

# BRUTTO-BRUTTO IST EINE SACKGASSE

**Interview.** Tourismusberater Martin Schumacher über den Zusammenhang von Preis und Auslastung, das Abnehmen der All-Inclusive-Mentalität und neue Formen der Preisdarstellung.

INTERVIEW: Ulrike Reisner

**SAISON:** Unmittelbar vor Beginn der kommenden Wintersaison scheint es, als hätte die Diskussion um Preisbildung im Tourismus heuer einen besonderen Stellenwert. Wenn wir davon ausgehen, dass sich die Betrachtung aber nicht in einer Schwarz-Weiß-Malerei zwischen Fixpreis und Dumpingpreis erschöpfen kann – welche Aspekte würden Sie aus der Sicht des Beraters als wichtig erachten?

**MARTIN SCHUMACHER:** Aus einer betriebswirtschaftlichen Sicht ist vorrangig der Zusammenhang zwischen Preis und Auslastung zu nennen. Vereinfacht gesagt: senke ich den Preis um den Wert x, muss ich die Auslastung um den Wert y steigern, damit ich das gleiche verdiene – und dabei ist y immer höher als x! Preisreduktionen verlangen eine überproportionale Auslastungssteigerung, wenn man nicht schlechter dastehen will als vorher. Senke ich den Preis beispielsweise um zehn Prozent, muss ich einen Gewinnverlust von 20 und mehr Prozent in Kauf nehmen, wenn die Auslastung nicht steigt. Oder aber die Auslastung um 12 Prozent steigern, beispielsweise von vorher 50 auf dann 56 Prozent, wenn ich keine Gewinneinbußen hinnehmen will. Damit beantwortet sich die Diskussion häufig von selbst.

**SAISON:** Welche Aspekte der Preisgestaltung sind aus Marktsicht wesentlich?

**SCHUMACHER:** Meine persönliche Wahrnehmung in der Beratung geht dahin, dass die über viele Jahre gültige All-Inclusive-Mentalität auch bei den Gästen abnimmt. Als Konsequenz sollten wir die Preise im Tourismus facettenreicher darstellen und nicht immer zwanghaft alles in die Raten hineinpacken. Da haben sich die Zeiten und die Erwartungen vieler Gäste geändert. Es gibt heute kaum ein Qualitäts-Hotel in unseren Breiten, das nicht Halbpension und Kuchenbuffet und Animation und Wellness und „ich weiß nicht was“ zu einem Gesamtpreis anbietet. Der Kunde dieser Tage wägt aber genau ab, was er braucht und was ihm Geld wert ist. Er ist mit Sicherheit leistungs- und preisbewusster geworden. Das bedeutet noch nicht zwangsläufig, dass er es billiger



„Preisreduktionen verlangen eine überproportionale Auslastungssteigerung.“

Martin Schumacher, con.os Tourismusberatung

haben möchte oder dezidiert sparen will. Er ist vielmehr selbstbestimmter in der Zusammenstellung des Leistungspaketes, für das er zu zahlen bereit ist.

**SAISON:** Welche Kriterien legt der Gast an den Preis an?

**SCHUMACHER:** Der individuelle Zusatznutzen spielt hier sicherlich eine immer größere Rolle. Darunter fallen zu einem Gutteil auch ideelle Dinge, wie beispielsweise Designfaktoren, die in der Leistungserstellung eigentlich nichts extra kosten, aber umso größeren Zusatznutzen stiften. Wir sehen im Tourismus heute dazu bereits erfolgreiche Modelle, wie zum Beispiel Harry's

Home in der Stadthotellerie, wo der Gast selbstbestimmt entscheiden kann, ob er an einem Tag im Restaurant isst oder sich am anderen Tag ein Sandwich aus dem Supermarkt um's Eck holt. Ebenso kann er völlig frei definieren, ob er zum Frühstück Kaffee und Croissant um drei Euro oder Schinken mit Ei und allem Drum und Dran um zehn Euro ordern will. Wenn diese selbstbestimmte Wahlfreiheit gegeben ist, dann ist das Produkt aus der Sicht des Kunden immer preiswert – weil er den Gesamtpreis „situativ“ selbst komponiert.

**SAISON:** Das klingt plausibel, zumal der Erfolg der Low Cost Carrier zeigt, dass das Konzept rasch Anklang findet. Woran liegt es, dass sich solche Ideen im klassischen Ferientourismus nur langsam durchsetzen?

