



Herausforderung Pricing

Ergebnisse einer Studie in der Schweiz

*von Ralph Engelmann
und Dr. Michael Schleusener*



**TRAVEL & TOURISM
WHITE PAPER SERIES**

Der wichtigste Profit-Treiber ist der Preis vor allen anderen Einflussfaktoren. Dies gilt vor allem für Dienstleistungen, gerade auch in der Tourismus-Industrie. Das Angebot "Flug von A nach B" ist wie die Hotelübernachtung ein Angebot, das verfällt, wenn es nicht genutzt wird. Frei gebliebene Kapazitäten können nicht gelagert werden. Sind die Preise zu hoch, so kann mit frei bleibenden Kapazitäten kein Deckungsbeitrag erzielt werden. Die Ursache liegt in der Kostenstruktur für das Angebot solcher Dienstleistungen. Fast alle Kosten sind fix und fallen damit an, egal, ob die Leistung genutzt wird oder nicht. Folgerichtig ist im Dienstleistungsbereich die Umsatzmaximierung gleichbedeutend mit Gewinnmaximierung.

Mit niedrigen Preisen eine hohe Kapazitätsauslastung anzustreben wird jedoch nicht zum Maximalumsatz bzw. -gewinn führen, wenn bei den Nachfragern unterschiedliche Zahlungsbereitschaften bestehen. Da dies in der Realität gewöhnlich der Fall sein wird, kommt erschwerend hinzu, dass jeder Kunde den richtigen (d.h. den maximal von ihm zu zahlenden) Preis angeboten bekommt. Die Devise muss also lauten: Dem richtigen Kunden zur richtigen Zeit die richtige Leistung zum richtigen Preis anbieten!

Der hohen Bedeutung des Preises für den Unternehmenserfolg entsprechend sollte das Pricing gerade im Hotelgewerbe besondere Beachtung finden.

Der hohen Bedeutung des Preises für den Unternehmenserfolg entsprechend sollte das Pricing gerade im Hotelgewerbe besondere Beachtung finden. Mit dem Ziel einer diesbezüglichen Bestandsaufnahme hat Simon ♦ Kucher & Partners in Zusammenarbeit mit der Ecole Hôtelière de Lausanne eine Studie unter Schweizer Hoteliers zum Thema Preismanagement durchgeführt. Die Ergebnisse der Untersuchung lassen sich grundsätzlich auf andere Länder mit ähnlichen Managementstrukturen in den Hotels übertragen, obwohl die Schweiz als Mutterland der Hotelindustrie einige Besonderheiten aufweist (z. B. einen überdurchschnittlich hohen Anteil an 4- und 5-Sterne Häusern).

1. Anlage der Befragung

In die Befragung einbezogen wurden sowohl Hotels in Urlaubsgebieten als auch solche in größeren Städten, bei allen handelt es sich um 3- bis 5-Sterne Häuser. Im einzelnen teilgenommen haben 40 Hotels in vier Urlaubsgebieten (Interlaken, St. Moritz,

Hauptproblem der Schweizer Hoteliers: Preisfindung. Oder anders formuliert: Dem richtigen Kunden zum richtigen Zeitpunkt den richtigen Preis bieten.

Flims-Laax und Davos) und den vier größten Schweizer Städten (Bern, Genf, Zürich und Basel). In 62% der Fälle handelte es sich um ein 4 oder 5 Sterne-Haus. 38% der Hotels gehörten dem 3 Sterne-Segment an.

Ein Drittel der befragten Häuser verfügt über bis zu 50 Zimmer, 60% über bis zu 100 Zimmer, 3 Häuser gaben an, über mehr als 100 Zimmer zu verfügen. Der Kundenmix dieser Hotels besteht zu 40% aus Individual-Urlaubsreisenden und zu jeweils 30% aus Individual-Geschäftskunden bzw. Gruppenreisenden und Vertragskunden.

Als Repräsentanten für ihre Häuser befragt wurden überwiegend Angehörige der 1. Managementebene (Besitzer, Direktoren, Geschäftsleitung (78%)). 22% der Befragten stammten aus der darunter liegenden Hierarchieebene (Direktionsassistent, Sales&Marketing Manager etc.).

