

Dynamic Pricing in der österreichischen Ferienhotellerie

Masterthese zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Business Administration (MBA)

an der Technischen Universität Wien, Continuing Education Center

eingereicht von

Dipl.-Ing. Christoph Leiter, BSc

00515079

BetreuerIn

Mag. Stefan Bammer, MSc MBA

Eidesstattliche Erklärung

Ich, DIPL.-ING. CHRISTOPH LEITER, BSC,

erkläre hiermit,

1. dass ich meine Masterthese selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,
2. dass ich meine Masterthese bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,
3. dass ich, falls die Arbeit mein Unternehmen betrifft, meine/n ArbeitgeberIn über Titel, Form und Inhalt der Masterthese unterrichtet und sein Einverständnis eingeholt habe.

Wien, 15.10.2020

Unterschrift

Danksagung

Studium, Arbeitsalltag und Privatleben während der letzten zwei Jahre zu vereinbaren, war nicht immer ganz einfach. Gleichzeitig war es aber auch eine echte Bereicherung, als Techniker über den eigenen Tellerrand zu schauen und Einblicke in so viele unterschiedliche, interessante Themengebieten zu erlangen.

An erster Stelle bedanke ich mich bei Herrn Mag. Stefan Bammer, MSc MBA, der so freundlich war, die Betreuung dieser Arbeit zu übernehmen. Ich danke für all die hilfreichen Anregungen und für die konstruktive Kritik, die zum Erfolg dieser Arbeit beigetragen haben.

Mein Dank gilt dem Lehrgangsführer Herrn Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Aussenegg und dem Programm-Management, Frau Mag. Patrizia Kastenberger und Frau Mag. Christine Hudetz, MA für die tolle Organisation des Programms und für die stets rasche und unkomplizierte Unterstützung bei Fragen.

Ein besonderer Dank gilt den Interviewpartnern, ohne die diese Arbeit nicht möglich gewesen wäre. Ich danke allen, die sich für ein Interview bereit erklärten, mir ihre Zeit zur Verfügung stellten und bereitwillig ihr Wissen mit mir teilten.

Riesiger Dank gebührt meiner Freundin Hanna, die mich während des Studiums stets motiviert und unterstützt hat und auch immer Verständnis für all die Abende und Wochenenden hatte, an denen ich mit dem Studium beschäftigt war.

Abschließend bedanke ich mich bei allen Studienkollegen, deren Zusammenhalt, Humor und Herzlichkeit ich auf unserem gemeinsamen Weg nicht missen möchte: Alex, Andi, Bernhard, Christoph, Daniel, Gerald, Manuel, Patrick, Philipp und Steffi.

Christoph Leiter
christoph@leiter.io
Wien, im. Okt. 2020

Kurzfassung

Diese Masterthese befasst sich mit Dynamic Pricing in der österreichischen Ferienhotellerie. Dynamic Pricing ist mit Methoden des Revenue Managements verwandt und wird dazu eingesetzt, um beim Verkauf nicht lagerfähiger Güter den Umsatz zu steigern, indem der Preis auf Grund der Nachfrage und der verfügbaren Kapazität gesteuert wird. Während Dynamic Pricing in der Stadthotellerie bereits lange eingesetzt wird, ist diese Methode in der österreichischen Ferienhotellerie noch nicht weit verbreitet. Das Ziel dieser Arbeit ist zu erforschen, auf welche Art Dynamic Pricing in der Ferienhotellerie verwendet werden kann. Dazu wurde eine Literaturrecherche durchgeführt, um rechtliche Anforderungen, ethische Bedenken sowie die Akzeptanz und Fairness von Dynamic Pricing zu ermitteln. Im Praxisteil wurden Expertengespräche mit Mitarbeitern der Ferienhotellerie, Hotelberatern und anderen Branchenkennern durchgeführt und mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Experten den Einsatz von Dynamic Pricing befürworten. Die wichtigsten Kriterien für den Einsatz, sind eine nachvollziehbare Preisgestaltung, eine gute, offene Kommunikation mit den Gästen und intensive Schulungen des gesamten Teams.

Abstract

This master's thesis deals with Dynamic Pricing in the Austrian leisure hotel industry. Dynamic Pricing is related to methods of Revenue Management and is used to increase revenue when selling perishable goods by controlling the price based on demand and available capacity. While dynamic pricing has long been used in the city hotel industry, this method is not yet widely used in the Austrian leisure hotel industry. The aim of this thesis is to research how Dynamic Pricing can be introduced in the leisure hotel industry. A literature research was carried out to identify legal requirements, ethical concerns as well as to determine the acceptance and fairness of Dynamic Pricing. Interviews were conducted with employees, hotel consultants and other industry experts. They were evaluated using qualitative content analysis. In summary, it can be said that experts are in favor of the use of Dynamic Pricing. The most important criteria for use are comprehensible pricing, good, open communication with the guests and intensive training for the entire team.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	vi
Tabellenverzeichnis	vii
Abkürzungsverzeichnis	viii
Executive Summary	x
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	2
1.2 Forschungsfrage	2
1.3 Zielsetzung	3
1.4 Methodik	3
1.5 Aufbau der Arbeit	4
2 Österreichische Hotellerie	6
2.1 Entwicklung und aktuelle Zahlen	6
2.2 Hotelklassifizierungssystem	9
2.3 Einsatz von Technologie	11
2.4 Unterschiede Ferien- und Stadthotellerie	12
3 Vertrieb in der Hotellerie	15
3.1 Zimmerrate	15
3.2 Segmentierung	17
3.3 Steuerung der Buchungen	19
3.4 Buchungskanäle	22
3.5 Überbuchungen	24
3.6 Kennzahlen	25

4	Revenue Management & Dynamic Pricing	32
4.1	Historie	32
4.2	Voraussetzungen	36
4.3	Verwendung in anderen Branchen	40
4.4	Rechtliche Anforderungen	50
4.5	Ethische Betrachtung	52
4.6	Akzeptanz & Fairness	57
5	Empirische Analyse	62
5.1	Das qualitative Gespräch	62
5.2	Die qualitative Inhaltsanalyse	67
5.3	Durchführung	68
5.4	Auswertung der Ergebnisse	73
5.5	Methodenkritik	88
6	Schlussfolgerungen und Empfehlungen	90
7	Zusammenfassung & Ausblick	94
	Literaturverzeichnis	98
A	Einwilligungserklärung für Experteninterviews	106
B	Vollständiger Interviewleitfaden	108
C	Kurzbiografien der Interviewpartner	110
D	Transkriptionen der Interviews	115
E	Auswertung der Interviews	184

Abbildungsverzeichnis

1	Die Stärken des Tourismus in Österreich	7
2	Bettenverteilung nach Unterkunftsart und Bundesländern in der Winter- saison 2018/19	8
3	Bettenverteilung nach Unterkunftsart und Bundesländern in der Sommer- saison 2019	8
4	Entwicklung der Bettenauslastung nach Winter- und Sommersaison in In- dexwerten	9
5	Verteilung der (verfügbaren) Betten nach Unterkunftsarten und Bundes- ländern im Tourismusjahr 2018/19	10
6	Übernachtungen nach wichtigsten Herkunftsländern im Kalenderjahr 2019	10
7	Einsatz von Technologie in der Stadt- sowie der Ferienhotellerie	12
8	Einsatz von RM-Systemen in der Stadt- sowie der Ferienhotellerie	13
9	Klassische Segmentierung in der Hotellerie	19
10	Umsatz ohne (a) und mit (b) Segmentierung	20
11	Verfügbarkeitenkalender für eine Zimmerkategorie	21
12	Provisionen und Abschläge nach Buchungskanal	22
13	PDCA-Zyklus	25
14	ADR und Auslastungsgrad im Monatsverlauf	28
15	Berechnung des RevPAR	29
16	Anwendungsbereiche des RM	40
17	Effekte von Surge Pricing	48
18	Effekte von Surge Pricing auf die Servicequalität	48
19	Auswirkungen eines Ausfalls von Surge Pricing auf die Servicequalität	48
20	Nachfragekurve bei hohen Fixkosten und niedrigen Marginalkosten	54
21	Differenzkriterien bei der Gesprächsdurchführung	64

22	Schritte der Leitfadenkonstruktion	66
23	Ablaufmodell zusammenfassender Inhaltsanalyse mit induktiver Kategorienbildung	68

Tabellenverzeichnis

1	Vergleich der Kriterien für Yield Management anhand der Flugindustrie und der Hotellerie	41
2	Übersicht der Interviewpartner	71
3	Kategorien Forschungsfrage 1	75
4	Kategorien Forschungsfrage 2	77
5	Kategorien Forschungsfrage 3	81
6	Dokumentstatistik Forschungsfrage 1	184
7	Textstellen Forschungsfrage 1	185
8	Dokumentstatistik Forschungsfrage 2	187
9	Textstellen Forschungsfrage 2	187
10	Dokumentstatistik Forschungsfrage 3	192
11	Textstellen Forschungsfrage 3	192

Abkürzungsverzeichnis

ABGB	Allgemeines bürgerliches Gesetzbuch
ADR	Average Daily Rate
AEUV	Vertrag über die Arbeitsweise der europäischen Union
ARR	Average Room Rate
APR	Advanced Purchase Rate (Frühbucherrate)
BAD	Best Available Daily Rate
BAR	Best Available Rate
CTA	Close to Arrival
CTD	Close to Departure
DP	Dynamic Pricing
DRR	Direct Revenue Ratio
DSG	Datenschutzgesetz
DSGVO	Datenschutzgrundverordnung
F&B	Food & Beverages
GDS	Global Distribution System
GIBG	Gleichbehandlungsgesetz
GM	General Manager
GOPPAR	Gross Operating Profit per Available Room
HOTREC	Hotels, Restaurants & Cafés
HSMA	Hospitality Sales & Marketing Association
HSMIAI	Hospitality Sales and Marketing Association International
HRM	Hotel Revenue Management
KPI	Key Performance Indicator (Kennzahl)
MICE	Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions
MinLOS	Minimum Length of Stay

MaxLOS	Maximum Length of Stay
MPI	Market Penetration Index
ÖHV	Österreichische Hoteliervereinigung
ÖBB	Österreichische Bundesbahnen
OTA	Online Travel Agency
RevPAR	Revenue per Available Room
RM	Revenue Management
TRevPAR	Total Revenue per Available Room
USP	Unique Selling Point (Alleinstellungsmerkmal)
YM	Yield Management

Executive Summary

Diese Masterthese befasst sich mit der Fragestellung, in welcher Form und in welchem Ausmaß Dynamic Pricing in der österreichischen Ferienhotellerie zukünftig verwendet werden kann. Dynamic Pricing ist stark mit Methoden des Revenue Management verwandt und wird meist in Kombination eingesetzt. Revenue Management Management wird beim Verkauf von Waren oder Dienstleistungen mit begrenzter Kapazitäten genutzt und hat das Ziel, das richtige Produkt, dem richtigen Kunden, zum richtigen Zeitpunkt, zum richtigen Preis zu verkaufen. Dabei wird der Preis u.a. durch Kundensegmentierung und durch Preisbarrieren gesteuert. Unter Dynamic Pricing wird die dynamische Anpassung der Preise während des Verkaufszeitraumes auf Grund der Nachfrage und der verfügbaren Kapazität verstanden. Dadurch kann auf die aktuelle Nachfrage und andere konkurrenzbezogene Faktoren zur Maximierung des Gesamterlöses reagiert werden.

In Österreich ist Dynamic Pricing in der Ferienhotellerie im Gegensatz zur Stadthotellerie noch nicht weit verbreitet. Es sollen die Fragen geklärt werden, welche Ziele mit dem Einsatz von Dynamic Pricing verfolgt werden können, welche Risiken Experten bei der Einführung und beim Einsatz von Dynamic Pricing sehen und auf welche Weise Dynamic Pricing in der Ferienhotellerie umgesetzt werden kann.

Um die theoretischen Aspekte zu beleuchten, wurde eine Literaturrecherche durchgeführt. Darunter fallen unter anderem die Punkte, welche rechtlichen Rahmenbedingungen eingehalten werden müssen, ob ethische Bedenken bei Dynamic Pricing vorliegen und auf Grund welcher Kriterien Kunden Preise als fair erachten und akzeptieren. Im Praxisteil dieser Masterthese wurden leitfadengeführte Experteninterviews durchgeführt, die anschließend mit der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet wurden.

Das Ergebnis der Literaturrecherche ist, dass es für Dynamic Pricing keine rechtlichen Einschränkungen gibt, sofern keine persönlichen Daten zur Preisfindung benutzt werden. Wird Personal Pricing durchgeführt, müssen Gesetze, die den Datenschutz, die Gleichbehandlung und die Diskriminierung betreffen, eingehalten werden. Aus dem Blickwinkel der Ethik kann eine Preisdifferenzierung als notwendig und mitunter für Käufer wie Verkäufer als vorteilhaft eingestuft werden, da erst eine Preisdifferenzierung gewissen Kundengruppen den Zugang zu bestimmten Waren ermöglicht. Kunden sehen Preise als fair an, wenn eine Balance beim Preis und der Leistung vorhanden ist. Bei der Erhöhung eines Preises, muss somit auch immer der Leistungsumfang oder die Qualität gesteigert werden. Bei der Beurteilung der Fairness von Preisen wird der bezahlte Preis mit den Preisen von anderen Kunden verglichen, es wird Wert auf eine einheitliche Vorgehensweise für alle Kunden gelegt und bewertet, ob der Verkäufer respekt- und verständnisvoll mit dem Kunden umgeht.

Mittels der empirischen Analyse wurden die primären Ziele der Erlössteigerung, der besseren Steuerung der Auslastung und der Erhöhung der Flexibilität festgestellt. Ebenso sollen neue Märkte bedient werden, Mitarbeiter bei der Preisgestaltung unterstützt und Kosten reduziert werden. Als Hauptrisiken wurden identifiziert, dass Gäste durch Dynamic Pricing verärgert oder verunsichert werden könnten. Besonders die für die Ferienhotellerie wichtigen Stammgäste könnten wenig Verständnis für dynamische Preise aufbringen. Ebenso besteht das Risiko, dass bei der Durchführung Fehler gemacht werden, oder Mitarbeiter Bedenken gegenüber automatisierten Systemen haben.

Experten befürworteten grundsätzlich den Einsatz von Dynamic Pricing in der Ferienhotellerie. Die wichtigsten Kriterien für die erfolgreiche Durchführung sind

- (a) eine logische, für Kunden nachvollziehbare Preisgestaltung zu verwenden
- (b) diese transparent offenzulegen und eine gute Kundenkommunikation durchzuführen und
- (c) Mitarbeiter sowie die Geschäftsleitung intensiv zu schulen, damit ein gemeinsames Verständnis von Dynamic Pricing entsteht, der Stellenwert der Thematik erkannt wird und das Team geschlossen dahinter steht.

Generell empfiehlt es sich, anfangs niedrige Preise zu setzen, um eine Grundauslastung zu erreichen und diese sukzessive zu erhöhen, wenn die Auslastung steigt und der Anreisetag näher rückt. Dadurch werden Frühbucher belohnt und die Planbarkeit für das Hotel erhöht. Im Idealfall können so bei entsprechender Nachfrage alle Zimmer zum optimalen Preis verkauft und Last-Minuten-Angebote überflüssig werden. Von diesen wird im Allgemeinen abgeraten, da es kontraproduktiv ist, ein Gästeverhalten zu fördern, bei dem so spät wie möglich gebucht wird. Auch ist ein günstiger Last-Minute-Preis gegenüber andere Gästen, die bereits im Voraus buchten und mehr bezahlten, nur schwer zu rechtfertigen.

Dynamic Pricing sollte laut Experten anfangs anhand einfacher Kriterien und Regeln manuell durchgeführt werden, damit Mitarbeiter mit den Auswirkungen vertraut werden und Erfahrung sammeln können. Die Umsetzung neuer Strategien ist generell immer ein Lernprozess und Fehler sind unvermeidbar. Es ist in Ordnung Fehler zu machen, wenn aus diesen gelernt wird und der Prozess dadurch verbessert werden kann. Später kann auf ein teilautomatisiertes System umgestellt werden, das Vorschläge unterbreitet, die akzeptiert, verändert, oder abgelehnt werden können. Dadurch behalten Mitarbeiter die volle Kontrolle über die Preisgestaltung. Wenn ein hohes Vertrauen in ein solches System besteht, kann die Preisgestaltung anschließend automatisiert erfolgen.

Die Einführung von Dynamic Pricing erfordert auch Mut seitens des Hoteliers. Dazu zählt, sich der eigenen Stärken, die ein Hotel einzigartig machen, bewusst zu werden und das Selbstvertrauen an den Tag zu legen, zu dynamischen Preisen zu stehen. Es gilt den Wert der eigenen Leistungen zu erkennen und angemessene Preise zu verlangen, auch wenn dies anfangs unangenehm sein kann. Langfristig kann dadurch aber der Hotelier sowie der Gast profitieren.

Kapitel 1

Einleitung

Diese Masterthese befasst sich mit dem Einsatz von Dynamic Pricing in der österreichischen Ferienhotellerie. Dynamic Pricing ist stark mit Methoden des Revenue Management verwandt und wird meist in Kombination eingesetzt. Revenue Management Management wird beim Verkauf von Waren oder Dienstleistungen mit begrenzter Kapazitäten genutzt und hat das Ziel, das richtige Produkt, dem richtigen Kunden, zum richtigen Zeitpunkt, zum richtigen Preis zu verkaufen (Kimes 1989: 1). Dabei wird der Preis u.a. durch Kundensegmentierung und durch Preisbarrieren gesteuert. Unter Dynamic Pricing wird die dynamische Anpassung der Preise während des Verkaufszeitraumes auf Grund der Nachfrage und der verfügbaren Kapazität verstanden. Dadurch kann auf die aktuelle Nachfrage und andere konkurrenzbezogene Faktoren zur Maximierung des Gesamterlöses reagiert werden (Klein und Steinhardt 2008: 176).

Revenue Management wurde bereits Ende der 1970er Jahre von Airlines entwickelt und ist seitdem ein unverzichtbares Werkzeug in dieser Branche (Talluri und van Ryzin 2004: 10). Auch andere Branchen benutzen erfolgreich Revenue Management, bspw. die Automobilvermietung, der Einzelhandel oder Energieversorger (Klein und Steinhardt 2008: 4).

Die Bedeutung von Revenue Management in der Hotellerie nimmt ständig zu und wird auch von Entscheidungsträgern zunehmend erkannt (Hayes und Miller 2010: 3). Ein Grund dafür ist, dass sich die Branche in den letzten Jahren stark weiterentwickelt hat

und es für Betreiber immer schwieriger geworden ist, einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Vor allem der steigende Einsatz von Technologie zwingt Betreiber ihre langfristige Strategie und auch kurzfristigere taktische Vorgehen zu verbessern (Abrate und Viglia 2016: 123).

1.1 Problemstellung

Eine akademische Betrachtung von Revenue Management und Dynamic Pricing für die Hotellerie erfolgte erstmals Ende der 1980er Jahre, bspw. durch Kimes (1989). Der Einsatz ist schon länger vor allem in der Stadt- und Kettenhotellerie üblich und hält auch langsam in der Ferienhotellerie Einzug.

Aktuell wird in der österreichischen Ferienhotellerie Dynamic Pricing nur spärlich eingesetzt. Einer Umfrage der Österreichischen Hotelierversammlung vom August 2020 zufolge verwenden nur 23% der Ferienhotels in Österreich Systeme für Dynamic Pricing, während es in der Stadthotellerie bereits 67% sind (Österreichische Hotelierversammlung 2020: 5). Die Ferienhotellerie könnte allerdings ebenso von Dynamic Pricing profitieren um Erlöse zu steigern und um Kunden mehr Flexibilität zu bieten. Es stellt sich die Frage, warum der Einsatz noch nicht weiter verbreitet ist. Bestehen spezielle Risiken, die Hoteliers und Branchenexperten in der Ferienhotellerie sehen, die den Einsatz von Dynamic Pricing hemmen? Spielen unterschiedliche interne Strukturen eine Rolle, oder liegt es an verschiedenen Kundensegmenten, die durch die Ferienhotellerie angesprochen werden?

1.2 Forschungsfrage

Diese Masterthese soll die Fragen beantworten, warum der Einsatz von Dynamic Pricing in der österreichischen Ferienhotellerie noch nicht weit verbreitet ist und wie Dynamic Pricing eingeführt und umgesetzt werden kann. Die zentrale Forschungsfrage lautet somit:

In welcher Form und in welchem Ausmaß kann Dynamic Pricing in der österreichischen Ferienhotellerie zukünftig eingesetzt werden?

Diese Hauptforschungsfrage wird in folgende drei Unterfragen gegliedert, die einzeln untersucht und beantwortet werden:

1. Welche Ziele werden beim Einsatz von Dynamic Pricing in der Ferienhotellerie verfolgt?
2. Welche Risiken sehen Experten beim Einsatz von Dynamic Pricing in der Ferienhotellerie?
3. Auf welche Art kann Dynamic Pricing in der Ferienhotellerie durchgeführt werden?

1.3 Zielsetzung

Das Ziel dieser Masterthese ist es, Hoteliers und andere Entscheidungsträger in der Ferienhotellerie bei der Einführung und Umsetzung von Dynamic Pricing zu unterstützen. Es soll ein Überblick der Hotellerie in Österreich gegeben werden und für branchenfremde Leser sollen die Grundkonzepte des Vertriebs in der Hotellerie erklärt werden. Es soll anschließend ein Verständnis für Revenue Management und Dynamic Pricing auf Grund der Theorie erarbeitet und die Voraussetzungen für den sinnvollen Einsatz eruiert werden. Ebenso wird die Historie von Revenue Management und Dynamic Pricing und die Verwendung in anderen Branchen aufgezeigt und mit der Hotellerie verglichen.

Weitere Aspekte die betrachtet werden sollen, sind der rechtliche Rahmen, der bei der Verwendung von Dynamic Pricing beachtet werden muss. Ebenso soll untersucht werden, welche ethischen Bedenken der Einsatz von Dynamic Pricing aufwirft und die Frage geklärt werden, unter welchen Bedingungen Kunden Preise als fair wahrnehmen und akzeptieren.

Abschließend sollen Handlungsempfehlungen zur Einführung und Durchführung von Dynamic Pricing in der österreichischen Ferienhotellerie ausgesprochen werden.

1.4 Methodik

Die theoretischen Aspekte werden mit einer Literaturrecherche beantwortet. Dazu zählt die Abklärung des rechtlichen Rahmens und die Beantwortung der Fragen, ob Dynamic

Pricing ethisch vertretbar ist und auf Grund welcher Kriterien Kunden Preise als fair erachten und akzeptieren.

Zur Beantwortung der Praxisfragen wird eine empirische Studie durchgeführt. Dazu kommen Methoden der sozialwissenschaftlichen Forschung zum Einsatz. Es werden qualitative Gespräche mit Branchenexperten in Form von leitfadengeführten Experteninterviews durchgeführt und diese anschließend mit der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Eine genaue Beschreibung der Methodik erfolgt in Kapitel 5.

1.5 Aufbau der Arbeit

Diese Masterthese ist wie folgt aufgebaut. Das aktuelle Kapitel beschreibt die Problemstellung und stellt die Forschungsfrage sowie die Unterfragen dar und beschreibt mittels welcher Methodik die Forschungsfragen beantwortet werden sollen.

Kapitel 2 befasst sich mit der Hotellerie in Österreich im Allgemeinen. Es wird die Bedeutung der Hotellerie für den Tourismusstandort Österreich aufgezeigt. Mittels öffentlicher Statistiken werden die aktuelle Situation und Trends dargestellt und anschließend das aktuell in Österreich verwendete Hotelklassifizierungssystem beschrieben. Es wird der derzeitige Technologieeinsatz von österreichischen Hotels betrachtet und zuletzt werden die wesentlichsten Unterschiede zwischen der Ferien- und der Stadthotellerie diskutiert.

In Kapitel 3 wird eine Übersicht über den Vertrieb in der Hotellerie geboten. Dazu gehören Zimmerraten, Steuerung der Buchungen mittels Preisbarrieren und die Bedeutung von Überbuchungen. Es wird aufgezeigt, anhand welcher Kriterien Kunden segmentiert werden können, um in weiterer Folge Revenue Management durchführen zu können. Abgeschlossen wird das Kapitel mit Kennzahlen, die im Vertrieb in der Hotellerie üblicherweise verwendet werden, um den Unternehmenserfolg sicherzustellen.

Kapitel 4 befasst sich mit Revenue Management und Dynamic Pricing. Es wird die Historie von beiden Konzepten mittels einer Literaturrecherche diskutiert sowie die Unterschiede und Gemeinsamkeiten aufgezeigt. Da sich nicht alle Branchen für RM/DP eignen, werden Vorkriterien aufgezeigt, die erfüllt sein müssen, um diese Konzepte sinnvoll einführen zu können. Es werden die Besonderheiten bei der Verwen-

dung von RM/DP in der Hotellerie im Vergleich zu anderen Branchen diskutiert. Der Verwendung von RM in anderen Branchen ist ein eigener Abschnitt gewidmet. Es wird der rechtliche Rahmen, der beim Einsatz von Dynamic Pricing beachtet werden muss, besprochen. Anschließend widmet sich ein Abschnitt der Frage, ob es ethisch vertretbar ist, eine Preisdifferenzierung durchzuführen. Abgeschlossen wird dieses Kapitel mit einem Diskurs zur Kundenakzeptanz von Dynamic Pricing und der Beantwortung der Frage, unter welchen Bedingungen Kunden Preise als fair wahrnehmen.

Im Anschluss daran widmet sich Kapitel 5 dem Praxisteil dieser Masterthese. Es wird eine Expertenbefragung durchgeführt, anhand derer die Forschungsfragen beantwortet werden. Anfangs wird die verwendete Methodik im Detail erläutert, und die genaue Vorgehensweise in dieser Studie beschrieben. Anschließend werden die Ergebnisse der Expertenbefragung ausgewertet und vorgestellt. Zuletzt wird die Vorgehensweise bei der Durchführung der Expertenbefragung und der Auswertung kritisch beleuchtet und Verbesserungsmaßnahmen vorgeschlagen.

Nachfolgend werden in Kapitel 6 Schlussfolgerungen auf Grund der empirischen Analyse gezogen und Handlungsempfehlungen für die österreichische Ferienhotellerie ausgesprochen.

Abgeschlossen wird diese Masterthese mit Kapitel 7, in dem die wesentlichen Ergebnisse dieser Arbeit zusammengefasst werden und ein Ausblick gegeben wird.

Im Anhang befinden sich die Einwilligungserklärung für die Experteninterviews, der verwendete Interviewleitfaden, Kurzbiografien der Interviewteilnehmer, die vollständigen Transkriptionen der durchgeführten Interviews und die Auswertung dieser.

Kapitel 2

Österreichische Hotellerie

Dieses Kapitel beschreibt die österreichische Hotellerie anhand öffentlicher Statistiken. Die wirtschaftliche Bedeutung der Hotellerie für Österreich wird erläutert und auf die Stärken des Tourismusstandorts Österreich eingegangen. Es wird die Bettenverteilung nach Bundesländern, Entwicklung der Bettenauslastung, Verteilung der Unterkunftsarten und Übernachtungen nach Herkunftsländern dargestellt.

Anschließend wird das Hotelklassifizierungssystem, das in Österreich zum Einsatz kommt, beschrieben. Es wird auf die Hotelklassen eingegangen und die verwendeten Bewertungskriterien, Kategorien und Richtlinien beschrieben. Danach wird der aktuelle Einsatz von Technologie in der österreichischen Hotellerie betrachtet.

Abgeschlossen wird dieses Kapitel mit einer Erklärung der wesentlichen Unterschiede der Ferien- und Stadthotellerie. Dazu gehören die verschiedenen Anforderungen und Erwartungen der Gäste an beide Kategorien und das daraus entstehende unterschiedliche Kundenverhalten.

2.1 Entwicklung und aktuelle Zahlen

Für Österreich ist die Tourismus- und Freizeitwirtschaft eine der wichtigsten Wirtschaftszweige. Mit Ende 2019 gab es in Österreich 4.217 Hotels (Wirtschaftskammer Österreich 2019) und die direkte und indirekte Wertschöpfung der Branche betrug im Jahr

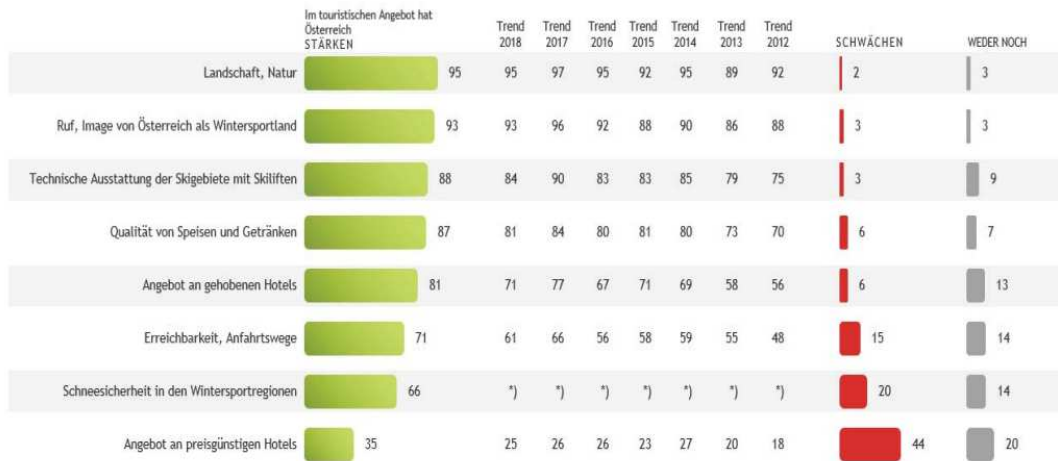


Abbildung 1: Die Stärken des Tourismus in Österreich

Quelle: Market-Institut, zitiert nach Wirtschaftskammer Österreich (2020: 21)

2018 ca. € 59,2 Mrd., was 15,3% des BIP entsprach (Wirtschaftskammer Österreich 2020: 8). Im Jahr 2018 waren 503.449 Personen zumindest einen Tag des Jahres im Beherbergungs- und Gaststättenwesen laut Sozialversicherungsdaten beschäftigt. 8.910 Lehrlinge werden in dieser Branche ausgebildet (ebd.: 8). Somit ist der Tourismus auch ein wichtiger Faktor bei der Beschäftigung in Österreich.

Österreich kommt die zentrale Lage in Europa und die Landschaft bzw. Natur zu Gute, insbesondere die Berge und Seen. Wie das Institut für Markt-, Meinungs- und Mediaforschung erhoben hat, ist auch der Ruf von Österreich als Wintersportland, die technische Ausstattung der Skigebiete und die Kulinarik von Bedeutung, siehe Abb. 1.

Die Zahl der Nächtigungen betrug im Jahr 2019 ca. 152,7 Mio., wovon die Sommersaison 72,9 Mio. und die Wintersaison 79,0 Mio. ausmachten (ebd.: 8). Somit scheint der Sommer- wie Winterurlaub in Österreich etwa gleich beliebt zu sein.

Die Bettenverteilung nach Unterkunftsarten ist für die Wintersaison 2018/19 in Abb. 2 und für Sommersaison 2019 in Abb. 3 dargestellt. Hier wird gut ersichtlich, dass das Bettenangebot im Sommer und im Winter unabhängig vom Bundesland etwa konstant ist. Die Bundesländer Tirol, Salzburg, Kärnten und die Steiermark stellen ca. drei Viertel aller Betten zur Verfügung.

In Abb. 4 wird die Bettenauslastung 2004–2019 für die Sommer- und Wintersaison dargestellt. Es ist ein klarer allgemeiner Aufwärtstrend ersichtlich, insbesondere der Som-

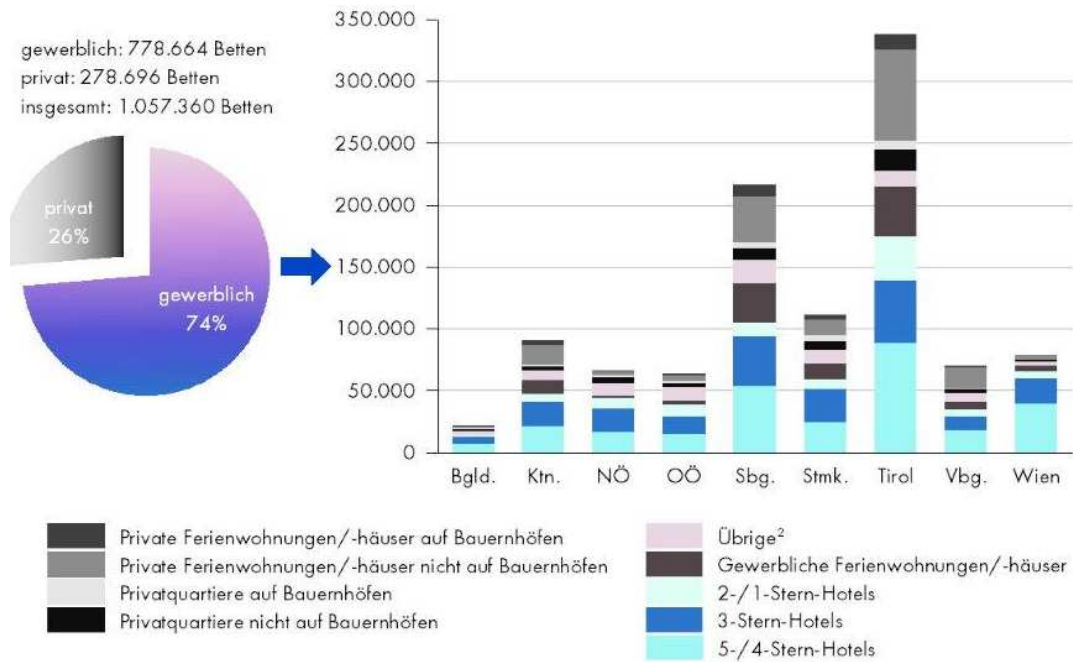


Abbildung 2: Bettenverteilung nach Unterkunftsart und Bundesländern in der Wintersaison 2018/19

Quelle: STATISTIK AUSTRIA (2020a)

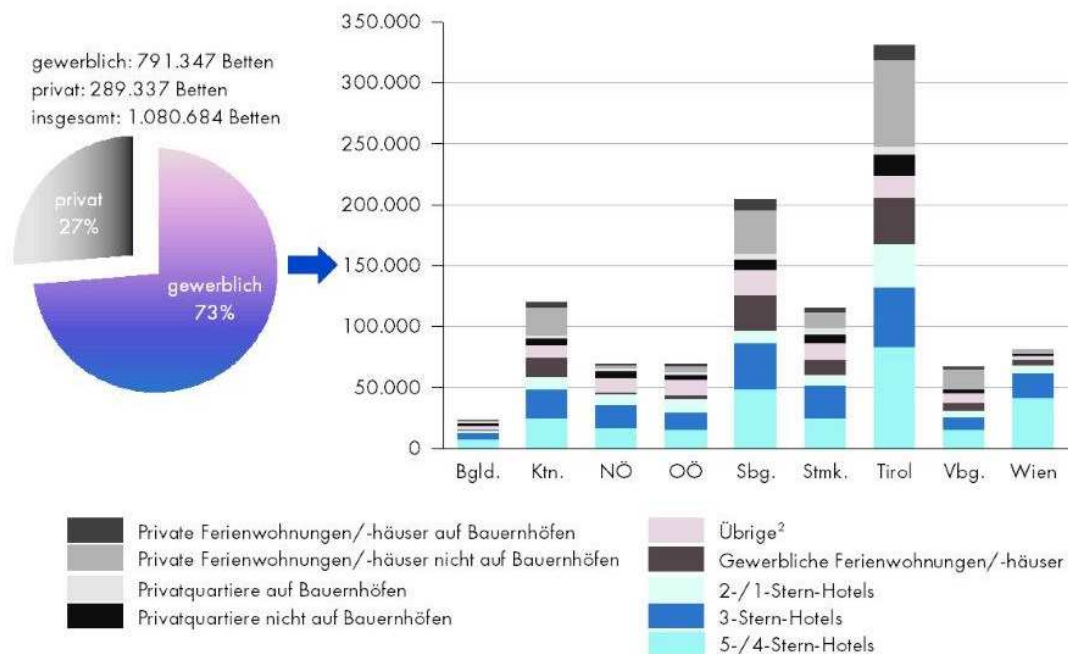


Abbildung 3: Bettenverteilung nach Unterkunftsart und Bundesländern in der Sommersaison 2019

Quelle: STATISTIK AUSTRIA (2020a)

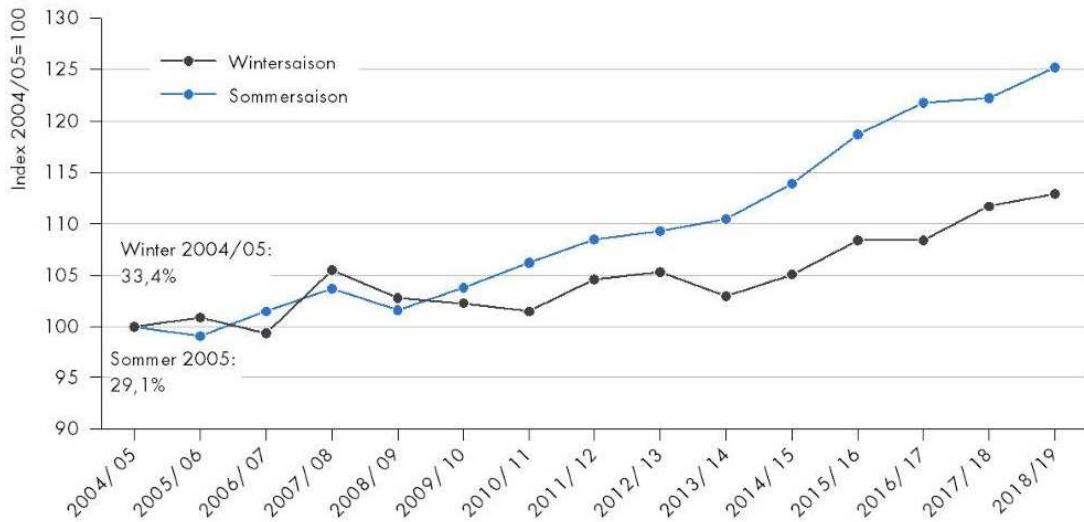


Abbildung 4: Entwicklung der Bettenauslastung nach Winter- und Sommersaison in Indexwerten

Quelle: STATISTIK AUSTRIA (2020a)

mertourismus ist in den letzten zehn Jahren stark angestiegen.

