

Interview – Andreas Hinterhuber ist Universitätsprofessor und Berater und gilt als Experte in den Bereichen Pricing und Strategie

# Die Flieger als Vorbild

Durch geschicktes Preismanagement kann das Unternehmensergebnis nachweislich stärker und schneller beeinflusst werden als durch Umsatzausweitung oder Kostensenkung. Wie gutes Preismanagement funktioniert, können Hoteliers von anderen Branchen lernen.

**SWZ:** Herr Hinterhuber, Südtirol ist ein Tourismusland. Die langjährige Erfahrung müsste die heimischen Hoteliers und Gastwirte eigentlich zu Experten gemacht haben – auch in Sachen Preismanagement.

**Andreas Hinterhuber:** Das trifft leider in vielen Fällen nicht zu. Das Thema Preismanagement findet im Allgemeinen noch zu wenig Beachtung – in der Hotellerie genauso wie in Unternehmen anderer Branchen. Dabei ist das Preismanagement mit Blick auf das Geschäftsergebnis ein sehr wichtiger Hebel.

**Was bedeutet das konkret?**

Jedes Unternehmen hat eine Reihe von Hebeln, um sein Ergebnis kurzfristig steigern zu können. Da gibt es einerseits die Möglichkeit, den Umsatz auszuweiten – etwa durch die Suche nach neuen Märkten und neuen Kunden –, es gibt die Möglichkeit, die Kosten zu reduzieren; die dritte Möglichkeit zur Ergebnisverbesserung liegt im Pricing. Dabei ist wissenschaftlich bewiesen, dass dieses Pricing, sprich Preismanagement kurzfristig die größte Erfolgswirkung hat.

**Inwiefern?**

Die Auswirkungen einer fünfprozentigen Erhöhung des Preises auf den Gewinn sind in der Regel zwei- bis dreimal so hoch wie die Auswirkungen einer fünfprozentigen Ausweitung des Umsatzes oder einer fünfprozentigen Kostensenkung. Das zeigt ganz klar, dass das Preismanagement einen dramatischen und schnellen Einfluss auf die Ergebnisse nehmen kann. Dennoch konzentrieren die meisten Unternehmen ihre Bemühungen eigenartigerweise nicht auf das Preismanagement, sondern auf Umsatzausweitung und Kostensenkung.

**Glauben Sie nicht, dass diese Zögerlichkeit in Sachen Preismanagement daher rührt, dass sich Unternehmer einfach davor fürchten, ihre Kunden zu verschrecken, wenn sie die Preise anheben – beispielsweise um fünf Prozent, wie in Ihrem Beispiel vorgeschlagen?**

Achtung, Preismanagement heißt nicht immer Preise erhöhen! Preismanage-



Prof. Andreas Hinterhuber

ment bedeutet, dass sich ein Unternehmen verschiedene Fragen stellen muss: Wie groß ist die Zahlungsbereitschaft des Kunden für meine Produkte und Dienstleistungen? Wie schaffe ich durch Innovation und Differenzierung zusätzlichen Kundenwert, der sich dann wiederum in einer verbesserten Zahlungsbereitschaft ausdrückt? Und wie schaffe ich es, jene Kosten zu senken, die keinen Kundenwert schaffen? Das Preismanagement in einem Unternehmen sollte auf diesem Fragenspektrum basieren und nicht auf anderen Annahmen, die leider sehr verbreitet sind.

**Auf welche Annahmen spielen Sie an?**

In vielen Unternehmen herrschen die Annahmen vor, dass die Preise, die für die eigenen Produkte und Dienstleistungen verlangt werden, anhand der entsprechenden Kosten kalkuliert und am vergleichbaren Angebot des Wettbewerbers ausgerichtet werden müssten.

**Was ist an dieser Denkweise falsch?**

Der Kunde ist grundsätzlich nicht an der Kostenstruktur des Unternehmens interessiert. Es ist ihm egal, ob der An-

bieter für eine bestimmte Leistung hohe oder niedrige Kosten stemmen muss – ihn interessiert nur die Leistung, die er in Anspruch nehmen kann, deren Qualität und deren Wert. Genauso ist es bei den Wettbewerbspreisen. Wenn ein Unternehmen in der Lage ist, eine Dienstleistung anzubieten, die differenziert ist und dadurch einen einzigartigen Wert für den Kunden darstellt, sind die Preise eines Mitbewerbers eigentlich irrelevant.