2. Hauptproblem: Die richtige Preissetzung

Als Hauptproblem im Pricing wird die Bestimmung des richtigen Preises gesehen. Befragt nach dem größten Problem beim Pricing (offene Frage), geben 31% der Manager die Preissetzung als zentrale Herausforderung an. Eine ähnliche Bedeutung kommt noch dem "Preisdruck durch die Konkurrenz" zu, andere Aspekte sind weit weniger oft genannt worden (siehe Abbildung 1).

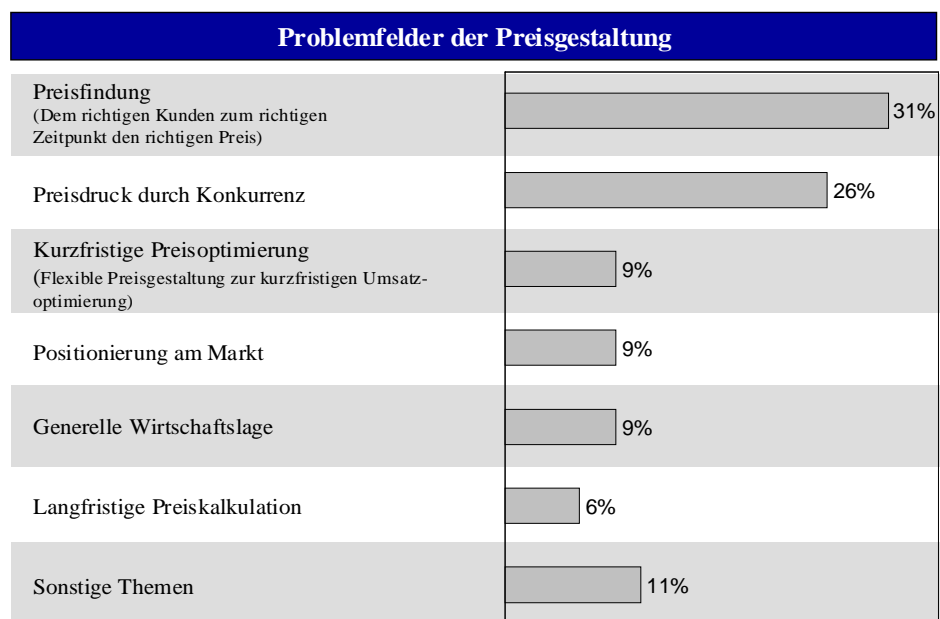


Abbildung 1: Problemfelder des Pricing

Unter dem Begriff Preisfindung wurden drei Fragestellungen zu einem Themenblock zusammengefasst, die direkt miteinander in Beziehung stehen:

- die Preisdifferenzierung nach Kundensegmenten (Geschäftskunden, Urlaubsreisende, Gruppenreisende etc.),
- die Preisdifferenzierung nach Saisonzeiten und
- die Bestimmung des für die jeweilige Konstellation umsatzmaximalen Preises.

Das Ergebnis verwundert insofern nicht, da die sich aus dem Preisfindungsprozess ergebenden Tarife für Zimmer, Kunden etc. natürlich unmittelbaren Einfluss auf das operative Ergebnis eines Hotelbetriebs nehmen und somit über das Erreichen der gesteckten Renditeziele entscheiden. Eine erfolgreiche Preissetzung im Hotelbereich muss sich an einer Reihe von Faktoren orientieren, wie Auslastung, Konkurrenzsituation, Wettbewerbsvorteile etc., die dieses Thema entsprechend komplex werden lassen.