Die 4/5-Sternekatgorie macht 25,4% der Unterkunftsarten aus, 3-Sterne-Betriebe machen 19,2% aus und private Ferienwohnungen/-häuser 29,4%. Die Bundesländer Tirol und Salzburg stellen über 50% der verfügbaren Betten bereit, wie in Abb. 5 ersichtlich ist.

In Abb. 6 werden die Übernachtungen nach Herkunftsländer dargestellt. Deutschland ist mit 57 Mio. Übernachtungen die wichtigste Zielgruppe, gefolgt vom Binnentourismus mit 40 Mio. Übernachtungen und den Niederlanden mit 10 Mio. Übernachtungen.

2.2 Hotelklassifizierungssystem

Das österreichische Hotelklassifizierungssystem basiert auf der Klassifizierung der Hotelstars Union. Diese wurde 2009 von HOTREC – dem europäischen Dachverband für Hotels, Restaurants und Cafés – gegründet. Die 17 Mitgliedsstaaten sind neben Österreich auch Deutschland, die Schweiz, Ungarn, Belgien, die Niederlande und andere. Das Ziel ist es einen großteils objektiven Fragenkatalog einzuführen und dadurch die Hotelklassifizierung in den Mitgliedsländern zu harmonisieren. Dadurch soll eine hohe Qualität gewährleistet und die Klassifizierung transparent für den Gast erfolgen (DEHOGA Deutsche Hotelklassifizierung GmbH 2020).

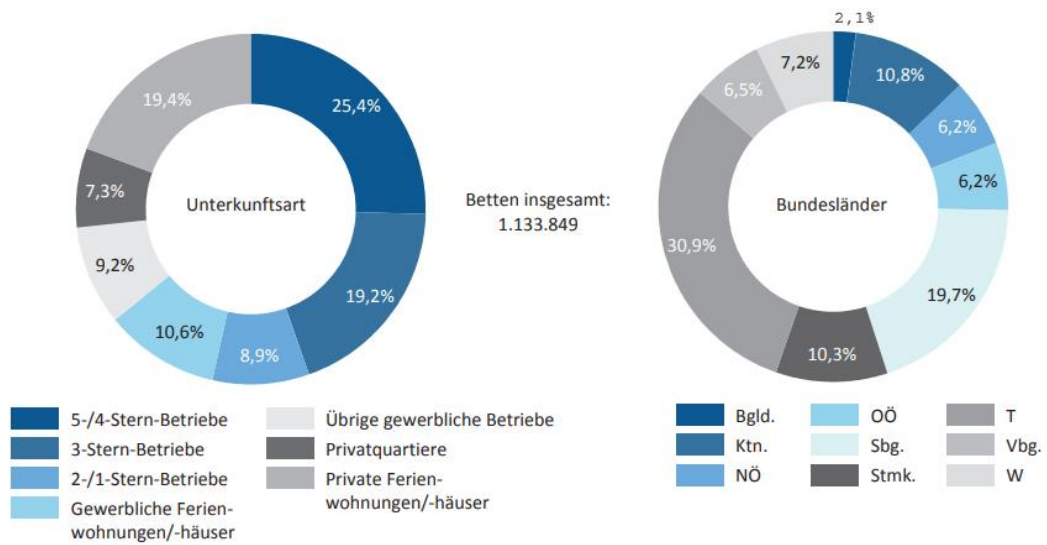


Abbildung 5: Verteilung der (verfügbaren) Betten nach Unterkunftsarten und Bundesländern im Tourismusjahr 2018/19
Quelle: STATISTIK AUSTRIA (2020b: 16)

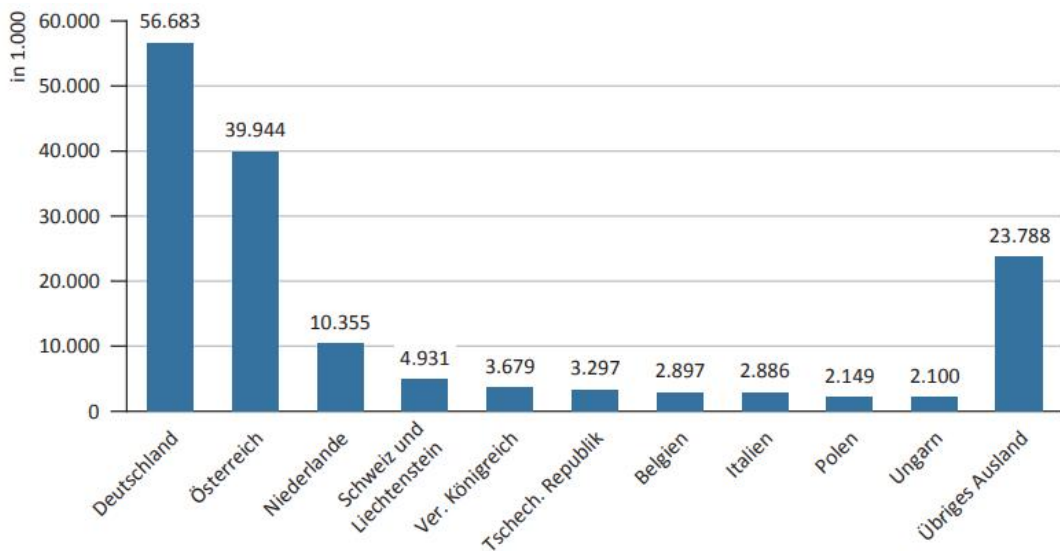


Abbildung 6: Übernachtungen nach wichtigsten Herkunftsländern im Kalenderjahr 2019
Quelle: STATISTIK AUSTRIA (2020b: 19)

Es wurden 21 Richtlinien festgeschrieben, auf deren Basis eine Hotelklassifizierung zu erfolgen hat. Diese legen unter anderem fest, dass Kontrollen regelmäßig zu erfolgen haben, dass Kundenbeschwerden bezüglich der Klassifizierung systematisch behandelt werden und dass Hotels Einspruch bei der Klassifizierung erheben können (HOTREC 2009).

Die Einteilung von Hotels erfolgt in fünf unterschiedlichen Klassen von 1 bis 5 Sterne, gemäß einfachen, mittleren, gehobenen, hohen und höchsten Ansprüchen. Ein Hotel kann den Zusatz »Superior« erhalten, wenn es die Anforderungen für die Kategorie übererfüllt, die Kennzeichnung erfolgt dann bspw. als »5*s« (DEHOGA Deutsche Hotelklassifizierung GmbH 2015: 22).

Zur Einteilung wird ein Kriterienkatalog (ebd.) mit aktuell 270 Kriterien verwendet. Diese sind in sieben Kategorien eingeteilt: »Allgemeine Hotelinformationen«, »Rezeption und Services«, »Zimmer«, »Gastronomie«, »Veranstaltungsbereich (MICE)«, »Freizeit« und »Qualitäts- und Online-Aktivitäten«. Die größte und wichtigste Kategorie mit 113 Kriterien ist die Kategorie »Zimmer«.

Jedes erfüllte Kriterium wird mit Punkten bewertet, die Summe davon ergibt die gesamte Bewertung. Es existieren Muss-Kriterien, die zur Erhaltung einer Sternekategorie erfüllt werden müssen. So ist Sauberkeit und Hygiene ein Kriterium, das für alle Kategorien erfüllt sein muss, ein Gästelift ist bspw. die Voraussetzung für eine 3-Sterne-Bewertung und für das Erreichen einer 5-Sterne-Bewertung ist bspw. ein Concierge Voraussetzung.

2.3 Einsatz von Technologie

Die Österreichische Hotelierversammlung veröffentlichte einen Technologie-Report, der sich mit der Systemlandschaft in der österreichischen Hotellerie befasst. In Abb. 7 werden die verwendeten Systemarten, der 170 untersuchten Hotels, aufgetrennt nach Ferien- sowie Stadthotellerie dargestellt.

Wie der Report zeigt, sind heutzutage Hotelreservierungssysteme, ein Channel Manager sowie die eigene Webbuchungsmaschine ein Muss. Beinahe alle Hotels verfügen über die-

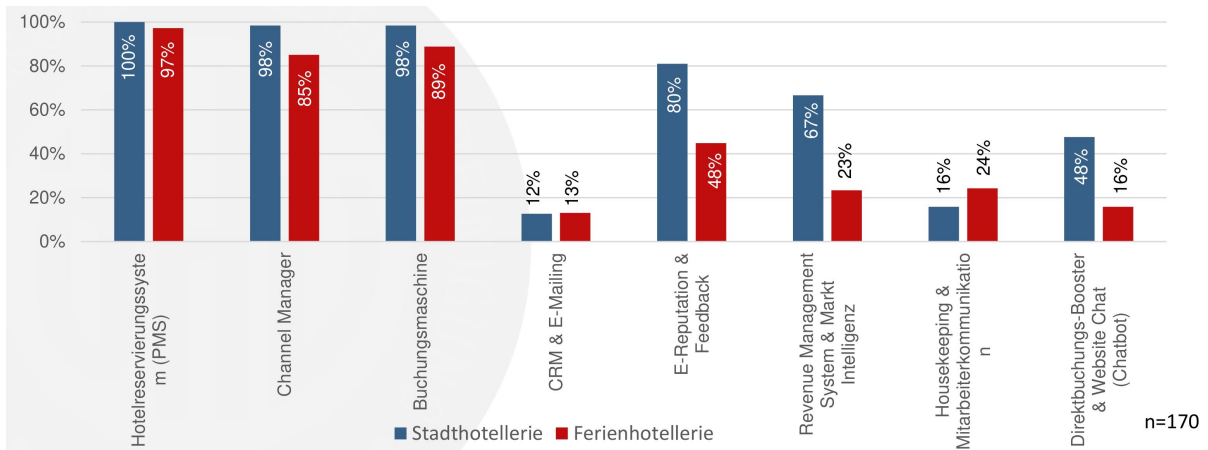


Abbildung 7: Einsatz von Technologie in der Stadt- sowie der Ferienhotellerie
Quelle: Österreichische Hotelierversammlung (2020: 5)

se Systeme. Auffallend ist, dass die Stadthotellerie – mit Ausnahme der Kategorie »Housekeeping & Mitarbeiterkommunikation« – generell technologieaffiner zu sein scheint und hier eine Vorreiterstellung einnimmt. Besonders auffallend ist dies in der für diese Masterthese relevante Kategorie »Revenue Management System & Markt Intelligenz«, die in der Stadthotellerie bereits zwei Drittel einsetzen, während es in der Ferienhotellerie nur knapp ein Viertel sind. Auch wenn in diesem Report lediglich 170 Hotels analysiert wurden, decken sich in dieser Kategorie die Zahlen mit einer Umfrage des ÖHV von 2016 (Österreichische Hotelierversammlung 2020: 7).

In Abb. 8 werden die derzeit verwendeten RM-Systeme dargestellt. Der Report stellt fest, dass eine Vielzahl dieser Systeme noch keine Anbindung an die Hotelreservierungssysteme oder an Channel Manager haben, was die händische Mehrfachwartung der Preise in unterschiedlichen Systemen erfordert. Solche Schnittstellen sollen in Zukunft immer wichtiger werden, da die Anzahl der Quellen, auf der die Preisermittlung basiert, ständig wächst und somit eine Automatisierung notwendig wird. Außerdem wird die Prognose getroffen, dass der Einsatz von RM-Systemen in Zukunft auch in der Ferienhotellerie steigen wird (ebd.: 23).

2.4 Unterschiede Ferien- und Stadthotellerie

Die Zielgruppe der Stadthotellerie sind Geschäftsleute und Kurzurlauber. Solche Gäste buchen oft kurzfristig, bleiben nur wenige Tage im Hotel oder stornieren kurz vor Anreise (Hanks *et al.* 1992: 17). Sie verweilen normalerweise nicht lange im Hotel selbst, denn

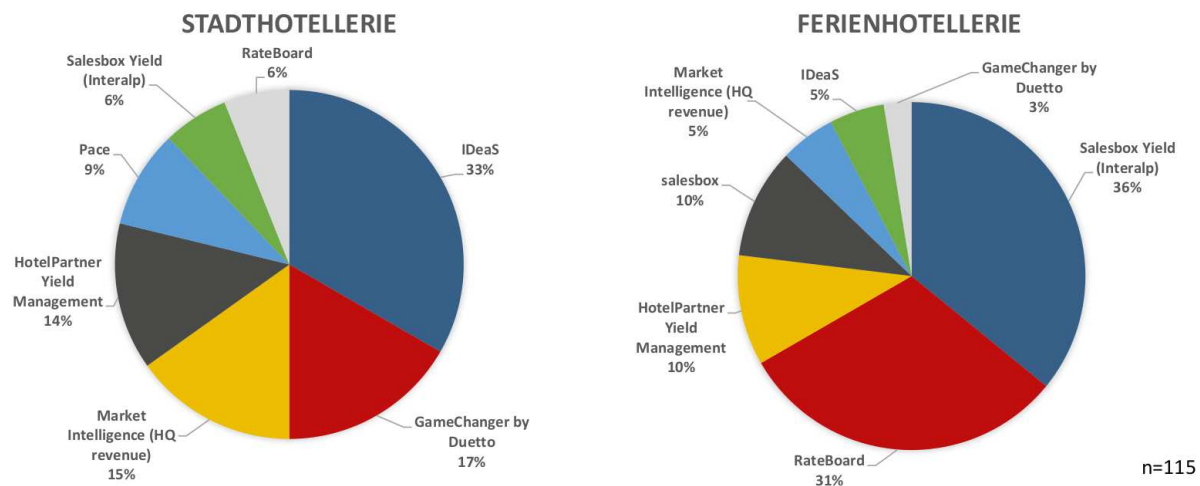


Abbildung 8: Einsatz von RM-Systemen in der Stadt- sowie der Ferienhotellerie
 Quelle: Österreichische Hoteliervereinigung (2020: 22)

deren Hauptmotivation ist die Übernachtung und ggf. die Verwendung eines Konferenzraumes. Geschäftsreisende sind oft weniger preissensitiv, als Privatreisende, insbesondere, wenn das Unternehmen die Kosten der Reise trägt. Da sich Geschäftstermine oft kurzfristig ergeben oder auch kurzfristig ausfallen, tätigen Geschäftsreisende ihre Buchung meist kurz vor Anreise und erwarten auch Flexibilität, falls der Aufenthalt kürzer als geplant ausfallen sollte.

In der Ferienhotellerie hingegen wird nicht nur ein Zimmer zum Zwecke der Übernachtung, sondern ein Gesamterlebnis geboten. Die Zielgruppen sind Familien und Paare, die ihren Sommer- oder Winterurlaub verbringen. Buchungen erfolgen oft schon Monate im Vorhinein (Hall *et al.* 2016: 17; Choi und Mattila 2004: 305) und werden nur selten noch kurzfristig storniert, etwa bei einem Krankheitsfall oder bei anderen persönlichen Notfällen. Die Beziehung zu Gästen ist sehr persönlich und viele Gäste verbringen den Urlaub jedes Jahr im selben Hotel. Diese erwarten sich, dass das Hotel individuell auf sie eingeht und sich ihre Präferenzen vergangener Besuche beachtet. So haben viele Stammgäste oft ein bevorzugtes Zimmer, in dem sie wieder untergebracht werden möchten. Ebenso wird in der gehobenen Hotellerie erwartet, dass bspw. auf Lebensmittelunverträglichkeiten, die bei einem Aufenthalt bekannt gegeben wurden auch bei weiteren Aufenthalten Rücksicht genommen wird.

Ein weiterer maßgeblicher Unterschied besteht im Überbuchungsverhalten von Hotels. Dabei werden gering mehr Zimmer verkauft, als tatsächlich zur Verfügung stehen. Der

Grund dafür ist, dass nicht alle Kunden auch tatsächlich die Buchung wahrnehmen (sogenannte »No-Shows«), Hotels aber ihre Kapazität füllen müssen, um den Gewinn zu maximieren. Dies ist gängige Praxis in der Stadthotellerie. Wie aus Gesprächen des Verfassers mit Branchenexperten hervorging, werden Überbuchungen in der österreichischen Ferienhotellerie nicht verwendet. Als Grund wurde genannt, dass solche Urlaubsaufenthalte für die Gäste von großer Bedeutung sind und bis auf wenige Ausnahmen (bspw. Krankheitsfälle) werden alle Buchungen auch genutzt. Feriengäste, die ohne das Hotel zu informieren, nicht anreisen, kommen in der Praxis sehr selten vor.

Kapitel 3

Vertrieb in der Hotellerie

Dieses Kapitel hat das Ziel, die Grundlagen des Vertriebs in der Hotellerie zu erklären, auf denen Revenue Management und Dynamic Pricing später aufbauen. Es werden die wesentlichen Konzepte, die Einfluss auf den Zimmerpreis haben und mit denen die Nachfrage prognostiziert werden kann, vorgestellt. Durch Segmentierung können Hotels ihre Gäste in Gruppen einteilen, ihre Raten entsprechend der Anforderungen gestalten und Umsatzanalysen auf Grund der Gruppen durchführen. Es wird auf Preisbarrieren eingegangen, mit denen Hoteliers Buchungen gezielt steuern können, und die verschiedenen Buchungskanäle erklärt. Ein weiteres Element zur Umsatzsteigerung sind Überbuchungen, die vor allem in der Stadthotellerie von großer Bedeutung sind. Abschließend wird auf ökonomische Kennzahlen eingegangen, die ein Werkzeug des Managements darstellen und mit denen der Erfolg eines Hotels überwacht und bei Abweichungen von der Erwartung Maßnahmen gesetzt werden können.

3.1 Zimmerrate

Einer der wichtigsten Werte für den Hotelier ist der (durchschnittliche) Zimmerpreis. In der Hotelbranche wird aber stets von der Zimmerrate – oder einfach nur Rate – gesprochen, die dem Zimmerpreis abzüglich der Umsatzsteuer und ggf. den Provisionskosten entspricht. Der Zimmerpreis ist also der für den Gast interessante Wert und die Zimmerrate ist für den Hotelier von Bedeutung.

Die Rate für ein Zimmer wird von vielen Faktoren beeinflusst. Unterschiedliche Zimmertypen haben auf Grund der Größe und der Ausstattung verschiedene Basisraten. Ebenso spielt die erwartete Nachfrage eine Rolle, so sind die Raten zur Hauptsaison oder bei Events wie Messen höher als in der Nebensaison. Auch Wochentage haben je nach Hotel einen Einfluss auf die Rate, so buchen Urlauber Zimmer am Wochenende und Geschäftsleute Zimmer unter der Woche ohne Wochenendaufenthalt.

Weiteren Einfluss auf die Rate haben Buchungskonditionen. Raten, bei denen eine kostenlose Stornierung ermöglicht wird, sind in der Regel teurer als Raten, bei denen eine Stornierung nicht möglich ist.

Der Ausgangspunkt ist die Best Available Rate (BAR) und ist jene Rate, welche ohne Einschränkungen, abgesehen von den beim Hotel gültigen Buchungs- und Stornierungsbedingungen, buchbar ist (Sensen 2018: 53). Eine Steuerung des Buchungsverhalten kann mit einer Veränderung der BAR erfolgen. Bezieht sich die Rate nicht auf eine Periode sondern auf einen bestimmten Tag, so wird diese auch als Best Available Daily Rate (BAD) bezeichnet (ebd.: 53).

Hotels bieten oft nicht nur den eigentlichen Aufenthalt an, sondern verkaufen Pauschalen, was eine Form des »*Bundlings*« darstellt (Hayes und Miller 2010: 118 f.). Bei dieser werden zusätzlich zur Übernachtung auch Zusatzleistungen wie bspw. Spa-Behandlungen oder Skipässe angeboten. Der Gesamtpreis für die Pauschale ist geringer als die Summe aller Einzelleistungen. Für den Gast ist dadurch nicht mehr direkt ersichtlich, wie hoch die Rate für das Zimmer ist. Der Vorteil für das Hotel ist, dass durch solche Angebote die Nachfrage in schwachen Zeiten gesteigert werden kann. Auch steigt für das Hotel die Planbarkeit in Bezug auf die angebotenen Zusatzleistungen (Sensen 2018: 55).

Eine Möglichkeit, um die Nachfrage nach Zimmer zu stärken, die voraussichtlich in wenigen Tagen leer stehen würden, sind Last-Minute-Angebote. Hierbei wird der Preis für einzelne Zimmer oft stark rabattiert. Das Hotel sollte dabei zumindest die Grenzkosten decken, allerdings kann i.d.R. mit weiterem Umsatz in Form von F&B (*Food and Beverages*) oder weiteren Zusatzleistungen gerechnet werden.

Ein wichtiges Konzept, das auch Einfluss auf die Rate nehmen kann, ist das Buchungs-

fenster (engl. »Lead Time«). Es stellt den Zeitraum zwischen der Buchung und dem Anreisedatum dar (Sensen 2018: 50). In der Ferienhotellerie ist die durchschnittliche Lead Time höher als in der Stadthotellerie (Relihan 1989: 42), bei der oft kurzfristige Buchungen eintreffen oder Gäste direkt an der Rezeption ein Zimmer für die aktuelle Nacht buchen. Grundsätzlich lässt sich sagen, dass die Rate bei einer hohen Lead Time (Frühbucher) geringer sein wird, als bei einer kurzen Lead Time. Ist die Lead Time allerdings sehr kurz, versuchen Hotels ihre bestehende Kapazitäten auszuschöpfen und bieten Zimmer günstiger in Form von Last-Minute-Angeboten an.

Der Pickup beschreibt, wie viele Zimmernächte in einer Periode für einen bestimmten Tag gebucht wurden (Weatherford und Kimes 2003: 403). Wird der Pickup bspw. mit einer Periode des Vorjahres verglichen, so kann er einen guten Indikator für die zukünftige Auslastung darstellen. Bei einem hohen Pickup besteht also eine große Nachfrage und das Hotel hat die Option Buchungen mit niedriger Marge abzulehnen (Sensen 2018: 50).

3.2 Segmentierung

Ein wichtiges Werkzeug zur effizienten Preisgestaltung ist die Segmentierung der Kunden, da unterschiedliche Gruppen nicht nur ein unterschiedliches Buchungsverhalten aufweisen, sondern auch verschiedene Preissensibilitäten haben. Dadurch kann das Buchungsverhalten der Gäste beurteilt und auf Veränderungen besser reagiert werden (ebd.: 24). Verzeichnet ein Hotel weniger Buchungen als üblich, so kann analysiert werden, welches Segment der Auslöser war und entsprechende Gegenmaßnahmen gesetzt werden.

Eine Segmentierung kann mittels einer Vielzahl von unterschiedlichsten Kriterien erfolgen. Sensen (ebd.: 24) zählt folgende ausgewählte Kriterien auf:

Alter Einteilung in Kinder, Jugendliche, Erwachsene, Senioren

Anlass Geschäftlich oder privat

Aufenthaltsdauer Eine Nacht, ein Wochenende, eine Woche, ...

Aufenthaltszeitpunkt Unter der Woche oder Wochenende oder Feiertage

Buchungskanal Direkt über Webseite/Telefon, Online-Portal, Reisebüro, ...

Buchungszeitpunkt Hohe oder niedrige Lead Time

Familienstand Singles, Paare, Familien

Herkunft Inländische Gäste, benachbartes Ausland, DACH- oder EU-Raum, weiteres Ausland

Eine Vielzahl weiterer möglicher Segmentierungskriterien für die Ferienhotellerie werden von Ivanov (2014: 62–64) angeführt. Diese beinhalten u.a. die Ausbildung und den Beruf von Gästen, aber auch psychographische Kriterien, wie Persönlichkeitsmerkmale, und den Lifestyle. Er weist darauf hin, dass von Hotels nur solche Kriterien verwendet werden sollen, die relevant für den Hoteltyp sind, die das Buchungsverhalten der Gäste beeinflussen und in den Entscheidungsprozess der Gäste und der Hotels einfließen (ebd.: 57).

Auf Grund dieser Kriterien können Gruppen gebildet werden, bspw. geschäftlich Reisende, die kurzfristig buchen und nur eine Nacht im Hotel bleiben oder Familien, die früh buchen und für mindestens eine Woche im Hotel nächtigen. Es sollte hierbei nicht die Anzahl der Segmente maximiert werden, sondern viel mehr eine für das Hotel sinnvolle Segmentierung erarbeitet werden, die alle Gäste in entsprechende Gruppen unterteilt. Dabei ist zu beachten, dass die Segmentierung eindeutig sein muss, d.h. dass ein Gast nur genau einem Segment zugeordnet werden darf (Sensen 2018: 24). Dazu eignet sich die Erstellung einer Hierarchie von Kriterien. Bspw. könnten alle Gäste in erster Ebene nach Herkunftsland und dann nach Alter segmentiert werden, oder es könnte als primäres Segmentierungskriterium der Buchungskanal und danach der Grund des Anlasses verwendet werden. Es liegt im Ermessen des Hoteliers, aus wie viele Ebenen die Hierarchie besteht.

Eine klassische hierarchische Segmentierung wird in Abb. 9 dargestellt. Hierbei werden auf oberster Ebene Gruppen- und Individualreisen getrennt. Diese werden dann weiter in Business und Freizeit unterteilt, somit entstehen vier unterschiedliche Segmente. »Andere« dient für Buchungen, die nicht eindeutig zuordenbar sind, bspw. kann es vorkommen, dass geschäftlich Reisende ihren Aufenthalt um einige Tage verlängern, um

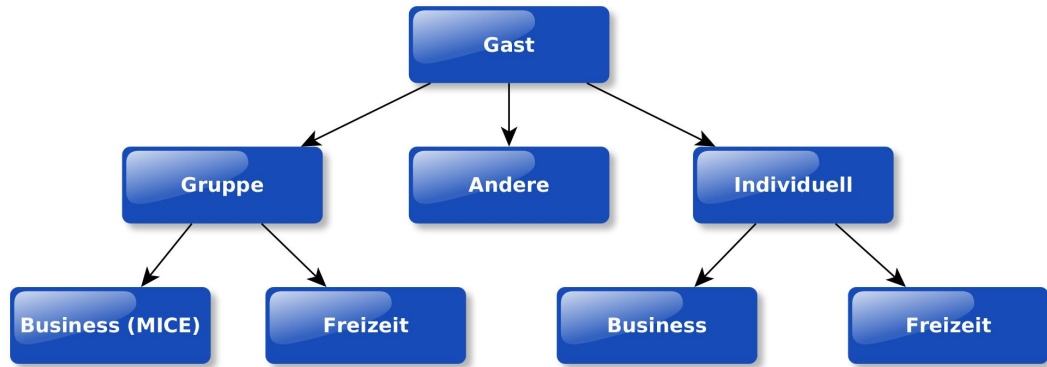


Abbildung 9: Klassische Segmentierung in der Hotellerie

Quelle: In Anlehnung an Weber (2006), zitiert durch Weber und Klar (2019: 70)

auch noch kurz Urlaub am Ort des Geschäftstermins zu verbringen.

Einmal definiert, sollte die Segmentierung nicht ohne guten Grund verändert werden. Nur durch eine einheitliche Segmentierung über einen längeren Zeitraum können Analysen der Segmente durchgeführt und Entwicklungstendenzen erkannt werden. Wird die Segmentierung zu oft geändert, sind diese nicht mehr vergleichbar und ein wichtiges Werkzeug des RM geht verloren (Sensen 2018: 27).

Abb. 10 zeigt beispielhaft die Auswirkungen einer Segmentierung auf den Umsatz. Bei der Verwendung einer Einheitsrate (a) ist der Umsatz die Fläche des Rechtecks. Gäste, denen der Preis P_1 zu hoch ist, buchen nicht und können somit nicht zum Umsatz beitragen. In der Abbildung entspricht dies dem Dreieck E_1Q_1D . Im Gegensatz dazu, wären weniger preissensible Gäste dazu bereit gewesen, mehr als P_1 zu bezahlen. Dieser entgangene Umsatz entspricht dem Dreieck P_1E_1D . Beim Einsatz einer Segmentierung werden verschiedene Preise verwendet (b) und der Umsatz (die Summe der Fläche der vier Balken) kann deutlich gesteigert werden.

3.3 Steuerung der Buchungen

Um die Segmentierung zu erreichen, könnten im Idealfall alle Gäste nach dem maximalen Betrag gefragt werden, den sie bereit zu zahlen wären. Das ist natürlich unrealistisch. Stattdessen wird mit Preisbarrieren (engl. »Rate Fences«) gearbeitet. Der Grundgedanke dabei ist, dass sich Gäste somit selbst in Segmente einteilen. Preisbarrieren sind etwa Buchungs- und Stornierungsbedingungen, die sich bei den unterschiedlichen Seg-

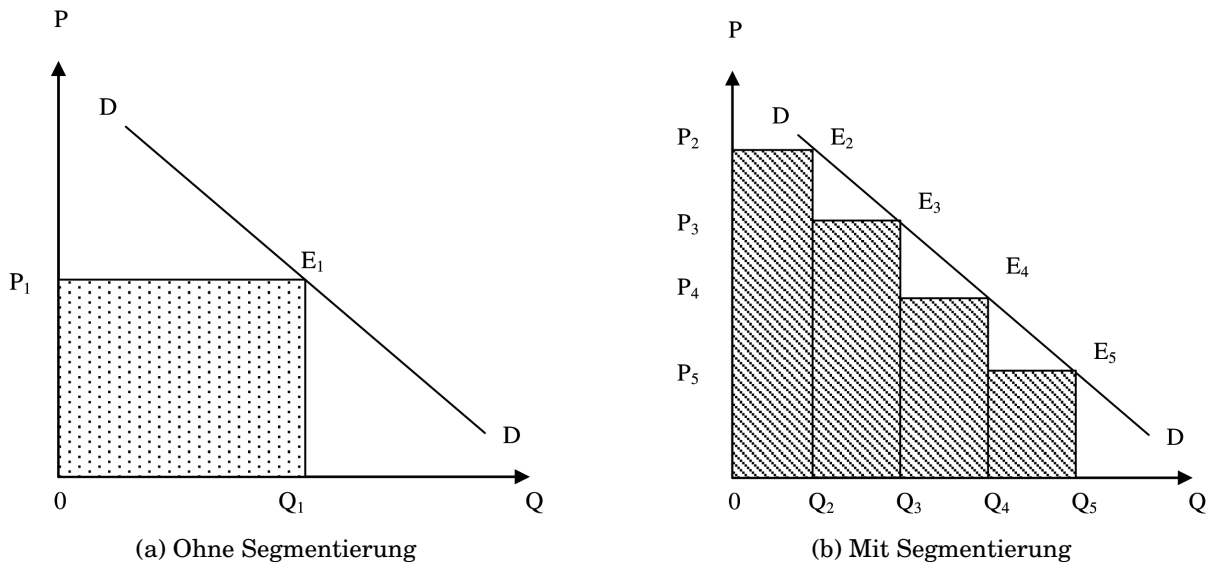


Abbildung 10: Umsatz ohne (a) und mit (b) Segmentierung

Quelle: Ivanov (2014: 101)

menten unterscheiden. Günstige Raten sind somit mit strikteren Bedingungen – etwa Buchung mind. 14 Tage vorher, keine Stornierung – verbunden, die für weniger preissensible Segmente nicht akzeptabel sind.

Eine häufig verwendete Form der Preisbarriere ist der Wochentag (Choi und Mattila 2004: 304). Urlauber reisen häufig an Wochenenden an, während Geschäftsreisende meistens unter der Woche anreisen. Somit kann der Wochentag gezielt als Preisbarriere benutzt werden, um preissensiblen Privatreisenden günstigere Konditionen anbieten zu können, als Geschäftsleuten, bei denen der Preis ein nachrangiges Thema ist.

Hotels arbeiten mit Restriktionen um Buchungen gezielt steuern zu können. Somit kann es sich bspw. als sinnvoll erweisen, Buchungen von Freitag auf Samstag zu blockieren, da diese sonst andere Buchungen verdrängen könnten, die den Aufenthalt für das gesamte Wochenende haben. Um dies zu verhindern, kann eine Minimum Length of Stay (MinLOS) (Sensen 2018: 58 f.) Restriktion von 2 auf den Freitag als Anreisetag gesetzt werden. Diese werden oft eingesetzt und sind ein einzigartiges Merkmal in der Hotellerie (Wilson *et al.* 2015: 108). Eine Alternative dazu ist der Minimum Stay Through, bei dem pro Aufenthaltstag ein minimaler Wert gesetzt wird und der Gast mindestens so viele Nächte bleiben muss, wie der höchste Wert angibt. Ist der Wert somit bei Freitag auf 2 gesetzt, muss der Gast mindestens zwei Nächte bleiben, aber es ist nicht eingeschränkt, ob dies die Nacht von Donnerstag auf Freitag oder von Samstag auf Sonntag ist.

Einzelzimmer	Mo 1.	Di 2.	Mi 3.	Do 4.	Fr 5.	Sa 6.	So 7.	Mo 8.	Di 9.	Mi 10.	Do 11.	Fr 12.	Sa 13.	So 14.	Mo 15.
Kontingente	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
Mindestaufenthalte	7	7	7	7	7	7	6	6	6	6	6	6	7	6	6
Gesperrt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anreisesperre	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Abreisesperre	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Abbildung 11: Verfügbarkeitenkalender für eine Zimmerkategorie

Quelle: Eigene Darstellung

Analog zum MinLOS existiert auch ein MaxLOS, mit dem die maximale Aufenthaltsdauer eingeschränkt werden kann. Dieser wird von Hotels i.d.R. aber nicht verwendet und hat keine praktische Bedeutung (Sensen 2018: 59).

Weitere gängige Restriktionen sind Close to Arrival (CTA) sowie Close to Departure (CTD), mit denen die An- bzw. Abreise für einen Tag unterbunden werden kann. Beim oben genannten Beispiel könnte somit auch der Samstag als CTD definiert werden, um Buchungen von Freitag auf Samstag zu verhindern.

In der österreichischen Ferienhotellerie wird oftmals der Samstag als der Tag genutzt, an dem Gäste an- und wieder abreisen; es wird vom sogenannten »Urlauberwechsel« gesprochen. Somit sind viele Zimmer gerade in der Hauptsaison oft nur von Samstag bis Samstag buchbar und andere An- und Abreisetage werden blockiert.

Es ist zu beachten, dass ein MinLOS eine sehr starke Restriktion darstellt und gerade bei hohen MinLOS-Werten würden viele Buchungen blockiert werden. Ebenso sind Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Restriktionen zu Bedenken. Eine unsachgemäße Handhabung könnte ein Gros der Buchungen verhindern. Restriktion sollte daher immer mit Bedacht eingesetzt werden.

Das vorhandene Zimmerkontingent pro Tag und die gesetzten Restriktionen werden in einem Verfügbarkeitenkalender des Property Management Systems (PMS) dargestellt und manipuliert. Ein beispielhafter Verfügbarkeitenkalender ist in Abb. 11 dargestellt.

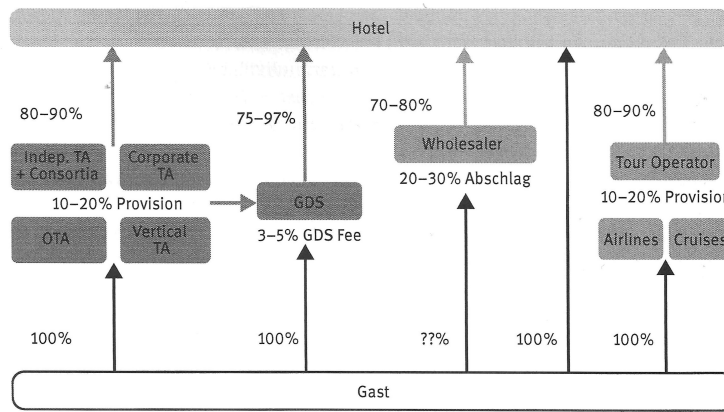


Abbildung 12: Provisionen und Abschläge nach Buchungskanal

Quelle: Sensen (2018: 64)

3.4 Buchungskanäle

Hotels greifen auf eine Vielzahl unterschiedlicher Buchungskanäle zurück, um ihre Dienstleistungen anzubieten. Diese unterscheiden sich auf Grund der Reichweite und der Höhe der Provision. Die wichtigsten Buchungskanäle sind (Sensen 2018: 61–67):

Direktvertrieb Der Gast nimmt direkt Kontakt mit dem Hotel per Telefon, E-Mail oder über die hoteleigene Webseite auf. Der Vorteil des direkten Vertriebs ist, dass keine Provisionen an Dritte anfallen und somit die Marge am höchsten ist. Als Nachteil sei genannt, dass die Reichweite geringer ist, als beim Vertrieb über Dritte.

Reisebüro Reisebüros können in verschiedene Gruppen unterteilt werden:

Unabhängige Reisebüros und Konsortien Unabhängige Reisebüros sind oftmals kleine Geschäfte, bei denen Touristen ihr Reisen vor Ort planen lassen und dort buchen. Konsortien sind Teil einer Gruppe, die unter einer Marke zahlreiche Reisebüros betreiben. Der Vertrag kommt dann zwischen Reisenden und dem Reisebüro sowie dem Reisebüro und dem Hotel zustande. Das Reisebüro behält sich einen Teil des Verkaufspreises als Provision ein. Oftmals haben Reisebüros ein gewisses Kontingent reserviert, über das sie bis zu einem gewissen Zeitpunkt – bspw. bis zwei Wochen vor Anreisedatum – frei verfügen können.

Online Travel Agencies Es existieren eine Vielzahl von OTAs, die mittels einer

Onlineplattform Übernachtungsmöglichkeiten in verschiedenen Unterkünften für verschiedene Destinationen darstellen und eine Buchung über die Plattform ermöglichen. Die bekanntesten OTAs sind derzeit booking.com, Expedia und HRS. Im Gegensatz zum Direktvertrieb haben solche Plattformen eine sehr hohe Reichweite, dafür muss das Hotel aber hohe Provisionen in Kauf nehmen.

Corporate Travel Agencies Große Unternehmen mit hoher Reisetätigkeit haben oft ein eigenes Reisebüro, bei denen Buchungen über Hotels, mit denen bereits eine spezielle Firmenrate vereinbart wurde, getätigt werden können.

Tour Operator Tour Operator beinhalten Kreuzfahrtgesellschaften und Fluggesellschaften, die für ihre Kunden Zimmer buchen. Es existieren auch unabhängige Tour Operator wie bspw. Thomas Cook.

Global Distribution Systems GDS wurden ursprünglich für die Flugindustrie entwickelt und sind komplexe Reservierungssysteme, die Raten und Verfügbarkeiten von verschiedenen Tourismusunternehmen darstellen (Sensen 2018: 63). Um in einem GDS aufzuscheinen, müssen Unternehmen eine Gebühr bezahlen. Reiseagenturen können auf das GDS zugreifen, um Flüge, Hotelzimmer, etc. zu finden und zu buchen.

Wholesaler Wholesaler organisieren Gruppenreisen die aus verschiedenen Elementen bestehen und als Paket verkauft werden. Im Gegensatz zu den anderen Kanälen arbeiten Wholesaler mit Nettoraten, d.h. sie erhalten vom Hotel vergünstigte Raten, die sie mit einem Aufschlag verkaufen, anstatt eine Provision einzubehalten.

