

CEO-Tipp des Monats

von Guido Quelle

Premium? Dies müssen Sie beachten.



Als der Marriott-Konzern seinerzeit (1998) die Hotels und Marke „Ritz-Carlton“ übernahm, war das ein Paukenschlag in der Branche. Wie immer bei Übernahmen galt auch hier: „Die Arbeit beginnt erst, wenn die Tinte trocken ist“ und was hinter den Kulissen stattfand, entzieht sich meiner Kenntnis. Irgendwann aber, so viel ist sicher, hat die Luxusmarke „Ritz-Carlton“ bei ihren Gästen Einbußen erlitten, denn Dinge, die früher als selbstverständlich galten, waren es plötzlich nicht mehr. Slipper mussten an der Rezeption erfragt werden, die unabhängig vom vorherigen Füllstand immer gefüllten Fläschchen für Duschgel und Shampoo waren am Abend nicht wieder gefüllt, es gab weniger und kleinere Flaschen kostenfreies Wasser und so fort.

Ich möchte nicht darüber diskutieren, ob es sinnvoll ist, die Fläschchen jeden Morgen nachzufüllen oder auszutauschen oder ob es geboten ist, wie in den USA, „Fidji“-Wasser in Kleinsteinheiten und dafür zahlreich auf dem Zimmer zu haben. Die Gäste, die viele Hundert oder gar einige Tausend Dollar oder Euro für eine Nacht zahlten, waren jedenfalls wenig angetan, wenn sie an der Rezeption um Slipper bitten mussten oder Gewohntes nicht mehr vorfanden. Ich habe mit Kollegen aus den USA und aus Kanada seinerzeit ein Ritz-Carlton-Hotel in den USA im Rahmen einer Kurzberatung beraten – hier ging es um den VIP-Service – und dabei einiges aus der Ritz-Carlton-Kultur und über die Ansprüche der Ritz-Carlton-VIP-Gäste (die nicht nur A- oder B-Promis sind) kennengelernt.

Kunden, Gäste wandten sich ab. Die Sparkultur, die bei Marriott sicher zum Alltag gehört, war bei Ritz-Carlton fehl am Platz. Luxus ist nicht Premium und Premium ist nicht Mainstream.

Lassen wir „Luxus“ einmal außen vor; die meisten unserer Klienten sind Mainstream- oder Premium-Unternehmen, nur wenige sind im Luxussegment, fast keines im Discountsegment. Wichtig: Alles, was wir hier erörtern, gilt nicht nur für Konsumenten- sondern auch für B2B-Marken. Es ist

enorm wichtig, dass Sie wissen, wo Sie stehen: Sind Sie im Mainstream unterwegs? Oder im Premiumsegment? Sie müssen sicherstellen, dass Ihr Unternehmen, Ihre Mitarbeiter, Ihre Produkte, Ihre Kommunikation, Ihr Erwartungsmanagement dieser Position entsprechen.

Nun sprechen wir über Wachstum und die Verlockung ist, insbesondere für Mainstreamunternehmen oft groß, im Premiumsegment zu „räubern“. Das geht regelhaft schief, vor allem, wenn Personenidentität besteht. Aber auch umgekehrt gilt für Premiumunternehmen, dass das „Andocken“ einer „Einstiegsmarke“ nicht im Handumdrehen erledigt ist.

Ein Discount-Unternehmer sagte mir einmal „Discount muss man leben, Herr Quelle“. Völlig richtig. Gleiches gilt aber auch für Mainstream, Premium und natürlich für Luxus.

Wenn Sie ein Premiumunternehmen, eine Premiummarke haben, dann prüfen Sie zunächst, ob dieses Unternehmen, diese Marke noch „Premium“ ist. Einer meiner vielleicht am meisten in Vorträgen mitgeschriebenen Sätze lautet „Der Luxus von heute ist der Standard von morgen“. Was gestern noch Premium war ist vielleicht heute schon Mainstream. Der allererste Schritt ist also, bevor weitere Unternehmungen anstehen, sicherzustellen, dass das heutige „Premium“ – und dies definiert der Kunde mit seiner Erwartungshaltung, nicht der Anbieter – auch tatsächlich geliefert wird. Wir stellen regelmäßig fest, dass dies vielfach nicht der Fall ist.

Wenn Sie aus dem Mainstream- ins Premiumsegment einsteigen wollen, vergewissern Sie sich, dass Sie „Premium“ verstanden haben und trennen Sie idealerweise die Einheiten, Sie bekommen sonst einen langen Weg aufgezeigt, denn warum sollten sich zum Beispiel erfahrene, erfolgreiche Mainstream-Vertriebsmitarbeiter ändern, wenn die Zahlen stimmen und sie über Jahre, Jahrzehnte erfolgreich waren?

Wachstum bedeutet Arbeit, aber das wissen Sie.