3. Rahmen der Preisfestsetzung: Das strategische Dreieck

In einem zweiten Schritt wurde untersucht, welche Kriterien die Hoteliers für die Preisbildung heranziehen. Die Zahlungsbereitschaft des Gastes ist zusammen mit den Kosten das wichtigste Kriterium für die Preisfestsetzung. Unmittelbar danach folgt der Wettbewerb. Diese drei Kriterien finden sich auch im sogenannten "Strategischen Dreieck" wieder, wie in Abbildung 2 dargestellt

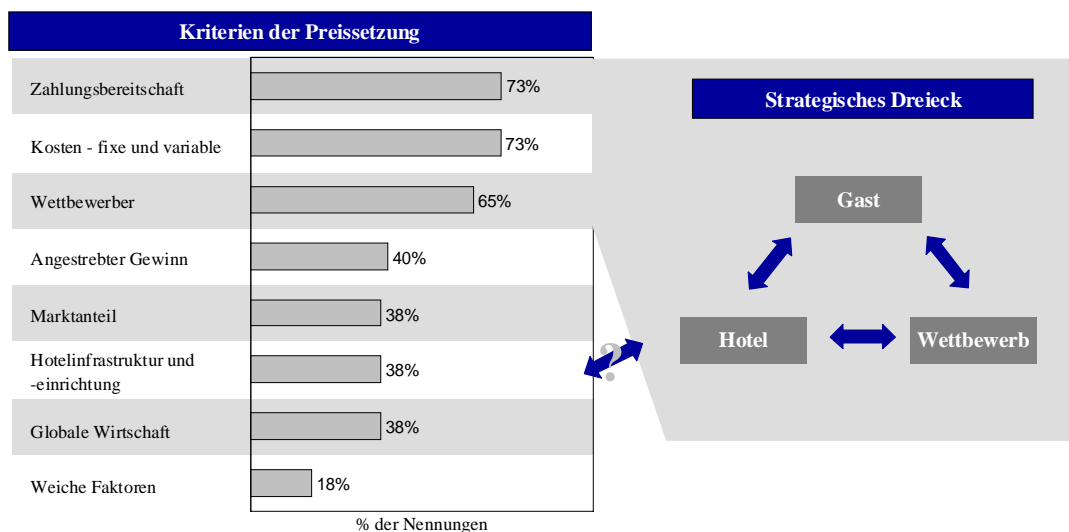


Abbildung 2: Kriterien der Preissetzung

Der (Preis-) Differenzierung könnte ein höheres Gewicht bei der Preissetzung zukommen.

Somit ist festzuhalten, dass die wichtigsten Einflussfaktoren für die Preissetzung von den Schweizer Hoteliers auch herangezogen werden. Die Zahlungsbereitschaft des potenziellen Gastes, die selbstverständlich von den angebotenen Alternativen (dem Wettbewerb) beeinflusst wird, ist zu Recht an erster Stelle genannt. Überraschend ist die große Häufigkeit, mit der Kosten erwähnt werden. Vor dem Hintergrund der Fixkostenintensität eines Hotelbetriebes sollten die (relativ niedrigen) variablen Kosten jedoch nur eine untergeordnete Rolle bei der Preissetzung spielen (als Preisuntergrenze).

Das Kriterium "Hotelinfrastruktur und -einrichtung", also das, was der Kunde sieht und beurteilen kann und auf das sich auch seine Zahlungsbereitschaft gründet, sind für etwas mehr als ein Drittel ein relevantes Kriterium. Auch wenn dieses Kriterium nicht überschneidungsfrei mit dem Punkt "Zahlungsbereitschaft" ist, könnte einer Differenzierung des Leistungsangebotes ein höheres Gewicht bei der Preissetzung zukommen.

Auf Basis dieser Erkenntnisse wird im folgenden weiter untersucht, wie stark die entsprechende Marktorientierung der Hoteliers ist.

4. Wichtigster Pricing-Anhaltspunkt: Interne Daten

Über ein Drittel der befragten Hoteliers nutzt für die Preissetzung überhaupt keine Analysen oder Daten. Ein erstaunliches Ergebnis, da den Einflussfaktoren Zahlungsbereitschaft, Kosten und Wettbewerb doch eine sehr hohe Bedeutung zugemessen wurde. Fraglich nur, wie eine erfolgreiche Preissetzung ohne solides, quantitatives Fundament gelingen soll. Zwei Drittel haben angegeben, Analysen bzw. Daten zur Unterstützung der Preissetzung heranzuziehen. Berücksichtigt man die Erkenntnisse aus Abschnitt 3, so ist nur konsequent, dass es vor allem interne Daten sind, die den Befragten Anhaltspunkte für die zukünftige Preisgestaltung ihres Hauses geben. Hierzu zählen insbesondere Belegungs- und Umsatzdaten aus den Vorjahren, natürlich auch Kosten- und Renditeziele. Mit großem Abstand folgen Konkurrenzvergleiche und Marktanalysen – die nur noch von einem Drittel der Hoteliers systematisch genutzt werden (Abbildung 3).