Die üblichen Provisionen und Abschläge nach Buchungskanal sind in Abb. 12 dargestellt. Es ist somit im Sinne des Hotels, teure Vertriebskanäle zu schließen, sobald eine gewisse Auslastung erreicht ist, wenn die Restkapazität voraussichtlich auch mit alternativen Kanälen – insbesondere dem Direktvertrieb – verkauft werden kann.

Um die Kanäle gezielt zu bespielen existieren Softwarelösungen, die als Channel Manager bezeichnet werden. Mit diesen kann gesteuert werden, wie viele Zimmer wann pro Kanal verkauft werden dürfen, um damit die Profitabilität zu erhöhen. Bei schwacher

Nachfrage können somit alle Kanäle geöffnet werden, bei stärker werdender Nachfrage können die teuersten Kanäle sukzessive geschlossen werden.

3.5 Überbuchungen

Die Praxis mehr Buchungen anzunehmen, als Zimmer verfügbar sind, wird als Überbuchen (engl. »*Overbooking*«) bezeichnet (Ivanov 2014: 115). Der wirtschaftliche Grund für Überbuchungen besteht darin, dass Gäste ihre Buchungen vor Antritt stornieren oder auch die gebuchten Zimmer ohne Informationen an das Hotel nicht in Anspruch nehmen, sogenannte »*No-Shows*«. Um die vorhandene Zimmerkapazität auszunutzen, werden daher mehr Buchungen angenommen, als möglich sind, unter der Erwartung, dass eine gewisse Anzahl nicht in Anspruch genommen wird (Klein und Steinhardt 2008: 149 f.).

Die voraussichtlichen No-Shows und Stornierungen werden als »*Wash Factor*« bezeichnet (Sensen 2018: 57). Wie viel zu welchen Zeiten überbucht werden kann – also wie hoch der Wash Factor ist – ist ein hotelspezifischer Wert, der nur auf Grund der Erfahrung ermittelt werden kann. In der Ferienhotellerie kommen bspw. in der Praxis No-Shows kaum vor, da Gäste ihren Urlaub antreten möchten und bei Krankheiten u.ä. den Aufenthalt stornieren, um zumindest einen Teil des bezahlten Preises zurückzuerhalten. Im Gegensatz dazu kommen No-Shows in der Stadthotellerie durchaus vor, da Geschäftsreisende weniger preissensibel sind und sich Reisepläne im Geschäftsleben oft kurzfristig ändern können.

Sollte der Fall eintreten, dass tatsächlich mehr Gäste nächtigen wollen, als Kapazitäten frei sind, so besteht die Möglichkeit den Gast in einem anderen, adäquaten Hotel unterzubringen. Die Transportkosten sowie ggf. die Differenz der Unterbringungskosten übernimmt das Hotel und der Gast wird eventuell auch monetär kompensiert. Es entstehen aber nicht nur finanzielle Einbußen, denn Gäste werden i.d.R verärgert sein, wenn sie in einem anderen als dem gebuchten Hotel untergebracht werden.¹

¹In Zeiten von Social Media und Bewertungsplattformen kann ein verärgertes Gast viele andere potenzielle Gäste erreichen und dem Image des Hotels schaden.

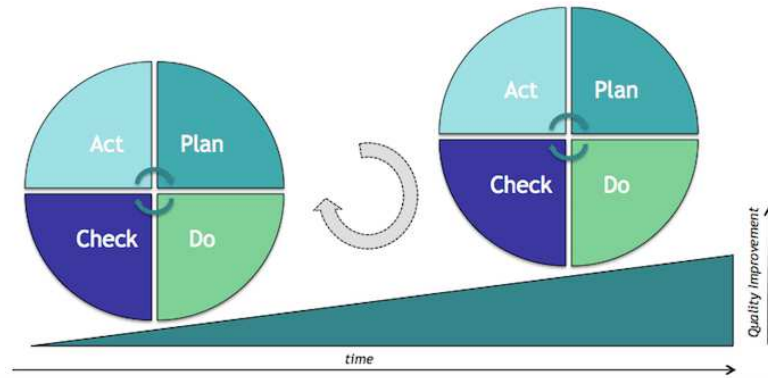


Abbildung 13: PDCA-Zyklus

Quelle: Otterloo (2017)

3.6 Kennzahlen

Hotels benutzen Kennzahlen (engl. »Key Performance Indicators« (KPI)) um die Performance und Rentabilität zu ermitteln und operativ eingreifen zu können, wenn sich das Ergebnis nicht wie gewünscht darstellt. Die Verwendung von Kennzahlen hat den Vorteil, dass diese leicht ermittelbar, schneller zu Erfassen als Fließtext und vor allem vergleichbar sind (Sensen 2018: 3 f.). Somit können Ziele definiert werden, die erreicht werden sollen und die Erreichung dieser kann objektiv beurteilt werden. Ebenso lassen sich unterschiedliche Perioden miteinander vergleichen um bspw. beurteilen zu können, wie sich ein bestimmter Monat im Vergleich zum selben Monat des Vorjahres entwickelt hat.

Liegen Daten in Form von Kennzahlen vor, können diese für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess genutzt werden. Ein oft verwendetes Modell ist der Demingkreis, auch als *Plan-Do-Check-Act-Zyklus* (siehe Abb. 13) bekannt. Dabei werden die vier Phase durchgehend durchlaufen. Im Hotel bedeutet dies, dass in der Planungsphase Ziele mittels Kennzahlen formuliert werden. Während das Hotel betrieben wird kann, können die definierten Ziele periodisch überprüft werden. Werden Abweichungen davon festgestellt, können daraus entsprechende Maßnahmen abgeleitet werden. Ohne der Verwendung von Kennzahlen wäre eine objektive Beurteilung nicht möglich.

Kennzahlen können für unterschiedliche Bereiche verwendet werden. Die Wichtigsten erfassen wirtschaftliche Aspekte aber ebenso kann bspw. die Mitarbeiterzufriedenheit erhoben werden. Kennzahlen können in quantitative – bspw. Umsatz einer Periode – und qualitative – bspw. Mitarbeiterzufriedenheit – Kennzahlen aufgeteilt werden. Eine

weitere Gruppierungsmöglichkeit ist nach monetären und nicht-monetären Kennzahlen. Monetäre Kennzahlen sind stets quantitativ (Sensen 2018: 5).

Die folgende Beschreibung von Kennzahlen beschränkt sich auf die für das Revenue Management relevanten Aspekte. Da die englischen Begriffe und Abkürzungen auch im deutschsprachigen Raum gängig sind, werden diese beibehalten, wo dies als sinnvoll erachtet wird.

3.6.1 Verfügbare Zimmer

Die Anzahl der verfügbaren Zimmer gibt Auskunft über die maximale Kapazität. In der Regel wird dieser Wert konstant sein. Wartungsarbeiten oder Reparaturen in Zimmern können diesen Wert kurzfristig senken. Eine Steigerung ist nur durch den Bau neuer Zimmer möglich, somit besteht keine Möglichkeit, diesen Wert kurzfristig zu erhöhen.

3.6.2 Anzahl der Übernachtungen

Eine weitere simple Metrik für Hotels ist die Anzahl der Übernachtungen eines Tages. Diese besteht aus der Zahl der Gäste, die an einem bestimmten Tag im Hotel nächtigten. Sie ist die Basis für viele andere Metriken.

3.6.3 Zimmer pro Nacht

Ähnlich ist die Metrik Zimmer pro Nacht, die angibt, wie viele Zimmer für eine Nacht gebucht wurden. Da Zimmer von einer oder mehreren Personen belegt werden können, ist diese Zahl nicht mit der Anzahl der Übernachtungen identisch.

3.6.4 Auslastungsgrad

Der Auslastungsgrad (engl. »Occupancy (Rate)«) gibt Auskunft darüber, wie sehr das Hotel ausgelastet ist und kann für die Anzahl der Übernachtungen oder der Zimmer pro Nacht berechnet werden (Ivanov 2014: 43):

$$\text{Auslastungsgrad}_{\text{Übernachtungen}} = \frac{\text{Anzahl der Übernachtungen}}{\text{Anzahl verfügbarer Zimmer}} \cdot 100$$

$$Auslastungsgrad_{Zimmer} = \frac{\text{Zimmer pro Nacht}}{\text{Anzahl verfügbarer Zimmer}} \cdot 100$$

Da Hotels Zimmer mit einer unterschiedlichen Anzahl von Betten haben, unterscheiden sich diese Metriken. Genauso beeinflussen temporäre Zusatzbetten oder die Einzelbelegung von Doppelzimmern diese Werte.

Üblicherweise ist ein hoher Auslastungsgrad ein Indiz für Erfolg, da mit der Auslastung Umsatz generiert wird. Eine Ausnahme stellen Werbemaßnahmen dar, durch die der Preis für Zimmer kurzzeitig gesenkt wird. Ist der Auslastungsgrad ständig bei annähernd 100%, kann über eine Anhebung der Raten oder über den Ausbau des Hotels nachgedacht werden.

3.6.5 Average Room Rate (ARR)

Die Average Room Rate gibt an, für welchen Durchschnittspreis ein Zimmer verkauft werden konnte (Sensen 2018: 8) und wird wie folgt berechnet:

$$ARR = \frac{\text{Umsatz}}{\text{Verkaufte Zimmer}}$$

Die ARR kann für unterschiedliche Perioden berechnet werden, bspw. für einen bestimmten Tag, eine Woche oder ein Monat. Mit dieser Metrik können Vergleiche angestellt und Trends erkannt werden. So kann etwa eine Woche mit der Vorwoche oder ein Monat mit dem selben Monat des vergangenen Jahres verglichen werden. Ebenso kann die ARR genutzt werden, um Umsatzprognosen zu erstellen.

3.6.6 Average Daily Rate (ADR)

Etwas strenger gefasst ist die Average Daily Rate, die sich immer auf einen Tag bezieht. Sie kann für die Anzahl der Übernachtungen oder für die Zimmer pro Nacht berechnet werden (Hayes und Miller 2010: 20).

$$ADR_{\text{Anzahl der Übernachtungen}} = \frac{\text{Umsatz}}{\text{Anzahl der Übernachtungen}}$$

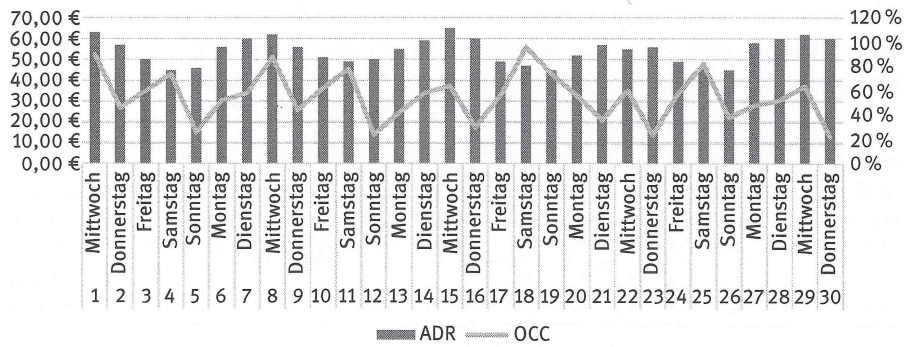


Abbildung 14: ADR und Auslastungsgrad im Monatsverlauf

Quelle: Sensen (2018: 11)

$$ADR_{\text{Zimmer pro Nacht}} = \frac{\text{Umsatz}}{\text{Zimmer pro Nacht}}$$

Die Anwendungsgebiete der ADR entsprechen denen der ARR. Abb. 14 stellt einen beispielhaften Verlauf von ADR und Auslastungsgrad eines Monats dar.

3.6.7 Aufenthaltsdauer

Eine wichtige Kennzahl ist die Aufenthaltsdauer. Hotels bevorzugen eine längere Aufenthaltsdauer, da pro Aufenthalt der Check-In, der Check-Out und vor allem auch die Zimmerreinigung durchgeführt werden muss, wodurch Kosten entstehen (Ivanov 2014: 46). Für jede weitere Nacht, die ein Gast verbringt, muss aber nur die tägliche Zimmerreinigung durchgeführt werden. Somit ist es im Sinne der Hotels, die Aufenthaltsdauer zu maximieren.

$$\text{Aufenthaltsdauer} = \frac{\text{Anzahl der Übernachtungen}}{\text{Anzahl der Gäste}}$$

Eine Möglichkeit zur Steuerung der Aufenthaltsdauer ist die Verwendung der MinLOS-Restriktion.

3.6.8 Revenue per Available Room (RevPAR)

Der RevPAR ist der erzielte Logisumsatz pro verfügbarem Zimmer und kann auf zwei Varianten berechnet werden (ebd.: 47):

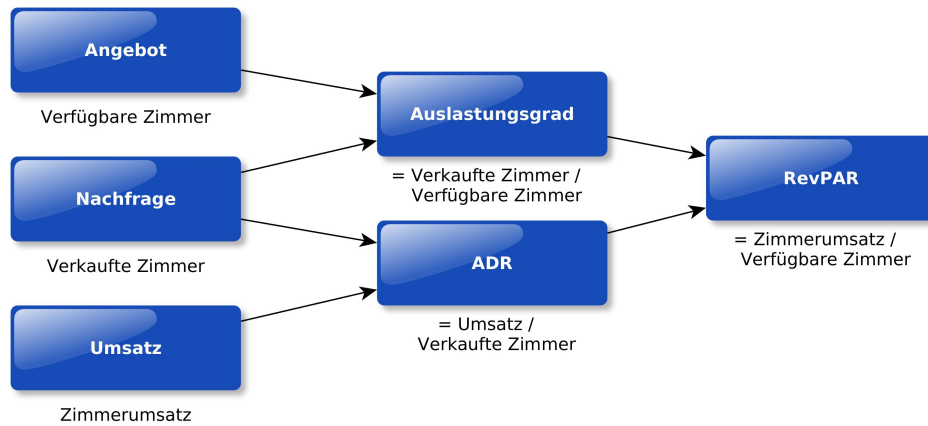


Abbildung 15: Berechnung des RevPAR
 Quelle: In Anlehnung an STR (2019)

$$\begin{aligned}
 RevPAR &= \frac{\text{Zimmerumsätze}}{\text{Verfügbare Zimmer}} \\
 &= \text{ADR}_{\text{Zimmer pro Nacht}} \cdot \text{Auslastungsgrad}_{\text{Zimmer pro Nacht}}
 \end{aligned}$$

Da der RevPAR den Auslastungsgrad sowie die ADR berücksichtigt, hat er auch als allein stehende Kennzahl eine hohe Aussagekraft. Die Zusammenhänge der Metriken werden Abb. 15 dargestellt.

Der RevPAR eignet sich auch gut, um die Performance eines Hotels mit der Konkurrenz zu vergleichen. Das Management kann mit dem RevPAR Einblicke darüber gewinnen, wie gut die Reservierungsabteilung in schwachen Perioden arbeitet und wie erfolgreich Upselling² durchgeführt wird (Stutts 2010a: 580).

3.6.9 Total Revenue per Available Room (TRevPAR)

Der Total RevPAR gibt Auskunft über den Gesamtumsatz, der pro verfügbarem Zimmer erzielt werden konnte. Dieser enthält nicht nur Logiskosten, sondern auch die Umsätze die durch das Restaurant und andere Zusatzleistungen (bspw. Spa-Behandlungen, Golfplatz, ...) erzielt werden konnten (Ivanov 2014: 47).

²Bspw. der Verkauf einer höheren Zimmerkategorie oder von Zusatzleistungen

$$TRevPAR = \frac{\text{Gesamtumsatz}}{\text{Verfügbare Zimmer}}$$

3.6.10 Gross Operating Profit per Available Room (GOPPAR)

Eine der wichtigsten Kennzahlen in der Hotellerie ist der GOPPAR. Dieser gibt an, wie viel Bruttogewinn mit dem Hotel in einer Periode erzielt werden konnte und ist somit auch ein maßgeblicher Indikator dafür, wie hoch das Unternehmen zu bewerten ist (Ivanov 2014: 48).

$$GOPPAR = \frac{\text{Bruttogewinn}}{\text{Verfügbare Zimmer}}$$

Der GOPPAR ist insofern aussagekräftiger als der (T)RevPAR, da er auch die operativen Kosten berücksichtigt.

3.6.11 Yield

Der Yield gibt an, wie viel des theoretisch erreichbaren Maximalumsatzes, also bei Vollbelegung des Hotels, tatsächlich erreicht wurde (ebd.: 49).

$$Yield = \frac{\text{Umsatz}}{\text{Max. erreichbarer Umsatz}} \cdot 100$$

Es gibt mehrere Möglichkeiten den theoretische Maximalumsatz zu definieren. Die einfache Option ist, dass für jedes Zimmer die Doppelbelegungsrate herangezogen wird. Es kann aber auch das Verhältnis der üblichen Einzelbelegung- zu Doppelbelegungszahlen ermittelt werden und in die Definition einfließen (Stutts 2010b: 702). In der Ferienhotellerie scheint der Wert nur schwer zu ermitteln sein, da nicht nur Erwachsene, sondern auch Babys, Kinder und Jugendliche – die unterschiedliche Raten haben – oft im selben Zimmer untergebracht sind.

3.6.12 Direct Revenue Ratio (DRR)

Dieser Wert gibt Auskunft darüber, zu welchem Anteil die Buchungen direkt telefonisch oder über die Hotelwebseite und nicht über Buchungsplattformen, Reisebüros oder andere Drittanbieter zustande kamen:

$$DRR = \frac{\text{Anzahl Direktbuchungen}}{\text{Anzahl Buchungen}} \cdot 100$$

Eine hohe DRR ist ein Zeichen für eine höhere Profitabilität, da bei Buchungen über Dritte signifikante Gebühren anfallen. Es sollten mindestens 40% der Buchungen direkt abgewickelt werden (Spector 2014).

3.6.13 Market Penetration Index (MPI)

Eine interessante Kennzahl ist der MPI, der Auskunft über den Marktanteil gibt:

$$MPI = \frac{\text{Hotel Zimmerauslastung}}{\text{Gesamtmarkt Zimmerauslastung}} \cdot 100$$

Um diesen ermitteln zu können, muss ein Hotel somit die Zimmerauslastung des Marktes kennen. Da ein direkter Austausch von Raten und Belegungen zwischen Hotels den Vorwurf der Preisabsprache aufwerfen könnte, wird der MPI von Dienstleistern ermittelt, an die Hotels ihre Raten und Auslastungen schicken. Verbreitet sind hier die Unternehmen Fairmas und STR. Üblicherweise definieren Hotels ihre Konkurrenten, die den selben Markt bedienen, und erhalten Statistiken, die genau diese berücksichtigen. Dadurch kann festgestellt werden, ob es in schlechten bzw. guten Perioden am Hotel liegt, oder ob im Gesamtmarkt eine geringe bzw. hohe Nachfrage bestand (Sensen 2018: 15–17).

Kapitel 4

Revenue Management & Dynamic Pricing

Dieses Kapitel gibt einen Überblick über die Entstehung von Revenue Management und Dynamic Pricing. Es werden die Voraussetzungen für den sinnvollen Einsatz von RM besprochen, denn nicht alle Branchen eignen sich dafür. Der Fokus liegt dabei auf den speziellen Anforderungen der Hotellerie und auf branchenspezifischen Kriterien. Es wird die aktuelle Verwendung von RM & DP in anderen Branchen aufgezeigt und wo sinnvoll ein Österreichbezug hergestellt. Anschließend wird der Rechtsrahmen besprochen, der bei der Verwendung dieser Werkzeuge in Österreich eingehalten werden muss. Der nächste Abschnitt widmet sich der Frage, ob es ethisch vertretbar ist, für unterschiedliche Gruppen von Kunden verschiedene Preise zu verlangen. Zuletzt wird noch betrachtet, welche Kriterien erfüllt sein muss, damit Kunden Dynamic Pricing akzeptieren und als fair empfinden.

4.1 Historie

Revenue Management wurde erstmals durch die Deregulierung der amerikanischen Luftfahrtbranche im Jahr 1978 betrieben. Vor der Deregulierung wurde der Preis pro Meile vom Civil Aeronautics Board vorgeschrieben (Slovin *et al.* 1991: 236). Damals wurde von Yield Management gesprochen, wobei sich der Begriff Yield auf die durchschnittliche Rate pro Meile pro Passagier bezieht. Heutzutage ist die generellere Bezeichnung Revenue

Management gebräuchlicher und beide Begriffen werden in dieser Masterthese synonym verwendet.

Dadurch, dass Luftfahrtgesellschaften erstmals ihre Preise selbst frei bestimmen konnten, entstand ein hoher Konkurrenzdruck. Zu den etablierten Unternehmen kamen günstigere Anbieter hinzu, die ihre Kosten senken konnten, indem sie den Service einschränkten und Ressourcen effektiver einsetzten. Somit wurden die Flugstunden je eingesetztem Flugzeug erhöht und es ging sogar soweit, dass bei der Airline PeopleExpress Piloten das Gepäck verladen mussten (Klein und Steinhardt 2008: 3).

Etablierter Fluggesellschaften wie American Airlines reagierten auf den Konkurrenzdruck durch eine Preisdifferenzierung, die verschiedene Preise für privat und geschäftlich Reisende einführt. Die Segmentierung erfolgte dadurch, dass der günstigere Tarif für Privatreisende mit Restriktionen versehen war. Diese waren für geschäftlich Reisende oft nicht akzeptabel, so mussten Flüge für die American Super Saver Fares 30 Tage im Voraus bei einem Mindestaufenthalt von sieben Tagen gebucht werden (Thiel 1981: 11). Ebenso waren diese nicht stornierbar (Cross *et al.* 2010: 10).

Der Verkauf günstigerer Tickets war nur soweit sinnvoll, wie dadurch leere Sitze gefüllt werden konnten. Wird durch den Verkauf eines vergünstigten Tickets aber ein teureres Ticket verdrängt, so ist dies wirtschaftlich nicht sinnvoll. Die Anzahl der Reisenden in beiden Kategorien war aber nie bekannt und variierte von Flug zu Flug (B. C. Smith *et al.* 1992: 9 f.). Daher wurden Prognosesysteme entwickelt, die die voraussichtliche Auslastung vorhersagen konnten. Zusätzlich wurde die Kapazitätssteuerung eingeführt, die Anfragen gezielt annimmt oder ablehnt um dadurch den Verkaufsprozess zu unterstützen. Diese beiden neuen Instrumente waren die Neuerungen des Revenue Managements und werden oft als die Kernelemente verstanden (Klein und Steinhardt 2008: 3).

Die Einführung von Revenue Management war bei American Airlines ein großer Erfolg, so konnten neue Konkurrenten erfolgreich vom Markt verdrängt und der Umsatz sowie das Passagieraufkommen um 15% gesteigert werden (ebd.: 4). Durch diesen Erfolg implementierten Fluggesellschaften weltweit ihre eigenen Revenue Management Systeme. Mit der Umsetzung von Revenue Management konnten die Erlöse bei gleichbleibenden Kosten durchschnittlich um etwa 2–5% gesteigert werden (B. C. Smith *et al.* 1992: 10).

Bereits ab den 60er und 70er Jahren erfolgte der Vertrieb bei Fluggesellschaften weitgehend digital, Jahrzehnte vor der Etablierung des eCommerce (Talluri und van Ryzin 2004: 15). Der Einsatz von RM ist für moderne Fluggesellschaften essenziell, wie von Talluri und van Ryzin (ebd.: 10) festgehalten wurde: »*Indeed, a large, modern airline today would just not be able to operate profitably without RM*«.

Revenue Management wurde in weiterer Folge von verschiedenen Dienstleistungsbranchen eingeführt, etwa im Tourismus bei Hotelketten, oder beim Verkauf von Pauschalreisen oder Kreuzfahrten. Ebenso wurde das Konzept bei Autovermietungen und beim Verkauf von Werbeslots bei TV- und Radiosendern erfolgreich verwendet (Klein und Steinhardt 2008: 4).

Eine wegweisende akademische Betrachtung von Revenue Management in der Hotellerie erfolgte durch Kimes (1989). Sie definierte Yield Management als »[...] *a method which can help a firm sell the right inventory unit to the right type of customer, at the right time, and for the right price.*« Cross (1997: 33) beschreibt RM als »*the application of disciplined tactics that predict consumer behaviour at the micro-market level that will maximize product availability and price in order to maximize revenues*«. Haddad *et al.* (2008: 2) weisen darauf hin, dass es eine generelle Debatte zur präzisen Definition von RM gibt, eine Gemeinsamkeit aber die Erwähnung des Potenzials des gesteigerten Umsatzes und des höheren Gewinns ist. Das Ziel von Revenue (Yield) Management ist es also, begrenzte Kapazitäten gemäß der Nachfrage strategisch so zu verkaufen, dass der Umsatz und somit auch der Gewinn maximiert werden kann.

Dynamic Pricing hingegen bezeichnet »das planvolle Vorgehen eines Anbieters, seine einseitigen Preisvorgaben zu beliebigen Zeitpunkten innerhalb des Verkaufsprozesses ›dynamisch‹ zu ändern, um so auf veränderte nachfrage- oder konkurrenzbezogene Rahmenbedingungen mit dem Ziel der Maximierung des Gesamterlöses zu reagieren«. (Klein und Steinhardt 2008: 176 f.) Anderson und Kimes (2015: 195) beschreiben DP als die Praxis, den Preis auf Grund der Nachfrage in einem Zeitraum zu verändern: »[...] *dynamic pricing involves changing prices over time in response to demand uncertainty (usually, you decrease your price in an attempt to stimulate demand, or increase prices in response to strong demand)*«. Spann und Skiera (2020: 2) beziehen in ihrer Definition auch den Kunden mit ein: »Dynamische Preisgestaltung bezeichnet eine Preisstrategie, bei der die

Preise für ein prinzipiell gleiches Produkt, hier definiert als ein Gut oder eine Dienstleistung, über Kaufzeitpunkte oder Konsumenten variieren.« DP kann demnach auch als flexibles Modell gesehen werden, bei dem sich der Preis nicht nur von Produkt zu Produkt, sondern auch von Kunde zu Kunde und von Transaktion zu Transaktion unterscheidet (Kasavana und Singh 2001: 127).

Die Verwendung von Dynamic Pricing in Verbindung mit Preisbarrieren entspricht dem traditionellen ökonomischen Modell, bei dem mittels Angebot und Nachfrage ein Marktgleichgewicht entsteht. Diese Maßnahmen stellen somit legitime Strategien dar, mit dem Unternehmer den Gewinn maximieren können, indem der Preis der aktuellen oder prognostizierten Nachfrage angepasst wird (Anderson und Kimes 2015: 119). Bitran und Caldentey (2003: 203) erläutern die Bedeutung der dynamischen Preissteuerung, die auch zur Regulierung von Angebot und Nachfrage genutzt werden kann:

[...] pricing policies are today, more than ever before, a fundamental component of the daily operations of manufacturing and service companies. The reason is probably because price is one of the most effective variables that managers can manipulate to encourage or discourage demand in the short run. Price is not only important from a financial point of view, but also from an operational standpoint. It is a tool that helps to regulate inventory and production pressures.

Eine klare Abgrenzung von Dynamic Pricing zum »klassischen« Revenue Management ist schwierig. Beide Begriffe werden oft zusammen angeführt, so trägt eine Zeitschrift den Namen »*Journal of Revenue and Pricing Management*« und eine Arbeitsgruppe für Operations Research hat den Namen »*Revenue Management and Dynamic Pricing*«.

Auch bei der hierarchischen Einordnung der Begriffe besteht in der Fachliteratur keine Einigkeit. Teils werden sie als gleichberechtigte Konzepte zur Steuerung der Nachfrage betrachtet, andere Autoren fassen RM als Spezialfall des DP auf und wieder andere betrachten DP als eine mögliche Ausprägung des RM (Klein und Steinhardt 2008: 176–178). Haddad *et al.* (2008: 3) sehen RM als den ausgereiftesten Bereich des DP, der sich mit der Preisgestaltung von verderblichen Produkten bei unsicherer Nachfrage von verschiedenen Kundensegmenten befasst. In dieser Masterthese werden die Konzepte zusammen betrachtet und im Sinne der Forschungsfrage werden auch Instrumente des klassischen Revenue Managements im Dynamic Pricing inkludiert.

4.2 Voraussetzungen

Nicht alle Branchen eignen sich für Revenue Management. Kimes (1989: 15–17) führte Kriterien ein, wann es für ein Unternehmen sinnvoll ist, Revenue Management zu betreiben:

Weitgehend fixe Kapazitäten Da sich Revenue Management mit der Vergabe begrenzter Kapazitäten zur Gewinnmaximierung befasst, ist diese Methodik nur für Unternehmen sinnvoll, die weitere Kapazitäten gemäß der Nachfrageentwicklung nicht einfach bereitstellen können. Das betrifft somit eher Dienstleister als die produzierende Industrie.

Klare Kundensegmentierung Das Unternehmen muss seine Kunden in klare Segmente einteilen können, die infolge anderer Anforderungen bereit sind, unterschiedliche Preise zu bezahlen, bspw. Privat- und Geschäftskunden.

Nichtlagerfähigkeit von Produkten Die Nichtlagerfähigkeit bzw. »Verderblichkeit« von Produkten ist eine weitere Voraussetzung für Yield Management. Dies bedeutet, dass ungenutzte Ressourcen nicht zu einem späteren Zeitpunkt verkauft werden können. Der nicht erwirtschaftete Umsatz ist für immer verloren. Das ist ein grundsätzlicher Unterschied von Dienstleistungsunternehmen und der produzierenden Industrie. Umso effizienter ein Unternehmen seine Kapazitäten nutzen kann, desto mehr Umsatz kann generiert werden.

Verkauf im Voraus Durch den Verkauf im Voraus ergibt sich eine Unsicherheit zur tatsächlichen späteren Auslastung der Kapazitäten. Unternehmen müssen entscheiden, ob sie einen niedrigeren Preis früh akzeptieren, oder auf Kunden warten, die bereit sind, einen höheren Preis zu bezahlen.

Starke Schwankungen der Nachfrage Unternehmen haben je nach Branche eine unterschiedlich schwankende Nachfrage, die eine weitere Unsicherheit darstellt. Sind diese Phasen bekannt, so kann der Umsatz mit einer Senkung der Preise in schwachen Perioden und mit einer Erhöhung der Preise in starken Perioden erhöht werden.

Geringe Grenz- sowie Produktionskosten, hohe Bereitstellungskosten Das letzte Kriterium ist, dass die Grenzkosten für die Erbringung einer weiteren Leistungseinheit niedrig sind, jedoch die Veränderung der Kapazität mit hohen Kosten verbunden ist.

Diese Kriterien werden in der Literatur häufig aufgeführt, bspw. von Berman (2005: 171), Bitran und Caldentey (2003: 204), Huefner und Largay (2008: 247 f.) und Ivanov (2014: 13–21). Haddad *et al.* (2008: 2) bemerken, dass RM für nahezu alle Branchen eingesetzt werden kann, die mit verderblichen Gütern arbeiten. In Tabelle 1 werden diese Kriterien auf die Flugindustrie und Hotellerie angewandt und gegenübergestellt.

Die Hotellerie unterscheidet sich bzgl. Revenue Management in vielen Punkten aber maßgeblich von der Flugindustrie. Diese müssen bei der Umsetzung eines RM-Systems berücksichtigt werden. Kimes (1989: 18 f.) betrachtete folgende hotelleriespezifische Kriterien und Eigenheiten:

Mehrtagesaufenthalte Ein Aufenthalt über mehrere Tage – der sich über eine Mischung schwacher und starker Tage erstrecken kann – macht die Berechnung der optimalen Rate schwieriger. Auch können kurze Aufenthalte längere Aufenthalte, die eigentlich zu bevorzugen sind, verhindern. Somit muss beim Akzeptieren eines kurzen Aufenthaltes das Risiko abgewogen werden, ob damit ggf. längere Aufenthalte verdrängt werden.

Multiplikatorenwirkung Der Zimmeraufenthalt ist nicht die einzige Leistung, die ein Hotel vertreibt. Es entstehen ebenso Umsätze durch das Restaurant und bspw. den Spa-Bereich. Eine optimale RM-Lösung müsste diese ebenso berücksichtigen.

Lead Time Speziell Gruppen und Privatreisende buchen ihren Aufenthalt schon oft lange vor der Anreise. Es muss entschieden werden, ob diese Aufenthalte gesondert behandelt, oder auch vom RM-System erfasst werden sollen.

Keine unterschiedlichen Raten Im Vergleich zu Fluglinien haben Hotels gewöhnlicherweise wenige unterschiedliche Raten. Erst durch die Adaption unterschiedlicher Raten kann das RM-System effizient genutzt werden.

Dezentralisierte Information Es müssen alle Informationen bzgl. vergangener Buchungen und offener Reservierungen dem RM-System zur Verfügung stehen, um Prognosen hoher Qualität liefern zu können.

Die erfolgreiche Einführung eines RM-Systems bedingt, dass das gesamte Unternehmen das Konzept unterstützt und umsetzt. Aber auch Kunden werden durch die Einführung eines solchen Systems eventuell verunsichert. Kimes (1989: 19) führte folgende das Management betreffende Punkte an:

Abgeschreckte Kunden Bei Fluglinien ist es schon seit Ende der 70-er Jahre gängige Praxis, dass Passagiere der selben Klasse auf Grund von RM-Methoden unterschiedliche Preise zahlen. In der Hotellerie war das 1989 noch keine verbreitete Praxis und warf die Frage auf, wie Kunden darauf reagieren, wenn andere Gäste einen geringeren Preis bezahlt haben. Dies ist auch heute noch ein aktuelles Thema und wird in Abschnitt 4.6 weiter behandelt.

Reduzierte Arbeitsmoral Die Preisgestaltung war immer die Tätigkeit eines Mitarbeiters, der diese auf Grund seiner Erfahrung in seinem Ermessen durchführte. Die Einführung eines RM-Systems automatisiert dies weitgehendst. Ermöglicht ein solches System keinerlei Eingriffe in die Preisgestaltung, so könnte dies Unmut bei den Mitarbeitern hervorrufen.

Prämiensysteme Ist der Verkauf von Dienstleistungen mit Bonuszahlungen für Mitarbeiter verbunden, so besteht ein potentieller Konflikt bei der Einführung eines RM-Systems. Mitarbeiter würden Buchungen zu günstigen Raten akzeptieren um Bonuszahlungen zu erhalten, auch wenn die Buchungen wahrscheinlich zu einem späteren Zeitpunkt zu einem höheren Preis verkauft werden könnten. Solche Prämiensysteme müssen bei der Einführung kritisch evaluiert und ggf. angepasst werden.

Schulung der Mitarbeiter Wird ein RM-System erstmals eingeführt, müssen alle Mitarbeiter entsprechend geschult werden. Das heißt, es muss von allen Mitarbeitern verstanden werden, wie das RM-System – zumindest in den Grundzügen – funktioniert, wie es korrekt bedient wird und wie es effizient in ihren Arbeitsalltag

integriert werden kann.

Commitment des Managements Das Management muss hinter der Einführung eines RM-Systems stehen und klar kommunizieren, dass ein solches System wesentlich zum Unternehmenserfolg beitragen kann. Ansonsten besteht die Gefahr, dass es nicht mit der notwendigen Ernsthaftigkeit betrachtet und nicht wirkungsvoll eingesetzt wird.

Als Praxisbeispiel sei die Studie von Haddad *et al.* (2008) angeführt, die sich mit der erfolgreichen Einführung eines RM-Systems bei einer führenden Budget-Hotelkette in den UK befasste. Als Erfolgsfaktoren wurde das Commitment des Managements hervorgehoben. Die Geschäftsführung der Zentrale war der Meinung, dass die Effektivität der Einführung maßgeblich davon abhängt, wie gut Front-Office-Mitarbeiter und die lokalen Geschäftsführer mittels Schulungen ein Verständnis von der Rolle von RM entwickeln können. Dazu wurden verschiedene Formen der Trainings entwickelt: Workshops, eLearning und ein »Revenue Game«. Mittels eines wöchentlichen Newsletters an alle Mitarbeiter wurde das Verständnis von Revenue Management kontinuierlich geschärft. Dies hat auch zur notwendigen Veränderung der Kultur beigetragen, wie der Head of Revenue Management bekräftigte: »*There has been a huge change embracing revenue management so the culture was improved in the last year.*« Damit das RM-System nicht als kaltes Computerprogramm wahrgenommen wird und die Arbeitsmoral sinkt, wurde eine virtuelle Persönlichkeit erschaffen: Mimi (Managing Information More Intelligently). Der Projektmanager beschrieb die Auswirkung mit den Worten »*Mimi as a personality, an entity ... is the invisible team member ... she is the person who works with the hotels, the GMs, the central RM team ... and not just another system*« (Auslassungspunkte im Original).

Auch Jones und Hamilton (1992) unterstreichen die Wichtigkeit der handelnden Personen in einem YM-System. Dementsprechend ist der erste Schritt in ihrem YM-Prozess, die Entwicklung einer *Yield Culture*: »*Yield management has to become an integral part of everyone's daily work routine. »Everyone« means all those managers and employees who have a role to play in the system. [...] Responsibility for final forecast figures must remain with the management team, and the quality of this forecasting is frequently enhanced by talking to and listening to staff members at all levels within the hotel*«

Linienflugverkehr	Pauschalreisen		
Bahnverbindungen	Kreuzfahrten		Air Cargo
Autovermietungen	Charterflüge		Sea Cargo
Fährlinien	Hotels	Auftragsfertigung	sonstige Fracht
Personenbeförderung	Touristik und Akkomodation	Produktionsindustrie	Transportlogistik
Revenue Management			
Einzelhandel	Kultur und Freizeit	Medien	Energieversorgung
	Veranstaltungen	Fernsehen	Elektrizität
	Kasinos	Rundfunk	Erdgas
	Theater		

Abbildung 16: Anwendungsbereiche des RM

Quelle: Klein und Steinhardt (2008: 38)

(ebd.:91 f.). Somit spielen Mitarbeiter aller Bereiche eine wichtige Rolle beim RM und müssen Teil der *Yield Culture* werden.

4.3 Verwendung in anderen Branchen

Auch andere Branchen als der Linienflugverkehr und die Hotellerie setzen Revenue Management bzw. Dynamic Pricing ein. Abb. 16 gibt eine (nicht vollständige) Übersicht verschiedener Anwendungsbereiche. Dieser Abschnitt beschreibt die Verwendung in einigen ausgewählten Branchen und geht, wo passend, auf den aktuellen Einsatz in Österreich ein.

4.3.1 Automobilvermietung

Das Revenue Management bei Automobilvermietung hat Ähnlichkeiten zur Hotelbranche sowie zur Flugindustrie, im Detail bestehen aber einige Unterschiede.

