Interview – Der Marketing- und Pricing-Experte Mark Friesen über die Preisgestaltung in Hotellerie und Gastronomie

Gefährliche Rabattschlacht

Die Preisgestaltung ist eine **zentrale Aufgabe in der Unternehmensführung.** Auf was insbesondere Hoteliers und Gastronomen achten müssen, das erläutert Mark Friesen in einem Interview mit der SWZ. Demnächst kommt der Pricing-Fachmann nach Südtirol.

Dr. Mark Friesen ist Gründer und Managing Partner von Quinta Consulting, einer auf Pricing spezialisierten Beratungs-Boutique in Frankfurt a. M. Außerdem ist er als Lehrbeauftragter für Marketing und Pricing an der Universität St. Gallen (HSG) sowie an der Hochschule Luzern (HSLU) und der Fachhochschule Salzburg (fhs) tätig.

SWZ: ***Herr Dr. Friesen, bei der TMC-Veranstaltung am 20. April in Bruneck werden Sie der Frage nachgehen, wie der beste Preis bei optimaler Auslastung erzielt werden kann. Ihre Antwort darauf?***

Mark Friesen: Diese Zielsetzung gilt grundsätzlich für jede touristische Dienstleistung. Die Herausforderung besteht darin, welcher der beiden Zielgrößen, Preis oder Auslastung, man die höhere Priorität zuordnet. Natürlich können Sie eine nahezu 100%ige Auslastung erreichen, aber zu welchem Preis? Andersherum bringt Sie ein hoher Durchschnittspreis auch nur bedingt weiter, wenn Ihre Kapazität nur halb ausgelastet ist. Um das Optimum herauszuholen, gibt es Techniken, die unter dem Begriff Yield Management oder Revenue Management bekannt geworden sind. In der Hotellerie beispielsweise wird der wirtschaftliche Erfolg von Revenue Management anhand des „Revenue Per Available Room (RevPAR)“ gemessen, d. h. dem Verhältnis aus durchschnittlichem Zimmerpreis und Belegung.

Ist der wirtschaftliche Erfolg eines Beherbergungsbetriebes nur eine Frage des Preises – und nicht des Angebots?

Preis und Auslastung sind eine Seite der Medaille. Die andere, aus meiner Sicht für einen Beherbergungsbetrieb fast noch wichtigere, ist der Kundenwert des Angebots. Nur wenn der Kunde ein Angebot als vorteilhaft wahrnimmt, entsteht „Customer Value“. Der aus Kundensicht wahrgenommene Nutzen eines Angebots muss dabei die Kosten übersteigen, ansonsten entsteht kein Kundenvorteil. Der Hotelier wiederum profitiert davon, dass sich der Kundenvorteil in Form größerer Kundenzufriedenheit oder höherer Zahlungsbereitschaft über die Zeit kommerzialisiert. Wertorientierte Preisgestaltung am Kundennutzen macht sich genau dieses Kalkül zu eigen und führt aus meiner Erfahrung zu langfristig höheren Deckungsbeiträgen bei Beherbergungsbetrieben.

Wirklich empfehlenswert
Restaurant
Löwenhof
Vahrn · Brennerstraße 60
Tel. 0472 836 216 · www.loewenhof.it
BUSINESS-LUNCH mit Salat, Wein & Kaffee

Reichen die Unterscheidung Vor-, Neben- und Hauptsaisonpreise sowie unterschiedliche Preise in verschiedenen Zimmerkategorien im selben Hotel nicht aus?

Das kann man pauschal nicht beantworten. Es gibt sicherlich Situationen, in denen eine Unterscheidung der Zimmerpreise nach Saison und Zimmerkategorie ausreicht. Grundsätzlich ist die Differenzierung von Preisen nach bestimmten Kriterien ökonomisch sinnvoll, das ist in der Wissenschaft schon seit über 100 Jahren bekannt. In der Praxis beobachtet man allerdings oft, dass an der einen oder anderen Stelle übertrieben wird und der Hotelier vor lauter Preispunkten keinen Durchblick mehr hat. Ein Hotel ist keine Airline, die täglich mehrere Millionen von Preisen ändert. Komplexität frisst in diesem Fall Profitabilität. Die strikte Orientierung am Kundennutzen im Sinne einer wertorientierten Preisgestaltung hilft auch in diesem Fall, das richtige Maß an Preisunterschieden zu finden.

Würden Sie Hoteliers/Beherbergungsunternehmern empfehlen, ihre Preise sowohl nach oben als auch nach unten dynamisch anzupassen?