Nur ein Drittel der Hoteliers nutzt systematisch Marktanalysen.

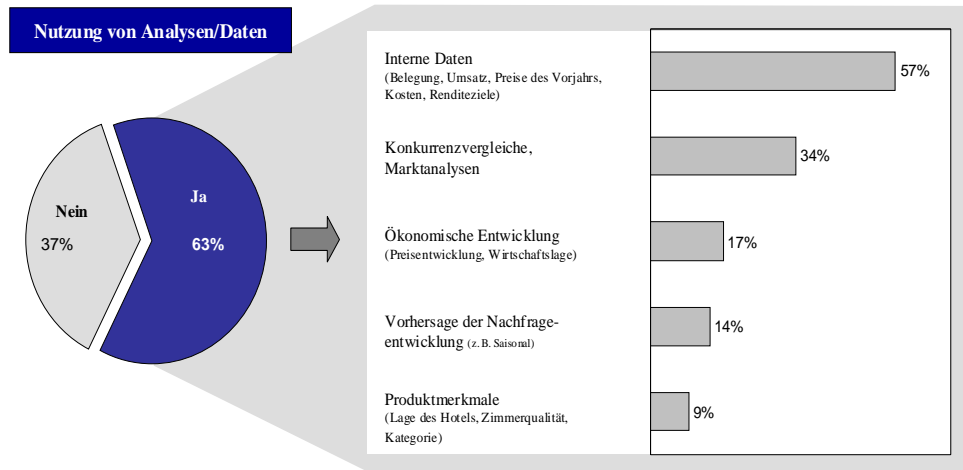


Abbildung 3: Nutzung von Analysen/Daten für das Pricing

Es fehlt den Hoteliers die Sicht des Kunden und der Zugang zu geeigneten Instrumenten, um die Kundensicht in Zahlen auszudrücken.

Besonders fällt auf, dass zu Daten wie Zahlungsbereitschaften von Kundensegmenten zu verschiedenen Zeitpunkten so gut wie keine Informationen ausgewertet werden. Ueli Prager, Schweizer Gastronom, Gründer und Verwaltungsratsmitglied Mövenpick sah dies noch anders: *“Mein Selbstverständnis ist nie geprägt gewesen von einem Wirte-Sein, sondern immer und uneingeschränkt von einem Gäste-Sein.”* Es scheint heute so zu sein, als sei *“cost plus”* und *“schauen, was der Kollege macht”* die gängigen Verfahren zur Ermittlung von Angebotspreisen. Im Hinblick auf die Kundenseite wird die Preisentscheidung also eher auf Basis eines Bauchgefühls denn basierend auf quantitativen Analysen gefällt. Dies erklärt, warum die Preisfindung Sorgenkind Nummer 1 dieser Industrie ist: es fehlt den Hoteliers die Sicht des Kunden und es fehlt der Zugang zu geeigneten Instrumenten, um die Kundensicht in Zahlen auszudrücken.

Zudem sind diese Ergebnisse Ausdruck einer gewissen Reaktivität. Der Markt wird als nicht beeinflussbare Größe hingenommen, Preis Anpassungen dienen dazu, die Belegungsraten zu halten. Anstatt das eigene Produkt zu vermarkten, seine Einzigartigkeit herauszustellen und so Wettbewerbsvorteile zu erlangen, orientiert man sich an den Preisen der Konkurrenz. Die Folgen liegen auf der Hand: Man überlässt sich gänzlich den Kräften des Marktes, das Ergebnis sind ständiger Preisdruck und schwindende Margen.