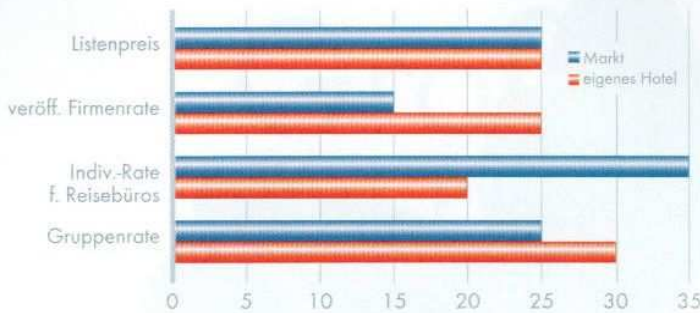
**SCHUMACHER:** Wir müssen in Österreich lernen, mit Nettopreisen umzugehen. Bei uns ist die gut gemeinte „Brutto-Brutto-Mentalität“ in der Preisoptik noch sehr verbreitet. In den Preis, den der Gast sieht, haben wir alles hineinverpackt, von der Umsatzsteuer über die Kurtaxe bis hin zum bereits zitierten Kuchenbuffet. Die Preisoptik wird immer höher, die Autonomie des Gastes immer geringer. Betriebswirtschaftlich völlig problematisch wird es, wenn das volle Dienstleistungsprogramm geboten, aber anstelle von realistischer Kalkulation reine „Preisnehmermentalität“ Einzug hält. Der Vertrieb über den Lebensmitteldiscounter, wo der Hotelier für Übernachtung mit – de facto – Vollpension, Wellnessanlage mit Bademantel sowie Gäste-Card all inclusive 30 Euro bekommt, bringt oftmals kaum mehr Deckung der variablen Kosten, geschweige denn einen Fixkosten-Deckungsbeitrag. Das ist eine gefährliche Spirale.

**SAISON:** Ihr Appell an die Branche ... ?

**SCHUMACHER:** Die Tugend des Rechnens nicht vergessen. Was sich an Preisdurchsetzung einbüßt, kommt über Zusatzauslastung nur ganz selten wieder herein. Außerdem über neue Formen der Leistungs differenzierung und Preisdarstellung nachdenken. Raus aus der, von vielen Kunden gar nicht erwarteten und zudem international auch weitgehend unbekanntem „Brutto-Brutto Mentalität“. \*

Foto: con.os

## Marktanteil pro Rate



Ein Vergleich mit dem Markt stellt den Marktanteil pro Rate jenen des Mitbewerbs gegenüber. Ein derartiges Benchmarking kann als Grundlage für Revenue Management-Entscheidungen dienen. Quelle: ÖHV

	durchschnittlicher Preisnachlass am Gesamtmarkt	durchschnittlicher Zimmerpreis eigenes Hotel
verhandelte Firmenrate	5	84,55
Indiv.-Rate f. Reisebüros	10	80,10
Gruppenrate	35	57,85
Wiederverkaufsrate	40	53,40

→ können, haben es aber mit zunehmend preisbewussten Gästen zu tun. Noch vor zehn Jahren predigten viele Touristiker mit „All Inclusive“ die Heilslehre. Heute lehrt uns der Erfolg der Low Cost Carrier, dass auch „All Extra“ geht. Wer für 21 Euro von Wien nach Innsbruck fliegt, hat das Gefühl, „smart geshoppt“ zu haben – auch wenn er, nach Taxen und Nebenkosten, etwas mehr als 100 Euro für ein Hin- und Rückflugticket hinblättert. Berater Schumacher plädiert daher für Netto- statt für Brutto-Brutto-preise, denn: „Die Preispolitik wird immer höher, die Autonomie des Gastes immer geringer.“ Einen ähnlichen Gedankenansatz verfolgt die Österreichische Hoteliereinigung (ÖHV), wenn sie empfiehlt, aus unentschlossenen Gästen Frühbucher zu machen. „Mit Last-Minute-Preisen wurden Gäste jahrelang dazu verleitet, spät zu buchen“, ist Generalsekretär Thomas Reizenzahn überzeugt. „Doch Schnäppchenjäger können mit flexiblen Preismodellen auch zu früheren Bu-