Eine erstmalige akademische Betrachtung von Revenue Management für die Automobilvermietung erfolgte durch Carroll und Grimes (1995). Geraghty und Johnson (1997) zeigten auf, wie durch Revenue Management die Automobilvermietung »*National Car Rental*« vor dem Bankrott gerettet werden konnte.

Tabelle 1: Vergleich der Kriterien für Yield Management anhand der Flugindustrie und der Hotellerie

Quelle: Eigene Darstellung

	Flugindustrie	Hotellerie
Fixe Kapazitäten	Die Kapazitäten für einen Flug sind weitgehend fix. Es kann jedoch die Bestuhlung eines Flugzeuges geändert werden oder ein Modell mit höherer Kapazität verwendet werden.	Die Änderung der Kapazität durch den Bau neuer Zimmer ist kurzfristig nicht möglich.
Kunden-segmentierung	Primäre Einteilung in geschäftlich sowie privat Reisende.	Ebenso können die Reisenden in Privat- wie Geschäftskunden eingeteilt werden.
Nichtlager-fähigkeit	Ein leerer Sitz führt zu einem nicht einholbarem Umsatzentgang.	Auch der Umsatz eines leerstehenden Zimmers ist unwiederbringlich verloren.
Verkauf im Voraus	Flüge werden im Internet und über Reisebüros oft Monate vorher verkauft.	Zimmer werden ebenso bereits Monate vorher gebucht.
Schwankungen der Nachfrage	Das Reiseaufkommen verändert sich saisonal.	Die Nachfrage nach Hotelzimmern ist stark saisonal sowie von weiteren externen Faktoren wie bspw. Messen und Veranstaltungen abhängig
Kostenstruktur	Der Erwerb neuer Kapazitäten in Form von Flugzeugen ist sehr teuer, die Grenzkosten für die Beförderung eines weiteren Passagiers aber sehr gering.	Neue Kapazitäten können nur durch einen teuren Um- bzw. Ausbau des Hotels geschaffen werden, ebenso sind aber die Grenzkosten für die Unterbringung eines weiteren Gastes sehr gering.

Das Produkt einer Automobilvermietung ist die Kombination aus dem Typ des Automobils, Ort der Anmietung sowie der Rückgabe, Länge der Vermietung, Versicherungsoptionen und Buchungsbedingungen (Talluri und van Ryzin 2004: 531). Eine vereinfachte Produktsicht haben Li und Pang (2017: 3), die als Produkt den Zeitpunkt der Anmietung sowie die Dauer der Miete verstehen.

Das Buchungsverhalten von Kunden ist unterschiedlich zu anderen Branchen, da sich verschiedene Automobilvermietungen, insbesondere an Flughäfen, oft an einem Ort befinden. Während ein Kunde, der plötzlich im Hotel erscheint und ein Zimmer buchen möchte, üblicherweise einen höheren Preis akzeptiert, hat der Kunde einer Automobilvermietung die Möglichkeit auf einfache und günstige Weise die Preise zu vergleichen. Da keine persönliche Beziehung besteht, und die Leistungen von Automobilvermietungen im Grunde keine Unterschiede aufweisen, kann der Kunde den günstigsten Anbieter wählen. Dadurch entsteht ein hoher Konkurrenzdruck und der Preis ist stark abhängig von der eigenen Verfügbarkeit der Wagen und von der aktuellen Auslastung der Konkurrenz (Talluri und van Ryzin 2004: 531).

Ein weiterer Unterschied ist, dass das Inventar bei Automobilvermietungen wesentlich flexibler als in der Hotellerie oder dem Linienflugverkehr ist. Bei Engpässen ist es für Automobilvermieter mit mehreren Standorten möglich, Autos von Standorten mit geringer Nachfrage zu Standorten mit hoher Nachfrage zu transportieren, es wird dabei von »Shuttling« gesprochen (Li und Pang 2017: 3). Durch die Möglichkeit, dass der Kunde einen Wagen an einem anderen Standort, als er ihn ausgeliehen hat, zurückgeben kann, entsteht auch eine natürliche Fluktuation des Inventars.

Die Kundensegmente entsprechen im Wesentlichen denen des Linienflugverkehrs. Geschäftskunden buchen kurzfristig Autos mit Versicherung und inkludiertem Treibstoff, und die Ausleihe sowie Rückgabe erfolgt unter der Woche. Privatkunden leihen oft günstigere Autos für einen längeren Zeitraum, vor allem auch über Wochenenden, aus. RM-Systeme in dieser Branche berücksichtigen dementsprechend diese Kriterien (Talluri und van Ryzin 2004: 532).

4.3.2 Einzelhandel

Im Einzelhandel kann mit RM-Techniken gearbeitet werden, wenn verderbliche Güter verkauft werden. Dies betrifft nicht nur Lebensmittelhändler, bei denen die Waren tatsächlich im ursprünglichen Sinne verderblich sind, sondern bspw. auch die Bekleidungsbranche und den Verkauf von Elektronikartikeln.

Die Lebensmittelbranche unterscheidet sich von anderen Einzelhändlern dadurch, dass die gleichen Waren von Kunden zyklisch wieder gekauft werden und diese ständig aufgestockt werden müssen. Ein weiterer Aspekt ist, dass Lebensmittelhändler Produkte in unterschiedlichen Warenkategorien verkaufen: Schnell verderbliche Waren, nicht verderbliche Waren und gefrorene bzw. gekühlte Produkte. Diese unterschiedlichen Kategorien machen es erforderlich, unterschiedliche Preisstrategien zu verfolgen (Talluri und van Ryzin 2004: 538). Bei der Umsetzung von RM muss u.a. auch berücksichtigt werden, dass Kunden bei sehr günstigen Angeboten größere Mengen auf Vorrat kaufen und damit die Nachfrage in der Zukunft sinkt.

Der Verkauf von Bekleidung ist ein hochsaisonales Geschäft mit einem kurzen Lebenszyklus der Produkte. Kurz vor Beginn einer Saison muss das Lager mit den Waren gefüllt und dann in einem kurzen Zeitraum von etwa drei Monaten verkauft werden, da nach der Saison dafür keine Nachfrage mehr existiert. Restbestände am Ende einer Saison müssen schnell verkauft werden, um wieder Lager- sowie Schauraumkapazität für neue Waren zu schaffen. Dies wird i.d.R. damit erreicht, dass Waren am Ende des Verkaufszeitraumes stark rabattiert angeboten werden. Verkaufsprognosen gestalten sich schwierig, da oft neuartige Waren auf den Markt kommen, für die es keine historischen Daten gibt; gleichzeitig müssen auch verschiedene Kombinationen von Farben, Größen und Stilen berücksichtigt werden (ebd.: 536).

Ähnlich verhält es sich auch beim Verkauf technischer Artikel, wie bspw. Computer und Unterhaltungselektronikartikel. Dabei existieren zwar keine expliziten Saisonen, doch durch stetige technische Weiterentwicklungen nehmen solche Artikel an Wert ab, wenn neue Generationen auf den Markt kommen (Klein und Steinhardt 2008: 183).

Ein wesentlicher Unterschied zu anderen Branchen ist, dass im Einzelhandel Dynamic Pricing mittels Rabatten, der Herabsetzung von Preisen und Werbeaktionen und nicht

durch die Steuerung der Kapazität durchgeführt wird (Talluri und van Ryzin 2004: 533 f.).

Generell wird im Einzelhandel mit einer Preisauszeichnung am Produkt gearbeitet. Ändern sich Preise, so müssen Angestellte diese manuell austauschen, was einen bedeutenden Arbeits- und Zeitaufwand darstellt. Elektronische Preisauszeichnungen, bei denen die Preise zentral ausgetauscht werden können, existieren zwar schon länger, sind aber auch heute noch nicht weit verbreitet. Daraus folgt, dass Preise nicht ständig verändert werden können, normalerweise wird dies nur bei Promotionen oder Rabatten geschehen (ebd.: 539). Erfolgt der Vertrieb über das Internet, so gilt diese Einschränkung natürlich nicht, da Preise dort manuell oder automatisch, ohne bedeutende Kosten zu generieren, verändert werden können.

4.3.3 Bahnreisen

Wie in der Personenflugbeförderung und in der Hotellerie steht bei Bahnreisen ein festes Kontingent zur Verfügung und auch hier bedeutet ein leerer Sitz, einen Umsatz, der nicht wieder eingeholt werden kann. Deshalb eignen sich Methoden des Revenue Managements und des Dynamic Pricings auch für Bahnreisen.

Ein wesentlicher Unterschied ist aber, dass üblicherweise keine direkte Konkurrenz besteht. Der Grund dafür ist, dass sämtlicher Bahnreiseverkehr oft durch ein staatliches Unternehmen durchgeführt wird.¹ Dadurch haben Bahnreiseunternehmen eine höhere Flexibilität bei der Preisgestaltung (ebd.: 561). Konkurrenz besteht allerdings mit alternativen Reiseformen, wie Autos, Flugzeugen und Bussen.

Meist werden nur wenige unterschiedliche Raten angeboten, bspw. 1. und 2. Klasse-tickets. Allerdings sind Ermäßigungen für spezielle Gruppen, wie Jugendliche, Familien oder Senioren üblich. Spezialangebote unterliegen normalerweise gewissen Buchungsrestriktionen, wie Tage der Buchung von Reiseantritt und haben strengere Stornierungsbedingungen (ebd.: 561 f.).

In Österreich betreibt die ÖBB mit dem Programm »Sparschiene« Revenue Management. Preissensible Kunden können somit günstigere Tickets erwerben. An das Angebot sind

¹In Österreich konkurriert allerdings die ÖBB mit der WESTBahn zumindest auf gewissen Hauptverbindungsstrecken.

einige Preisbarrieren geknüpft, die für Businesskunden oft nicht akzeptabel sind. So muss das Ticket über das Internet gekauft werden, es gibt keine Erstattung bei Nichtantreten der Reise und es besteht eine konkrete Zugbindung.² Weitere Einschränkungen sind, dass die Strecke mindestens 150km betragen muss und das Angebot nicht für Schlaf- oder Liegewagen gilt. Nicht eingeschränkt wird hingegen beim Buchungszeitpunkt, es ist der Kauf bis eine Minute vor Abfahrt möglich. Allerdings existiert für jeden Zug ein Kontingent für Sparschiene-Tickets, ist dieses erschöpft, können nur noch reguläre Tickets gekauft werden. Das Kontingent ist nicht fixiert, sondern wird auf Grund der prognostizierten Auslastung des Zuges ermittelt. (ÖBB 2020)

4.3.4 Skipassverkauf

Auch beim Verkauf von Skipässen werden die üblichen Kriterien, die den Einsatz Revenue Management sinnvoll machen, erfüllt. So besteht ein variabler Bedarf, eine relativ fixe Kapazität, geringe marginale Kosten und es besteht nicht die Möglichkeit, nicht verkaufte Ware zu lagern. Im Gegensatz zur Hotellerie und der Flugindustrie ist die Kapazitätsgrenze aber nicht strikt oder klar festgelegt. Es ist aber im Sinne der Betreiber, diese einzuschränken, um lange Warteschlangen und überfüllte Skipisten zu vermeiden. Die Nachfrage schwankt stärker als in anderen Branchen, da oft kurzfristig auf Grund der Wetterlage gebucht wird.

Malasevska und Haugom (2018) führten eine Studie durch, bei der Skigäste von drei Bergbahnbetreibern in Norwegen befragt und ein Modell zur optimalen Preisgestaltung erstellt wurde. Das Ergebnis dieser Studie war, dass eine dynamische Preisgestaltung bei Skiresorts sinnvoll ist, um den Erlös zu maximieren und um die Nachfrage gezielt steuern zu können.

Der Vorreiter in diesem Bereich ist in Europa die Schweiz, wo dynamische Preise für Skipässe bereits seit 2017 eingesetzt werden (Kast 2017). Drei verschiedene aktuell eingesetzte Modelle des DP bei Bergbahnen wurden von der Firma Smart Pricer (2019) aufgezeigt:

Meteo-dynamisches Pricing Bei diesem Modell wird der Preis auf Grund des aktuellen, bzw. des prognostizierten Wetters verändert. Umso schlechter das Wetter ist,

²Regulären Tickets können in jedem Zug am gebuchten Reisetag und am Folgetag verwendet werden.

desto günstiger werden Skipässe verkauft.

Online-Rabatte Online werden Frühbücherrabatte gewährt, umso früher gebucht wird, desto günstiger wird das Ticket. Hier hat aber der Kunde das Risiko, dass an seinem Skitag schlechtes Wetter herrscht.

Komplett dynamisches Pricing Bei diesem Modell werden die Preise dynamisch auf Grund der Nachfrage, historischer Buchungsdaten, dem Zeitpunkt der Buchung und der Saison berechnet.

Eine Umfrage im Jahr 2019 unter 1.000 Schweizer Skigästen zeigte eine Akzeptanz für DP von 57%. Positiven Anklang fand vor allem, dass die Preise bei schlechtem Wetter und an Arbeitstagen, sowie für Frühbuchungen reduziert wurden (htr hotel revue 2019). Bei einer neuerlichen Befragung im Folgejahr erhöhte sich die Akzeptanz um 6 Prozentpunkte auf 63% (seilbahn.net 2020).

Während Dynamic Pricing bei österreichischen Bergbahnen 2015 noch kein Thema war (ORF 2015), wurde Ende 2019 stark diskutiert, ob das Schweizer Modell auch in Österreich eingesetzt werden soll (ORF 2019). Dass DP auch hier Einzug finden wird, zeigt die Webseite der Skiregion Sölden, auf der bereits ein neues, dynamisches Preismodell für die kommende Wintersaison angekündigt wird:

In der kommenden Wintersaison 2020/21 gibt es für das Skigebiet Sölden ein neues Preissystem. Die Online-Preise für die Skipässe sind nicht mehr fix, so wie bisher, sondern abhängig vom Kaufdatum und der Nachfrage. Das neue dynamische Preismodell bietet attraktive Preise (bis zu -20%) und belohnt jene, die sich schon frühzeitig im voraus [sic] im Online Skiticketshop die gewünschten [sic] Skipässe sichern. Bis 5 Tage vor dem 1. Skipasstag ist der Skipass im Online-Shop immer günstiger, danach (ab 4 Tage vorher) gilt auch online der Kassapreis. (Bergbahnen Sölden 2020)

4.3.5 Airbnb

Airbnb ist eine weltweit tätige Onlineplattform, die es Privatleuten erlaubt, ihre Wohnung an andere Benutzer der Plattform zu vermieten, wenn sie selbst im Urlaub sind. Auf der Plattform werden sieben Millionen Unterkünfte in über 100.000 Städten angebo-

ten und es wurden bereits über 750 Millionen Aufenthalte abgewickelt (Airbnb 2020a). In den letzten Jahren erfreute sich Airbnb auch bei kommerziellen Anbietern großer Beliebtheit, die reine Airbnb-Wohnungen betreiben und diese über die Plattform vermitteln. Airbnb bietet ein Feature namens »Intelligente Preisgestaltung« an. Aktiviert ein Benutzer dieses, so kann er einen Mindest- sowie einen Höchstpreis für eine Wohnung definieren und das System kümmert sich darum, den optimalen Preis anzubieten. Als Faktoren werden die Art der Unterkunft, der Standort, die Saison, die Nachfrage und »andere Faktoren« genannt (Airbnb 2020b). Somit beinhaltet die Dienstleistung von Airbnb ein RM/DP-System, bei dem der Kunde kein Detailverständnis für die Funktionsweise von Revenue Management mitbringen muss. Gastgeber können diese Funktion per Klick aktivieren und ein Algorithmus ermittelt und setzt automatisch den besten Preis.

4.3.6 Uber & Lyft

Uber und Lyft bieten in vielen Städten weltweit eine Fahrervermittlung zum Personentransport an. Dadurch entsteht ein Marktplatz mit selbständigen Fahrern, die frei entscheiden können, wann sie arbeiten, und Kunden, die das Fahrangebot nutzen können (Banerjee *et al.* 2016: 65 f.). Die Nachfrage schwankt stark nach der Tageszeit und dem Wetter und auch die Anzahl der verfügbaren Fahrer ist variabel. Beide Unternehmen benutzen Dynamic-Pricing-Algorithmen, um den Preis entsprechend der Nachfrage in Echtzeit zu steuern. Das Ziel dabei ist, die Zufriedenheit auf der Fahrer- wie auf Konsumentenseite sicherzustellen, indem eine Balance zwischen Angebot und Nachfrage hergestellt wird. Kunden, die den aktuellen Preis akzeptieren, stehen Fahrer zur Verfügung und gleichzeitig wird die durchschnittliche Wartezeit gering gehalten. Durch den Anstieg des Preises haben Fahrer außerdem einen Anreiz bei hoher Nachfrage ihren Dienst anzubieten bzw. länger zu arbeiten, um ihren Gewinn infolge des höheren Stundensatzes zu erhöhen (M. K. Chen und Sheldon 2015: 3).

Bei Uber wird dies als »*Surge Pricing*« und bei Lyft als »*Primetime Pricing*« bezeichnet. Im Folgenden wird näher auf die Plattform Uber eingegangen, da diese im Gegensatz zu Lyft derzeit in Österreich (Wien) verfügbar ist und die Effekte von »*Surge Pricing*« intensiv untersucht wurden.

Eine Studie von Hall *et al.* (2016: 2–5) beschreibt die Effekte von Dynamic Pricing beim

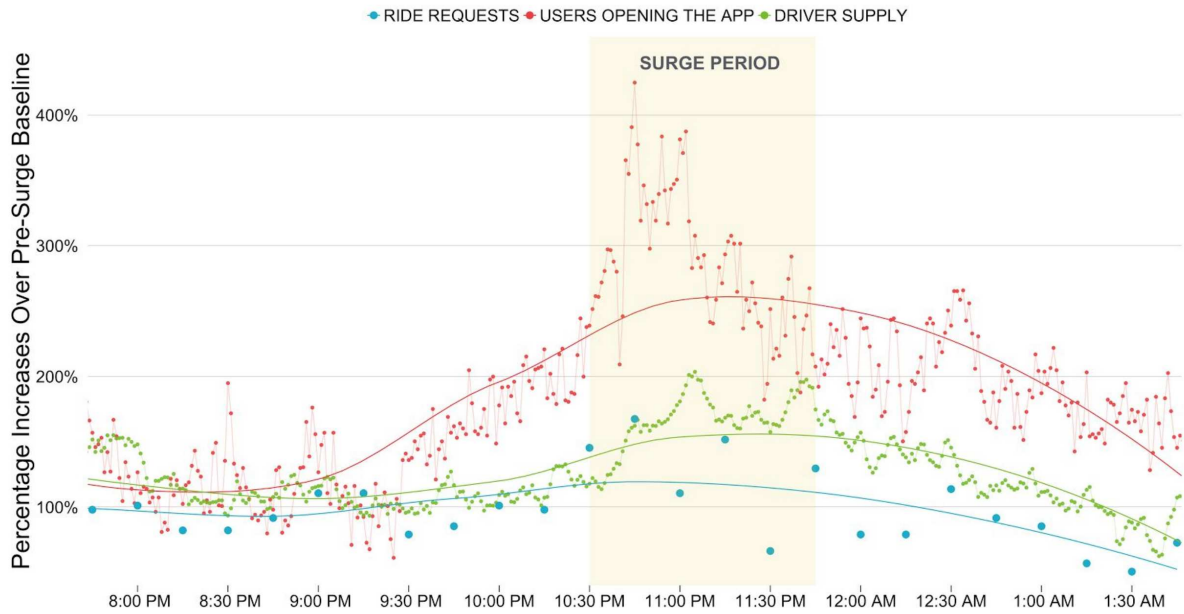


Abbildung 17: Effekte von Surge Pricing

Quelle: Hall et al. (2016: 4)

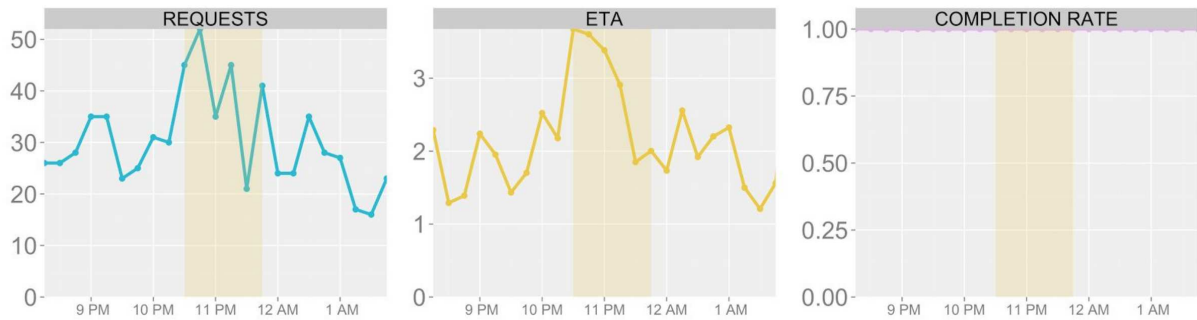


Abbildung 18: Effekte von Surge Pricing auf die Servicequalität

Quelle: Hall et al. (2016: 5)

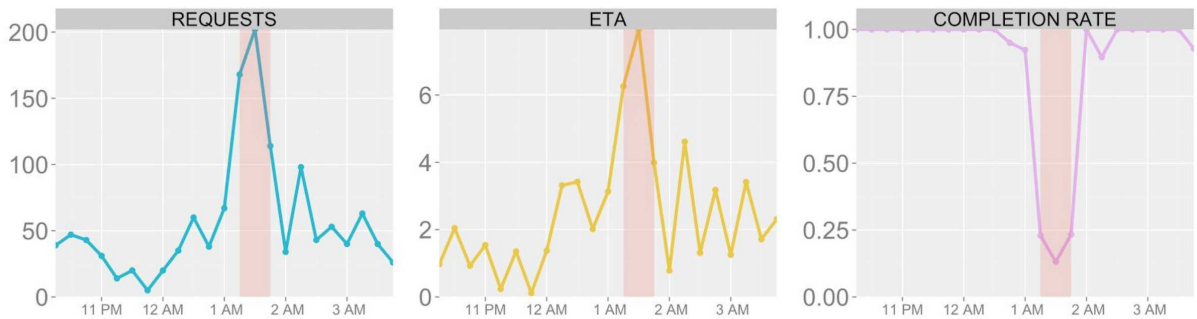


Abbildung 19: Auswirkungen eines Ausfalls von Surge Pricing auf die Servicequalität

Quelle: Hall et al. (2016: 7)

Ende eines ausverkauften Konzertes im Madison Square Garden. Viele Konzertbesucher benutzten nach dem Konzert gleichzeitig Uber, was zu einem plötzlichen Anstieg der Nachfrage führte. Die Effekte sind in Abb. 17 dargestellt. Gegenüber dem Vorabend öffneten bis zu über 400% mehr Nutzer die App. Durch den Einsatz von »Surge Pricing« konnte die Anzahl der verfügbaren Fahrer im Surge-Zeitraum verdoppelt werden. Die Zahl der angeforderten Fahrten stieg aber geringer, was darin begründet liegt, dass jene Kunden, die bereit waren, den erhöhten Preis zu zahlen, das Angebot annahmen, während andere Kunden alternative Transportmöglichkeiten wählten oder auf das Ende des Surge-Zeitraumes warteten. Alle zahlungsbereiten Kunden konnten somit transportiert werden und die Wartezeit stieg nur gering an, siehe Abb. 18.

Weiters wurden die Effekte eines technischen Ausfalls von »Surge Pricing« in den Stunden nach Mitternacht an Silvester betrachtet (Hall *et al.* 2016: 6–8). Da keine Balance zwischen der extrem hohen Nachfrage und dem Angebot hergestellt werden konnte, sank die Effizienz des Systems beträchtlich. Wenige Kunden hatten Glück, ein Fahrt zum Normaltarif zu erhalten, doch viele andere konnten trotz Zahlungsbereitschaft keinen Fahrer finden. Abb. 19 zeigt die Effekte eindrücklich: Die durchschnittliche Wartezeit stieg stark an und gleichzeitig brach die Zahl der abgeschlossenen Transaktionen ein. Dies zeigt deutlich, wie wichtig Dynamic Pricing in einem solchen Markt ist und wie Kunden und Fahrer davon profitieren können.

Auch M. K. Chen und Sheldon (2015: 15) bestätigten dies: »[...] *dynamic pricing significantly increases the efficiency of on-demand service markets.*« Durch den Einsatz von Dynamic Pricing erhalten Fahrer einen Anreiz, mehr Fahrten durchzuführen, als sie es sonst tun würden (ebd.: 15), wodurch die Servicequalität gesteigert wird.

4.3.7 Andere

Revenue Management und Dynamic Pricing wird in einer Vielzahl weiterer Branchen durchgeführt. Talluri und van Ryzin (2004) geben einen guten Überblick über den weiteren Einsatz bspw. beim Rundfunk (ebd.: 542), in Casinos (ebd.: 559 f.) und beim Kreuzfahrttourismus (ebd.: 560 f.). Kimes, Chase *et al.* (1998) haben sich mit Revenue Management in Restaurants befasst. Revenue Management in der Auftragsfertigung wird von Klein und Steinhardt (2008: 33–35) diskutiert. Eine Studie, wie RM im Gesundheitswe-

sen eingesetzt werden kann, wurde von Lieberman (2004: 137–141) durchgeführt. Eine ausführliche Literaturübersicht wurde von Chiang *et al.* (2007) erstellt.

4.4 Rechtliche Anforderungen

Es gibt in Österreich keine expliziten Rechtsvorschriften, die Dynamic Pricing betreffen (Arbeiterkammer Wien 2015: 28). Dem schließen sich Riess und Horvath (2020: 4) an: »Dynamische Preisveränderungen sind analog wie auch digital nichts Neues und rechtlich in der Regel unbedenklich.« Durch den Grundsatz der Privatautonomie, die eine immanente Vertragsfreiheit garantiert, steht es jedem frei, mit wem auf welche Art Verträge abgeschlossen werden. Ebenso wird die unternehmerische Freiheit durch Artikel 16 der Charta der Grundrechte der EU garantiert und in Artikel 6 des Staatsgrundgesetzes wird die grundrechtlich verbürgte Erwerbsfreiheit sichergestellt (ebd.: 6).

Allerdings muss der allgemeine rechtliche Rahmen eingehalten werden, der Konsumenten u.a. vor Wucher und Diskriminierung schützt. Sittenwidrige Verträge werden durch § 879 ABGB als nichtig erklärt. Eine Sittenwidrigkeit liegt u.a. vor, »[...] wenn jemand den Leichtsinn, die Zwangslage, Verstandesschwäche, Unerfahrenheit oder Gemütsaufregung eines anderen dadurch ausbeutet, daß er sich oder einem Dritten für eine Leistung eine Gegenleistung versprechen oder gewähren läßt, deren Vermögenswert zu dem Werte der Leistung in auffallendem Mißverhältnisse steht.« Ebenso sind Verträge nichtig, die eine Partei gröblich benachteiligen.

Vor der Verkürzung über die Hälfte (»*laesio enormis*«) schützt § 934 ABGB. Dieser Sachverhalt liegt vor, wenn eine Leistung weniger als die Hälfte des Wertes der Gegenleistung darstellt. Der Vertrag kann somit von der benachteiligten Partie angefochten werden. Bedeutend ist dabei der marktübliche Preis bei Abschluss des Geschäfts.

Eine dynamische Preisgestaltung ist somit rechtlich unbedenklich, wenn der Konsument einen Preis bezahlt, der im Verhältnis zur angebotenen Leistung steht. Werden aber nicht nur dynamische Preise, durch die allen Kunden zum selben Zeitpunkt der selbe Preis gewährt wird, sondern personalisierte Preise genutzt, wodurch Konsumenten unterschiedliche Preise erhalten, müssen Diskriminierungsverbote beachtet werden.

Das Gleichbehandlungsgesetz verbietet eine Benachteiligung beim Kauf von Waren und Dienstleistungen auf Grund des Geschlechts und auf Grund der ethnischen Zugehörigkeit (§§ 30 ff. GlBG). Hingegen erlaubt, da nicht explizit verboten, wäre die Unterscheidung auf Grund des verwendeten Endgeräts, mit dem die Kaufkraft eines Kunden ermittelt werden könnte.

Werden personenbezogene Daten verarbeitet, durch die eine Person identifiziert werden könnte, kommt die Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) und das österreichische Datenschutzgesetz (DSG) zur Anwendung. Grundsätzlich muss der Konsument der Erhebung und Verarbeitung seiner persönlichen Daten zustimmen.

Artikel 22 der DSGVO regelt außerdem, dass durch ausschließlich automatisierte Entscheidungen Verbrauchern kein erheblicher Nachteil entstehen darf. Dies würde auf persönliche Preise zutreffen, da diese in Echtzeit – zum Zeitpunkt der Nachfrage – erstellt werden und nicht von Menschen bestätigt werden. Allerdings wird ein unterschiedlicher Preis nur selten zu einer erheblichen Beeinträchtigung im Sinne des Gesetzgebers führen. Wird allerdings der Vertragsabschluss verweigert, wäre dies als erhebliche Beeinträchtigung zu werten. Ob eine erhebliche Beeinträchtigung bei unterschiedlichen Preisen vorliegt, müsste hingegen im Einzelfall untersucht werden (Golland 2019: 62).

Artikel 18 des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union (AEUV) verbietet die Diskriminierung auf Grund der Staatsangehörigkeit innerhalb der EU. Die EU-Richtlinie über Dienstleistungen im Binnenmarkt (Richtlinie 2006/123/EG) definiert in Artikel 20, dass auf Grund der Staatsangehörigkeit und auf Grund des Wohnsitzes keine diskriminierenden Anforderungen auferlegt werden dürfen. Allerdings wird gleichzeitig das Recht eingeräumt dies doch zu tun, wenn es »unmittelbar durch objektive Kriterien gerechtfertigt« (Art. 20 Abs. 2 AEUV) ist.

Die seit 2018 geltende Geoblocking-Verordnung der EU (Verordnung 2018/302) hat das Ziel den Binnenmarkt zu fördern, und verbietet u.a. Einschränkungen oder Sperren auf Grund der Staatsangehörigkeit oder des Wohnsitzes. Somit müssen beim Bezug von Waren und Dienstleistungen alle EU-Bürger gleich behandelt werden (Art. 3–5 VO 2018/302). Ausnahmen davon sind nur möglich, wenn es dem Unternehmen auf Grund von Vorschriften im Unionsrecht oder auf Grund nationaler Regelungen untersagt ist, bestimm-

ten Kunden bestimmte Waren zu verkaufen oder bestimmte Dienstleistungen anzubieten. Dies trifft in der Hotellerie aber nicht zu. Es bleibt zu erwähnen, dass die Geoblocking-Verordnung nur bei grenzüberschreitendem Handel zur Geltung kommt. Somit könnte bspw. für unterschiedliche Regionen innerhalb von Österreich die selben Dienstleistungen zu verschiedenen Preisen angeboten werden, ohne gegen diese Verordnung zu verstoßen (Riess und Horvath 2020: 10).

Richtlinie 2019/2161 der EU »zur besseren Durchsetzung und Modernisierung der Verbraucherschutzvorschriften« ergänzt verschiedene Richtlinien zu Verbrauchergeschäften in der digitalen Welt. In Artikel 6 wird bestimmt, dass personalisierte Preise explizit als solche gekennzeichnet werden müssen. Da dies aber nur personalisierte Preise erfasst, betrifft dies Dynamic Pricing nicht, wenn die Preisfindung nur auf Grund von Preisbarrieren und der Angebot-/Nachfragesituation durchgeführt wird. Diese Vorgabe muss von allen Mitgliedsstaaten bis Ende 2021 umgesetzt werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Dynamic Pricing in Österreich generell erlaubt ist. Fließen jedoch persönliche Daten in die Preisermittlung ein, so darf dies nur geschehen, wenn die bestehenden Gesetze zur Gleichbehandlung, zur Diskriminierung und dem Datenschutz erfüllt werden. Ab Ende 2021 muss in der EU darauf geachtet werden, dass personalisierte Preise entsprechend gekennzeichnet werden.

4.5 Ethische Betrachtung

Wird Preisdifferenzierung³ naiv betrachtet, so könnte man sehr einfach zum Schluss kommen, dass es inhärent unfair ist, von verschiedenen Kundengruppen unterschiedliche Preise zu verlangen. Auch die öffentliche Meinung und viele Medien sind der Ansicht, dass die dadurch erwirtschafteten Gewinne auf Kosten der Kunden gehen und ihre Konsumentenrente reduziert wird. Unternehmen sind daher bei der Umsetzung zurückhaltend, da sie schlechte Presse oder negative Reaktionen der Konsumenten vermeiden wollen (N. Chen und Gallego 2019: 1). Wirtschaftswissenschaftler argumentieren allerdings, dass eine Preisdifferenzierung zu einer insgesamt höheren ökonomischen Wohlfahrt führt als Einheitspreise, mitunter sogar für alle beteiligten Parteien (Elegido

³Im ökonomischen Kontext wertneutral auch als *Preisdiskriminierung* bezeichnet. Da aber eine stark negative Konnotation mit dem Ausdruck Diskriminierung vorliegt, wird in dieser Masterthese der neutrale Begriff Preisdifferenzierung verwendet.

2011: 633).

Dass Preisdifferenzierung nicht unfair sein muss, zeigte Elegido (2011: 641) mit folgendem klassischen Beispiel:

A young doctor in a developing country is looking for ways to establish a medical practice in the rural community in which she was born, but cannot find a way to make the practice economically viable. She can see, on average, 400 patients per month. So, in order to cover her costs of \$ 4,000 per month (which include her own very modest salary), she should charge, on average, at least \$ 10 per visit. However, most of the people in her community can afford to pay, at most, \$ 5 per visit. An economist friend suggests to her that she charge 90 percent of her patients only \$ 5 per visit, but charge \$ 55 per visit to the 10 percent of her patients who can afford to pay this amount. In this way, she would be able to cover all her costs and the rural practice would be viable.

In diesem Fall sind die Kunden, die nur \$5 bezahlen müssen, natürlich erfreut. Aber auch jene Kunden, die es sich leisten können, \$55 zu bezahlen, erlangen einen Vorteil. Denn wenn die Alternative ist, dass sie eine weite Reise zur nächsten Praxis antreten müssten, und bei Notfällen keine unmittelbare Hilfe in Anspruch nehmen könnten, ziehen sie einen höheren Preis vor. Es ist auch anzumerken, dass die Ärztin in diesem Fall dadurch keinen höheren Gewinn erwirtschaftet, die Preisdifferenzierung macht es erst überhaupt möglich, ihre Praxis ökonomisch sinnvoll betreiben zu können. Diese Lösung ist somit für alle Beteiligten besser, wenn die Alternative die Schließung der Praxis wäre.

Auch bei Unternehmen mit hohen Fixkosten und geringen Grenzkosten, kann argumentiert werden, dass eine Wirtschaftlichkeit mit einem Einheitspreis nicht erreicht werden kann. Abb. 20 zeigt die Nachfragekurve für ein Softwareprodukt, das in der Entwicklung \$ 100.000 gekostet hat. Die Marginalkosten für jede weitere verkaufte Einheit sind im Vergleich dazu vernachlässigbar. Wird in diesem Beispiel nur ein Einheitspreis verlangt, so gibt es keinen einzelnen Preis, mit dem die Entwicklungskosten gedeckt werden können. Erst durch Preisdifferenzierung, bei der unterschiedliche Kundensegmente in Abhängigkeit von ihrer Zahlungsbereitschaft und ihrem Nutzen unterschiedliche Preise bezahlen, können durch eine Kombination dieser Segmente die Entwicklungskosten

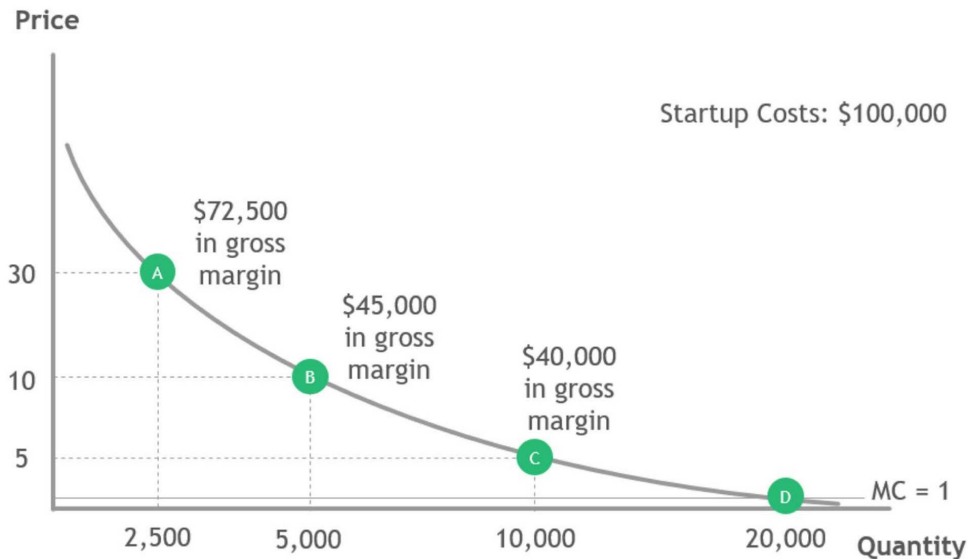


Abbildung 20: Nachfragekurve bei hohen Fixkosten und niedrigen Marginalkosten
 Quelle: Coker und Izaret (2020: 5)

gedeckt werden (Coker und Izaret 2020: 5 f.). Somit ist es nicht so, dass die Segmente hoher Zahlungsbereitschaft die Segmente mit niedriger Zahlungsbereitschaft querfinanzieren, denn auch diese mit niedrigen Preisen finanzieren höherpreisige Segmente mit. Entsprechend verhält es sich auch im Flugpersonenverkehr und in der Hotellerie, bei denen ähnliche Kostenstrukturen vorhanden sind.

Marcoux (2006) betrachtete die moralischen Aspekte aus dem Blickwinkel der ökonomischen Wohlfahrt und stellte zwei Argumente auf, denen zufolge Preisdifferenzierung unfair wäre:

1. Dynamic Pricing ist unfair, weil es den Gleichbehandlungsgrundsatz (engl. »*equal treatment norm*«) verletzt.
2. Eine Gleichbehandlung der Käufer bedingt einen einheitlichen Preis für alle.

Da Preisdifferenzierung mit fortgeschrittener Technologie immer ausgeklügelter wird, könnte laut Marcoux auch die Behauptung aufgestellt werden, dass der Gesetzgeber verpflichtet ist, hier einzugreifen. Diese Argumente wurden anschließend von Marcoux wie folgt widerlegt.