In dieser Situation ist die aktive Identifikation von bestehenden Preisspielräumen gefragt. Mit Hilfe unbestechlicher Analysen sowohl interner Daten als auch externer Marktforschung können Preisbereitschaften für die eigenen Leistungen ermittelt werden. Unter Berücksichtigung des Wettbewerbsumfeldes ermöglicht dies eine Preissetzung, mit der Profit-Potenziale realisiert werden können, ohne die bestehenden Belegungsraten zu gefährden. Es müssen die richtigen Kunden gewonnen werden, die bereit sind, für die eigene Leistung mehr als andere zu bezahlen.

Heute stehen moderne, ausgereifte Methoden bereit, um Wünsche und Zahlungsbereitschaften von Gästen realitätsgetreu sichtbar zu machen.

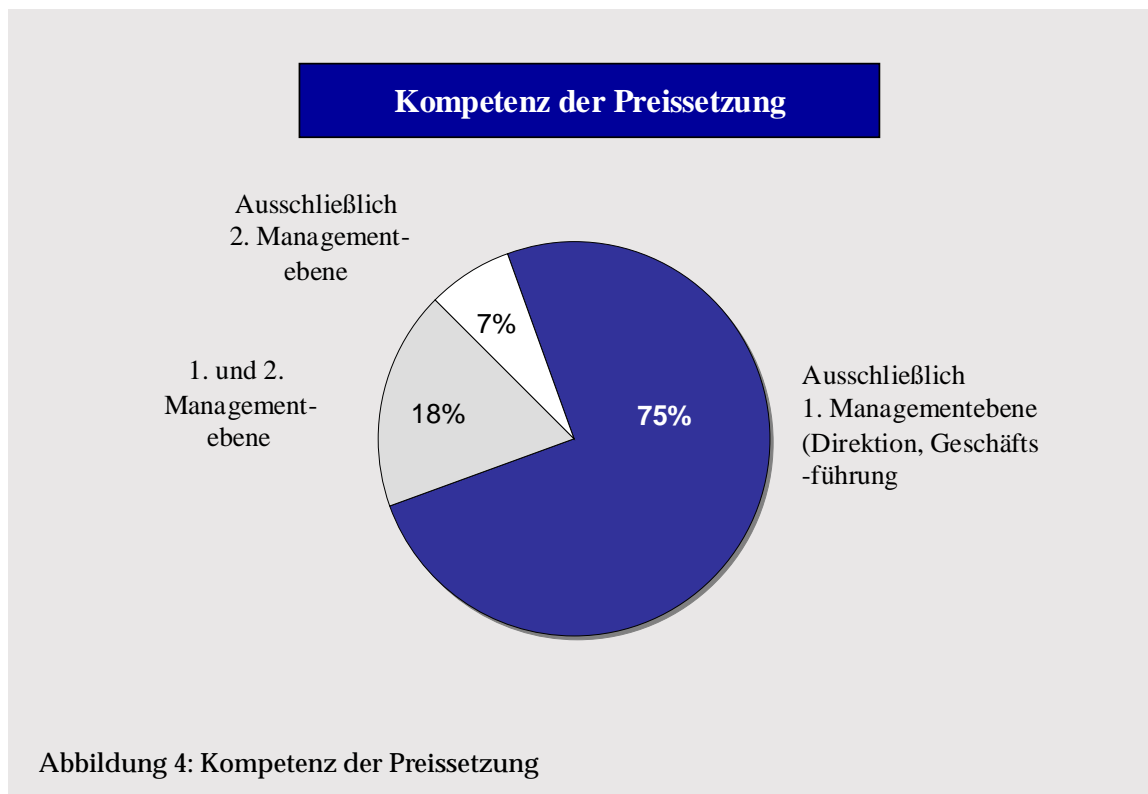
Dies gelingt jedoch nicht aus dem Bauch heraus. Auch wenn die persönliche Erfahrung von Hoteliers eine wichtige Basisinformation darstellt, so sagt sie doch wenig aus über Nachfrager, die bisher (noch) nicht als Kunden in das Hotel gekommen sind. Hier setzt die Marktforschung an. Heute stehen moderne, ausgereifte Methoden wie beispielsweise das Conjoint Measurement bereit, um Wünsche und Zahlungsbereitschaften von Gästen realitätsgetreu sichtbar zu machen. Mit Hilfe weiterer statistischer Verfahren lassen sich Kundensegmente ermitteln, für die ein maßgeschneidertes Leistungsangebot erstellt und mit umsatzmaximalen Preisen versehen werden kann. Doch auch im Hotel vorliegende Daten können bei wirkungsvoller Analyse erfahrungsgemäß eine Reihe von wichtigen Anhaltspunkten für die Preissetzung bieten. Nicht zuletzt die wertvollen, subjektiven Einschätzungen des Managements lassen sich mittels systematischer Verfahren wie PRICESTRAT-Workshops für eine quantitative Analyse nutzbar machen. Die Verknüpfung all dieser Datenquellen in einem sogenannten Marktmodell ermöglicht schließlich eine Optimierung der Preissetzung. Diese Form der quantitativen Vorgehensweisen führt in der Regel im Ergebnis zu einer erheblichen Renditesteigerung.