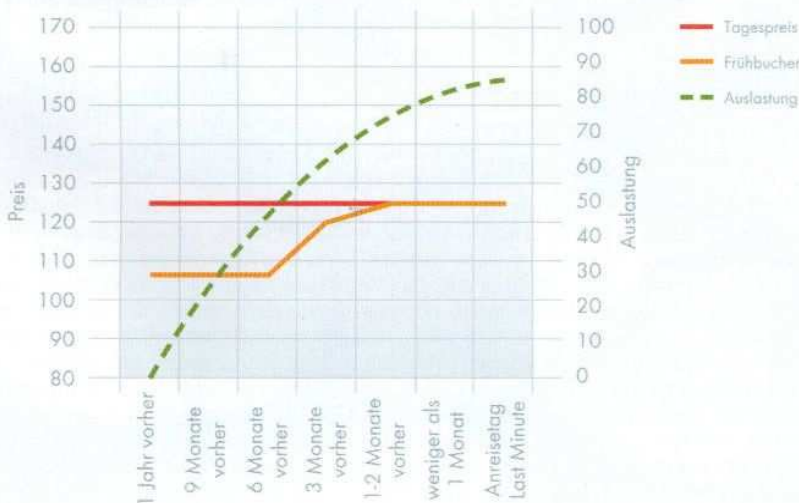
chungen bewegt werden – wenn der Preis zum Zieldatum hin steigt!“ Professionelles Pricing, so der Tenor der ÖHV, beginnt bei der Einsicht des Managements: Die Festsetzung von Preisen ist Preispolitik und gehört als solche zur Verantwortung der Unternehmensspitze. Reizenzahn: „Wer sein Preis- und Ratenmanagement professionalisieren will, muss Hotel, Markt, Preisgestaltung und Umsetzung miteinander verzahnen und sich auf Ratentransparenz, Disziplin und ein System stützen, das kontinuierlich Entscheidungsgrundlagen und Hilfestellungen liefert.“ Kurz: Der Hotelier muss auch unter Druck konsequent bleiben, um nicht unter seinen Gesamtkosten zu verkaufen. Das Wissen über seine Kostensituation ist dafür Voraussetzung.

**KREATIVE OPTIK.** Am Schluss sei ein kleiner, sehr laienhafter Exkurs in die Ökonomie gestattet. Wir wissen, dass Preise sich im Zusammen-

wirken zwischen Angebot und Nachfrage bilden. Seit dem frühen Mittelalter galt dieser „Marktpreis“ als gerecht, weil er quasi für den Ausgleich von Angebot und Nachfrage sorgte. Und er galt als angemessen, wenn er Arbeit und Aufwand abdeckte. Was aber, wenn der Marktpreis nicht so einfach zu eruieren war? Oder er nur sehr umständlich in einen Zusammenhang mit den Produktionskosten zu bringen war? Die Ökonomen des Mittelalters, zum Gutteil Angehörige der Kirche, meinten dazu, dass in einem solchen Falle die Wertvorstellung des Käufers den Ausschlag geben sollte – frei nach dem Motto: „Jeder lebe nach seinem Stande!“.

Hier schließt sich interessanter Weise der Kreis zum alpinen Tourismus der Gegenwart. Urlaub, so viel wissen wir, hat mit Emotion, mit Atmosphäre, mit Werten zu tun. Dinge, die sich nicht unbedingt in konkreten Kosten niederschlagen. Martin Schumachers Vorstellung geht beispielsweise dahin, dass der Gast sich sein maßgeschneidertes Leistungsbündel – je nach individuellem Wunsch und situativem Bedürfnis – selbst zusammenstellt: „Der daraus resultierende Gesamtpreis ist dann immer mehr ‚sein Preis‘ und weniger der pauschalierte des Anbieters.“ Was folgt daraus? Wir Tiroler sollten in der Preisdiskussion eigentlich die Klügeren sein. Wir haben nicht nur die besseren Ressourcen und die höherwertigen Infrastrukturen, wir würden eigentlich auch über das nötige Know-how verfügen um zu wissen, dass unüberlegtes Preisdumping der eigenen Kassa und vor allem auch dem eigenen Produkt schadet. Denn auch wenn kurzfristig Kapazitäten ausgelastet werden, geht das auf Kosten jedweder unternehmerischen Planung, die durch eine Schnellschuss-Preispolitik über den Haufen geworfen wird. Was die professionelle Preisgestaltung betrifft, hat der Tourismus hierzulande sicherlich Aufholbedarf. Und viele der Probleme, die wir diesbezüglich am Markt orten, sind hausgemacht. Unsere über viele Jahre gehegte und gepflegte Brutto-Brutto-Mentalität ist mit Sicherheit eines davon! \*

## Zusammenhang von Frühbuchern und Auslastung



Flexibilität und Leistung haben ihren Preis. Niedrigere Sonderpreise werden mit speziellen Bedingungen oder Einschränkungen verbunden. Quelle: ÖHV