Auf jeden Fall! Wichtig dabei ist zu wissen, dass Preissenkungen immer schwieriger wieder rückgängig zu machen bzw. aufzuholen sind als Preiserhöhungen. Wenn Sie sich teilweise die Rabattschlachten im Beherbergungsgewerbe anschauen, kann ich davon nur dringend abraten. Sobald der Aktionspreis für den Kunden zum Normalpreis wird, ist das Kind schon in den Brunnen gefallen. Aus dieser Referenzpreisfalle kommen nur die wenigsten Unternehmen wieder raus, egal, aus welcher Industrie. Deshalb sollte man vor allem Preissenkungen immer mit Buchungsregeln hinterlegen, die dem Kunden den einmaligen Charakter vor Augen führen.

Warum sollten Tourismustreibende auf eine dynamische, der Buchungslage angepasste Preispolitik setzen?

Sie meinen damit die Anwendung von Revenue Management-Techniken. Grundsätzlich ist die Buchungslage ein sehr wichtiger Indikator für die Preisgestaltung, aber nicht der alleinige. Auch Wettbewerbspreise und die eigene Kostenposition spielen bei der dynamischen Preisgestaltung eine Rolle; und vergessen Sie nicht den „Revenue Per Available Room (RevPAR)“. Alles entscheidend ist allerdings, die Zahlungsbereitschaft der Kunden bestmöglich auszuschöpfen. Das kann dynamisch geschehen, muss es aber nicht immer. Viel wichtiger ist es, wie bereits betont, dass sich Tourismustreibende auf den Kundennutzen ihres Angebots besinnen. Nur wenn dieser aus Kundensicht als vorteilhaft wahrgenommen wird, sind auch höhere, wertorientierte Preise durchsetzbar. Letztlich ist „Value-based Pricing“ eine Voraussetzung für dynamisches Revenue Management im Tourismus.

Wie schaut eine solche Preispolitik konkret aus? Sollte der Zimmerpreis gesenkt werden oder Zusatzleistungen geschenkt, zum Beispiel eine Behandlung im Spa oder eine Flasche Wein zum Abendessen?

Das hängt ganz davon ab, welche Angebotsbestandteile der Kunde als vorteilhaft wahrnimmt. Immer wieder stelle ich fest, dass Angebotsbestandsteile wie die von Ihnen erwähnte Spa-Behandlung einfach kostenlos „verschenkt“ werden, obwohl sie für den Kunden einen nicht unbeträchtlichen Wert darstellen. Das macht dann natürlich keinen Sinn, hier wird Zahlungsbereitschaft vorsätzlich liegen gelassen. Genau an diesem Punkt setzt „Value-based Pricing“ oder wertorientierte Preisgestaltung an: Als Hotelier oder Tourismusbetreibender müssen Sie zunächst herausfinden, welches diejenigen Bestandteile Ihres Angebots sind, die dem Kunden etwas wert sind, seien dies besondere Stornierungs- oder Umbuchungsbedingungen, zusätzliche Serviceleistungen oder eine bestimmte Zimmerkategorie. Wenn Sie das wissen, besteht die Aufgabe darin, diesen Wert jeweils in Zahlungsbereitschaft zu übersetzen. Gute Erfahrungen habe ich dabei mit direkten Kundenbefragungen, aber auch internen Expertenworkshops gemacht. Die Addition der quantifizierten Werttreiber ihres Angebots im Vergleich zur nächstbesten Alternative z. B. Ihres Wettbewerbers gibt Ihnen am Ende den kundennutzenoptimalen Preis an.

Wie kann ein Hotelier seinem Stammgast, der im vergangenen Jahr bei seiner Abreise seinen Aufenthalt in diesem Jahr zum regulären Preis in der Nebensaison gebucht hat, erklären, dass sein Tischnachbar im Restaurant – der zum ersten Mal im Hotel urlaubt und erst vor wenigen Tagen reserviert hat – einen deutlich geringeren Preis bezahlt?

Letztlich geht es um die von Kunden wahrgenommene Fairness des Preismanagements eines Hoteliers. Drei Erkenntnisse sind hierbei entscheidend. Erstens sollten Sie versuchen, die Angebots- und Produktvielfalt so zu differenzieren, dass Kunden Angebote und Preise nur noch schwer vergleichen können. Man spricht hier auch davon, Angebote sinnvoll „abzuschotten“. Zweitens sollte die Preisbeurteilung der Kunden durch Preiswahrnehmungsmanagement aktiv gesteuert werden. Vergleicht der Stammgast seinen gezahlten Preis mit dem Tischnachbarn, mit der offiziellen Standardrate oder dem beim letzten Aufenthalt bezahlten Preis? Die Referenzgröße ist entscheidend für das Preisfairness-Empfinden des Hotelgasts. Drittens: Die Art der Preisdarstellung und die Preiskommunikation können das Gefühl von Preisunfairness vermeiden bzw. vermindern, indem z. B. adäquate Erklärungen für Preisunterschiede angeführt werden.