5. Preisfestlegung: Chefsache

Neben der Art der Preissetzung ist die organisatorische Verankerung sowie die Häufigkeit der Preisüberprüfung ein wesentlicher Faktor für effizientes Pricing. In den Schweizer Hotels ist Pricing nach wie vor Chefsache; bei 75% der Häuser sogar ausschließlich. In 25% der Fälle wird die 2. Managementebene mit hinzugezogen, wobei es sich entweder um Funktionen des Front-Office (Rezeption, Rooms Divisi-

on) oder des Back-Office (Sales, Business Development) handelt (Abbildung 4).

Diese vergleichsweise hohe Einordnung des Pricing in der Entscheidungshierarchie eines Hotels lässt sich natürlich zunächst auf die grundsätzlich begrenzten Managementfunktionen gerade in einzelnen Häusern zurückführen. Die hohe Bedeutung des Profit-Treibers Preis lässt diese Einordnung auch betriebswirtschaftlich sinnvoll erscheinen. Die hohe Aufmerksamkeit des Top-Managements für das Thema Preis kann letztlich dazu führen, Entwicklungen auf diesem Gebiet mit hoher Priorität zu verfolgen.

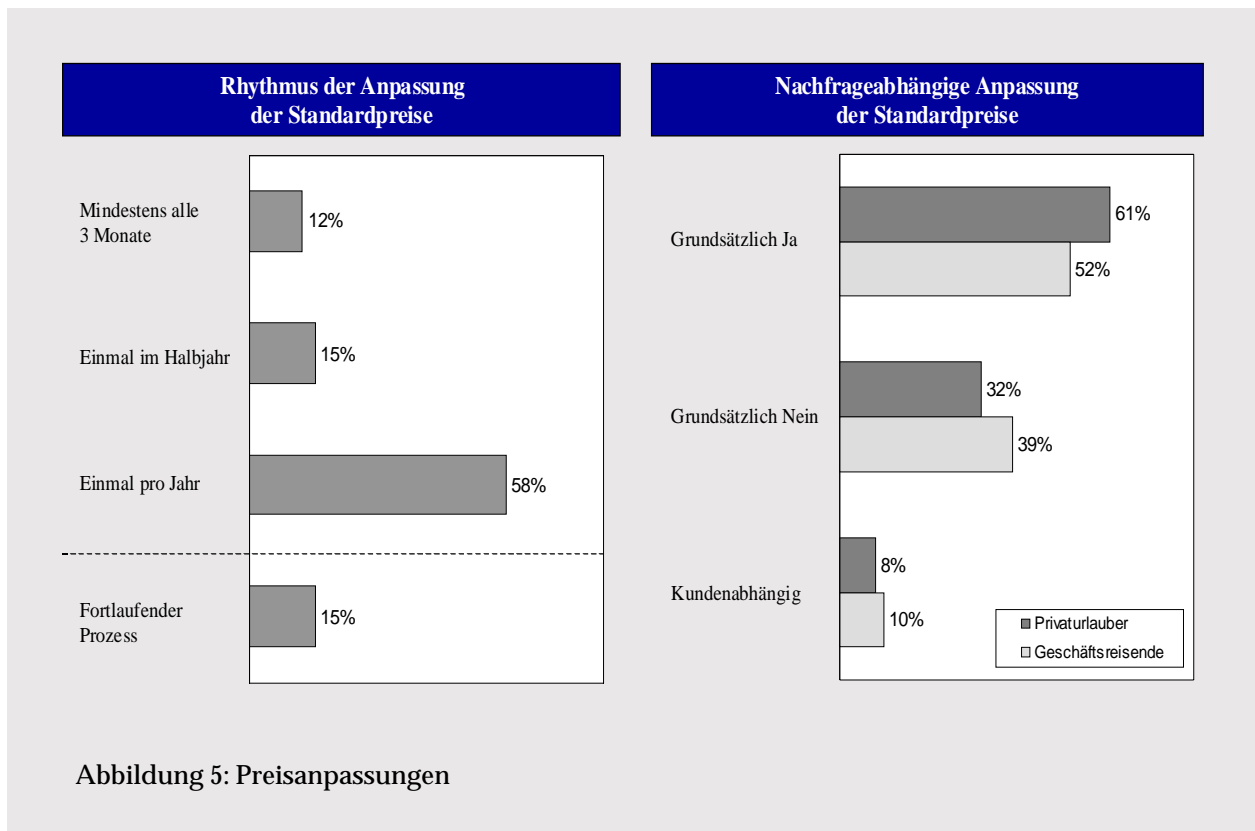


Unklar bleibt, ob die Preiskompetenz nur für die grundsätzliche Preisfestlegung (Standardpreise) gilt oder ob ein Receptionist im Einzelfall darüber entscheiden kann, zu welchem Preis er ein verfügbares Zimmer an einen möglichen Gast vermietet. Gerade hier zeigt sich sehr schnell, wie elaboriert das Preissystem eines Hauses ist. Ein Hotel verschenkt zum Beispiel dann Gewinn, wenn die Rate, die ein potenzieller Gast im Internet erhält, über dem liegt, was ihm der Receptionist aufgrund der aktuellen