**Das Zauberwort lautet also „Differenzierung“.**

Ja, Differenzierung und Innovation. Im Preismanagement geht es darum, Innovationen zu schaffen, die dem Kunden eine einmalige Erfahrung bieten, und dafür einen fairen Marktpreis zu verlangen.

**Es ist unbestritten, dass die Hotellerie in Südtirol ein hohes Qualitätsniveau bei Infrastruktur und Dienstleistung bietet. Da stellt sich die Frage, inwieweit im hiesigen Tourismus überhaupt noch Innovations- und Differenzierungsbedarf bestehen, oder muss diese Differenzierung „nur noch“ kommuniziert werden?**

Sie haben recht. In vielen Unternehmen ist der Differenzierungsprozess bereits fortgeschritten; in vielen Hotels werden schon differenzierte Leistungen angeboten. Allerdings bin ich mir nicht sicher, ob diese Leistungen auch angemessen verkauft werden. In vielen Fällen bieten Südtiroler Hoteliers Leistungspakete an, die – verglichen mit Anbietern in Nordtirol oder in Norditalien – tatsächlich einzigartig sind. Der Kundenwert dieser Leistungspakete wird aber nicht entsprechend kommuniziert; die Leistungspakete werden unter Wert verkauft.

**Wie können Südtirols Hoteliers und Gastwirte dieser Preisspirale nach unten entgegenwirken?**

Sie müssen das Thema Preismanagement bewusst angehen. Ein sehr interessantes Rezept, das dabei zur Anwendung kommen kann, ist das sogenannte Revenue Management. Dieser

Ausdruck kommt eigentlich aus der Luftfahrt, hat sich dann aber graduell ins Hotel- und Gastgewerbe weiterverpflanzt, aber auch auf andere Bereiche, zum Beispiel auf den Mietwagen-sektor. Revenue Management – auch Dynamic Pricing genannt – bezeichnet im Grunde nichts anderes, als dass die Preise dynamisch eine Reihe von Faktoren reflektieren: die momentane Buchungslage, die erwartete Nachfrage, die verfügbare Kapazität und den Wert dieser Kapazitäten für bestimmte Kundensegmente.

**Können Sie ein Beispiel machen?**

Ja, nehmen wir das Beispiel aus der Luftfahrt: Vor 20 bis 30 Jahren war der Preis für Flugzeuggtickets für eine bestimm-

**Vor 20 Jahren war der Preis für Flugzeuggtickets für eine bestimmte Strecke einheitlich. Heute variieren die Preise je nach Wochentag und Buchungsfrist deutlich.**

te Strecke im Wesentlichen ein einheitlicher. In den letzten zwei Jahrzehnten hat sich dieser Umstand aufgrund des Revenue Managements stark verändert. Je nachdem an welchem Wochentag und mit welcher Buchungsfrist ein Flugticket gebucht wird, können sich die Preise ändern – und zwar bis zu einem Faktor von zwei, fünf oder acht.

**Ja, im Tourismus variieren die Preise aber auch je nach Wochentag und Saison.**

Vereinzelte schon. Gerade internationale Hotelketten sind da bereits auf einem guten Weg: Frühbucherrabatte gibt es da genauso wie die gezielte Vermarktung von Überkapazitäten. Hierzulande besteht da noch Aufholbedarf. Hotels müssen lernen, sich regelmäßig zu fragen, welche Überkapazitäten sie haben und wie sie diese Kapazitäten vermarkten können, um zusätzliche Kundenschaft zu generieren, ohne die traditionelle Stammkundschaft zu verschrecken. Zu groß darf der Preisunterschied,

den Kunden für nahezu identische Leistungen zahlen, nicht sein.

**Das klingt alles nachvollziehbar. Wo müssen die Südtiroler Hoteliers konkret ansetzen? Wo gibt es Aufholbedarf?**

Es fehlt vielfach sicherlich noch am Mut. Aus Erfahrung kann ich sagen, dass sich hinter schwach ausgeprägten Preismanagementsystemen in vielen Fällen die Angst verbirgt, Umsatz und Marktanteile einzubüßen. Hoteliers müssen lernen, dass es nicht jeder Umsatz wert ist, realisiert zu werden, dass es profitablen und unprofitablen Umsatz gibt und dass es, langfristig gesehen, sehr oft sinnvoll sein kann, bewusst auf Umsatz zu verzichten, um die Werthaltigkeit des Angebots langfristig zu halten.