Die Konsumentenrente ist der Nutzen, den ein Verbraucher durch den Kauf erzielt. Der Kunde gewinnt die Differenz seiner Zahlungsbereitschaft zu dem tatsächlich bezahlten

Betrag in Form der Konsumentenrente. Entspricht der bezahlte Betrag der Zahlungsbereitschaft, so wäre die Transaktion für den Konsumenten neutral, ist der Betrag höher wird rational gesehen keine Transaktion stattfinden. Wenn unterschiedliche Kunden unterschiedliche Zahlungsbereitschaften haben, so folgt, dass bei einem Einheitspreis die Konsumentenrente unterschiedlich hoch ausfällt. Manche Kunden können eine hohe Rente erzielen, während andere sich mit einer geringen Rente zufriedengeben müssen. Würden eine perfekte Preisdifferenzierung stattfinden, so könnten alle Konsumenten die selbe Rente erlangen. Marcoux (2006:61) folgert schließlich »[i]f fairness demands that each buyer enjoy the same welfare from purchasing the same product, then some form of price discrimination [...] is necessary to achieve fairness.« Denn nur durch eine solche Preisdifferenzierung kann die Konsumentenwohlfahrt ausgeglichen werden. Ist diese das Ziel der Gleichbehandlung, so muss eine Preisdifferenzierung somit einem Einheitspreis vorgezogen werden.

Dem Argument, dass ein Eingreifen des Gesetzgebers nötig sei, entgegnet Marcoux damit, dass sich der Markt bei Preisdifferenzierung selbst reguliert. Angenommen ein Unternehmen könnte die Zahlungsbereitschaft von Kunden perfekt abschätzen und die Preise entsprechend anpassen, so wäre die normale Reaktion der Mitbewerber, diese Preise stets um einen gewissen Prozentsatz zu unterbieten. Dies würde so lange geschehen, bis sich der Verkaufspreis den Marginalkosten angenähert hat (ebd.: 65). Solange kein Monopol besteht, würde der Markt sich daher durch den Konkurrenzdruck selbst regulieren. Da es bereits Gesetze gegen Preisabsprachen und Kartelle gibt, ist hier kein weiteres Eingreifen notwendig, so Marcoux (ebd.: 66).

Auch Elegido (2011: 639) sieht Preisdifferenzierung als ethisch neutral: »[...] price discrimination is a morally neutral practice that businesspeople are entitled to use if it advances their morally legitimate interests.« Könnte aber nachgewiesen werden, dass durch Preisdifferenzierung ökonomisch bereits benachteiligte Gruppen noch weiter benachteiligt werden, würde dies ethische Probleme aufwerfen. Allerdings führt Preisdifferenzierung generell dazu, dass Vermögen von weniger preissensiblen Gruppen zu preissensiblen Gruppen umverteilt wird, und erstere sind i.d.R. wohlhabender (Tirole (1989), zitiert nach Elegido (ebd.: 638)).

Ebenso argumentiert Elegido, dass Kunden, die einen guten Deal erhalten nicht falsch

oder ungerecht behandelt wurden, nur weil andere Kunden einen noch besseren Deal erhielten. Konnte jeder Käufer eine Rente erzielen, so sind alle Parteien nach dem Abschluss der Transaktion besser gestellt als zuvor. Die eigene Konsumentenrente hängt nur vom selbst bezahlten Preis und dem Nutzen ab, wie viel andere Kunden bezahlt haben, ist rational gesehen irrelevant (Hayes und Miller 2010: 146). Es gäbe zudem keine moralische Verpflichtung seitens eines Verkäufers, dem Kunden das bestmögliche Geschäft anzubieten (Elegido 2011: 650–652).

Coker und Izaret (2020) untersuchten die ethischen Aspekte bei Progressive Pricing. Darunter ist die natürliche Form der Preisdifferenzierung zu verstehen, bei der Kunden mit einer höheren Zahlungsbereitschaft mehr bezahlen.⁴ In ihrem Modell wählen Unternehmen einen Preis, der einer Funktion der Zahlungsbereitschaft entspricht, bspw. 50% der Zahlungsbereitschaft. Dadurch würde nicht das Maximum durch Unternehmen extrahiert werden, sondern die Rente zwischen Käufer und Verkäufer aufgeteilt werden. Sie zeigten, dass Progressive Pricing in ihrem Modell der ökonomischen Wohlfahrt zuträglicher ist, als ein Einheitspreissystem. Dafür verwendeten sie vier verschiedene Wohlfahrtsfunktionen⁵ und konnten zeigen, dass bei jeder Sichtweise Progressive Pricing zu einer höheren ökonomischen Wohlfahrt führt. Ihre Schlussfolgerung ist nicht, dass Preisdifferenzierung ethisch neutral, sondern sogar als positiv zu bewerten ist:

This conclusion does not merely imply that price personalization is allowable or morally neutral, as others have argued, but rather that price discrimination is actually *better* for society than Unitary Pricing from a broadly consequentialist standpoint, at least when it is done Progressively. (ebd.: 11)

Zu einem ähnlichen Schluss kamen N. Chen und Gallego (2019: 2), die die Auswirkungen von Dynamic Pricing auf die Wohlfahrt untersuchten: »[...] *the use of dynamic pricing should be accepted, if not welcomed, by regulators and the public.*«

Es kann auch argumentiert werden, dass eine Preisdifferenzierung weniger kaufkräftigen Kundengruppen erst überhaupt den Zugang zu gewissen Waren und Dienstleistungen ermöglicht (Elegido 2011: 652). So stellen Spann und Skiera (2020: 19) die Frage,

⁴Das Gegenteil wäre Regressive Pricing, bei dem Kunden mit niedrigerer Zahlungsbereitschaft mehr bezahlen müssen. Dazwischen steht das Modell des Einheitspreises.

⁵Utilitarismus, Egalitarismus, Prioritarismus und Leximin

was passieren würde, wenn die Deutsche Bahn nicht mehr zwischen der ersten und der zweiten Klasse unterscheiden dürfte. Der Einheitspreis würde dann vermutlich dazwischen liegen und somit würden Konsumenten, deren Zahlungsbereitschaft der der zweiten Klasse entspricht, ausgeschlossen werden. Sie schlussfolgern, dass »[...] dynamische Preisgestaltung zu einem breiteren Zugang zu Produkten und somit einer größeren Marktdurchdringung führen, die insbesondere Konsumenten mit niedriger Zahlungsbereitschaft hilft.«

Abschließend gilt es noch zu sagen, dass eine Preisdifferenzierung in Notfallsituationen, wie bspw. Naturkatastrophen, bei denen die Notlage der betroffenen Personen ausgenutzt wird und überhöhte Preise verlangt werden, ethisch natürlich nicht akzeptabel und teilweise auch illegal ist (Coker und Izaret 2020:9; Wilson *et al.* 2015:118; Hayes und Miller 2010: 136–139).

4.6 Akzeptanz & Fairness

Bei der Verwendung von Revenue Management und Dynamic Pricing stellt sich die Frage, wie Kunden solche Maßnahmen auffassen und welche Praktiken überhaupt akzeptabel sind. Auch wenn durch RM kurzfristig der Gewinn erhöht werden kann, besteht die Gefahr, dass der Kunde verärgert wird und sich langfristig somit sogar ein Schaden einstellt. In der Literatur wurde diesem Aspekt lange keine große Beachtung geschenkt, wie Wirtz *et al.* (2003: 2) feststellten: »*The customer seems to have been relatively forgotten in this stream of research*«. Auch Haddad *et al.* (2008: 1) sahen die Gefahr, dass die Kundenbeziehung vernachlässigt wird: »*Thus, high yield from fixed resources should not be considered as a successful financial performance for the company, without investigating the price that has been paid in terms of customer relationships*«. Kimes und Wirtz (2002: 2) wiesen ebenso auf die Bedeutung von Fairness in Bezug auf die langfristigen Ziele hin: »*In general, it was found that fair behavior on the part of operators is instrumental to the maximization of their long-term profits*«. Der Preis, der von Unternehmen hinsichtlich der Kundenbeziehungen bezahlt wird, kann hoch sein, wenn durch den unangemessenen Einsatz von dynamischer Preisgestaltung Kunden die Preise als nicht fair wahrnehmen und sich benachteiligt fühlen.

Welche Formen der Preisdifferenzierung von Kunden grundsätzlich als akzeptabel gese-

hen werden, hängt stark von der sozialen Norm ab. Verletzt die Preisgestaltung die soziale Norm, so wird sie von Kunden als unfair erachtet (Maxwell und Comer 2010: 376). Was genau akzeptiert wird, ist jedoch nicht immer schlüssig: »*The public's attitude to price discrimination is not capable of rational exposition. Broadly speaking, it dislikes discrimination, but special cases are tolerated*« (Zajac (1978: 52), zitiert nach Maxwell und Garbarino (2010: 218)). Eine Preisdifferenzierung auf Grund verschiedener Personengruppen muss somit gesellschaftlich akzeptiert sein. Beispiele dafür sind etwa Rabatte für Jugendliche, Studenten, Familien, Senioren oder sozial benachteiligte Personengruppen (Spann und Skiera 2020: 5). Ebenso akzeptiert ist, dass Restaurants mittags die selben Gerichte günstiger anbieten als abends und dass Getränke in Form einer »Happy Hour« abends bis zu einer gewissen Uhrzeit günstiger verkauft werden. Was genau gesellschaftlich akzeptiert wird, kann sich stark von Kultur zu Kultur unterscheiden. So liefern Maxwell und Garbarino (2010: 218) das Beispiel, dass ein Restaurant in Indien bis zu 50% höhere Preise bei Lieferungen in vermögendere Stadtteile in Rechnung stellt, ohne dafür öffentlich kritisiert zu werden.

Mit der generellen Frage der Fairness bei der Preisgestaltung beschäftigten sich Kahneman *et al.* (1986) im Rahmen einer Studie, deren zentrales Ergebnis das Konzept des *Dual Entitlements* ist: »*The main findings of this research can be summarized by a principle of dual entitlement, which governs community standards of fairness: Transactors have an entitlement to the terms of the reference transaction and firms are entitled to their reference profit*« (ebd.: 729). Kunden haben also die Erwartung, einen fairen Preis zu erhalten und gleichzeitig soll aber auch das Unternehmen einen angemessenen Gewinn erwirtschaften können.

Aus dem Prinzip des *Dual Entitlements* ergibt sich, dass eine Balance bei Preisänderungen berücksichtigt werden muss: Eine Preiserhöhung ist aus Kundensicht gerechtfertigt, um damit bei gestiegenen Kosten den Profit aufrechtzuerhalten, allerdings ist es für diese inakzeptabel, den Preis zu erhöhen, nur um den Gewinn zu maximieren (Kimes und Wirtz 2002: 3). Erhöht sich aber die Qualität der Produkte oder der Leistungsumfang, so wird die Balance ebenso gewährleistet und Preiserhöhungen von Kunden akzeptiert.

Um die Fairness eines Preises zu bewerten, nutzen Kunden laut A. K. Smith *et al.* (1999: 357) folgende drei Faktoren:

Distributive Justice Hierbei wird von Kunden das Ergebnis beurteilt und ihr Preis mit dem von anderen Kunden verglichen.

Procedural Justice Kunden ist es wichtig, dass Preise nicht willkürlich entstehen, sondern, dass für alle Kunden die selben Regeln gelten. Ebenso sollten diese Regeln aus Kundensicht sinnvoll und nachvollziehbar sein.

Interactional Justice Zuletzt bewerten Kunden auch, ob mit ihnen respektvoll, freundlich und verständnisvoll bei der Transaktion umgegangen wird.

Sind diese Kriterien erfüllt, so werden Preise von Kunden als fair wahrgenommen. Insbesondere die Nachvollziehbarkeit ist von großer Wichtigkeit, denn sind Preise inkonsistent und volatil, entsteht Verwirrung, Chaos und Unzufriedenheit (Haddad *et al.* 2008: 4). Kunden suchen dann nach Informationen, die eine Erklärung dafür liefern.

Um die Akzeptanz in der Hotellerie zu erhöhen sollte somit mit Transparenz gearbeitet werden. So argumentierte Kimes (1994: 29), dass Kunden über die Verwendung von RM in der Hotellerie aufgeklärt werden sollen. Wird diese Praxis als üblich angesehen, so werden Kunden empfänglicher dafür. Ebenso appellierten Kannan und Kopalle (2001: 79) daran, Kunden aufzuklären, dass auch im Internet dynamische Preise verwendet werden, wie das bei Ladengeschäften in Form von Rabatten und Schlussverkäufen schon lange der Fall ist. Choi und Mattila (2004: 313) empfahlen Hoteliers ihre Preisgestaltung auf der Webseite zu veröffentlichen, da dadurch kaum Kosten anfallen, Kunden sich dadurch gerechter behandelt fühlen und somit Fairnessbedenken ausgeräumt werden können.

Eine Preiserhöhung durchzusetzen ist oft nicht einfach, da durch vorherige Transaktionen ein Referenzpreis entstanden ist. Kunden zweifeln dann, ob eine Preiserhöhung gerechtfertigt und fair ist (Maxwell und Comer 2010: 375). Um den Preis zu erhöhen, ohne Kunden zu verärgern, führt Kimes (1994: 24–26) folgende vier Möglichkeiten an: (a) Der Referenzpreis wird erhöht, indem die Standardrate erhöht wird. Bei Fluglinien erhalten 95% der Kunden eine Ermäßigung auf den Referenzpreis und »[...] *consider themselves lucky to have received it*« (b) Es wird der wahrgenommene Wert der Transaktion erhöht, indem weitere Leistungen hinzugefügt werden. Dies kann bspw. ein Begrüßungsgetränk

oder ein Gutschein sein (c) Die Leistung wird in Form eines Paketes angeboten, bei der der Preis der Einzelleistung dadurch nicht mehr klar ersichtlich ist (d) Es werden strenge Restriktionen bei günstigeren Angeboten hinzugefügt, womit im Vergleich der höhere Preis der nicht eingeschränkten Angebote als gerechtfertigt erscheint. Kalyanaram und Winer (1995: 167) führen noch die Möglichkeit an, den Preis über einen längeren Zeitraum in kleinen Schritten zu erhöhen. Dadurch passt sich der Referenzpreis von Kunden unbemerkt mit der Zeit automatisch an.

Die meisten Konsumenten sind sich dessen bewusst, dass in der Flugpersonenbeförderung und in der Hotellerie Dynamic Pricing Modelle in Zeiträumen hoher Nachfrage benutzt werden (Wilson *et al.* 2015: 114; Kannan und Kopalle 2001: 72). Generell werden diese Praktiken bei Fluggesellschaften eher akzeptiert als in der Hotellerie, wie Kundenbefragungen ergaben (Kimes 1994: 28). Als Grund dafür wurde angeführt, dass Kunden bereits mehr Erfahrung mit dynamischen Preisen bei Fluglinien hatten. Kunden betrachten dies nicht notwendigerweise als fair, sondern haben sich damit abgefunden, da es üblich ist und es keine Alternativen gibt. Die Studie wurde 2001 nochmals wiederholt, mit dem Ergebnis, dass kein statistisch signifikanter Unterschied mehr bei der Bewertung der Fairness der Praktiken bei Fluggesellschaften und in der Hotellerie festgestellt werden konnte (Kimes 2002: 28).

Um Revenue Management im Hotel erfolgreich einzusetzen, muss dies so geschehen, dass es von Gästen als fair wahrgenommen wird. Kimes (1994: 28 f.) empfiehlt, dass (a) Preisinformationen dem Kunden zur Verfügung stehen und diese nachvollziehbar sind, (b) für nicht stornierbare Buchungen angemessene Rabatte gewährt werden, (c) zumutbare Restriktionen für ermäßigte Angebote verwendet werden und (d) unterschiedliche Preise für Produkte, die als unterschiedlich angesehen werden, verlangt werden. Auch wenn sich die Erwartung auf Grund des Referenzpreises nicht erfüllt, werden solche Vorgehensweisen von Kunden akzeptiert. Nicht akzeptabel hingegen ist es, wenn nur unzureichende Rabatte für Restriktionen gewährt werden, oder wenn Kunden über Preisänderungen nicht informiert werden.

Generell ist die Akzeptanz von nicht personenbezogenem Dynamic Pricing höher, als wenn persönliche Daten verwendet werden (Spann und Skiera 2020: 18). Sollen personenbezogene Rabatte gewährt werden, so sind aber individualisierte Coupons eine gute

Möglichkeit, da sie gesellschaftlich akzeptiert sind. Somit ist der Referenzpreis stets der selbe und Kunden können Rabatte unterschiedlicher Höhe erhalten, ohne dass Hoteliers negative Folgen befürchten müssen (Spann und Skiera 2020: 14 f.). Werden Stammkunden dadurch günstigere Angebote unterbreitet, kann dies ebenso als unproblematisch erachtet werden, da auch dies die gesellschaftliche Erwartungshaltung erfüllt (Kannan und Kopalle 2001: 79).

Ein häufig zitiertes Negativbeispiel (bspw. von Talluri und van Ryzin (2004: 614 f.), Steinberg (2019: 8 f.) und Coker und Izaret (2020: 2)), bei dem die Fairnesskriterien verletzt wurden und somit zu einem öffentlichen Aufschrei führte, lieferte Amazon.com, das im Jahr 2000 mit Dynamic Pricing bei DVDs experimentierte. Ein Kunde stellte fest, dass nach dem Löschen der Browser-Cookies der Preis für eine DVD plötzlich von \$ 26,24 auf \$ 22,74 fiel. Amazon gab später bekannt, dass es sich lediglich um einen Test handelte, und erstattete Kunden, die einen höheren Preis bezahlt hatten, schließlich die Differenz (Ramasastry 2005). Amazon-CEO Jeff Bezos entschuldigte sich öffentlich für dieses Verhalten und nannte es einen Fehler. Er wies auch darauf hin, dass in diesem Experiment nur zufällige Preise und keine demografischen Daten verwendet wurden. Würde das Unternehmen weitere solche Tests machen, würden alle Kunden zum gleichen Zeitpunkt den selben, niedrigsten Preis erhalten (The Business Journals 2000).

Kapitel 5

Empirische Analyse

Dieses Kapitel stellt den empirischen Teil dieser Masterthese dar. Um die Forschungsfrage und die dazugehörigen Unterfragen zu beantworten, werden Methoden aus der sozialwissenschaftlichen Forschung verwendet. Zum einen ist dies das *Qualitative Interview* in Form eines leitfadengeführten Experteninterviews nach Froschauer und Lueger (2020), sowie darauf aufbauend die *Qualitative Inhaltsanalyse* nach Mayring (2015).

5.1 Das qualitative Gespräch

Generell widmet sich qualitative Forschung »[...] der Untersuchung der sinnhaften Strukturierung von Ausdrucksformen sozialer Prozesse« (Froschauer und Lueger 2020: 15). Dadurch kann das Handeln von Menschen und Institutionen im sozialen Kontext, die daraus entstehende Dynamik, und die Auswirkung der Dynamik auf das Handeln erforscht werden. Im Gegensatz zur quantitativen Forschung, bei der über viele Datensätze allgemeine und statistische Resultate erzielt werden sollen, werden in der qualitativen Forschung wenige Datenquellen benutzt, diese aber möglichst detailliert untersucht.

Die Durchführung qualitativer Studien erfolgt dabei in vier Phasen (ebd.: 19–28):

Planungsphase In dieser Phase erfolgt die gedankliche Vorbereitung, es werden die Rahmenbedingungen abgesteckt und es werden die organisatorischen Voraussetzungen für die Studie geschaffen. Eine offene Vorgangsweise kann dadurch sicher-

gestellt werden, dass vage Frageformulieren oder Themenstellungen verwendet werden. Es wird ein erster Überblick über das Themengebiet der Forschung aus der Außenperspektive erarbeitet. Ein guter Einstieg ist es, Strukturierungsleistungen des Forschungsgebietes zu nutzen, um sich mit dem Feld vertraut zu machen. Es gilt u.a. zu klären, warum sich Gespräch besser eignen, als andere Quellen oder Durchführungsmethoden, welche Gruppe von Personen dieses Umfelds für Gespräche geeignet sind und welche Kompetenzen für die Durchführung der Interviews und der nachfolgenden Analyse benötigt werden.

Orientierungsphase Hier werden erste Kontakte zum Umfeld geknüpft und erste Gespräche mit Experten geführt, um sich über die um Zugangsmöglichkeiten und Rahmenbedingungen zu informieren. In dieser Phase wird abgeklärt, wer die ersten Ansprechpartner sind, wie und wann diese kontaktiert werden, wo Gespräche stattfinden sollen und mit welchen Maßnahmen ein Vertrauensverhältnis hergestellt werden kann.

Zyklische Hauptforschungsphase In dieser Phase werden Gespräche mit den Interviewpartnern durchgeführt. Ein Schlüsselement ist, dass sich Interviews und Analyse ständig abwechseln, damit das eigene Forschungshandeln hinterfragt und verbessert werden kann. Ein solcher Analysezyklus beinhaltet die »Erhebung, Interpretation, die Prüfung der bisherigen Vermutungen [...] und die Bündelung der gewonnenen Erkenntnisse in Zwischenresümees.« Mittels Selbstreflexion wird ermittelt, welche Erkenntnisse gewonnen wurden und wo Lücken bestehen, wie sich diese schließen lassen, ob die Gesprächsführung angepasst werden muss und ob durch die Gesprächsführung eventuell die Ergebnisse beeinflusst wurden.

Ergebnisdarstellung In dieser Phase muss geklärt werden, auf welche Weise die Ergebnisse am Besten präsentiert werden. Dazu sollte sich der Forscher Gedanken dazu machen (a) wer die Zielgruppe der Studien ist, (b) welche Ergebnisse für diese von Bedeutung sind, (c) welche Informationen zur Durchführung der Forschung benötigt werden, damit die Zielgruppe der Studie vertrauen kann und (d) welcher wissenschaftliche Beitrag geleistet wurde.

Abb. 21 stellt die Unterschiede der Gesprächsführung von qualitativer und quantitativer

Vorrangig qualitativ orientiert	Differenzkriterien	Vorrangig quantitativ orientiert
←		→
<i>Strukturierung durch befragte Person</i>	<i>Schlüsselkriterium Strukturierung durch wen</i>	<i>Strukturierung durch befragende Person</i>
Allgemein sinnvoll, besonders jedoch in frühen Forschungsphasen	Verwendung in der qualitativen Sozialforschung	Für spezifische Zwecke und vorrangig in späten Forschungsphasen
Fokussierung auf die Sichtweisen der befragten Person zur Analyse deren sozialer Lebenswelt	Zielsetzung	Fokussierung auf vorfixierte Fragestellungen, die sich zur Prüfung von Hypothesen eignen
Eher weich und der befragten Person entgegenkommend	Verhalten der Interviewer*innen	Eher direktiv bezüglich Fragen und Antworten
Nur grob vorgegebene Thematik	Fragestruktur	Klare Struktur der anzusprechenden Themen
Sehr offen mit weitem Antwortrahmen	Frageform	Vorwiegend geschlossen mit engem Antwortrahmen

Abbildung 21: Differenzkriterien bei der Gesprächsdurchführung

Quelle: Froschauer und Lueger (2020: 29)

Forschung gegenüber. Bei qualitativ geführten Gesprächen steht die Sichtweise des Interviewten im Mittelpunkt, die Strukturierung erfolgt durch den Befragten. So werden die Themen nur grob vorgegeben und der Interviewpartner kann frei darauf antworten. In quantitativ geführten Gesprächen wird die Struktur klar vorgegeben und der Befragte sollte direkt und fokussiert antworten.

Das Experteninterview kommt in der empirischen Sozialforschung sehr häufig zum Einsatz. Es können, je nach untersuchtem Gebiet, unterschiedlichste Personen als Experten interviewt werden, bspw. Politiker, Verbände, Lehrer, Personalräte, ... Den Status des Experten wird somit Personen von den Forschern für eine Fragestellung zugesprochen. Laut Meuser und Nagel (1991: 443) eignen sich folgende Personen als Experten:

- wer in irgendeiner Weise Verantwortung trägt für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung oder
- wer über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse verfügt.

Dabei ist die interviewte Person als Funktionsträger und nicht als Privatperson von Interesse und im Fokus der Analyse steht der »[...] institutionell bestimmte Rahmen des Expertenhandelns« (Meuser und Nagel 2009: 469). Somit steht nicht die Person selbst im Vordergrund – sie ist nicht der Forschungsgegenstand – sondern ihr spezielles Wissen.

Üblicherweise werden Experteninterviews in Form von Einzelgesprächen geführt, und je nach Zielsetzung kann das Thema offen erkundet oder zielgerichtete Fragen gestellt werden, die das nötige Fachwissen abrufen, das für die Forschungsfrage relevant ist (Froschauer und Lueger 2020: 46). Als Form der Befragung eignet sich dafür das offene Leitfadeninterview (Meuser und Nagel 2009: 472). Dieses stellt eine Mischform in der Gesprächsführung dar, und ist bei den Differenzkriterien in der Mitte positioniert (Froschauer und Lueger 2020: 28 f.). Dabei darf der Experte frei sprechen und Erzählungen verwenden. Erzählungen können Details hervorbringen, die dem Experten vielleicht selbst gar nicht bewusst sind und erst während des Erzählens selbst entstehen (Meuser und Nagel 2009: 473).

Leitfäden fungieren als Gedächtnisstütze, sie formulieren die Forschungsfragen in Interviewfragen um, können als Vorbereitung für das Gespräch genutzt werden und bieten dem Forscher Sicherheit. Allerdings darf sich dieser nicht zu sehr an den Leitfaden klammern, da gut zugehört und auf das Gegenüber eingegangen werden muss (Froschauer und Lueger 2020: 87 f.). Die Schritte der Leitfadenkonstruktion sind in Abb. 22 dargestellt.

Ein Experteninterview kann in folgende drei Phasen gegliedert werden (ebd.: 78–82):

Gesprächseinstieg In der ersten Phase werden die Rahmenbedingungen nochmals kurz abgesteckt: Wofür wird das Interview verwendet, was passiert mit dem Interviewmaterial, wie ist die Vorgehensweise des Gesprächs? Es ist nochmals darauf hinzuweisen, dass das Gespräch aufgezeichnet wird. Danach empfiehlt es sich, den Experten zu fragen, ob er selbst noch Fragen zum Ablauf hat. Wird mit der Gesprächsaufzeichnung gestartet, so wird eine Einleitungsfrage gestellt. Diese soll nicht nur den Gesprächsrahmen abstecken, sondern auch dem Interviewten dazu verhelfen, in seine Rolle als Experte zu finden.

Erzähl- und Nachfragephase Bei Einzelgesprächen wechseln sich der Interviewer und der Befragte im Gespräch ab. Der Forscher stellt Fragen, lässt den Experten erzählen und stellt auch vertiefende Fragen, die sich im Gespräch ergeben. Bei der Gesprächsführung soll der Experte angeregt werden, seine Inhalte weiter auszuführen. Nach längeren Ausführungen empfiehlt es sich, die Antwort des Experten

Schritt 1	Dimensionierung der Forschungsfragen und Übersetzung in Schlüsselfragen (Theorierelevanz)
Schritt 2	Formulierung von optionalen Erweiterungsfragen (Themenbreite und -tiefe abstecken; Fragefilter)
Schritt 3	Modifikationen entsprechend der Relevanz für spezifische Gesprächspartner*innen
Schritt 4	Strukturierung und Abfolge festlegen (sinnvolle thematische Ordnung schaffen)
Schritt 5	Aneignen des Leitfadens und Erstellung einer Kurzform (möglichst auf einem Blatt)
Schritt 6	Überprüfung des Leitfadens außerhalb des Forschungsfeldes
Schritt 7	Überprüfung in der Gesprächspraxis und eventuelle Modifikation

Abbildung 22: Schritte der Leitfadenkonstruktion

Quelle: Froschauer und Lueger (2020: 88)

kurz in eigenen Worten zusammenzufassen. Dies stellt sicher, dass der Forscher das Gesagte korrekt verstanden hat und ist oft auch ein Impuls für den Experten, auf Themen noch detaillierter einzugehen.

Gesprächabschluss Diese Phase leitet das Ende des Interviews ein. Der Forscher sollte nachfragen, ob es noch Aspekte gibt, die besprochen oder ergänzt werden sollten. Nach der Gesprächsaufzeichnung kann noch ein Nachgespräch stattfinden. Dieses wird oft ungezwungener sein und sollte protokolliert und interpretiert werden.

Nach dem Interview müssen die Aufnahmen transkribiert werden, damit sie zur Analyse verwendet werden können. Dies sollte möglichst rasch nach dem Gespräch geschehen, da der Forscher schlecht verständlichen Passagen leichter rekonstruieren kann. Die Genauigkeit der Transkription hängt von der Art der späteren Interpretation ab (Froschauer und Lueger 2020: 83). Je nach Art der durchzuführenden Analyse hat die Transkription also einen angemessenen Transkriptionsstil. Für Feinstrukturanalysen wird ein möglichst exaktes Protokoll erstellt, das den Dialekt, alle Versprecher, Pausen, Fülllaute, etc. enthält. Bei einer Themenanalyse ist ein wortgetreues Protokoll ausreichend, das Pausen und starke Auffälligkeiten wiedergibt. Werden die Inhalte zusammengefasst, kann ein hochsprachliches Protokoll verwendet werden, das weder Pausen noch Versprecher enthält (ebd.: 83).

5.2 Die qualitative Inhaltsanalyse

Die Inhaltsanalyse ist eine Vorgehensweise um eine fixierte Kommunikation – d.h. in einer Form protokolliert – systematisch und regel- sowie theoriegeleitet mit dem Ziel, Rückschlüsse auf bestimmte Aspekte der Kommunikation zu ziehen, durchzuführen (Mayring 2015: 13). Ein Vorzug dieses Verfahrens ist, dass es einer Systematik unterliegt und sich bei der Analyse an festgelegten Regeln orientiert (ebd.: 50). Dadurch, dass die Analyse nicht willkürlich erfolgt, kann sie überprüft und reproduziert werden.

Das zentrale Element der qualitativen Inhaltsanalyse ist das Kategoriensystem (ebd.: 51). Auf Grund des auszuwertenden Materials werden Kategorien gebildet, in die Aussagen zusammengefasst werden. Auch die Kategorienbildung unterliegt Regeln und wird begründet, um die Analyse für Dritte nachvollziehbar zu machen. Die Kategorienbildung kann deduktiv oder induktiv erfolgen. Bei der deduktiven Variante wird das Hauptkategoriensystem vorab anhand der Literatur festgelegt. Wird hingegen induktiv gearbeitet, so werden bei der Analyse nur gewisse Teile verwendet, die einem Definitionskriterium entsprechen (ebd.: 68), die Kategorien entstehen somit bei der Auswertung des Materials.

Liegt das Forschungsmaterial in schriftlicher Form vor, so muss es interpretiert werden. Die drei Grundformen Interpretierens sind laut Mayring (ebd.: 67):

Zusammenfassung Bei dieser Methode wird das Material auf das Wesentliche reduziert. Die Kerninhalte bleiben dabei erhalten, doch wird der zu untersuchende Textkörper beschränkt.

Explikation Hierbei wird zu Textstellen weiteres Material gesucht, um das Verständnis zu erweitern.

Strukturierung Diese Technik hat das Ziel, bestimmte Aspekte des Materials herauszufiltern oder mittels gewisser Kriterien das Material einzuschätzen.

In dieser Masterthese wird eine zusammenfassende Inhaltsanalyse mit induktiver Kategorienbildung verwendet. Die Vorgehensweise dafür ist in Abb. 23 dargestellt. Für jede zu untersuchende Forschungsfrage muss dabei das Abstraktionsniveau, auf Grund dessen die Kategorien gebildet werden, definiert werden. Es wird das Material untersucht

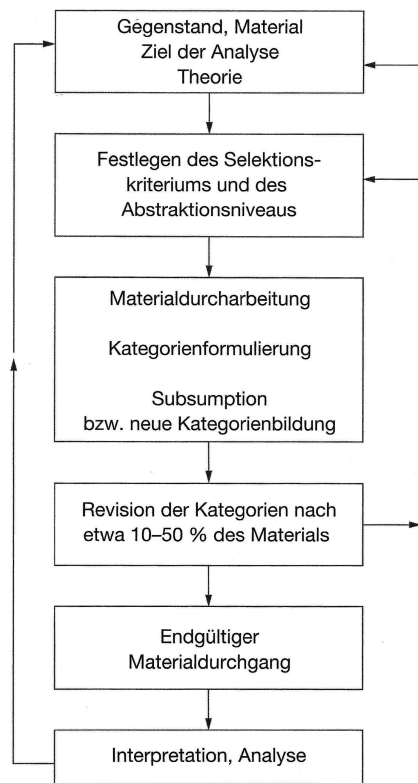


Abbildung 23: Ablaufmodell zusammenfassender Inhaltsanalyse mit induktiver Kategorienbildung

Quelle: Mayring (2015: 70)

und Kategorien entsprechend gebildet bzw. angepasst. Nach der Durcharbeitung von 10–50% des Materials sollten die vorhandenen Kategorien überprüft und ggf. nochmals angepasst werden, bevor das Material endgültig durchgegangen wird (Mayring 2015: 85–87).

Das Ergebnis der Analyse ist ein Kategoriensystem, das eine Verbindung zu konkreten Textpassagen enthält. Darauf aufbauend kann (a) das Kategoriensystem interpretiert werden, um die Forschungsfragen zu beantworten, (b) die Erstellung von Hauptkategorien induktiv oder deduktiv erfolgen oder (c) bei großen Materialmengen eine quantitative Analyse, bspw. der Häufigkeiten von Kategorien, erfolgen (ebd.: 87, 90).

5.3 Durchführung

5.3.1 Planungsphase

Die Planungsphase dieser Masterthese bestand aus einer gründlichen Literaturrecherche, um sich selbst möglichst viel relevantes Wissen des Feldes anzueignen und damit auch die fachliche Kompetenz für die Gesprächsdurchführung und für die Auswertung

zu erlangen. Die Form des Gesprächs wurde gewählt, da es zu diesem Thema keine Literatur gibt, anhand der die Forschungsfragen beantwortet werden könnten. Das hat zum einen damit zu tun, dass es sehr spezialisiert ist, und zum anderen, dass es erst seit wenigen Jahren überhaupt ein Thema ist. Gespräche eignen sich, um sich das Wissen, das hauptsächlich in den Köpfen von Experten existiert, anzueignen. Als geeignete Gesprächspartner wurden Hoteliers bzw. Hotelmitarbeiter in der österreichischen Ferienhotellerie und Branchenexperten wie Hotelberater, Mitglieder von branchenspezifischen Vereinigungen sowie Hersteller von Softwareprodukten für die Hotellerie identifiziert. Um auch einen fundierten Einblick in das Thema aus Konsumenten(schutz)sicht zu erlangen, wurde ebenso die Abteilung Konsumentenschutz der Arbeiterkammer Wien als möglicher Ansprechpartner ausgemacht.

5.3.2 Orientierungsphase

In der Orientierungsphase wurde mittels Gesprächen mit Personen im beruflichen Umfeld des Verfassers¹ mögliche Experten identifiziert. Über diese Personen erfolgte dann der Erstkontakt zur Vernetzung per E-Mail oder Telefon. Bei Institutionen wie der Arbeiterkammer Österreich, der Wirtschaftskammer Österreich sowie der Österreichischen Hotelliervereinigung wurde mittels deren Webseiten der Kontakt für Presseanfragen ermittelt und dieser per E-Mail kontaktiert. Den Experten wurde der Forschungsgegenstand dargestellt und erklärt, warum ihre Perspektive für diese Masterthese interessant ist. Weiters wurde allen Interviewpartnern eine Einwilligungserklärung (siehe Anhang A) übermittelt, die sie informiert, wie ihre Daten zu welchem Zweck genutzt werden. Mit ihrer Unterschrift willigten sie der Verarbeitung, Analyse und Veröffentlichung ihrer Daten im Sinne der Datenschutzgrundverordnung ein.

Als »Ort« der Interviews wurde ein Videochat oder ein Telefonat vereinbart. Dies hatte zwei Gründe. Zum einen halten sich die Interviewpartner in verschiedensten Teilen Österreichs und Deutschlands auf und zum anderen war ein virtueller Kontakt auf Grund der COVID-19-Situation im Zeitraum der Interviews vorzuziehen. Die Präferenz des Verfassers war der Videochat, damit das Gespräch persönlicher ist und auch Mimik und Gestik einfließen können.

¹Softwareentwicklung für die Ferienhotellerie

Eine Übersicht der Experten, die für die Interviews gewonnen werden konnten ist mit Interviewdatum und -medium in Tabelle 2 – nach Interviewdatum sortiert – dargestellt. Jedem Interviewpartner wurde eine fortlaufende Nummer (I1 bis I12) zugewiesen, anhand derer im Analyseteil darauf referenziert werden kann. Die Liste enthält fünf Experten, die direkt in der Ferienhotellerie arbeiten bzw. arbeiteten (I1, I2, I6, I7, I10), eine Expertin, die Erfahrung bei Hotels, die Ketten angehören, gesammelt hat (I11), drei Hotelberater (I4, I5, I8), einen Mitarbeiter der Österreichischen Hotelierversammlung (I9), den Gründer einer Software für Revenue Management für Hotels (I3) und eine Konsumentenschützerin der Arbeiterkammer Wien (I12).

Alle Interviewpartner zeichnet aus, dass sie auf Grund ihrer Tätigkeiten über Expertise im Forschungsgegenstand verfügen sowie Einblicke in interne Entscheidungsfindungen haben und sich somit für Experteninterviews eignen. Die beruflichen Erfahrungen und Qualifikationen sind allerdings sehr unterschiedlich, der interessierte Leser kann die Kurzbiografien der Interviewpartner in Anhang C einsehen.

5.3.3 Hauptforschungsphase

Der Interviewleitfaden wurde, wie in der Theorie empfohlen, in drei Phasen eingeteilt und die Interviews entsprechend durchgeführt. In der Aufwärmphase wurde etwas Small Talk geführt und dem Interviewpartner der Ablauf des Interviews erklärt. Er wurde auch nochmals darauf hingewiesen, dass eine Aufzeichnung stattfindet. Bevor die Aufnahme startete, wurde nachgefragt, ob er Gesprächspartner noch generelle Fragen hat, oder ob es Unklarheiten zum Ablauf gibt. Als Einstiegsfragen wurden einfache Fragen verwendet, in der die Person sich kurz vorstellen und somit auch in die Rolle des Experten finden konnte. Danach wurde gefragt, was die Person generell unter Dynamic Pricing versteht und ob sie Dynamic Pricing schon als Konsument in anderen Branchen wahrgenommen hat. Dadurch wurde ermittelt, ob der Gesprächspartner ein angemessenes Verständnis der Thematik mitbringt, da dies nicht immer vorausgesetzt werden darf (Froschauer und Lueger 2020: 59).