Buchungslage etwas später am Telefon anbietet. Denn unter Umständen wäre der Gast auch zum Internet-Tarif bereit gewesen, das Zimmer zu buchen. Gerade hier, an der Schnittstelle zwischen strategischem Pricing und operativem Yield Management liegen oft große Potentiale für Ergebnisverbesserungen.

Die Häuser geben zu 75% an, sich bei der Preissetzung an existente Richtlinien zu halten. Dass es sich in diesem Fall um ein Pricing-Handbuch handelt, wird aber wohl nur bei den Häusern der Fall sein, die einer internationalen Kette angehören.

Anpassungen der Standardpreise finden in über der Hälfte der Häuser einmal pro Jahr statt, 27% tun dies in unterjährigem Rhythmus. Für einen kleinen Teil der Hoteliers (15%) ist es ein ständiger, fortschreitender Prozess. Zwischen diesen "Grundsatzentscheidungen" finden Preisanpassungen aufgrund der Nachfrageentwicklung statt. 61% der Hoteliers tun dies generell für Privaturlauber, bei Geschäftskunden-Preisen reagieren nur 52% der Häuser auf Nachfrageschwankungen (Abbildung 5). Rund ein Drittel der befragten Häuser nimmt überhaupt keine Preisanpassungen vor.



Rasche Veränderungen im wirtschaftlichen Umfeld sowie eine dynamische Marktentwicklung lassen es im Lichte der Untersuchungsergebnisse angeraten erscheinen, eine häufigere Bewertung der aktuellen Preissituation vorzunehmen (Pricing-Review). Dies ist auch notwendig, um dem dynamischen Pricing einen entsprechenden Rahmen zu geben. Auch dieses Fine-Tuning sollte nicht nur mit Hilfe der internen Daten weiterentwickelt werden, sondern immer auch Impulse von außen mit berücksichtigen.