**Apropos Werthaltigkeit: Wie ist Ihre Einschätzung zum derzeitigen Preisniveau in der Südtiroler Hotellerie? Werden zu oft Schleuderpreise angeboten?**

Ich denke, dass sich der Südtiroler Tourismus noch in einer komfortablen Lage befindet, weil er die Früchte einer extrem guten Vermarktung und einer sehr guten Qualitätsoffensive der vergangenen Jahre erntet. Das Tourismusland Südtirol ist heute eine international anerkannte Marke. Allerdings sind auch hierzulande die Zeichen einer sich wandelnden Zeit wahrnehmbar: Der Wettbewerb wird globaler und

Südtirol muss sich auf diesem globalen Markt der Konkurrenz neuer Mitbewerber stellen, die sich nicht nur in Italien befinden, sondern auch in Griechenland oder anderen entfernten Destinationen. Aber auch in diesem Zusammenhang bietet das Preismanagement eine Hilfestellung.

**Inwieweit?**

Preismanagement kann ein sehr gutes Instrument sein, wenn es darum geht, sich auf Zeiten vorzubereiten, in denen der Nachfragerstrom von existierenden Kunden nicht mehr so konstant und kontinuierlich sein wird wie derzeit. Preismanagement ist nicht nur ein offensives Werkzeug, um das Ergebnis kurzfristig zu steigern, sondern auch ein defensives Instrument, das dabei helfen kann, sich erfolgreich auf Zeiten vorzubereiten, in denen die allgemeine Wirtschaftslage nicht mehr so rosig sein wird wie in der Vergangenheit.

Interview: Evelyn Kirchmaier

**Info**

## Preismanagement – Wie gut sind die Südtiroler?

Den Angebotspreis für eine Übernachtung mit der Formel „Kosten plus Aufschlag“ zu berechnen oder sich bei der Preisdefinition lediglich an den Angeboten des benachbarten Wettbewerbes zu orientieren, zeugt nicht von einem ausgereiften Preismanagement. Viel sinnvoller wäre es, wenn Hoteliers auf Differenzierung setzen und sich mit ihrem Preis dann am Wert orientieren würden, den die Kunden dem differenzierten Angebot beimessen. Das sagt Prof. Andreas Hinterhuber (siehe Interview).

Inwieweit wird dieser Vorschlag von den Südtiroler Hoteliers der gehobenen Kategorien bereits umgesetzt? „Ich denke, besonders in der Vier- und Fünfsternekategorie werden Übernachtungspreise nicht willkürlich festgesetzt“, beantwortet Thomas Walch diese Frage. „Die Hoteliers machen sich hierzulande sogar sehr viele Gedanken darüber, wie sie zu ihren Preisen kommen.“ Natürlich bilde die Kostenkalkulation dabei nach wie vor eine wichtige Grundlage; jedoch sei sie nicht das einzige Kriterium, sagt Walch, Hotelier in Toblach und Bezirksvertreter des HGV: „Die Südtiroler Touristiker von heute gehen professionell vor und orientieren sich bei der Preisfestlegung sehr wohl an

ihrem Angebot sowie an der Nachfrage am Markt.“

Dass sich auf dem Gebiet des professionellen Preismanagements in den vergangenen drei bis vier Jahren „massiv viel getan hat“, betont auch Helmut Tauber, Hotelier in Feldthurns und Gebietsobmann im HGV. „Sowohl die einzelnen Betriebe als auch der Hoteliers- und Gastwir-

teverband haben sich intensiv mit der Thematik auseinandergesetzt; einiges wurde ausprobiert“, so Tauber. Im Sinne der Differenzierung würden die Hotelbetriebe im Land zunehmend versuchen, ganz bestimmte Angebotsgruppen anzusprechen, etwa Urlauber, die speziell zum Wandern nach Südtirol kommen wollen, oder solche, die hierzulande einen Motorradurlaub oder einen Fahrradurlaub verbringen wollen. „Es wird – meist in Zusammenarbeit mit spezialisierten Beratern – immer stärker versucht, diese Kunden an ihrer Orientierung zu packen und im Hinblick auf diese Orientierung Mehrwerte anzubieten“, betont Helmut Tauber, „Mehrwerte, für die der Kunde dann auch zu zahlen bereit ist.“ In Sachen Preismanagement habe sich wirklich sehr viel getan,

unterstreicht der Eisacktaler Hotelier noch einmal, merkt dann aber an, dass es von grundlegender Wichtigkeit sei, auch fortan auf eine ständige Weiterentwicklung bei Angeboten und entsprechenden Preisen zu setzen. „Für kleine Hotels und Betriebe in niedrigen Kategorien ist das natürlich ungleich schwieriger, da ihnen dazu häufig perso-