Im Hauptteil wurde Fragen gestellt, mit denen die Forschungsfragen beantwortet werden konnten. Abhängig davon, wie der Befragte auf die erste Frage, ob Dynamic Pricing bereits eingesetzt wird, antwortete, wurden unterschiedliche Folgefragen gestellt. Bei

Tabelle 2: Übersicht der Interviewpartner

Quelle: Eigene Darstellung

Nr.	Name	Unternehmen & Rolle	Datum & Medium
I1	Stephanie Flöck	Alpenrose Familux Resort Ehem. Rezeptionsleitung	27. Aug. 2020, 16:00 Videochat
I2	Georg Giner	Ferienparadies Natterer See Geschäftsführer	2. Sept. 2020, 12:00 Videochat
I3	Simon Falkensteiner	Rateboard Gründer und Geschäftsführer	3. Sept. 2020, 13:15 Videochat
I4	Julian Mayer	MRP Consult Hotelberater	3. Sept. 2020, 15:30 Videochat
I5	Martin Gahn	Top Gahn Quality Coaching Hotelberater	8. Sept. 2020, 15:30 Videochat
I6	Patricia Wachter	Der Kleinwalsertaler Rosenhof Chef de réception	7. Sept. 2020, 16:00 Videochat
I7	Michaela Seyrling	Schlosshotel Fiss Sales- & Revenue Managerin	11. Sept. 2020, 09:00 Videochat
I8	Bianca Spalteholz	Spalteholz Hotelkompetenz Hotelberaterin	14. Sept. 2020, 12:00 Telefon
I9	Christoph Taussig	ÖHV Campus Produktmanager Weiterbildung	14. Sept. 2020, 15:30 Telefon
I10	Sandra Glettler	Gerber Hotels Sales- & Revenue-Managerin	16. Sept. 2020, 14:00 Telefon
I11	Christina Reinhold	Talentfactum Personalberaterin	18. Sept. 2020, 16:00 Videochat
I12	Daniela Zimmer	Arbeiterkammer Wien Konsumentenschützerin	23. Sept. 2020, 09:00 Telefon

Gesprächen mit Personen, die nicht direkt in einem Hotel tätig sind, wurden die Fragen verallgemeinert gestellt. Es wurde stets versucht auf den Gesprächspartner möglichst gut einzugehen und entsprechende Rückfragen zu stellen, um Themengebiete zu vertiefen. Die Fragen wurden nicht in einer starren Reihenfolge abgearbeitet, viel mehr wurde versucht mit weiteren Fragen thematisch am aktuellen Thema anzuknüpfen. Äußerte sich ein Experte bspw. früher zum Thema Mitarbeiter, so wurde die entsprechende Frage vorgezogen.

Die Abschlussphase wurde mit der Frage eingeleitet, ob der Experte noch weitere Punkte hat, die er gerne besprechen möchte, oder ob er Ergänzungen zu bereits Gesagtem hat. Anschließend wurde der Gesprächspartner gefragt, ob der Forscher sich bei Unklarheiten oder offenen Fragen, die bei der Transkription oder Analyse auftreten nochmals melden darf und ob der Befragte die Transkription vorab zugesendet haben möchte. Der vollständige Interviewleitfaden ist in Anhang B zu finden.

Gespräche via Videochat konnten per Knopfdruck mit der Software direkt aufgezeichnet werden. Da diese Aufzeichnungen aus technischen Gründen aus Audio- sowie Videomaterial bestanden, wurden sie nach dem Datensparsamkeitsprinzip nach dem Interview in reine Audiodateien umgewandelt und die ursprünglichen Dateien nach Überprüfung der Konvertierung gelöscht. Telefongespräche wurden aufgenommen, indem das Smartphone in den Lautsprechermodus versetzt wurde. Direkt daneben wurde ein Studiomikrofon platziert, das mit einem Notebook verbunden war, wo die Aufzeichnung mittels entsprechender Software durchgeführt wurde.

Die Transkriptionen der Interviews wurden anschließend mit oTranscribe² durchgeführt. Da es bei Experteninterviews um den manifesten Gehalt der Aussagen – also Fachwissen, Meinungen und Einschätzungen – geht, und sprachliche Ausdrucksweisen in der Analyse nicht berücksichtigt werden, wurde keine exakter Transkriptionsstil verwendet (Froschauer und Lueger 2020: 183). Somit wurden dialektale Besonderheiten meist in die Hochsprache übersetzt, Wortwiederholungen sowie Fülllaute entfernt und gelegentlich die Grammatik etwas korrigiert, soweit dadurch keine Information verloren ging und die Lesbarkeit damit erhöht werden konnte.

²Zu finden unter <https://otranscribe.com>

Auf Grund der Erfahrung der Interviews wurde der Interviewleitfaden laufend etwas angepasst. So wurden Fragen, bei denen Gesprächspartner Schwierigkeiten mit der Beantwortung hatten, umformuliert. Ebenso wurden akademisch verwendete Fachausdrücke durch in der Praxis geläufige Begriffe ersetzt, bspw. wurde aus »Preisbarrieren« somit »Angebotsregeln.« Meuser und Nagel (1991:449) empfehlen explizit »[...] sich auf die Sprache des Experten einzulassen, man riskiert ansonsten das Zusammenbrechen der Situation und Gesichtsverluste auf allen Seiten.« Kam durch das Gespräch mit einem Experten eine weitere zielführende Frage zu Tage, so wurde diese im Leitfaden ergänzt.

Für die anschließende Analyse wurde die Web-Applikation QCAmap³ verwendet, die speziell für die Durchführung einer qualitativen Inhaltsanalyse entwickelt wurde. Eine Beschreibung und Bedienungsanleitung kann in Mayring (2014) gefunden werden. Es wurden die relevanten Textstellen pro Forschungsfrage systematisch markiert und entweder eine neue Kategorie erstellt oder einer bestehenden zugeordnet. Das Ergebnis waren somit Kategorien, denen Textstellen zugeordnet werden konnten. Bei Forschungsfrage 1 war die Kategorienbildung einfach und nach dem ersten Komplettdurchlauf bereits finalisiert. Im Gegensatz dazu, wurden jeweils etwa 20 Kategorien bei Forschungsfragen 2 und 3 identifiziert. Diese wurde wie empfohlen nochmals gruppiert und überarbeitet. Mittels dieser neu erstellen Kategorien wurden die Interviews ein weiteres Mal komplett analysiert, um zum endgültigen Ergebnis zu kommen.

5.3.4 Ergebnisdarstellung

In der Ergebnisdarstellung wurden als Zielgruppen Hoteliers, Hotelangestellte in leitenden Positionen, Branchenexperten und Forscher ausgemacht. Für Praktiker sind vor allem Empfehlungen von Relevanz, diese werden in Kapitel 6 präsentiert. Die ausführliche Analyse der Inhalte zur Beantwortung der Forschungsfragen wird in Abschnitt 5.4 durchgeführt.

5.4 Auswertung der Ergebnisse

Die Forschungsfragen wurden einzeln mit der Methode der zusammenfassenden Inhaltsanalyse ausgewertet. Dabei wurden die Kategorien induktiv gebildet. Die identifizierten

³Zu finden unter <https://qcamap.org>.

Textpassagen und Dokumentstatistiken⁴ sind in Anhang E zu finden.

5.4.1 Welche Ziele werden beim Einsatz von Dynamic Pricing in der Ferienhotellerie verfolgt?

Diese Forschungsfrage befasst sich mit den Zielen, die Hoteliers durch die Verwendung von Dynamic Pricing verfolgen. Die dafür gebildeten Kategorien sind in Tabelle 3 dargestellt.

Wenig überraschend waren sich alle Befragten einig, dass ein Ziel von Dynamic Pricing die Steigerung des Erlöses ist. Danach folgte, mit Erwähnung in 75% der Interviews, das Ziel, die Auslastung zu steuern. Das Ziel dabei ist, nicht unter einen gewissen Auslastungsgrad zu fallen, um eine angenehme Atmosphäre im Hotel zu haben und alle Programmpunkte auch anbieten zu können:

Das Ziel war eigentlich, dass man eine Auslastung von 75% nicht unterschreitet, um ein angenehmes Gefühl im Haus verbreiten zu können, dass auch alle Programme die so zum Wohlfühlen angeboten wurden stattfinden können. (I1 33–36)

Ebenso ist es für Hoteliers wichtig, die Auslastung so zu steuern, dass es zu einer gleichmäßigen Auslastung kommt:

[...] dass wir einen Ausgleich an Auslastung bringen, die Spitzen etwas abzdämpfen und dafür lieber durchgängig ähnliche Auslastung zu haben. Nicht von einem Tal ins nächste fallen, von Hoch nach Tief. (I6 59–61)

Vier Interviewpartner sahen als ein Ziel, die Flexibilität zu steigern, damit Hotels auf kurzfristige externe Einflüsse schnell reagieren kann:

Der Markt und der Mensch sind viel flexibler, viel dynamischer heutzutage als vor zehn, fünfzehn Jahren. Ich glaube, da müssen wir auch dranbleiben. (I7 280–282)

Wenn ich mir das spontan vorstelle, hat das sehr viel mit Flexibilität zu tun. Das ist in meinen Augen das, dass man kurzfristig und schnell auf bestimmte Szenari-

⁴Vorkommnisse der Kategorien nach Interview aufgeschlüsselt.

Tabelle 3: Kategorien Forschungsfrage 1

Quelle: Eigene Darstellung

ID	Kategorie	Nennungen	Anz. Int.	% Interviews
RQ1-1	Erlös steigern	25	12	100
RQ1-2	Auslastung steuern	14	9	75
RQ1-5	Flexibilität erhöhen	6	4	33
RQ1-4	Neue Märkte bedienen	6	3	25
RQ1-6	Unterstützung erhalten	5	3	25
RQ1-3	Kosten reduzieren	3	2	16

en reagieren kann, auf die Nachfrage, auf den Termin, auf das Wetter. Das ist die Dynamik hinter dem Preis – viel mit Flexibilität verbunden, meiner Meinung nach. (I10 26–29)

In drei Gesprächen wurde das Ziel genannt, neue Märkte anzusprechen. Ein Beispiel dafür liefert:

Wenn ich mein Haus, wie es auch oft gang und gäbe war, für An- und Abreise am Samstag verkauft habe, dann habe ich bestimmte Märkte absolut ausgeschlossen. Denn wenn ein Flug aus Skandinavien nach Salzburg kommt, der am Donnerstag gelandet ist und die Leute trotzdem eine Woche bleiben konnten, dann konnte ich sie nicht bedienen. (I5 34–38)

Mit drei Nennungen, war auch der Wunsch einer Unterstützung für den Revenue Manager präsent:

Bei größeren Hotels, die schon einen Revenue Manager hatten, hat der das System meist selber eingeführt, um sich die Arbeit zu erleichtern und sich auf andere Sachen konzentrieren zu können. (I4 91–94)

Ich erwarte mir viel mehr Unterstützung in meinem Job. Ich glaube, so ein System wird nie einen Menschen ersetzen, weil es immer jemanden braucht, der das System auch bedient. (I7 98–100)

Als letztes Ziel wurde die Reduktion von Kosten festgestellt. Dies betrifft vor allem das benötigte Personal und den Wareneinsatz, bspw. für das Restaurant und für den Wellness-Bereich:

[Das Ziel war es] [e]in weniger ausgelastetes Hotel mit dem Preis von 100% Auslastung zu erzielen und dann weniger Personal zu brauchen und weniger Wareneinsatz zu haben. (I1 99–101)

Das Ziel ist, einen besseren Umsatz zu generieren, vielleicht sogar mit weniger Personen. (I10 77–78)

Indirekt steckt dahinter ebenso das Ziel der Erlössteigerung, allerdings wird es auf diese Weise durch die Reduktion der Kosten und nicht durch die Erhöhung von Preisen erreicht.

5.4.2 Welche Risiken sehen Hoteliers beim Einsatz von Dynamic Pricing in der Ferienhotellerie?

Als Risiken wurde alles definiert, was bei der Einführung, bei der Umsetzung oder bei der Durchführung problematisch sein könnte, bzw. welche Faktoren die Einführung von Dynamic Pricing in der Ferienhotellerie hemmen. Die daraus identifizierten Kategorien sind in Tabelle 4 dargestellt.

Das größte Risiko, mit 30 Nennungen, besteht darin, den Gast zu verärgern. Dies betrifft in erster Linie den Preis; hier besteht auch das Risiko, dass Hotelgäste während des Aufenthalts miteinander reden und feststellen, dass sie unterschiedliche Preise für die selbe Zimmerkategorie bezahlen. Ein weitere Befürchtung ist, dass der Gast mit der Dynamik überfordert ist und Misstrauen entsteht. Hoteliers befürchten hier vermehrt Diskussionen mit Gästen, oder dass Gäste dann bei anderen Hotels buchen.

[...] die Argumente die wir immer hören von den Hotels, ja wenn die dann in der Sauna sitzen und gegenseitig sprechen, die Gäste, und der eine sagt ich habe 250 € gezahlt und der andere sagt, ich habe 70 € bezahlt, dass man den mit den 250 € gegen sich aufbringt. (I3 97–100)

Tabelle 4: Kategorien Forschungsfrage 2

Quelle: Eigene Darstellung

ID	Kategorie	Nennungen	Anz. Int.	% Interviews
RQ2-1	Gäste verärgern	30	11	91
RQ2-3	Fehler machen	11	7	58
RQ2-2	Akzeptanz von Stammgästen	15	6	50
RQ2-4	Befürchtungen der Mitarbeiter	8	6	50
RQ2-9	Unzureichendes Wissen	7	4	33
RQ2-5	Ferienhotellerie unterschiedlich	8	3	25
RQ2-6	Prozessänderungen	4	3	25
RQ2-8	Technische Integration schwierig	4	3	25
RQ2-7	Kosten/Nutzen	2	2	16

Weil eine der ganz großen Ängste ist, dass der Gast, der das nicht kennt, damit nicht umgehen kann. Die Wahrnehmung von den Mitarbeitern ist immer, unsere Gäste wissen das nicht, die können das nicht. (I8 122–124)

Die Gefahr ist natürlich, dass ein gewisses Maß an Misstrauen aufkommt, wenn ich an den unterschiedlichen Tagen unterschiedliche Preise verlange. (I9 154–156)

Und wir hatten noch die Preissteigerungen dazu, zum Beispiel an Silvester, das immer sehr gut belegt war und es ist dann schon ein bisschen auf Unmut gestoßen. (I1 84–86)

Als grundsätzlich einmal, speziell wenn man es eben in Richtung nach oben hin entsprechend durchführt, dass es dann da schon den einen oder anderen Gast gibt, der sich vor den Kopf gestoßen fühlt. (I2 227–229)

Das nächste identifizierte Risiko ist, dass bei der Durchführung von Dynamic Pricing Fehler gemacht werden. Darunter fällt, dass Mitarbeiter das System nicht gut genug kennen und daher die gewünschte Auslastung nicht erfüllen können, oder die Zimmer zu günstig verkaufen. Ein weiterer Fehler, vor dem gewarnt wurde, ist, dass man den Bogen bei der Preisgestaltung nicht überspannen darf. Dies könnte insbesondere anfangs

passieren, wenn Mitarbeiter merken, wie gut Dynamic Pricing funktioniert und dann gierig werden.

Das zweite Risiko ist, dass die Personen, die dafür verantwortlich sind, ihr System und ihre Gäste nicht kennen, nicht verstehen und große Fehler machen, zu hoch starten und dann gewisse Auslastungen nicht erreichen. Oder sie starten zu niedrig, übersehen diese Schwellen und es bleibt viel Umsatz liegen, der noch hätte generiert werden können. (I4 156–160)

Eine Gefahr ist unter anderem auch die Fehleranfälligkeit. Man muss speziell bei Dynamic Pricing sehr wachsam sein. Nicht nur man selbst, auch wie vorhin angesprochen das Team. Es passiert ganz, ganz schnell, dass man mal falsche Preise hochlädt, dass man sich in der Kommastelle irrt, z.B., dass irgendetwas mit den Preisen nicht stimmen kann. (I9 143–147)

Wenn die Hotels mal verstanden haben, dass das funktioniert, wissen Sie, was dann passiert? Dann werden sie gierig. Und das ist ganz schlimm. (I8 178–179)

Ich glaube, wenn man zu schnell merkt, dass es gut läuft, dass man gierig wird. Dass man im guten Maß bleibt und es nicht ausreizt bis zum Letzten. Du merkst plötzlich, es zieht gut an, es funktioniert super, da kannst du nochmal eine Stufe raufgehen und dann geht der Gast auch noch mit, aber dass du nicht den Bogen überspannst. (I6 165–168)

Ein weiteres Risiko, das oft genannt wurde, ist die Akzeptanz von Dynamic Pricing von Stammgästen. Da Stammgäste in der Ferienhotellerie eine ganz besondere Rollen spielen und häufig erwähnt wurden, wurden diese Risiken in einer separaten Kategorie geführt und nicht mit der Kategorie »Gäste verärgern« zusammengefasst. Viele Ferienhotels haben Stammgäste, die mitunter seit Jahrzehnten den Sommer- bzw. Winterurlaub im selben Hotel verbringen. Ebenso besteht eine persönliche Beziehung von Hoteliers und dem Team zu diesen Gästen. Das sind wesentliche Punkte, die die Ferienhotellerie von der Stadthotellerie unterscheiden. Es wird befürchtet, dass Stammgäste kein Verständnis für dynamische Preise aufbringen, da sie bisher immer die selbe fixierte Rate bezahlt haben.

Eine große Gefahr ist auch noch das Thema Stammgast. Das merken wir vor allem bei Hotels, die vor dem Schritt stehen, wage ich es, auf Dynamic Pricing umzustellen oder nicht. Das Hauptargument sind meistens die Stammgäste. Sie stellen meist die Frage, wie rechtfertige ich das jetzt vor meinen Stammgästen, dass sie auf einmal nicht mehr ihren Stammgast-Preis bekommen, sondern auch die tagesaktuellen Raten. (I9 159–163)

[...] das ist im Grunde genommen die pure Angst von den Ferienhotels. Weil die haben ja das Problem, dass sie eben die Stammgäste haben, und die haben die Angst, dass sie den Stammgästen unterschiedliche Preise nicht verkaufen können. (I8 34–37)

Weil die sagen: »Du, jetzt bin ich schon seit fünf oder zehn Jahren bei dir Stammgast, warum hab ich da jetzt auf einmal einen höheren Preis? Nur weil ich halt um drei Tage zu spät gebucht habe?« Und da muss man sehr vorsichtig sein, im Umgang mit diesen Dingen. (I2 234–236)

Vor allem die, die eine direkte Kundenbindung haben, wo der Chef die Gäste kennt. Da gibt es oft noch Hemmungen. (I4 38–40)

Sie hat gesagt, ich kenne die Gäste alle, ich bin zum Teil per Du mit denen, das machen sie nicht – über diesen Preis verkaufen sie nichts. (I5 370–372)

Das letzte Risiko, das in zumindest 50% der Interviews genannt wurde, sind Befürchtungen der Mitarbeiter. Bei automatisierten Systemen besteht ein Misstrauen und die Angst vor einem Kontrollverlust, vor allem auch, da Dynamic Pricing als komplex und undurchsichtig betrachtet wird. Eine weitere Befürchtung, die bei Mitarbeitern aufkommen könnte ist, dass ihre Expertise nicht mehr benötigt wird und sie durch ein automatisiertes System ersetzt könnten.

Damals hat der Chef gedacht, dass Systeme nicht alles abbilden können. Das Gefühl der Mitarbeiter die jeden Tag mit den Gästen arbeiten und diese ganzen weiteren Informationen, die kann niemals ein System liefern und deshalb hat man das manuell gemacht. (I1 193–196)

Aktuell ist bei vielen noch so, entweder sie wollen es kontrollieren und natürlich macht es auch Sinn, dass da immer noch ein Hotelier drüberschaut und für sich den Preis entscheidet. (I3 131–133)

Ja sicher, wenn jemand einen Revenue Manager im Haus hat, der hat natürlich immer bisschen Respekt, dass er jetzt ersetzt wird. (I3 144–145)

Ich habe vor Kurzem einen Bericht aus Wien gehört. Sie hatten das Problem, dass sie teilweise den Systemen die Arbeit überlassen haben und die Preise sind jetzt voll runtergefallen, weil es das System einfach gemacht hat. (I7 100–103)

Wenn du mich vor einem Jahr gefragt hättest zu Dynamic Pricing, wäre ich noch eine der Gegnerinnen davon gewesen. Es war so undurchsichtig, was bei Dynamic Pricing passiert. (I10 50–52)

Weitere Risiken wurden darin gesehen, dass (a) die Ferienhotellerie anders arbeitet als die Stadthotellerie, insbesondere die hohe Lead Time betreffend, (b) Mitarbeiter ungenügend geschult werden, oder dass bei Mitarbeiterwechseln das Wissen verloren geht, (c) Prozessänderungen im Hotel nötig sind, und Hotels entweder in ihrer Struktur zu festgefahren sind, oder dass es Widerstand bei Veränderungen gibt, (d) die technische Integration zwischen den Systemen (PMS, Channel Manager, Web Booking Engine, ...) schwierig ist und (e) dass sich Dynamic Pricing bei kleineren Hotels nicht lohne, da die Investitionskosten zu hoch wären.

5.4.3 Auf welche Art kann Dynamic Pricing in der Ferienhotellerie durchgeführt werden?

Diese Forschungsfrage untersucht, welche Empfehlungen zur Einführung und Durchführung von Dynamic Pricing Hotelberater geben. Ebenso wurde die Erfahrung der Experten, die in der Hotellerie arbeiten, berücksichtigt. Diese sind in Tabelle 5 dargestellt.

Das wichtigste Kriterium, das von beinahe allen Interviewpartnern angesprochen wurde, ist eine logische, nachvollziehbare Preisgestaltung zu haben. Die meist empfohlene Vorgehensweise ist es, ein niedrigere Rate zu definieren, bis eine gewisse Auslastung erreicht ist und dann mit dem Preis nach oben zu gehen, je höher die Auslastung ist und je

Tabelle 5: Kategorien Forschungsfrage 3

Quelle: Eigene Darstellung

ID	Kategorie	Nennungen	Anz. Int.	% Interviews
RQ3-3	Nachvollziehbare Preisgestaltung	29	11	91
RQ3-2	Transparenz & Gute Kommunikation	17	9	75
RQ3-5	Schrittweise Einführung	8	8	66
RQ3-6	Wissen aufbauen	22	7	58
RQ3-1	Markt beobachten	12	7	58
RQ3-7	Auf Stärken setzen	7	3	25
RQ3-8	Commitment & Motivation	7	2	16
RQ3-4	Coupons für Stammgäste	3	2	16

näher der Anreisetag rückt. Dadurch wird es für Gäste selbsterklärend und der Hotelier kommt nicht in unangenehme Diskussionen, oder kann zumindest leicht nachvollziehbar argumentieren, wie die Preise zustande kommen.

Ja, aber man kommt nicht in Diskussionen, weil, das hat alles Struktur. Also diese Preisstruktur, so wie wir sie anlegen in den Hotels, die ist so logisch und transparent, dass der Gast die von selbst versteht. Der hat überhaupt keine Fragen mehr dazu, der kann ja alles ablesen. Der braucht nur noch auf einen Knopf zu drücken und das System kalkuliert für ihn. (I8 132–136)

Und da wissen sie ganz genau, wenn jemand kommt, um sich zu beschweren, ist die erste Argumentation, der andere hat früher gebucht. Das ist einfach. Und du erziehst dir die Gäste ein bisschen, damit sie früher buchen. Das finde ich immer die Gefahr am Last-Minute, dass du die Gäste genau in die falsche Richtung erziehst. Mit dem Last-Minute erziehst du die Gäste so, dass du sagst, lieber Gast, buche am besten so spät wie möglich, weil du dann den besten Preis bekommst. Genau das wollen wir nicht. (I7 199–204)

Ja, die Regel ist eine ganz, ganz einfache. Wenn du zu einem Preis kaufst, der einen Rabatt hat, dann musst du eine schlechtere Bedingung akzeptieren, so einfach ist die Regel. Und je niedriger der Preis, desto härter die Bedingung. Stornobedingungen,

Buchungsbedingungen, alles was dazu gehört. Wenn du diese Logik verfolgst, dann ist das selbsterklärend für den Gast, der versteht das. (I8 144–148)

Aber gerade in dieser Situation, wenn ich den Preis nur nach oben gebe und nicht nach unten, kann ich super argumentieren. Ich finde, es ist schwieriger, jemandem zu argumentieren, warum der, der drei Tage vorher anreist, weniger zahlt, als wenn ich sage, der zahlt jetzt mehr. Ganz einfach, der andere hat früher gebucht, früher angezahlt. Wir haben die Anzahlung viel länger im Haus und er hat sich früher dafür entschieden, fix bei uns zu buchen und er nimmt die Stornorichtlinien in Kauf, dass er eben nicht mehr stornieren kann. Einer, der drei Tage vorher bucht, hat bis drei Tage vorher die Entscheidung, buche ich oder buche ich nicht. Dann muss er einfach in Kauf nehmen, dass es teurer ist. Ich glaube, da kann man sehr gut argumentieren. (I7 183–191)

Die Begründung, dass es plausibel ist. In einer spezifischen Situation auf einem spezifischen Markt agieren die Unwägbarkeiten – es gibt welche, die sich auf den Preis niederschlagen und das gibt man weiter an den Kunden. (I12 105–107)

Von Last-Minute-Angeboten wird in der Regel abgeraten, da dies kontraproduktiv sei und man dadurch den Gast »falsch erziehe.«

Da ist es aber wieder die Sache mit diesem Price Dumping zum Schluss oder kurz vor dem Aufenthalt – man erzieht sich seine Gäste falsch. Dann ist man selbst schuld. (I4 164–166)

Wir haben keine Last-Minute-Angebote. Wir wollen die Frühbucher belohnen und nicht das fördern, dass derjenige, der ein Jahr im Voraus bucht, einen höheren Preis zahlt als jemand, der ganz kurzfristig kommt. (I6 118–120)

Die [Last-Minute-Angebote] gibt es nur ganz, ganz selten bei uns. Wenn, dann maximal durch ein Upgrade oder was immer auch, aber wir fahren nicht mit dem Preis runter. Langfristig gesehen erziehst du dir die Gäste falsch. (I7 49–51)

Ich [halte von Last-Minute-Angeboten] persönlich gar nichts. Das schulen wir bei uns im Lehrgang auch. Last-Minute-Preise sind im Grunde nicht notwendig, wenn

man ein klares, logisches Preissystem hat. Dann kommt es gar nicht zu Last-Minute-Preisen. (I9 186–188)

Damit einhergehend ist es auch wichtig, eine sehr gute Kommunikation mit dem Gast zu pflegen und mit Transparenz zu arbeiten. Dies wird durch eine nachvollziehbare Preisgestaltung natürlich wesentlich einfacher.

Aber man kann dem sehr gut gegenwirken, wenn man die richtige Kommunikation an den Gast hat. Man muss wirklich erklären, ihr kennt das schon von euren Flügen, von den Mietwagen oder der Stadthotellerie - wir machen es ganz ähnlich. Man muss dem Gast nur den Vorteil nennen, dass, je früher er bucht, desto besser sein Preis ist. Vielleicht sogar schon besser als er vorher war. Du musst nur erklären, dass du dieses System hast. Wenn es der Gast nicht weiß, und zum Schluss draufkommt, hinterlässt es einen negativen Nachgeschmack. (I4 60–66)

Aber wenn man das erklärt, du kannst zwischen verschiedenen Preisraten wählen und ihr bekommt diese Frühbuchermöglichkeit, die ihr immer haben wolltet, haben sie das dann schon verstanden. (I6 176–178)

Du musst auch nur – und das möchte ich noch ergänzen – du musst eine supersaubere Korrespondenz und Kommunikation mit deinem Gast aufbauen. Du musst es ihm sagen, was du machst. Du musst ihn mitnehmen auf die Reise und dann versteht er das auch. (I8 257–260)

Aber wenn sich etwas verändert und der Gast das annehmen muss, muss man ihn da sanft hinführen. Da muss man ihn begleiten, ihn an der Hand nehmen und sagen, das ist nichts Schlechtes. Dann sagt man, buche es früher, dann hast du dein garantiertes Zimmer und den guten Preis und so weiter. (I10 199–203)

Wenn wir eine ganz klare Aussage den Gästen gegenüber treffen und man nicht durch die Blume versucht, das unter den Tisch zu kehren, und offen damit umgeht, ist das der richtige Weg. (I10 209–211)

Der nächste Punkt betrifft die Einführung eines Dynamic-Pricing-Systems in einem Hotel. Es muss nicht von Anfang an ein vollautomatisiertes System zum Einsatz kommen;

es kann sogar von Vorteil sein, wenn zuerst manuell gearbeitet wird und ein Verständnis dafür entwickelt wird. Dieses Verständnis ist insbesondere auch für die klare Kommunikation mit dem Gast notwendig.

Ich persönlich bin der Meinung, dass ein Hotel mindestens mal ein Jahr – mindestens ein Jahr – das manuell versuchen soll mit Excel-Listen. Und wenn er dann merkt, er hat keine Zeit zum yielden, also den Preis dem Markt anzupassen, und dann verliert er ja auch wieder Geld, wissen Sie? Und dann sollte er schon auf Systeme zugreifen, ja. (I8 201–204)

Es funktioniert beides. Der Soft-Einstieg, sage ich mal, funktioniert über Excel-Listen, indem ich mir meine Nachfrage notiere, meine Preise notiere, meine Auslastung. [...] Der nächste logische Schritt wäre eben auf ein halbautomatisiertes System umzusteigen, sprich es gibt ganz explizit Software zum Thema Dynamic Pricing, mit der ich dann arbeiten kann. (I9 97–106)

Das [automatisierte Systeme] ist eine Art Luxusdenken. Für alles gibt es irgendein System, das ich mir anschaffen kann. [...] Ich sage nicht, dass diese Systeme überflüssig sind, aber wenn ein Hotel sich dafür entscheidet, damit anzufangen, würde ich das als Königsdisziplin ansehen, als Krönung, um das Leben zu versüßen. Aber vorher muss das Hirn trainiert werden, dass ich selbst verstehe, wie ich so ein System anzuwenden habe. (I5 145–169)

Wir würden es nicht so einsetzen, dass dieses System vollautomatisch die Preise überschreibt, sondern dass wir Vorschläge kriegen, die wir entweder übernehmen oder nicht übernehmen. Wir sind schon noch in der Entscheidung, wollen wir das jetzt oder nicht. (I7 67–70)

Der nächste Punkt, der in 58% der Interviews genannt wurde, betrifft Wissen aufzubauen. Es müssen Schulungen für Mitarbeiter durchgeführt werden, damit von ihnen verstanden wird, wie Revenue Management funktioniert und wie sie richtig mit dem Gast kommunizieren. Ebenso ist es wichtig, ein Gespür für Dynamic Pricing zu bekommen und aus Fehlern zu lernen.

Aber bei der Einführung dieser Systeme war es oft interessant, dass es für das Ver-

ständnis und auch dieses Training in der Kommunikation mit den Mitarbeitern, die diesen Preis an den Gast kommunizieren müssen, sprich Reservierung oder Sales oder direkt am Front Office, ein Umdenken geben muss. Die müssen das erklären und begründen können und auch selber verstehen, damit es für den Gast verständlich ist. (I4 96–100)

Die Schulung steht absolut im Vordergrund, für alle. Auch für den Hotelier an sich. (I5 208–209)

Man muss gerade in der Anfangsphase schauen, wie weit ich gehen kann, wie weit es der Gast annimmt, wo wir Probleme haben. (I7 170–171)

Und die zweite ist die Mitarbeiterschulung. Die müssen mitgenommen werden, sonst verstehen die das nicht, und dann haben sie ein großes Problem. Also ohne Schulung geht es nicht. (I8 218–220)

Man sollte auf jeden Fall die Mitarbeiter mit an Bord haben. Wenn die Mitarbeiter da nicht durchschauen durch so ein Preissystem und auch nicht wissen, warum es an verschiedenen Tagen verschiedene Preise gibt, dann können sie es auch nicht vor dem Gast argumentieren. Das ist einer der wichtigsten Punkte. (I9 124–127)

[...] wenn ich die Gründe dafür evaluieren kann, werde ich diesen Fehler in Zukunft nicht mehr machen. Da werde ich vorsichtiger im Pricing sein und dann wird es die nächsten Jahre klappen. Es ist ein Lernprozess. Man macht im Pricing und vor allem Dynamic Pricing Fehler, auch dafür muss man offen sein, wenn man aus seinen Fehlern lernt. (I9 304–308)

Der letzte Punkte, der in über 50% der Gespräche erwähnt wurde ist, dass es nötig ist den Markt zu beobachten um Dynamic Pricing effizient einzusetzen. Dazu gehört die eigene Auslastung im Auge zu behalten und Prognosen zu erstellen, aber ebenso die unmittelbaren Mitbewerber zu betrachten.

[...] man muss ja den Buchungsprozess beobachten, und zwar jeden Tag. Man muss genau beobachten, an welchen Tagen wieviel Nachfrage reinkommt. Und man muss

einen Forecast machen, man muss einen Pickup führen, man macht eine Buchhaltung der Zimmer, was geht raus, was kommt wieder rein, 365 Tage im Voraus. (I8 101–105)

Andere Kriterien sind z.B. Booking Pace, wie viel die letzten paar Tage hereinkommt, wie schnell dieser Tag auffüllt. Natürlich alles, was historisch passiert ist. Was war meine Vorjahresauslastung am gleichen Tag, an dem ich mich jetzt befinde, etc. (I4 117–120)

Wir schauen auf den Pickup, wann es anzieht. Wir haben diverse Stufen definiert, von grün, gelb über rot. Wenn die Farbe wechselt, gehen wir ein oder zwei Stufen nach oben. (I6 108–110)

[...] immer so ein bisschen auch zu gucken, was machen die Wettbewerber, das ist natürlich immer wichtig. Vielleicht ein zwei Stufen Modell, drei Stufen Modell mit zwei Kriterien vielleicht, wie viel Anreisezeit ist noch da, und wie hoch ist die Auslastung und dann kann man so schrittweise vorgehen. (I11 224–228)

Werden Preise angehoben, so empfiehlt es sich auch, die Bewertungen auf Online-Plattformen hinsichtlich des Preis/Leistungsverhältnisses zu beobachten:

Wenn man mit Revenue Management anfängt und die Preise nach oben schraubt, dann muss man immer auch die Bewertungen beobachten und man muss immer auch das Preis/Leistungsverhältnis in den Bewertungen beobachten. Das ist natürlich auch sehr, sehr wichtig. (I8 250–253)

Ein Viertel der Gesprächspartner äußerte sich dazu, dass Hoteliers den Mut dazu haben sollten, ihre Produkte zu einem angemessenen Preis zu vertreiben. Dazu müssen sie sich erst ihrer Alleinstellungsmerkmale und ihrer Stärken bewusst werden. Ebenso muss, wie es ein Gesprächspartner formuliert hat, »auch ein Stück Preisstolz und Produktstolz« bewiesen werden.

Ein ganz spannendes Thema ist natürlich, Mut zum Preis zu haben. Das merken wir auch. Das war ein Punkt, den wir vorher beim Thema Gefahren angesprochen haben.

Mut zum Preis im Hinblick auf den Stammgast. Viele Hoteliers haben Angst davor, hohe Preise zu verlangen. Sie orientieren sich eher am Nachbarn. Da ist einfach der Blick über den Tellerrand, über die eigenen vier Hotelwände hinaus, was der Mitbewerber macht, als Orientierung da. Der Fokus auf sich, auf seine eigenen Produkte. Wenn ich ein gutes Produkt und gute Bewertungen habe, was ein wesentlicher Punkt in der Preisgestaltung ist, muss ich mich trauen, entsprechende Preise zu verlangen. Ich kann verstehen, das ist oft mit einem schlechten Gewissen verbunden, wenn ich einen hohen Preis verlange. Aber was viele Hotels verstehen, lernen müssen, ist, dass es beim Gast gar nicht so ankommt. Viele der Gäste sind es gewohnt, für gute Leistung und ein gutes Produkt, das einen gewissen Wert hat, einen entsprechenden Preis zu zahlen. (I9 276–287)

Aber wenn ich in einem Erstgespräch frage, was es bei ihnen denn ausmacht, warum soll ich denn zu ihnen kommen und nicht zum Nachbarn, der nebenan steht, dann ist erst mal Schweigen im Walde. Das überrascht mich schon sehr, denn als Außenstehender sieht man diese USPs tatsächlich. Egal, ob es der Blick, die Lage oder das Wasser, oder was auch immer an Besonderheiten ist. Ich kann nicht Copy & Paste machen in der Hotellerie, das ist leider ein Fluch, der auf der Branche liegt. Aber auf der anderen Seite dadurch auch schön, dass wir diese Vielfalt an Betrieben haben, vor allem auch in Österreich. (I5 83–90)

Diese Billigheimer, oder die meinen wegen Corona, »Welchen Discount können Sie mir anbieten? Ich weiß, dass Ihre Hütte leer steht.« Das finde ich schon unverschämt. Da muss man dann auch ein Stück Preisstolz und Produktstolz beweisen [...] (I5 388–390)

Aber wir sagen, du bekommst diese Leistung und das ist diesen Preis wert. Da gehen wir nicht runter. Vor allen Dingen jetzt in der Corona-Zeit oder auch nach Corona, gibt es Leute, die anrufen und sagen, »Ihr müsst ja froh sein, dass wir kommen – was ist denn jetzt Ihr Last-Minute-Special?« Das Special ist, dass Sie jetzt auch kommen dürfen, weil wir nämlich offen haben können. (I6 206–211)

In zwei Interviews wurde noch das benötigte Commitment und die Motivation seitens das Teams, aber auch des Inhabers, erwähnt. Nur wenn alle, inkl. Geschäftsführer, dahinterstehen, kann ein effizientes Revenue Management durchgeführt. Ebenso in zwei

Interviews wurde die Möglichkeit von Coupons für Stammkunden erwähnt, damit diese weiterhin spezielle Raten bekommen können.

5.5 Methodenkritik

Die Durchführung persönlicher Gespräche vor Ort wäre sicher von Vorteil gewesen, um die Interviewpartner vorab besser kennenzulernen und um eine angenehmere Atmosphäre zu schaffen, bei der Experten sich wohl fühlen und offener sprechen. Dies war leider auf Grund der aktuellen COVID-19-Situation nicht möglich, auch, da die Interviewpartner in Teilen Österreichs und Deutschlands verteilt sind.