Wenn um 13 Uhr noch 30 von den 50 vorbereiteten Wiener Schnitzel in der Restaurantküche liegen, dann könnten die für zehn anstatt für 15 Euro verkauft werden – oder wenn schon kurz nach 12 Uhr nur noch fünf da sind, dann könnten sie für 20 Euro verkauft werden. Wäre das Modell der variablen Preise auch in der Gastronomie einsetzbar?

Das Modell variabler Preise in der Gastronomie finden Sie in den USA schon lange. Aber auch in europäischen Städten hat die Differenzierung der Preise für Speisen Einzug gehalten. Denken Sie nur an die vergünstigten Angebote im Rahmen von Mittagstischen oder Business Lunchs! In manchen touristischen Städten wie z. B. Nizza werden auf diese Weise auch die Preise für Getränke variiert. Noch etwas ganz anderes: Gerade in Restaurants macht es sogar durchaus Sinn, dauerhaft ein teures Wiener Schnitzel für 20 Euro auf der Karte zu haben. Dieses Angebot lässt die Kalbsbäckchen für 18 Euro dann aus Kundensicht viel billiger erscheinen. Dieses Phänomen, dass eine scheinbar für den Kunden unwichtige oder als zu teuer empfundene Alternative trotzdem dessen Kaufentscheidung beeinflusst, der sog. „Decoy Effect“, kommt übrigens häufiger vor, als wir uns das vorstellen können.

Interview: Simone Treibenreif

Info

TMC-Veranstaltung am 20. April

Zahlen sagen mehr als Worte – die Ermittlung der Zahlungsbereitschaft der Gäste und die Optimierung von Preisen entsprechend der Gesamtstrategie eines Unternehmens beschäftigt nicht nur die Ferienhotellerie. Am Montag, 20. April, mit Beginn um 20 Uhr findet im Raiffeisen Forum in Bruneck eine TMC-Veranstaltung dazu statt (der Eintritt ist frei). Thema des Abends ist „Neue Pricing-Modelle in der Reiseveranstaltung und in der Hotellerie“. Der internationale Preisexperte Mark Friesen wird darüber referieren, wie der beste Preis bei optimaler Auslastung erzielt werden kann.
Informationen: tmc.suedtirol.org

WIFI
WEITERBILDUNG

Mit dem WIFI auf Erfolgskurs!

Assistent/in als Informations- und Wissensmanager/in
Effizienter Umgang mit Informationen
Täglich wird im Betrieb eine Vielzahl von Informationen vermittelt. In diesem Seminar erfahren die Teilnehmenden, wie sie schnell relevante Informationen herausfiltern und verständlich weiterleiten. Durch eine verbesserte Kommunikation wird Zeit und Geld gespart.
TERMIN: 29. April 2015

EXKLUSIV: Interview- & Medientraining
Professionell vor Kamera, Presse & Radio
Von Unternehmer/innen und Führungskräften wird erwartet, dass sie gekonnt Interviews geben. In diesem Training lernen Sie überzeugend zu sprechen und das Wesentliche auf den Punkt zu bringen.
TERMIN: 12. Mai 2015

Bilanz – Kompaktseminar für Unternehmer/innen
Querlesen von Bilanzen für einen schnellen Einblick
Wer eine Bilanz schnell richtig lesen kann, hat sofort einen Überblick über die wirtschaftliche Lage eines Unternehmens. In diesem Seminar lernen Sie wichtige Daten für eine erste Beurteilung herauszufiltern.
TERMIN: 15. Mai 2015 nachmittags

Öffentliche Ausschreibungen – Grundlagen
Informationsveranstaltung zum Vergabewesen
Diese Veranstaltung gibt einen Überblick über das öffentliche Vergabewesen in Südtirol und Italien. Sie erfahren, wie Sie öffentliche Ausschreibungen finden und worauf bei der Teilnahme zu achten ist.
TERMIN: 21. Mai 2015 nachmittags

WIFI – Weiterbildung der Handelskammer Bozen
39100 Bozen | Südtiroler Straße 60
Tel. 0471 945 666 | wifi@handelskammer.bz.it
www.wifi.bz.it

®© Alle Rechte vorbehalten/Riproduzione riservata