6. Fazit

Der Preis ist der zentrale Profit-Treiber in der Hotelindustrie. Für Hoteliers stellt die richtige Preissetzung die größte Herausforderung beim Pricing dar. Hierunter ist zusammengefasst:

- Die Preisdifferenzierung nach Kunden (Geschäftskunden, Urlaubsreisende, Gruppenreisende etc.),
- Die Preisdifferenzierung nach Saisonzeiten und
- Die Bestimmung des für die jeweilige Konstellation umsatzmaximalen Preises.

Bei der Preissetzung kommt der unternehmensseitigen Kostenposition noch eine zu hohe Bedeutung zu. Demgegenüber ist der Bereich der systematischen Analyse und Datenauswertung tendenziell unterentwickelt. Folgende Fragen sind zu beantworten:

- Sind Zielkundensegmente und potenzielle Kunden anhand ihrer Leistungsanforderungen und Zahlungsbereitschaften analysiert worden?
- Welche Schlussfolgerungen lassen sich aus den vorliegenden internen Daten ziehen? Wie lassen sich diese in Preisentscheidungen umsetzen?
- Kann das vorhandene Management-Know how zielgerichtet für die Preissetzung genutzt werden? Wie lässt sich Bauchgefühl entsprechend quantifizieren?
- Kommt dem Pricing-Prozess auch bei hoher hierarchischer Aufhängung die notwendige Aufmerksamkeit zu? Sind ausreichende

Managementkapazitäten vorhanden?

- Wird eine dynamische, kurzfristige Preisanpassung (z.B. mittels Yield Management) durchgeführt? Basiert diese auf einer tragfähigen, grundsätzlichen Preisdifferenzierung?

Für die Überprüfung und Optimierung der Preissetzung bietet sich eine mehrphasige Vorgehensweise an:

1. Pricing Audit: Analyse und Bewertung des derzeitigen Standes der Preissetzung
2. Analyse interner Datenquellen und Identifikation von weiterem Informationsbedarf
3. optional: Untersuchung von kundenseitigen Leistungsanforderungen und Zahlungsbereitschaften mittels Marktforschung
4. Entwicklung einer optimalen Preisstruktur und von Preisniveaus
5. Entwicklung eines unternehmensspezifischen Pricing-Prozesses
6. Implementierung der erarbeiteten Preismaßnahmen.

Um einen ersten Überblick über die kundenseitigen Anforderungen zu gewinnen, wurde eine weitere Studie durchgeführt, in der die Zahlungsbereitschaft der Kunden von Schweizer Hotels für einzelne Servicemerkmale erhoben wurden. Die Ergebnisse dieser Studie werden in Kürze in der vorliegenden Reihe veröffentlicht werden.

Dipl.-Kfm. /Dipl. MSG Ralph Engelmann ist Senior Consultant und Dr. Michael Schleusener ist Consultant bei Simon ♦ Kucher & Partners. Sie sind Mitglied im Competence Centre Travel & Tourism und spezialisiert auf Marketing- und Vertriebsstrategien für den Dienstleistungssektor.

For further information:

SIMON ♦ KUCHER & PARTNERS

Haydnstr. 36

D-53115 Bonn

Germany

Tel.: ++ 49 228 9843 211

Fax: ++ 49 228 9843 320

rengelmann@simon-kucher.com

mschleusener@simon-kucher.com

www.simon-kucher.com

TRAVEL & TOURISM WHITE PAPER SERIES



1. Bargain Airline Pricing: August 2002
How should the Majors Respond?
2. Les challenges pour la survie et la Oktober 2002
croissance des parcs à thème européens
3. Herausforderung Pricing: Ergebnisse Januar 2003
einer Studie in der Schweizer Hotelindustrie

Editors of the White Paper Series:

Prof. Dr. Hermann Simon, Chairman

Bernhard Boeffgen, Head of the Competence Center TRAVEL & TOURISM

The White Papers are available as electronic and printed version.

Requests to

- travel@Simon-Kucher.com
- **Tel. ++49-228-9843 315**
- **Fax ++49-228-9843 320**

Visit our website: www.simon-kucher.com