Interviews zu führen, ist wie bereits erwähnt, nicht einfach. Als Interviewer gilt es aufmerksam zuzuhören, gute Fragen zu stellen, Themen zu vertiefen, wenn dies der Beantwortung der Forschungsfragen zuträglich ist, den Interviewleitfaden stets im Kopf zu haben, damit keine Aspekte vergessen werden, . . . Zudem sollten keine Suggestivfragen gestellt werden, damit das Ergebnis nicht beeinflusst wird. Allerdings ist es oft ein schmaler Grat, zwischen Suggestivfrage und der Nachfrage zur Vertiefung eines Themas. Da der Verfasser bisher keine Experteninterviews durchgeführt hatte, wäre mit mehr Übung vielleicht bessere Interviews entstanden. Wie bereits in der Beschreibung der Vorgehensweise diskutiert, wurden in Interviews teilweise Begriffe aus der akademischen Literatur verwendet, die für Experten nicht geläufig waren. Der Interviewleitfaden wurden dementsprechend nach dem Interview angepasst und Begriffe aus dem Arbeitssalltag der Experten verwendet.

Ebenso hatte der Verfasser bisher noch keine Erfahrung mit sozialwissenschaftlichen Methoden zur Analyse von Textmaterial. Die Kategorienbildung ist, auch wenn sie systematisch und regelgeleitet durchgeführt wird, dennoch eine Kunst, die viel Erfahrung erfordert. Auch wenn hier mit bestem Wissen und Gewissen gearbeitet wurde, kann die Ausarbeitung der Kategorien mit mehr Erfahrung vermutlich besser erfolgen.

In der Literatur wird empfohlen, das Nachgespräch zu dokumentieren um es in die Auswertung einfließen zu lassen (Froschauer und Lueger 2020: 82). Oft wird nach dem »offiziellen« Teil freier gesprochen und noch weitere Informationen preisgegeben. Dies mag bei anonymen Interviews angemessen sein, da dies aber ein großer Vertrauensbruch ge-

genüber den Interviewpartnern – die alle namentlich genannt werden – gewesen wäre, wurde davon abgesehen. Es kam aber einige Male vor, dass im Nachgespräch noch interessante Themen angesprochen wurde und die Gesprächspartner selbst vorgeschlagen hatten, diese Aspekte noch aufzunehmen. Diese Passagen wurden dann in das Interview integriert.

Bei der Kontaktaufnahme und in der Einwilligungserklärung wurde der Begriff »Experteninterview« verwendet. Dies könnte zu Erwartungshaltungen hinsichtlich journalistischer Interviews führen, die nicht erfüllt werden können. Daher empfehlen Froschauer und Lueger (2020: 76) diesen Ausdruck zu vermeiden und stattdessen den Begriff »Expertengespräch« zu verwenden.

Wie bei qualitativer Forschung üblich, wurde nur eine relativ kleine Personengruppe zur Beantwortung der Forschungsfragen interviewt. Es ist methodisch nicht auszuschließen, dass die Auswahl anderer Gesprächspartner zu anderen Ergebnissen geführt hätte.

Kapitel 6

Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Folgende Empfehlungen für die Einführung und den Einsatz von Dynamic Pricing in der Ferienhotellerie können auf Grund der empirischen Analyse ausgesprochen werden.

Die Einführung von Revenue Management bzw. Dynamic Pricing verändert die Arbeitsweise eines Hotels. Davon ist nicht nur der Revenue Manager betroffen, sondern zumindest auch die Reservierungsabteilung, der Verkauf und die Rezeption. Alle Mitarbeiter – aber auch der Hotelier selbst – müssen zu diesem Thema intensiv geschult werden und es muss ein Umdenken stattfinden. Das ist auch notwendig, da speziell in Österreich viele Ferienhotels familiengeführt sind und keiner Kette angehören, bei der ein solches Wissen bereits vorhanden wäre. Es müssen alle Mitarbeiter verstehen, wie Revenue Management grundsätzlich funktioniert, welche Ziele damit verfolgt werden und mit welchen Maßnahmen diese erreicht werden können.

Dass hier tatsächlich ein Umdenken durch das Befassen mit der Materie stattfinden kann, soll mit folgendem Zitat aus einem Experteninterview verdeutlicht werden:

Wenn du mich vor einem Jahr gefragt hättest zu Dynamic Pricing, wäre ich noch eine der Gegnerinnen davon gewesen. Es war so undurchsichtig, was bei Dynamic Pricing passiert. Was passiert mit den Gästen? Da müssen wir ihnen erklären, es gibt auf einmal andere Preise, sie bekommen nicht mehr ihre Raten. Aber wenn man

sich mit dem Thema ein bisschen mehr auseinandersetzt, merkt man, dass es viel mehr Flexibilität an den Tag bringt, auch für den Gast. Ich bin wirklich nicht davon überzeugt gewesen. Ich habe mehrere Gespräche geführt, mich sehr viel eingelesen und bin tatsächlich eine von denen gewesen, die sagte, nein – das machen wir nie. Und jetzt würde ich das nicht mehr anders machen. (I10 50–58)

Damit einhergehend erfordert es auch ein hohes Commitment zu diesem Thema, nicht nur vom Team, sondern insbesondere auch seitens der Geschäftsleitung. Es muss allen bewusst sein, dass Dynamic Pricing Teil der Unternehmensstrategie ist und einen zentralen Stellenwert einnimmt. Nur wenn alle geschlossen dahinter stehen, kann der erfolgreiche Einsatz von Revenue Management gelingen.

Auch mit Schulungen werden bei der Einführung eines neuen Systems unweigerlich Fehler gemacht. Der Markt verhält sich nicht immer wie prognostiziert, es kann vorkommen, dass Zimmer zu günstig verkauft werden, oder dass Zimmer leerstehen. Allerdings sollte die Umsetzung vom Team als Lernprozess gesehen werden, mit dem notwendige Erfahrungen gemacht werden. Werden Fehler gemacht, so sollten diese dokumentiert werden, überlegt werden, welche Lehren daraus gezogen werden können und wie diese Art von Fehlern in Zukunft vermieden werden können.

Ein wesentlicher Punkt, der zum Gelingen beiträgt, ist die nachvollziehbare Preisgestaltung. Preise dürfen aus Gästesicht keinesfalls willkürlich entstehen, sondern es muss ein logisches, konsistentes und klares System geben. In der Regel empfiehlt es sich, die Preise mit näher kommenden Anreisedatum zu erhöhen. Mit niedrigen Raten kann anfangs eine Grundbelegung erreicht werden. Diese günstige Raten sollten aber stets an Buchungsbedingungen geknüpft sein, bspw. kann eine (hohe) Anzahlung verlangt werden, oder die Stornierungsbedingungen besonders restriktiv sein. Es müssen allen Kunden, die diese Bedingungen erfüllen können, diese Raten zur Verfügung stehen. Rückt das Anreisedatum näher, so steigt auch die Zahlungsbereitschaft der Kunden und die Raten können erhöht werden, um den Erlös zu steigern.

Im Idealfall können mit dieser Vorgehensweise bei entsprechender Nachfrage alle Zimmer gefüllt werden. Alle interviewten Revenue-Experten waren sich einig, dass Last-Minute-Angebote, bei denen Zimmer kurzfristig sehr günstig angeboten werden, um

Lücken zu füllen, zu vermeiden sind. Die Probleme dabei sind, dass dies die logische Preisstruktur verletzt und Gäste falsch erzogen werden. Ebenso ist es kaum schlüssig vor Gästen zu argumentieren, warum ein anderer Gast, der kurzfristig gebucht hat, eine günstigere Rate erhält, als jemand, der bereits Monate im Voraus gebucht hatte. Es sollte das Ziel eines Hotels sein, Gäste zum frühzeitigen Buchen zu motivieren, um die Planbarkeit zu erhöhen. Existieren allerdings Last-Minute-Angebote, so versuchen strategisch handelnde Gäste möglichst spät zu buchen oder stornieren im schlimmsten Fall ihre schon bestehenden Buchung, um ein Last-Minute-Angebot wahrnehmen zu können. Im Sinne der allgemeinen Kundenzufriedenheit sollten diese Lücken nicht zu jedem Preis gefüllt werden.

Einen ebenso hohen Stellenwert, wie die nachvollziehbare Preisgestaltung, hat die Transparenz und die klare Kommunikation mit dem Gast. Dazu gehört auch die Schulung der Mitarbeiter, die lernen müssen, wie sie auf Bedenken des Gastes reagieren. Dafür empfiehlt sich die Erstellung eines Leitfadens, damit alle Mitarbeiter auch die selbe Auskunft geben und der Gast nicht durch widersprüchliche Aussagen irritiert wird. Die Preisstruktur sollte offengelegt werden, dies Information kann u.a. auf der Webseite des Hotels veröffentlicht werden. Somit können Kunden das System verstehen und unangenehme Diskussionen mit Gästen reduziert werden.

Von der Verwendung personalisierter Preise, bspw. auf Grund des verwendeten Endgerätes, des Standortes oder gar persönlicher Merkmale sollte abgesehen werden. Dafür besteht i.d.R. eine geringe Akzeptanz seitens der Kunden, die ein solches Vorgehen als unfair ablehnen. Ebenso müsste man bei dieser Vorgehensweise die Einhaltung rechtlicher Aspekte sicherstellen, bspw. die Einhaltung der DSGVO, des DSG und des Gleichbehandlungsgesetzes. Eine Ausnahme davon könnten individuelle Coupons speziell für Stammgäste darstellen, da Rabatte in dieser Form gesellschaftlich akzeptiert und rechtlich unproblematisch sind.

Zur Durchführung von Dynamic Pricing wird nicht von Anfang an ein vollautomatisiertes System benötigt. Die Umsetzung kann bei kleineren Häusern anfangs auch manuell mit Excel-Listen o.ä. durchgeführt werden. Dazu können einfache Regeln erstellt werden und bspw. die Auslastung sowie die Lead Time berücksichtigt werden. Das wird insbesondere empfohlen, um Erfahrung zu sammeln, welche Praktiken von Kunden angenommen

werden, und welche nicht akzeptabel sind. Ebenso behalten Mitarbeiter mit dieser Vorgehensweise anfangs die volle Kontrolle über die Raten. Als nächster Schritt empfiehlt sich die Verwendung eines teilautomatisierten Systems. Dieses kann Raten-Vorschläge liefern und Mitarbeiter können diese akzeptieren, modifiziert übernehmen, oder ganz ablehnen. Durch das bereits gesammelte Wissen, sollten die Vorschläge des Systems für den Mitarbeiter nachvollziehbar und schlüssig sein. Besteht schließlich ein hohes Vertrauen in das System, so kann auf eine Vollautomatisierung umgestellt werden, bei der Raten automatisch an das PMS und in weiterer Folge an den Channel-Manager, an die Internet Booking Engine und an die Buchungs-Plattformen weitergegeben werden.

Während der Durchführung muss, wie von Experten dargelegt, der Markt beobachtet werden. Dazu gehört u.a. die eigenen Buchungszahlen stets im Auge zu behalten, den Pickup zu analysieren und Prognosen zu erstellen. Anhand dieser Analysen können die Raten flexibel angepasst werden. Ebenso sollte der Gesamtmarkt und auch die direkten Mitbewerber beobachtet werden, um auf externe Einflüsse reagieren zu können. Eine wichtige Informationsquelle bei der Durchführung von Dynamic Pricing sind auch Online-Bewertungsplattformen. Hoteliers sollten diese speziell im Hinblick auf das wahrgenommene Preis-/Leistungsverhältnis analysieren um die Kundenzufriedenheit zu evaluieren und bei Bedarf gegensteuern zu können.

Zum Schluss sei noch gesagt, dass die Einführung von Dynamic Pricing auch Mut seitens des Hoteliers erfordert. Dazu zählt, sich der eigenen Stärken, die ein Hotel einzigartig machen, bewusst zu werden und das Selbstvertrauen an den Tag zu legen, zu dynamischen Preisen zu stehen. Es gilt den Wert der eigenen Leistungen zu erkennen und angemessene Preise zu verlangen, auch wenn dies anfangs unangenehm sein kann. Langfristig kann dadurch aber der Hotelier sowie der Gast profitieren.

Kapitel 7

Zusammenfassung & Ausblick

Diese Masterthese befasste sich mit der Forschungsfrage, in welcher Form und in welchem Ausmaß Dynamic Pricing in der österreichischen Ferienhotellerie zukünftig verwendet werden kann. Um diese Frage zu beantworten, wurde die Literatur herangezogen, sowie eine qualitative Studie durchgeführt. Dabei wurden Experten – Mitarbeiter oder Inhaber der Ferienhotellerie, Hotelberater und andere Branchenkenner – in Form von Expertengesprächen interviewt und die Ergebnisse mit einer qualitativen Inhaltsanalyse analysiert.

Im Literaturteil wurden die allgemeinen Grundlagen des Vertriebs in der Hotellerie erklärt und darauf aufbauend ein Verständnis für Dynamic Pricing und Revenue Management erarbeitet. Es wurde die Historie von Revenue Management und Dynamic Pricing besprochen, die grundlegenden Voraussetzungen aufgezeigt, die für Revenue Management erfüllt sein müssen und der Einsatz von Revenue Management in anderen Branchen besprochen und mit der Hotellerie verglichen. Ebenso wurden die rechtlichen Rahmenbedingungen aufgezeigt und es erfolgte eine Auseinandersetzung zur Frage der Ethik von Dynamic Pricing und auch welche Aspekte erfüllt sein müssen, damit Kunden Preise als fair wahrnehmen und akzeptieren.

Das Ergebnis der empirischen Forschung ist, dass Experten den Einsatz von Dynamic Pricing auch in der österreichischen Ferienhotellerie generell als sinnvoll erachten. Um die Akzeptanz durch Kunden zu gewährleisten und um Revenue Management erfolgreich

durchzuführen, müssen folgende Aspekte berücksichtigt werden:

Intensive Schulungen Alle Mitarbeiter und auch der Hotelier selbst müssen die Grundlagen des Revenue Managements verstehen, Wissen aufbauen und Erfahrungen sammeln. Ebenso muss klar sein, welche Ziele dabei verfolgt werden und mit welchen Maßnahmen diese erreicht werden können. Das gesamte Team muss von Revenue Management überzeugt werden und geschlossen dahinter stehen, damit die Einführung reibungslos ablaufen kann.

Nachvollziehbare Preisgestaltung Es muss ein für Kunden klares, logisches Preissystem vorhanden sein. Dadurch wird die Akzeptanz durch den Kunden wesentlich erhöht. Generell empfiehlt sich hierbei die Strategie, mit niedrigeren Raten zu starten und diese zu erhöhen, wenn die Auslastung steigt und der Anreisetag näher rückt. Von Last-Minute-Angeboten wird stark abgeraten, da diese den Gast falsch erziehen. Das Ziel sollte es sein, Frühbucher zu belohnen, um eine frühe Grundauslastung zu erhalten und die Planbarkeit zu erhöhen.

Transparenz & Gute Kommunikation Der Erfolg der Einführung von Dynamic Pricing hängt auch stark von der Transparenz und der Kommunikation mit dem Kunden ab. Die Logik der Preisgestaltung sollte offengelegt werden, damit der Gast dynamische Preise selbst einfach nachvollziehen kann. Ebenso müssen Mitarbeiter auch in Bezug auf die Gastkommunikation geschult werden, damit diese für den Gast verständlich und einheitlich argumentieren können.

Es ist nicht von Anfang an notwendig automatisierte Systeme zur Durchführung von Dynamic Pricing einzusetzen. Experten empfehlen die schrittweise Einführung, bei der anfangs mit einfachen Kriterien und Regeln gearbeitet wird, um ein Verständnis für die Auswirkungen von Dynamic Pricing zu entwickeln und Erfahrung zu sammeln. Sind alle Mitarbeiter mit den Praktiken vertraut, so kann später auf teilautomatisierte Systeme umgestellt werden, das Preisvorschläge unterbreitet. Diese können angenommen, verändert, oder abgelehnt werden und Mitarbeiter behalten die volle Kontrolle. Besteht ein großes Vertrauen in ein solches System, so kann später auf eine Vollautomatisierung gesetzt werden, bei der Preise automatisch an das PMS und in Folge an den Channel Manager und Buchungsplattformen übermittelt werden.

Wird Dynamic Pricing umgesetzt, kann der Erlös gesteigert und die Auslastung des Hotels gezielt gesteuert werden. Ebenso erhöht sich die Flexibilität, wenn auf kurzfristige oder externe Einflüsse reagiert werden kann. Damit können auch neue Märkte erschlossen werden, die vorher nicht bedient werden konnten. Teilautomatisierte Systeme können den Revenue Manager bei der täglichen Preisgestaltung entlasten.

Weiterführende Arbeiten könnten den Einsatz von personalisiertem Pricing in der Ferienhotellerie beleuchten. Auch hier stellt sich die Frage, anhand welcher Kriterien das sinnvoll durchgeführt werden könnte. Ist es wirklich vertretbar, Kunden zum selben Zeitpunkt unterschiedliche Preise auf Grund des verwendeten Endgerätes oder ihres Suchverlaufs anzubieten? Welche weiteren ethischen Fragen stellen sich dadurch? Kann mit einer Marktakzeptanz beim Einsatz solcher Methoden gerechnet werden? Gibt es Gründe die einen solchen Einsatz rechtfertigen und welche Maßnahmen können umgesetzt werden, damit die Verwendung unproblematisch abläuft? Kann mit einer Erlössteigerung im Gegensatz zu Dynamic Pricing ohne personalisierte Kriterien gerechnet werden?

Ebenso wäre eine Untersuchung, welche ökonomischen Auswirkungen die Umstellung auf Dynamic Pricing in Ferienhotels hat, von Interesse. In welcher Höhe können die Erlöse kurz- und langfristig gesteigert werden? Gibt es unterschiedliche Arten von Ferienhotels, für die sich Dynamic Pricing besser oder schlechter eignet, um damit den Erlös zu steigern? Dazu könnten weitere Studien durchgeführt werden, bei denen Hotels bei der Umstellung begleitet werden und die Effekte über einen längeren Zeitraum ausgewertet werden.

Jede Krise birgt bekanntlich auch Chancen. Insbesondere die Ferienhotellerie wurde von COVID-19 hart getroffen. Die Vorbuchungen waren alle ungewiss oder wurden storniert und Buchungen kamen oft erst kurzfristig zustande. In Gesprächen mit Experten wurde öfters erwähnt, dass hier ein Umdenken notwendig war und bereits stattgefunden hat. Es wurde von Hoteliers erkannt, dass ein erfolgreicher Vertrieb auch flexibel, abseits von starren Saisonpreisen, stattfinden kann. Vielleicht ist das der Anlass, dass Dynamic Pricing auch in der Ferienhotellerie in Österreich schneller weitere Verbreitung finden wird.

Sollte sich Dynamic Pricing in der Ferienhotellerie durchsetzen und mit den genannten

Kriterien durchgeführt werden, so können Kunden von mehr Flexibilität und einer offengelegten, nachvollziehbaren Preisgestaltung profitieren. Preissensible Gäste können günstige Frühbucherpreise wahrnehmen und andere Gäste, die mehr Flexibilität benötigen, können auch kurzfristig buchen, wenn sie im Austausch für diese Flexibilität bereit sind, mehr zu bezahlen. Ebenso könnten starre Mindestaufenthaltsdauern und fixe An- und Abreisetage der Vergangenheit angehören. Insbesondere festgelegte An- und Abreisetage schließen aktuell ganzen Kundengruppen aus, wenn es bspw. keine Flüge gibt, die genau zu diesen Tagen verkehren. Im Idealfall können mit der Verwendung von Dynamic Pricing – bei entsprechender Nachfrage – alle Zimmer zum optimalen Preis gefüllt werden, auf Last-Minute-Angebote kann verzichtet werden, der Hotelier kann die Auslastung gezielt steuern und gleichzeitig den Erlös steigern, während Gäste von einer erhöhten Flexibilität profitieren.

Literaturverzeichnis

Monographien und Sammelwerke

- Abrate, Graziano und Viglia, Giampaolo (2016). »Strategic and tactical price decisions in hotel revenue management«. In: *Tourism Management* 55: S. 123–132. DOI: 10.1016/j.tourman.2016.02.006.
- Anderson, Chris und Kimes, Sheryl E. (2015). »Revenue Management for Enhanced Profitability: An Introduction for Hotel Owners and Asset Managers«. In: *The Cornell School of Hotel Administration on Hospitality*. John Wiley & Sons, Inc.: S. 192–206. DOI: 10.1002/9781119200901.ch14.
- Banerjee, Siddhartha, Johari, Ramesh und Riquelme, Carlos (2016). »Dynamic pricing in ridesharing platforms«. In: *ACM SIGecom Exchanges* 15.1: S. 65–70. DOI: 10.1145/2994501.2994505.
- Berman, Barry (2005). »Applying yield management pricing to your service business«. In: *Business Horizons* 48.2: S. 169–179. DOI: 10.1016/j.bushor.2004.10.015.
- Bitran, Gabriel und Caldentey, René (2003). »An Overview of Pricing Models for Revenue Management«. In: *Manufacturing & Service Operations Management* 5.3: S. 203–229. DOI: 10.1287/msom.5.3.203.16031.
- Carroll, William J. und Grimes, Richard C. (1995). »Evolutionary Change in Product Management: Experiences in the Car Rental Industry«. In: *Interfaces* 25.5: S. 84–104. DOI: 10.1287/inte.25.5.84.
- Chen, M. Keith und Sheldon, Michael (2015). *Dynamic Pricing in a Labor Market: Surge Pricing and Flexible Work on the Uber Platform*. Techn. Ber.
- Chen, Ningyuan und Gallego, Guillermo (2019). »Welfare Analysis of Dynamic Pricing«. In: *Management Science* 65.1: S. 139–151. DOI: 10.1287/mnsc.2017.2943.

- Chiang, Wen Chyuan, Chen, Jason C. H. und Xu, Xiaojing (2007). »An overview of research on revenue management: current issues and future research«. In: *International Journal of Revenue Management* 1.1:S. 97–128. DOI: 10.1504/ijrm.2007.011196.
- Choi, Sunmee und Mattila, Anna S. (2004). »Hotel revenue management and its impact on customers' perceptions of fairness«. In: *Journal of Revenue and Pricing Management* 2.4:S. 303–314. DOI: 10.1057/palgrave.rpm.5170079.
- Coker, Jerod und Izaret, Jean-Manuel (2020). »Progressive Pricing: The Ethical Case for Price Personalization«. In: *Journal of Business Ethics*. DOI: 10.1007/s10551-020-04545-x.
- Cross, Robert G. (1997). »Launching the Revenue Rocket«. In: *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 38.2:S. 32–43. DOI: 10.1177/001088049703800222.
- Cross, Robert G., Higbie, Jon A. und Cross, Zachary N. (2010). »Milestones in the application of analytical pricing and revenue management«. In: *Journal of Revenue and Pricing Management* 10.1:S. 8–18. DOI: 10.1057/rpm.2010.39.
- Elegido, Juan M. (2011). »The Ethics of Price Discrimination«. In: *Business Ethics Quarterly* 21.4:S. 633–660. DOI: 10.5840/beq201121439.
- Froschauer, Ulrike und Lueger, Manfred (2020). *Das qualitative Interview*. 2. Aufl. UTB GmbH. 262 S. ISBN: 3825252809.
- Geraghty, M. K. und Johnson, Ernest (1997). »Revenue Management Saves National Car Rental«. In: *Interfaces* 27.1:S. 107–127. DOI: 10.1287/inte.27.1.107.
- Golland, Alexander (2019). »Datenschutzregulierung als Eingriff in Wertschöpfungsmodelle«. In: *Die Zukunft der Datenökonomie*. Hrsg. von Carsten Ochs, Michael Friedewald, Thomas Hess und Jörn Lamla. Springer Fachmedien Wiesbaden: S. 45–68. DOI: 10.1007/978-3-658-27511-2.
- Haddad, Rania El, Roper, Angela und Jones, Peter (2008). »The Impact of Revenue Management Decisions on Customers' Attitudes and Behaviours: A Case Study of a Leading UK Budget Hotel Chain«. In: *EuroCHRIE 2008 Congress*.
- Hanks, Richard D., Cross, Robert G. und Noland, R. Paul (1992). »Discounting in the Hotel Industry: A new Approach«. In: *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 33.1:S. 15–23. DOI: 10.1177/001088049203300117.
- Hayes, David K. und Miller, Allisha A. (2010). *Revenue Management for the Hospitality Industry*. John Wiley & Sons Inc. 528 S. ISBN: 0470393084.

- Huefner, Ronald J. und Largay, James A. (2008). »The role of accounting information in revenue management«. In: *Business Horizons* 51.3: S. 245–255. DOI: 10.1016/j.bushor.2008.01.013.
- Ivanov, Stanislav (2014). *Hotel Revenue Management: From Theory to Practice*. Varna, Bulgaria: Zangador. ISBN: 9789549278637.
- Jones, Peter und Hamilton, Donna (1992). »Yield Management: Putting People in the Big Picture«. In: *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 33.1: S. 89–95. DOI: 10.1177/001088049203300126.
- Kahneman, Daniel, Knetsch, Jack L. und Thaler, Richard H. (1986). »Fairness as a Constraint on Profit Seeking: Entitlements in the Market«. In: *The American Economic Review* 76: S. 728–741.
- Kalyanaram, Gurusurthy und Winer, Russell S. (1995). »Empirical Generalizations from Reference Price Research«. In: *Marketing Science* 14.3_supplement: G161–G169. DOI: 10.1287/mksc.14.3.g161.
- Kannan, P. K. und Kopalle, Praveen K. (2001). »Dynamic Pricing on the Internet: Importance and Implications for Consumer Behavior«. In: *International Journal of Electronic Commerce* 5.3: S. 63–83. DOI: 10.1080/10864415.2001.11044211.
- Kasavana, Michael L. und Singh, A. J. (2001). »Online Auctions – Dynamic Pricing and the Lodging Industry«. In: *Journal of Hospitality & Leisure Marketing* 9.3-4: S. 127–140. DOI: 10.1300/j150v09n03_09.
- Kimes, Sheryl E. (1989). »Yield Management: A Tool for Capacity-Constrained Service Firm«. In: *Journal of Operations Management* 8.4: S. 348–363. DOI: 10.1016/0272-6963(89)90035-1.
- (1994). »Perceived Fairness of Yield Management«. In: *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 35.1: S. 22–29. DOI: 10.1177/001088049403500102.
- (2002). »Perceived Fairness of Yield Management«. In: *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 43.1: S. 21–30. DOI: 10.1016/s0010-8804(02)80005-2.
- Kimes, Sheryl E., Chase, Richard B., Choi, Summee, Lee, Philip Y. und Ngonzi, Elizabeth N. (1998). »Restaurant Revenue Management«. In: *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 39.3: S. 32–39. DOI: 10.1177/001088049803900308.
- Kimes, Sheryl E. und Wirtz, Jochen (2002). »Perceived Fairness of Demand-based Pricing for Restaurants«. In: *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Bd. 43(1): S. 31–37. URL: <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/468/>.

- Klein, Robert und Steinhardt, Claudius (2008). *Revenue Management*. Springer-Verlag GmbH. ISBN: 3540688439. URL: https://www.ebook.de/de/product/7469081/robert_klein_claudius_steinhardt_revenue_management.html.
- Li, Dong und Pang, Zhan (2017). »Dynamic booking control for car rental revenue management: A decomposition approach«. In: *European Journal of Operational Research* 256.3: S. 850–867. DOI: 10.1016/j.ejor.2016.06.044.
- Lieberman, Warren H. (2004). »Revenue Management in the Health Care Industry«. In: *Revenue Management and Pricing: Case Studies and Applications*. Hrsg. von Ian Yeoman und Una McMahon-Beattie. London: Thomson Learning. ISBN: 1844800628.
- Malasevska, Iveta und Haugom, Erik (2018). »Optimal prices for alpine ski passes«. In: *Tourism Management* 64: S. 291–302. DOI: 10.1016/j.tourman.2017.09.006.
- Marcoux, Alexei M. (2006). »Much Ado About Price Discrimination«. In: *Journal of Markets & Morality* 9(1): S. 57–69.
- Maxwell, Sarah und Comer, Lucette (2010). »The two components of a fair price: social and personal«. In: *Journal of Product & Brand Management* 19.5: S. 375–380. DOI: 10.1108/10610421011068612.
- Maxwell, Sarah und Garbarino, Ellen (2010). »The identification of social norms of price discrimination on the internet«. In: *Journal of Product & Brand Management* 19.3: S. 218–224. DOI: 10.1108/10610421011046193.
- Mayring, Philipp (2014). *Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution*. Klagenfurt: S. 143. URL: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-395173>.
- (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse*. 12. Aufl. Beltz Verlag. 152 S. ISBN: 3407257309.
- Meuser, Michael und Nagel, Ulrike (1991). »ExpertInneninterviews — vielfach erprobt, wenig bedacht«. In: *Qualitativ-empirische Sozialforschung*. VS Verlag für Sozialwissenschaften: S. 441–471. DOI: 10.1007/978-3-322-97024-4_14.
- (2009). »Das Experteninterview — konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage«. In: *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft*. VS Verlag für Sozialwissenschaften: S. 465–479. DOI: 10.1007/978-3-531-91826-6_23.
- Relihan, Walter J. (1989). »The Yield-Management Approach to Hotel-Room Pricing«. In: *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 30.1: S. 40–45. DOI: 10.1177/001088048903000113.

- Sensen, Barbara (2018). *Revenue Management im Hotel: Von Kennzahlen bis MICE am Beispiel erklärt*. De Gruyter Oldenbourg. 133 S. ISBN: 3110582279.
- Slovin, Myron B., Sushka, Marie E. und Hudson, Carl D. (1991). »Deregulation, contestability, and airline acquisitions«. In: *Journal of Financial Economics* 30.2: S. 231–251. DOI: 10.1016/0304-405x(91)90031-e.
- Smith, Amy K., Bolton, Ruth N. und Wagner, Janet (1999). »A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery«. In: *Journal of Marketing Research* 36.3: S. 356–372. DOI: 10.1177/002224379903600305.
- Smith, Barry C., Leimkuhler, John F. und Darrow, Ross M. (1992). »Yield Management at American Airlines«. In: *Interfaces* 22.1: S. 8–31. DOI: 10.1287/inte.22.1.8.
- Spann, Martin und Skiera, Bernd (2020). »Dynamische Preisgestaltung in der digitalisierten Welt«. In: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*. DOI: 10.1007/s41471-020-00095-0.
- Steinberg, Etye (2019). »Big Data and Personalized Pricing«. In: *Business Ethics Quarterly* 30.1: S. 97–117. DOI: 10.1017/beq.2019.19.
- Stutts, Allan T. (2010a). »Revenue per available room (REVPAR)«. In: *International Encyclopedia of Hospitality Management*. Hrsg. von Abraham Pizam. Butterworth-Heinemann: S. 580. ISBN: 1856177149.
- (2010b). »Yield statistic«. In: *International Encyclopedia of Hospitality Management*. Hrsg. von Abraham Pizam. Butterworth-Heinemann: S. 702. ISBN: 1856177149.
- Talluri, Kalyan T. und van Ryzin, Garrett J. (2004). *The Theory and Practice of Revenue Management*. Springer US. 748 S. ISBN: 1402077017. URL: https://www.ebook.de/de/product/3678936/garrett_j_van_ryzin_kalyan_t_talluri_the_theory_and_practice_of_revenue_management.html.
- Thiel, Gerald E. (1981). »The Case for Restricted Deep Discount Air Fares«. In: *Journal of Travel Research* 19.3: S. 11–15. DOI: 10.1177/004728758101900302.
- Weatherford, Larry R. und Kimes, Sheryl E. (2003). »A comparison of forecasting methods for hotel revenue management«. In: *International Journal of Forecasting* 19.3: S. 401–415. DOI: 10.1016/s0169-2070(02)00011-0.
- Weber, Wilhelm K. und Klar, Andreas (2019). *Revenue Management: Das Europäische Standardwerk*.
- Wilson, Robert H., Enghagen, Linda K. und Lee, Minwoo (2015). »Dynamic Pricing and Minimum Length of Stay Controls as a Hotel Management Practice: Are There Custo-

mer Perception, Ethical, and Legal Questions?« In: *The Journal of Hospitality Financial Management* 23.2: S. 107–123. DOI: 10.1080/10913211.2015.1095040.

Wirtz, Jochen, Kimes, Sheryl E., Theng, Jeannette Ho Pheng und Patterson, Paul (2003). »Revenue Management: Resolving Potential Customer Conflicts«. In: *Journal of Revenue and Pricing Management* 2.3: S. 216–226. DOI: 10.1057/palgrave.rpm.5170068.

Internetquellen

Airbnb (2020a). *Über uns*. URL: <https://news.airbnb.com/de/about-us/>. Abgerufen am 8. Sept. 2020.

– (2020b). *Wie kann ich die intelligente Preisgestaltung aktivieren oder deaktivieren?* URL: <https://www.airbnb.at/help/article/1168/wie-kann-ich-die-intelligente-preisgestaltung-aktivieren-oder-deaktivieren>. Abgerufen am 8. Sept. 2020.

Arbeiterkammer Wien (2015). *STUDIE: DYNAMIC PRICING – DIE INDIVIDUALISIERUNG VON PREISEN IM E-COMMERCE*. URL: https://wien.arbeiterkammer.at/service/studien/Konsument/Dynamic_Pricing_2015.pdf. Abgerufen am 31. Aug. 2020.

Bergbahnen Sölden (2020). *Skipasspreise Winter 2020/21*. URL: <https://www.soelden.com/de/winter/skigebiet/skipasspreise-soelden/skipasspreise-winter-in-soelden.html>. Abgerufen am 9. Sept. 2020.

DEHOGA Deutsche Hotelklassifizierung GmbH (2015). *Kriterienkatalog 2015 – 2020*. URL: https://www.hotelstars.eu/fileadmin/Dateien/PORTAL_HSU/Kriterienkataloge/DE_Hotelstars_Union_Klassifizierungskriterien_2015-2020.pdf. Abgerufen am 4. Mai 2020.

– (2020). *STRATEGIC PARTNERSHIP FOR HOTEL CLASSIFICATION IN EUROPE*. URL: https://www.hotelstars.eu/fileadmin/Dateien/PORTAL_HSU/Downloads/Files/HSU_20_028_Factsheet.pdf. Abgerufen am 4. Mai 2020.

Hall, Jonathan, Kendrick, Cory und Nosko, Chris (2016). *The Effects of Uber's Surge Pricing: A Case Study*. URL: <https://eng.uber.com/research/the-effects-of-ubers-surge-pricing-a-case-study/>. Abgerufen am 9. Sept. 2020.

HOTREC (2009). *Classification of hotels in Europe. 21 HOTREC principles for the setting-up and/or review of national/regional hotel classification systems in Europe*. URL:

https://www.hotelstars.eu/fileadmin/Dateien/PORTAL_HSU/21_HOTREC_principles.pdf. Abgerufen am 4. Mai 2020.

htr hotel revue (2019). *Mehrheit der Wintersportler befürwortet dynamische Preise*. URL: <https://www.htr.ch/story/mehrheit-der-wintersportler-befuerwortet-dynamische-preise-22859.html>. Abgerufen am 9. Sept. 2020.

Kast, Günter (2017). *Bei Schneefall ist es billiger*. Frankfurter Allgemeine Zeitung. URL: <https://www.faz.net/aktuell/reise/bei-schneefall-ist-es-billiger-flexible-skipasspreise-15321580.html?printPagedArticle=true>. Abgerufen am 9. Sept. 2020.

ÖBB (2020). *ÖBB - Sparschiene in Österreich*. Österreichische Bundesbahnen. URL: <https://www.oebb.at/de/fragen-und-antworten/sparschiene/sparschiene-oesterreich>. Abgerufen am 9. Sept. 2020.

ORF (2015). *Die Nachfrage bestimmt den Preis*. URL: <https://orf.at/v2/stories/2267414/2267415/>. Abgerufen am 9. Sept. 2020.

– (2019). *Flexible Skiticket-Preise im Visier*. URL: <https://tirol.orf.at/stories/3020926/>. Abgerufen am 9. Sept. 2020.

Österreichische Hotelierversammlung (2020). *ÖHV-Technologie Report 2020*. URL: https://www.oehv.at/fileadmin/user_upload/MediaLibrary/Downloads/Partner_Sponsoren/OEHV-Technologie-Report_2020_.pdf. Abgerufen am 12. Sept. 2020.

Otterloo, Sieuwert van (2017). *Information security and PDCA (Plan-Do-Check-Act)*. URL: <https://ictinstitute.nl/pdca-plan-do-check-act/>. Abgerufen am 13. Sept. 2020.

Ramasastri, Anita (2005). *Web sites change prices based on customers' habits*. URL: <https://edition.cnn.com/2005/LAW/06/24/ramasastri.website.prices/>. Abgerufen am 8. Sept. 2020.

Riess, Elisabeth und Horvath, Louise (2020). *Personalisierte Preisgestaltung: Eine rechtliche Einordnung*. Österreichisches Institut für angewandte Telekommunikation. URL: https://dynamic-pricing.at/wp-content/uploads/2020/03/D5.1_RechtlicheAnalyse.pdf. Abgerufen am 9. Sept. 2020.

seilbahn.net (2020). *Ticketcorner: Dynamische Preise immer beliebter*. URL: <https://www.seilbahn.net/sn/berichte/bericht.php?news=10324>. Abgerufen am 9. Sept. 2020.

- Smart Pricer (2019). *Dynamic Pricing bei Bergbahnen: Ein Überblick zu Status-Quo, Gründen und Varianten*. URL: <https://www.smart-pricer.com/de/dynamic-pricing-bei-bergbahnen-ein-ueberblick-zu-status-quo-gruenden-und-varianten/>. Abgerufen am 9. Sept. 2020.
- Spector, Dave (2014). *6 Sales and Marketing Metrics Every Hotel Owner Cares About*. URL: <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4066624.html>. Abgerufen am 12. Sept. 2020.
- STATISTIK AUSTRIA (2020a). *Betriebe, Betten*. URL: https://www.statistik.at/web_de/statistiken/wirtschaft/tourismus/beherbergung/betriebe_betten/index.html. Abgerufen am 4. Sept. 2020.
- (2020b). *TOURISMUS IN ÖSTERREICH. Ergebnisse der Beherbergungsstatistik*. URL: https://www.statistik.at/wcm/idc/idcplg?IdcService=GET_NATIVE_FILE&dDocName=122930. Abgerufen am 6. Mai 2020.
- STR (2019). *What is RevPAR?* URL: <https://str.com/data-insights-blog/what-is-revpar>. Abgerufen am 12. Sept. 2020.
- The Business Journals (2000). *Bezos calls Amazon experiment 'a mistake'*. URL: <https://www.bizjournals.com/seattle/stories/2000/09/25/daily21.html>. Abgerufen am 8. Sept. 2020.
- Wirtschaftskammer Österreich (2019). *Hotels nach Kategorien*. URL: <https://www.wko.at/branchen/tourismus-freizeitwirtschaft/hotellerie/hotels-nach-kategorien.html>. Abgerufen am 24. April 2020.
- (2020). *TOURISMUS UND FREIZEITWIRTSCHAFT IN ZAHLEN. Österreichische und internationale Tourismus- und Wirtschaftsdaten*. URL: <https://www.wko.at/branchen/tourismus-freizeitwirtschaft/tourismus-freizeitwirtschaft-in-zahlen-2020.pdf>. Abgerufen am 6. Mai 2020.