Helmut Tauber

nelle und finanzielle Ressourcen fehlen“, schließt Tauber.

Ganz besonders um die Hotels der niedrigen Kategorien macht sich auch Hansi Pichler Sorgen. „Sehr viele Gastbetriebe in Südtirol versuchen sich zu differenzieren bzw. zu spezialisieren, indem sie ganz bestimmten Angebotsgruppen beitreten“, merkt der Hotelier aus Schenna und Bezirksobmann im HGV an. Diese Differenzierungsversuche im Angebot würden in der Regel auch gelingen; allerdings bestünden häufig noch Defizite in der entsprechenden Kommunikation, glaubt Pichler. „Der Qualitätsstandard von Infrastrukturen und Service ist in den Südtiroler Hotels im weltweiten Vergleich wirklich sehr gut“, sagt er, „offensichtlich tun sich viele heimische Hoteliers aber noch schwer, wenn es darum geht, dem Kunden

das hohe Niveau der Leistungen zu kommunizieren, begreiflich und wertvoll zu machen – so wertvoll, dass der Gast auch einen bestimmten Preis dafür zu zahlen bereit ist.“ Derzeit sei das nicht immer der Fall; sehr häufig seien die Durchschnittspreise in der Südtiroler Tourismusbranche einfach zu niedrig, bemängelt Hansi Pichler und nennt als Beispiel das Vor-



Hansi Pichler

kommen von Übernachtungsangeboten in einem Viersternehotel zu 40 Euro pro Nacht. „Niemand ist gegen Lock- oder Sonderangebote für einen bestimmten, kurzen Zeitraum; Niedrigstpreise dürfen sich aber auf keinen Fall einbürgern“, unterstreicht der Hotelier. Das schade nämlich nicht nur den Hotels der gehobenen Kategorie selbst, die irgendwann kaum noch kostendeckend arbeiten können und sich in Zukunft schwer tun, wieder höhere Preise durchzusetzen; Dumpingpreise in den höheren Segmenten schaden auch den Betrieben der niedrigeren Kategorien. Sie sind nicht mehr konkurrenzfähig, wenn die Mehrsternebetriebe ihre Übernachtungen zu Schleuderpreisen vergeben. Hansi Pichler: „Die Luft für diese Hotels in den unteren Kategorien wird richtig dünn.“ (ek)

**Info**

## Das Seminar

In Bruneck (am 25. und 26. Juni) und in Bozen (am 1. und 2. Juli) hält Prof. Andreas Hinterhuber (siehe Interview) jeweils ein zweitägiges Seminar für Inhaber und Mitarbeiter von Südtiroler Drei-, Vier-, und Fünfsternehotels. Das Seminar trägt den Titel „Preismanagement für Premium-Hotels in Südtirol – Preisbestimmung, Preisoptimierung und Preisdurchsetzung zur kurzfristigen Ergebnisverbesserung“ und soll aufzeigen, dass Preismanagement mehr ist als Kostenkalkulation und Wettbewerbsbeobachtung. Die Teilnahmegebühr beträgt 950 Euro plus MwSt.

Andreas Hinterhuber stammt aus Bruneck. Nach seinem Studium der Betriebswirtschaft arbeitete Andreas Hinterhuber für verschiedene Pharmakonzerne. Heute gilt Andreas Hinterhuber als Pricing-Experte. Seit 2007 ist er gemeinsam mit seinem Vater Prof. Hans Hinterhuber in der Unternehmensberatung (Hinterhuber & Partners) tätig. Außerdem ist Andreas Hinterhuber als Visiting Professor an der Universität Tsinghua in Peking aktiv und hat eine Gastprofessur an der Universität Bocconi in Mailand inne.

**Informationen:**  
innsbruck@hinterhuber.com