verantwortlich für Anzeigen:** Ute Wellmann

Erfüllungsort und Gerichtsstand: Düsseldorf.

Anschrift von Redaktion, Verlag und Anzeigenleitung:

Kasernenstr. 67, D-40213 Düsseldorf, Tel. 0211/887-0

Der Verlag haftet nicht für unverlangt eingesandte Manuskripte, Unterlagen und Fotos.

Die ISSN-Nummer für das Handelsblatt lautet: 0017-7296

Axel Springer AG, Offsetdruckerei Kettwig, Im Teelbruch 100, 45219 Essen

DRUCK- UND VERLAGSHAUS FRANKFURT AM MAIN BMBH, Druckzentrum Neu-Isenburg, Rathenaustraße 29-31, 63263 Neu-Isenburg

**Vertrieb Einzelverkauf:**  
Axel Springer Vertriebservice GmbH, Süderstr. 77, 20097 Hamburg

### Abonnementervice

Kundenservice Handelsblatt:

Postfach 9244, 37092 Würzburg

Telefon: 0180 5990010

Telefax: 0211 887-3605

E-Mail: hb.aboservice@vhb.de

\*0,14 € pro Minute aus dem deutschen Festnetz, Mobilfunkhöchstpreis 0,42 €/Min.)

### Anzeigen:

Anzeigenverkauf Handelsblatt

Telefon: 0211 887-3355

Telefax: 0211 887-3359

E-Mail: kundenbetreuung@iqm.de

Internet: www.iqm.de

Anzeigenverkauf Handelsblatt

Telefon: 0211 887-2660

Telefax: 069 24 24 49 61

E-Mail: mbsuch@chancenundkarriere.de

Anzeigenposition Handelsblatt

Telefon: 0211 887-2660

Telefax: 0211 887-97 26 60

E-Mail: dispo.hb@iqm.de

### Redaktion:

Telefon: 0211 887-97 12 40

E-Mail: handelsblatt@vhb.de

Wirtschaft und Politik

Telefon: 030 61686222

Telefax: 0211 887-97 80 27

E-Mail: hb.wiwo@vhb.de

Unternehmen und Märkte

Telefon: 0211 887-13 65

Telefax: 0211 887-97 12 40

E-Mail: hb.um@vhb.de

Finanzzeitung

Telefon: 0211 887-4151

Telefax: 0211 887-974190

E-Mail: hb.fz@vhb.de

Kunstmarkt

Telefon: 0211 887-1253

Telefax: 0211 887-972760

E-Mail: hb.kunstmarkt@vhb.de

Handelsblatt Veranstaltungen

Telefon: 0211 96 86 30 00

Telefax: 0211 96 86 40 00

E-Mail: info@eurforum.com

Internet: www.handelsblatt.com/veranstaltungen

Das Handelsblatt wird ganz oder in Teilen im Print und digital verbreitet.

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Zeitung darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt insbesondere auch die Vervielfältigung per Kopie, die Aufnahme in elektronische Datenbanken und die Vervielfältigung auf CD-ROM.

### Artikelanfragen

Abonnenten erhalten einen Artikel kostenlos

Telefon: 0211 887-1888 (mo-fr: 9-12 Uhr)

Telefax: 0211 887-972820

E-Mail: artikelanfragen@vhb.de

### Nutzungsrechte

Telefon: 0211 887-1889 (mo-fr: 9-16 Uhr)

Telefax: 0211 887-972820

E-Mail: nutzungsrechte@vhb.de

### Sonderdrucke

Telefon: 0211 887-1569

Telefax: 0211 887-971569

E-Mail: krrath@vhb.de

Für die Übernahme von Artikeln in interne elektronische Pressespiegel erhalten Sie die erforderlichen Rechte über die PMG Presse-Monitor GmbH. Telefon: 030/284930 oder www.presse-monitor.de.