Anhang A

Einwilligungserklärung für Experteninterviews

Nachfolgende Einwilligungserklärung für die Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Daten wurde jedem Teilnehmer der Expertenbefragung vor dem Interview übermittelt. Dem Verfasser liegen die unterschriebenen Einwilligungserklärungen aller Interviewpartner vor.

Einwilligungserklärung zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Interviewdaten

Sehr geehrte/r Interviewteilnehmer/in!

Vielen Dank für Ihre Bereitschaft zur Teilnahme an einem Experteninterview zum Thema »Dynamic Pricing in der österreichischen Ferienhotellerie«, im Rahmen meiner Masterthese!

Thema der Forschungsarbeit Das Interview wird für die Masterthese von Dipl.-Ing. Christoph Leiter für das General Management MBA Studium an der TU Wien durchgeführt. Das Ziel dieser Masterthese ist es, den derzeitigen und zukünftigen Einsatz von Dynamic Pricing in der österreichischen Ferienhotellerie zu ermitteln.

Zwecke der Datenerhebung und Verarbeitung Das Interview wird für eine *Qualitative Inhaltsanalyse* genutzt.

Welche Daten werden gespeichert? Es wird eine Tonaufzeichnung des Interviews erstellt und transkribiert. Weiters werden Ihr Name, Ihre Position und Ihr Arbeitgeber veröffentlicht.

Wie lange werden die Daten gespeichert? Wie für wissenschaftliche Abschlussarbeiten üblich, werden die Daten zehn Jahre gespeichert.

Wer hat Zugriff auf die Daten? Auf die Tonaufzeichnung hat der Autor Zugriff und diese wird ggf. an einen Transkriptionsdienstleister übermittelt. Die Transkription des Interviews wird im Anhang der Masterthese veröffentlicht.

Widerruflichkeit erteilter Einwilligungserklärungen Wenn Sie eine Einwilligung erteilt haben, Ihre personenbezogenen Daten zu verarbeiten, haben Sie das Recht, die erteilte Einwilligung jederzeit mit Wirkung für die Zukunft zu widerrufen. Ihr Widerruf berührt die Rechtmäßigkeit, der vor dem Widerruf auf Basis der Einwilligung erfolgten Verarbeitung Ihrer Daten, nicht.

Zusätzlich haben Sie folgende Rechte Recht auf Auskunft über die betreffenden personenbezogenen Daten; Recht auf Berichtigung, Löschung oder Einschränkung der Verarbeitung.

Einwilligungserklärung

Ich habe dieses Informationsschreiben gelesen und verstanden. Alle meine Fragen wurden beantwortet und ich habe zurzeit keine weiteren Fragen mehr. Mit meiner persönlich datierten Unterschrift gebe ich hiermit freiwillig mein Einverständnis zur Teilnahme an einem Interview und zur Verarbeitung meiner Daten, insb. auch der Nennung meines Namens, meiner Position und meines Arbeitgebers. Ich weiß, dass ich diese Einwilligung jederzeit und ohne Angabe von Gründen widerrufen kann.

Name des Teilnehmers: _____

Datum und Unterschrift: _____

Anhang B

Vollständiger Interviewleitfaden

Einstiegsphase

1. Könnten Sie sich bitte kurz vorstellen?
2. Wie lange sind Sie schon in der Hotellerie tätig, welche Rollen hatten Sie schon und was ist Ihre aktuelle Rolle?
3. Was verstehen Sie unter Dynamic Pricing?
4. Haben Sie selbst schon Erfahrung mit Dynamic Pricing – ggf. auch in anderen Branchen – gemacht?

Hauptphase

1. Wird Dynamic Pricing in Ihrem Hotel bereits eingesetzt?

Ja

- (a) Seit wann ist Dynamic Pricing im Einsatz?
- (b) Wie wurden die Raten vorher bestimmt?
- (c) Wissen Sie, was die Ziele bei der Einführung von Dynamic Pricing waren?
- (d) Benutzen Sie ein automatisiertes System?
- (e) Wie wurde die Einführung von den Mitarbeiter angenommen? War eine Umstrukturierung notwendig?

- (f) Welche Kriterien benutzen Sie für Dynamic Pricing? Wie sind Ihre Erfahrungen damit?
- (g) Wie erfolgt die Segmentierung von Gästen?
- (h) Soll der Einsatz von Dynamic Pricing in Zukunft eher verstärkt, verringert oder gleich bleiben?

Nein

- (a) Wie werden die Raten aktuell festgelegt?
 - (b) Warum wird Dynamic Pricing nicht eingesetzt?
 - (c) Auf Grund welcher Kriterien segmentieren Sie die Gäste?
 - (d) Haben Sie vor, Dynamic Pricing in Ihrem Hotel in Zukunft einzusetzen?
 - (e) Welche Kriterien könnten Sie sich vorstellen, für DP zu benutzen?
2. Was sind aus Ihrer Sicht Gründe, DP zu benutzen? Spielen hier auch externe Faktoren eine Rolle?
 3. Welche Gefahren sehen Sie bei Dynamic Pricing?
 4. Welche Auswirkungen hat Ihrer Meinung nach der Einsatz von Dynamic Pricing auf das Gästeverhalten? Kann hier von einer Akzeptanz ausgegangen werden, oder sind negative Konsequenzen zu befürchten?
 5. Wird sich Dynamic Pricing Ihrer Meinung nach in der österreichischen Ferienhotellerie durchsetzen? Was sind die Alternativen?

Abschlussphase

1. Gibt es aus Ihrer Sicht noch offene Punkte, die besprochen werden sollten, oder haben Sie noch Ergänzungen?
2. Darf ich mich bei Unklarheiten oder offenen Fragen, die bei der Auswertung auftreten, nochmals bei Ihnen melden?
3. Wenn Sie wünschen, kann ich Ihnen die Transkription dieses Interviews zu Ihrer Durchsicht senden.

Anhang C

Kurzbiografien der Interviewpartner

Stephanie Flöck, ehem. Rezeptionsleiterin beim Hotel Alpenrose Familux Resorts

Frau Flöck hat über 13 Jahre Erfahrung in der Hotellerie. Sie hat eine Ausbildung zur Hotel- und Gastgewerbeassistentin absolviert und in verschiedensten Bereichen im Hotel gearbeitet: Von der Küche über den Restaurantbereich, zur Rezeption und der Reservierung. Sie war beim 4*s Hotel Alpenrose Familux Resorts gemeinsam mit dem Besitzer für das Revenue Management verantwortlich. In ihrer weiteren Berufslaufbahn hat Frau Flöck ihr Fachwissen bei der Internet-Booking-Engine samera im Vertrieb und Support eingebracht. Dadurch erhielt sie auch viele Einblicke in das Revenue Management verschiedenster Ferienhotels.

Georg Giner, Geschäftsführer Ferienparadies Natterer See

Herr Giner ist in der Beherbergungsbranche aufgewachsen. Schon während seiner Schul- und Ausbildungszeit war er im Drei-Generationen-Familienbetrieb tätig. Er absolvierte seine Ausbildung an der Tourismusschule Villa Blanka und übernahm 1996 die Geschäftsführung des Ferienparadieses Natterer See. Weiters ist Herr Giner der Fachgruppenobmann der Wirtschaftskammer Tirol für Freizeit- und Sportbetriebe.

Simon Falkensteiner, Gründer und Geschäftsführer von Rateboard

Herr Falkensteiner wuchs in einer Hoteliersfamilie auf und hatte bereits ab dem Alter

von zehn Jahren jährlich Sommerpraktika in unterschiedlichen Bereichen der Hotellerie absolviert. Nach seinem Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Sozial- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Innsbruck gründete er mit Studienkollegen die Firma Rateboard. Das Unternehmen bietet ein Cloud-basiertes Dynamic Pricing System für die Hotellerie im DACH-Bereich an und ist aktuell bei über 300 Hotels im Einsatz. Anfang 2020 wurde das Startup bei einem »Multi-Millionen-Exit« von der Zucchetti Group zu 100% übernommen.

Julian Mayer, MA, Hotelberater bei MRP Consult GmbH

Herr Mayer ist in der Privathotellerie mit Hotels in Tirol und Deutschland aufgewachsen und besuchte die Hotelfachschule Villa Blanka in Innsbruck. Anschließend folgte ein Auslandsaufenthalt in Dubai, wo er Erfahrung in der 5*-Hotellerie sammeln konnte. Sein Bachelorstudium absolvierte er an der Modul University Vienna im Bereich *Tourism and Hospitality Management*. Danach belegte er den Masterstudiengang *Masters in International Business* an der Hult International Business School in London und war dort für Jones Lang LaSalle tätig. Aktuell arbeitet Herr Mayer bei der MRP Consult GmbH und pendelt zwischen Wien und Berlin, wo er Hotelimmobilieneigentümer und Hotelbetreiber u.a. in den Bereichen eCommerce und Revenue Management berät.

Martin Gahn, unabhängiger Hotelberater, Certified Revenue Management Executive

Herr Gahn hat eine Ausbildung als Hotelfachmann abgeschlossen und verfügt über 25 Jahre Erfahrung in der Privathotellerie. Diese konnte er in der Business-, der Tagungs- sowie der Ferienhotellerie, von 3-Sterne-Hotels bis hin zu Luxushotels, sammeln. Bei RINGHOTELS e.V. war er in der zentralen Reservierungsabteilung als Electronic Distribution Manager tätig und schulte Hoteliers und Mitarbeiter im Bereich Revenue Management mit Fokus auf den digitalen Vertrieb. Sein weiterer Weg führte ihn zur Preferred Hotel Group Inc., wo er als Senior Revenue Account Manager internationale 4*/5*-Hotels betreute.

Herr Gahn ist Mitglied der HSMA Deutschland und ist Certified Revenue Management Executive (CRME) der HSMAI Europe. 2016 erhielt er die Auszeichnung zu »Europe's Top 20 Extraordinary Contributors to the Industry in Sales, Marketing & Revenue Ma-

nagement« der HSMAI Europe. Seit 2010 ist Martin Gahn in der Hotelberatung mit seiner Firma »Top Gahn Quality Coaching« tätig.

Patricia Wachter, Dipl. Hoteldirektorin, Der Kleinwalsertaler Rosenhof

Frau Wachter war nach ihrer Ausbildung zur Hotelkauffrau als Empfangssekretärin im 5*Parkhotel Frank in Oberstdorf tätig. Seit 2007 ist sie beim Der Kleinwalsertaler Rosenhof tätig. Ihre Rollen waren stellvertretende Empfangsleitung, Chef de réception und Assistentin der Geschäftsleitung. Im August 2020 wurde sie zusätzlich zu ihrer Tätigkeit als Chef de réception zum Mitglied der Geschäftsleitung berufen.

Michaela Seyrling, MSc, Sales & Revenue Managerin im Schloßhotel Fiss

Frau Seyrling verfügt über 25 Jahre Erfahrung in der Hotellerie. Sie schloss die HBLA für wirtschaftliche Berufe in Bad Ischl 1995 ab und übte ab dann verschiedene Funktionen in Hotels aus: Chef de Rang, Rezeptionistin, stellvertretende Rezeptionsleiterin, Banquet-Reservierungs-Mitarbeiterin, Rezeptionsleiterin & Direktionsassistentin, Assistentin der Geschäftsführung, Direktorin Sales & Marketing, ...

2006–2008 ergänzte Frau Seyrling ihre praktische Erfahrung mit einem Master of Science in Management am Management Center Innsbruck und 2016 mit einem Revenue & Yield Management-Lehrgang der ÖHV. Aktuell ist sie im 5* Schloßhotel Fiss für Sales und Revenue Management verantwortlich.

Bianca Spalteholz, Hotelberaterin & Fachbuchautorin

Frau Spalteholz ist eine führende Expertin und Hotelberaterin für Pricing, Revenue Management, Online Sales & E-Distribution. Nach kaufmännischer Ausbildung als Speditourin und Italienischstudium in Italien trat Frau Spalteholz 1984 in die Hotelindustrie ein. So bekleidete sie beim Steigenberger Reservation Service leitende Funktionen im Bereich Marketing und Business Development, und bei Utell International (Pegasus) Deutschland die Geschäftsführung als General Manager. 1998 Gründung der ersten deutschen Unternehmensberatung für Hotels mit Schwerpunkten Hotelvertrieb und Yield- und Revenue Management. 2011 erscheint das White Papers »Die Wertschöpfungskette aus Sicht der Hoteliers,« 2008/2014/2020 erscheinen jeweils ein Fachbuch über das

Revenue Management im Hotel. In der jüngsten Auflage gibt es zusätzliche Spezialbereiche: Außer der Logis werden die Abteilungen SPA/Wellness, Ferienhotels/Resorts und MICE/Veranstaltungsmanagement unter dem Aspekt der Kapazitäten Steuerung und des Pricing behandelt.

Christoph Taussig, ÖHV, Produktmanager Weiterbildung | ÖHV-Campus

Herr Taussig stellt sich seit fast 20 Jahren den Herausforderungen rund um die Digitalisierung in der Hotellerie. Sein Know-How und seine Fachkompetenz konnte er sich in vielen Jahren Praxis in der österreichischen Hotellerie sowie in zahlreichen Fachschulungen aneignen und erweitern. Seit 2015 leitet er im ÖHV-Campus, der Weiterbildungsabteilung der Österreichischen Hotelierversammlung, die Lehrgänge Online Marketing und Preisgestaltung & Vertrieb. Die Speziallehrgänge bereiten Hoteliers auf die Veränderungen am Markt vor und vermitteln den qualifizierten Umgang mit der Preisgestaltung und der professionellen Vermarktung auf allen Kanälen.

Sandra Glettler, Sales Managerin bei den Gerber Hotels Kühtai

Frau Glettler absolvierte 2003–2006 eine Ausbildung zur Hotel- und Gastgewerbeassistentin, wo sie die Bereiche Rezeption und Service kennenlernte, ihr Fokus war aber an der Rezeption. Nach der Lehrzeit arbeitete sie weiter an der Rezeption im selben Betrieb und übernahm später die Rezeptionsleitung.

Ende 2012 wechselte Frau Glettler zu den Gerber Hotels und war ab dann für die Reservierungsleitung des Hotels Alpenrose zuständig. Ihr Verantwortungsbereich erweiterte sich 2018, als sie auch die Reservierungsleitung des Winterresort Mooshaus übernahm. Im Sommer 2019 kam dann noch das Sporthotel Kühtai hinzu.

Ihre Rolle als Sales Managerin umfasst heute den Leitung der Reservierungsabteilung von drei Häusern mit insgesamt 750 Betten. Zu ihren weiteren Aufgaben zählt die Auslastungsoptimierung, die Angebotsgestaltung sowie der Zimmerverkauf.

Dipl.-Kffr. Christina Reinhold, Personalberaterin bei Talentfactum

Frau Reinhold hat Tourismus an der University of Applied Science Wilhelmshaven stu-

diert. Sie verfügt über viele Jahre Erfahrung in der Hotellerie in Positionen im Global Sales, als Global Account Manager und Director Global Accounts, u.a. für Fairmont, Raffles und Swissôtel. Bei der Steigenberger Group war sie als Director Commercial & Marketing für die Marke Intercity zuständig. Im Jahr 2018 gründete sie das Unternehmen Talentfactum, das Personalberatung – unter anderem auch für Hotels – durchführt.

Mag. Daniela Zimmer, Konsumentenschützerin, Arbeiterkammer Wien

Frau Zimmer ist bei der Arbeiterkammer Wien im Bereich Konsumentenschutz tätig.

Anhang D

Transkriptionen der Interviews

Die Transkriptionen der Experteninterviews wurden hochsprachlich erstellt und auf Grund der Auswertungsart wurde auf die Kennzeichnung von Pausen verzichtet und Wortwiederholungen, Fülllaute und ähnliches entfernt. Die Reihenfolge der Interviews entspricht dem Interviewdatum.

D.1 Interview mit Stephanie Flöck

- 1 CHRISTOPH LEITER Hallo Steffi! Also meine erste Frage wäre: Wie lange bist du schon in der
2 Hotellerie tätig und welche Rollen hattest du schon?
- 3 STEPHANIE FLÖCK Ich war 13 Jahre lang in der Hotellerie tätig, und habe 2005 meine Ausbil-
4 dung zur Hotel- und Gastgewerbe-Assistentin begonnen. Dort war ich zuerst in der Küche
5 ein Jahr, dann neun Monate im Restaurantbereich und dann den Rest Lehrzeit an der Re-
6 zeption. Dann bin ich kurz nach meiner Ausbildung in die Reservierung gewechselt, war
7 Reservierungsmitarbeiterin und hab zwei Jahre später dann die Rolle als Reservierungs-
8 leitung angenommen.
- 9 CHRISTOPH LEITER Also alle Rollen mal durchlebt?
- 10 STEPHANIE FLÖCK Genau, von der Pike auf.
- 11 CHRISTOPH LEITER Was verstehst du denn unter Dynamic Pricing?
- 12 STEPHANIE FLÖCK Dynamic Pricing ist für mich die Abhängigkeit zwischen Angebot und Nach-
13 frage, um einen besseren Preis für den Hotelier zu erzielen und dabei aber nicht den Gast
14 so zu verärgern, dass er sich abgezockt vorkommt.
- 15 CHRISTOPH LEITER Okay, ja. Hast du schon mal Erfahrung mit der Dynamic Pricing, vielleicht
16 auch in anderen Branchen, gemacht?
- 17 STEPHANIE FLÖCK Ja, auf jeden Fall also im privaten Bereich in der Flugbranche.
- 18 CHRISTOPH LEITER Genau, da merkt man ja, dass sich die Preise eigentlich ständig verändern.
- 19 STEPHANIE FLÖCK Ohja, ich hab einmal drei Monate die Preise beobachtet für einen Flug und
20 mich dann auch bei gewissen Portalen registriert, die die Preise beobachten. Die Preise
21 gingen immer ein bisschen rauf und runter, ich bin aber im Endeffekt mit dem gleichen
22 Preis ausgestiegen, den ich anfangs bekommen habe.

- 23 CHRISTOPH LEITER Bei dem Hotel wo du gearbeitet hast, wurde da Dynamic Pricing schon ein-
24 gesetzt?
- 25 STEPHANIE FLÖCK Kurz bevor ich das Hotel verlassen hab, haben wir damit gestartet, also be-
26 schäftigt habe ich eigentlich so ab 2015 damit... Wir wollten uns angelehnt an die Flug-
27 branche damit beschäftigen. Bei uns war die Nachfrage sehr, sehr groß, wir hatten das
28 ganze Jahr geöffnet und über das Jahr gesehen eine Vollbelegung von 95% und das alles
29 ohne Channel Management. Dadurch lag das natürlich nahe, wenn die Nachfrage so groß
30 ist, dass da halt umsatzmäßig mehr drinnen ist.
- 31 CHRISTOPH LEITER Genau, um den Profit zu steigern, ja... Genau gab es noch andere Ziele bei
32 der Einführung von Dynamic Pricing?
- 33 STEPHANIE FLÖCK Das Ziel war eigentlich, dass man eine Auslastung von 75% nicht unter-
34 schreitet, um ein angenehmes Gefühl im Haus verbreiten zu können, dass auch alle Pro-
35 gramme die so zum Wohlfühlen angeboten wurden stattfinden können, um dann natürlich
36 den Wareneinsatz zu reduzieren, aber trotzdem auf den gleichen Umsatz zu kommen.
- 37 CHRISTOPH LEITER Welche Kriterien wurden benutzt, und was sind da so die Erfahrungen da-
38 mit?
- 39 STEPHANIE FLÖCK Wir haben sehr lange schon die Auslastung beobachtet, unser Hotelpro-
40 gramm war Fidelio Suite 8. Dort wurden jede Woche Forecasts gemacht. Das heißt man
41 hat sich die Belegung vom aktuellen Monat plus die nächsten elf Monate jede Woche ange-
42 schaut und erfasst, hat somit den Pickup festgehalten und konnte dann, das Jahr darauf
43 nachvollziehen: Okay, im Monat Mai lag die Auslastung am 15. Februar bei 65%. Wie war
44 das im Jahr davor? Passiert da noch was? Oder wird das eher weniger, weil sich zum Bei-
45 spiel bei uns in der Branche auch sehr viele Gäste an der Ferienzeit orientieren mussten.
46 Das ist in der Familienhotellerie so, durch die Kinder. Und somit hat man sich immer auf
47 die Zahlen stützen können, diese haben wir über fünf Jahre lang gesammelt.
- 48 CHRISTOPH LEITER Okay, das war quasi dann verlässlich, dass das jedes Jahr wiederkehrend
49 ist?
- 50 STEPHANIE FLÖCK Ja! Also das waren für uns sehr aussagekräftige Zahlen.
- 51 CHRISTOPH LEITER Okay, und das hat das nur so für die Spitzenzeiträume, also zur Hauptsai-
52 son gegolten, oder war das dann eigentlich auch bei der Nebensaison?
- 53 STEPHANIE FLÖCK Bei der Nebensaison war das Verhalten eigentlich sehr ähnlich. Wir haben
54 zum Beispiel gewusst, im so genannten »Jännerloch«, oder im »Märzloch«, das ist einfach
55 sehr, sehr schwierig das Ganze zu vermieten, dementsprechend war man auch bei den Sai-
56 sonzeitenpreise da eher schon vorsichtiger und hat auch Angebote gestartet mit 7=6 oder
57 5=4. Man hat gesehen, dass die Nebensaison eigentlich immer gleichbleibend schwach ist.
58 Kurzfristig kamen dann aber schon Buchungen, zum Beispiel durch Newsletter. Wenn im
59 März noch Schnee war, dann hat der eine oder andere doch noch gebucht.
- 60 CHRISTOPH LEITER Also sind da dann eigentlich Pauschalen genutzt worden um den Preis zu
61 reduzieren oder attraktiver zu machen?
- 62 STEPHANIE FLÖCK Ja, genau.
- 63 CHRISTOPH LEITER Ist es dann durch Dynamic Pricing selbst auch günstiger geworden, prinzi-
64 piell? Schon, ja?
- 65 STEPHANIE FLÖCK Nein, Dynamic Pricing hat man in den Zeiträumen eher gar nicht ange-
66 wandt, sondern wir haben gesagt, Dynamic Pricing immer nur zu den Spitzenzeiten und
67 ansonsten fahren wir mit dem normalen Preis und den Angeboten durch. Denn diese An-
68 gebote hat es auch in den Jahren davor gegeben und da die Nachfrage für die Nebensaison-
69 zeiten nicht extrem gestiegen ist, hat man das zu dem Zeitpunkt dann einfach ignoriert.
70 Man war froh, diesen eh schon hohen Preis halten zu können.
- 71 CHRISTOPH LEITER Okay, sehr interessant, ja. Also ist es im Prinzip in der Hauptsaison dazu
72 genutzt worden, wenn eh schon zu viel Nachfrage als Angebot ist, dann das Maximum
73 abgeschöpft werden kann, aber es nicht benutzt wurden um in den schwachen Saisonen die
74 Belegung oder die Auslastung zu erhöhen.

- 75 STEPHANIE FLÖCK Ja, genau da haben wir ausgesetzt. . .
- 76 CHRISTOPH LEITER Okay, nachdem du da nicht mehr dabei bist, aber vielleicht weißt du das:
77 Wie war da die Zufriedenheit mit Dynamic Pricing? Und sollte das in Zukunft ausgebaut
78 werden oder vielleicht wieder reduziert?
- 79 STEPHANIE FLÖCK Also am Anfang waren die Stammgäste schon doch sehr erstaunt, weil was
80 man dann noch zusätzlich noch mit zum Einsatz gebracht hat. In der Ferienhotellerie gibt
81 es das sogenannte Vorbuchungsrecht für Stammgäste. Das heißt, wir hatten 35 verschiede-
82 ne Zimmerkategorien, viele Zimmer also auch nur einmal und durch das Dynamic Pricing,
83 hat man auch gesagt, man kann die Zimmerkategorien nicht mehr so lange blockieren wie
84 das der Stammgast gewohnt war. Und wir hatten noch die Preissteigerungen dazu, zum
85 Beispiel an Silvester, das immer sehr gut belegt war und es ist dann schon ein bisschen auf
86 Unmut gestoßen. Aber alle neuen Gäste, die kannten das gar nicht anders und haben es so
87 akzeptiert.
- 88 CHRISTOPH LEITER Aber da war der Größte Unmut eigentlich nicht der Preis, sondern dass sie
89 nicht mehr dieses Vorbuchungsrecht auf genau ihr Zimmer hatten? Ist das richtig?
- 90 STEPHANIE FLÖCK Das, und eben die Kombination, dass beim Preis eine große Steigerung drin-
91 nen war, weil das kann dann schon mal vorkommen, dass das von einem aufs andere Jahr
92 um 20% mehr waren. Die Silvesterpreise liegen in dem Hotel für zwei Erwachsene und
93 zwei Kinder bei um die 1000 € pro Nacht, also schon ein sehr guter Preis.
- 94 CHRISTOPH LEITER Ja, klar. Gut, was sind denn aus deiner Sicht so die treibenden Kräfte, die
95 zum Einsatz von Dynamic Pricing führen? Also was macht den Einsatz notwendig, oder, ist
96 es überhaupt notwendig? Welche externen Faktoren spielen dabei eine Rolle?
- 97 STEPHANIE FLÖCK Also, ich finde schon, dass es notwendig ist, weil es gibt einfach die die Fak-
98 toren wie Wetter, Feiertage, Ferienzeiten, wo wo einfach die Nachfrage so groß ist, dass
99 man schon ein bisschen steuern sollte, und, aus unternehmerischer Sicht ganz klar: Ein
100 weniger ausgelastetes Hotel mit dem Preis von 100% Auslastung zu erzielen und dann we-
101 niger Personal zu brauchen und weniger Wareneinsatz zu haben. Ja das spricht ganz klar
102 dafür. Weniger Personal ist sowieso auch ein Thema, der ständige Personalmangel in der
103 Hotellerie ist ja bekannt. Und wenn ich nicht genügend Mitarbeiter da habe, wie soll ich
104 100% Auslastung versorgt kriegen?
- 105 CHRISTOPH LEITER Bezieht sich der Wareneinsatz dann nur aufs Restaurant oder sind da auch
106 andere Bereiche?
- 107 STEPHANIE FLÖCK Wareneinsatz allgemein, also Restaurant, Wellnessbereich, dann eben auch
108 das Personal. Wenn ich bei einem ausgelasteten Hotel vielleicht sechs Sporteinheiten an-
109 bieten muss, weil ich die Gäste nicht unterbringe im Fitnessraum muss ich vielleicht bei
110 65% Belegung nur vier Einheiten anbieten. Und Energiekosten spielen da natürlich auch
111 eine Rolle. . .
- 112 CHRISTOPH LEITER Ja, genau. . . weil wir von den Faktoren geredet haben, war da die Konkur-
113 renz auch ein Thema?
- 114 STEPHANIE FLÖCK Bei uns nicht. Weil das ein Produkt ist, was nicht so stark verbreitet ist:
115 Familienurlaub mit Kindern im hochpreisigen Segment, 4* Superior mit Wellness-Bereich
116 und à la carte Menü am Abend mit fünf Gängen. Man hat die Konkurrenz im Ort, sprich
117 andere 4* Superior Hotels, gar nicht beobachtet.
- 118 CHRISTOPH LEITER Okay, na klar, wenn das so eine Nische bedient, dann ist nicht so viele un-
119 mittelbare Konkurrenz.
- 120 STEPHANIE FLÖCK Genau.
- 121 CHRISTOPH LEITER Welche Gefahren siehst du denn bei Dynamic Pricing?
- 122 STEPHANIE FLÖCK Also definitiv die Verärgerung von den Stammgästen. Weil bei uns, war es
123 doch sehr familiär und persönlich, bei einer Größe von 90 Zimmern. Und dass man viel-
124 leicht auch einmal ganze übertreibt und zu hoch pokert. Wenn man sich vielleicht aufgrund
125 vom Wetter dann doch nicht so auf die Zahlen verlassen kann, also die kurzfristigen Fak-
126 toren, dann schafft man die gewünschte Auslastung gar nicht.

- 127 CHRISTOPH LEITER Ja, das ich ein sehr guter Punkt, dass das Wetter auch eine große Rolle
128 spielt und nicht wirklich vorberechenbar ist.
- 129 STEPHANIE FLÖCK Genau, man weiß ja nie genau, wie viele Anfragen kommen denn noch rein?
130 Wenn jetzt die Anfrage da ist, aber kurzfristig schwankt das Wetter, wie viele Gäste habe
131 ich dann schon durch einen zu hohen Preis vergrault, die vielleicht nicht jeden Tag auf die
132 Webseite schauen, sondern schon woanders hingehen?
- 133 CHRISTOPH LEITER Okay, zu Dynamic Pricing, ich nehme an, da war ein Computerprogramm
134 dahinter, was das gemacht hat?
- 135 STEPHANIE FLÖCK Nein. . .
- 136 CHRISTOPH LEITER Nein? Okay. . . Das heißt ihr habt das aufgrund von den Prognosedaten von
137 Fidelio gemacht?
- 138 STEPHANIE FLÖCK Nein, wir haben uns die wöchentlichen Forecasts angeschaut und ich habe
139 dann gemeinsam mit dem Chef offen darüber gesprochen wie schaut es gerade aus, wie
140 viele Buchungen kommen rein, wie viele Anfragen gibt es momentan? Wir haben uns das
141 Ganze mit Statistiken, die eben jeden Tag die Angebote und Buchungen zusammenhalten,
142 angeschaut und dann gemeinsam überlegt, wo ist noch Luft nach oben und haben das dann
143 eingepflegt über die sogenannten Angebotsregeln in unserer Software.
- 144 CHRISTOPH LEITER Okay, ja, da heißt ihr habt eigentlich auch manuell die bestehenden verfüg-
145 baren Kontingente abgeglichen und aufgrund von dem einen Preis gemacht, also, wie viel
146 jetzt noch frei ist?
- 147 STEPHANIE FLÖCK Ja, genau. Also das eine Mischung, aber ohne Prognosetool dahinter.
- 148 CHRISTOPH LEITER Okay, ist auch interessant. Du hast es zwar angesprochen, aber welche Aus-
149 wirkungen gibt es durch den Einsatz von Dynamic Pricing auf das Gästeverhalten?
- 150 STEPHANIE FLÖCK Für uns war das Ziel, dass wir die Gäste zum frühzeitigen Buchen bewegen
151 können, damit unsere Planbarkeit besser wird. Unsere Buchungen sind alle dem österrei-
152 chischen Hotel Reglement unterlegen, das heißt da kann man sowieso nur bis drei Monate
153 vorher kostenfrei stornieren, somit war unsere Planbarkeit dann relativ sicher und auf
154 Grund des Einflusses von den Ferien und dem Berufsalltag von den Gästen, mussten sie
155 eh schon früher planen. . . Das Ziel, dass sie noch früher buchen haben wir auf jeden Fall
156 erreicht. Die Gäste wurden aktiv im Angebot darauf hingewiesen: »Bitte buche früh, weil
157 das ist der beste Preis, danach können wir den nicht mehr garantieren.«
- 158 CHRISTOPH LEITER Okay, ja das ist ein guter Punkt. Bei den Preisen, du hast davor von Preis-
159 erhöhungen von bis zu 20% gesprochen, habt ihr dann ihren den Gästen erklärt, wie das
160 zustande kommt?
- 161 STEPHANIE FLÖCK Nicht aktiv erklärt in Form von einem Newsletter. Wir hatten 70.000 Adres-
162 sen in dem Hotel, das wäre eine wahnsinnige Welle gewesen.
- 163 CHRISTOPH LEITER So offen muss man ja auch nicht sein. Aber wenn wer nachfragt, oder sich
164 beschwert?
- 165 STEPHANIE FLÖCK Also im Angebot hat man eben darauf hingewiesen, das schaut so und so
166 aus, aber wie sich der Preis im einzelnen nachher zusammengesetzt hat, hat man den Gast
167 nicht gesagt. Die Reservierung hat einfach gesagt, das ist unser System, das uns den Preis
168 vorgibt und keine Einzelheiten erklärt. Man hat schon gesagt, das ist Dynamic Pricing, aber
169 nicht, wenn du letzte Woche gebucht hättest, dann wäre es noch 10% günstiger gewesen.
- 170 CHRISTOPH LEITER Klar, das natürlich nicht, da würde man ihn wahrscheinlich nur noch mehr
171 verärgern.
- 172 STEPHANIE FLÖCK Eben, genau.
- 173 CHRISTOPH LEITER Wird sich Dynamic Pricing deiner Meinung nach in der österreichischen
174 Hotellerie durchsetzen und gibt es Alternativen?
- 175 STEPHANIE FLÖCK Ich glaub, das ist noch sehr, sehr schleppend, weil viele Betriebe eben sich
176 nicht drüber trauen, aufgrund von dem hohen Stammgastanteil, den die meisten haben.
177 Das wird schon meiner Meinung nach noch eine Zeit brauchen. Also ich rede ungefähr von,
178 ich sag mal, fünf Jahren, bis sich das immer mehr trauen.

- 179 CHRISTOPH LEITER Das heißt, die Alternative, wie die meisten arbeiten, sind dann eigentlich
180 Preislisten, die zum Jahresbeginn oder zu Saisonsbeginn gemacht werden?
- 181 STEPHANIE FLÖCK Genau, bei uns gab es auch immer Preislisten, hatten die Preise aufgeteilt
182 in Sommer- und Wintersaison, jeweils fünf Saisonzeiten, Sommer und fünf Saisonzeiten
183 Winter. Und da dann auch schon Regeln für Gäste die ein bis drei Nächte kommen, ein
184 bis fünf Nächte, beziehungsweise ein bis sieben Nächte, und zwar gestaffelt, und auch an
185 Wochentage geknüpft. Das heißt, die unterschiedlichen Preis waren unsere Gäste sowieso
186 schon gewöhnt und ich glaub in der Zukunft, dass das ein Vorteil ist, wenn die Hotels
187 nicht mit Dynamic Pricing arbeiten, dass sie trotzdem die Preise so früh wie möglich an
188 den Gast kommunizieren können. Der Trend ist, das sieht man schon, dass jetzt kein Gast
189 mehr wartet. Also zuerst die Sommersaison abwarten und dann kann man im Herbst erst
190 ein Angebot für nächsten Sommer stellen. Ich glaub, das wird ganz verschwinden.
- 191 CHRISTOPH LEITER Vermutlich ja... Wenn ich da noch mal nachhaken darf, zum manuellen
192 Dynamic Pricing eigentlich, warum ist da kein System benutzt worden?
- 193 STEPHANIE FLÖCK Damals hat der Chef gedacht, dass Systeme nicht alles abbilden können. Das
194 Gefühl der Mitarbeiter die jeden Tag mit den Gästen arbeiten und diese ganzen weiteren
195 Informationen, die kann niemals ein System liefern und deshalb hat man das manuell
196 gemacht.
- 197 CHRISTOPH LEITER Also eigentlich wird der Software nicht ganz vertraut... .
- 198 STEPHANIE FLÖCK Nein, und es ist auch eine Typfrage. Das System das schlägt einen Preis vor,
199 dann muss man den akzeptieren oder es geht ganz automatisch, was für mich persönlich
200 überhaupt nicht vorstellbar gewesen wäre, das Ganze dem System zu überlassen... .
- 201 CHRISTOPH LEITER Gut, das wäre es eigentlich mal schon soweit. Gibt es aus deiner Sicht noch
202 offene Punkte die man besprechen könnte oder irgendwas zu ergänzen?
- 203 STEPHANIE FLÖCK Na, ich glaub, das deckt das Ganze schon schon sehr gut ab.
- 204 CHRISTOPH LEITER Okay, super danke. Kann ich mich bei Unklarheiten oder offenen Fragen,
205 die bei der Auswertung auftreten, nochmals bei dir melden?
- 206 STEPHANIE FLÖCK Na selbstverständlich!
- 207 CHRISTOPH LEITER Gut, dann, vielen Dank, Steffi!
- 208 STEPHANIE FLÖCK Gerne!

D.2 Interview mit Georg Giner

- 1 CHRISTOPH LEITER Wie lange bist du schon in der Hotellerie beziehungsweise in der Beherber-
2 gungsbranche tätig und welche Rollen hast du schon gehabt und was ist deine aktuelle
3 Rolle?
- 4 GEORG GINER Ich habe meine Ausbildung abgeschlossen in der Hotelfachschule, also die höhere
5 Lehranstalt für Tourismusberufe gemacht, die Villa Blanka, hab 1983, wenn ich es richtig
6 im Kopf hab, maturiert und hab als Kind schon im elterlichen Betrieb mitgearbeitet, bzw.
7 als Jugendlicher und hab dann 1996 bei uns im Betrieb die Geschäftsführung übernommen
8 und seitdem bin ich jetzt als Geschäftsführer der Giner Freizeit und Tourismus GmbH
9 tätig.
- 10 CHRISTOPH LEITER Okay, das heißt, das ist ein Familienbetrieb bei euch.
- 11 GEORG GINER Wir sind eigentlich ein Drei-Generationen-Betrieb, ja, soll ich dir die Historie
12 ganz kurz schildern?
- 13 CHRISTOPH LEITER Ja, ganz kurz.
- 14 GEORG GINER Also angefangen hat das mit meinem Großvater des war ein Landwirt in Natters
15 drinnen, der hat da wo wir jetzt unseren Betrieb haben eine kleine Grundstücksparzelle
16 gehabt, das war eine »saure Wies'n«, und da, das hat eigentlich nicht wirklich viel Ertrag
17 gebracht. Und er hat dann die Idee gehabt, einen Badeseen zu bauen, hat dann in den Jah-
18 ren 1928 begonnen mit ein paar Bauern Grundstücke zu tauschen und hat dann eine Fläche

19 zusammengebracht von ungefähr ein, eineinhalb Hektar an diesem Ort und hat dann an
20 dieser Stelle dann einen Badensee errichtet. Es war zwischen 1928 und 1930. 1930 ist dann
21 der Natterer See als öffentliche Badeanstalt eröffnet worden und dann ist der Krieg da-
22 zwischen gekommen. . . vorm Krieg haben sie noch angefangen eine kleine Gastronomie zu
23 errichten, die ist aber erst nach dem Krieg dann fertig gebaut worden, also Ende der 40er
24 Jahre. Ist dann von zwei meiner Onkels geführt worden, mein Vater hat dann den Betrieb
25 1959 von seiner Mutter abgekauft und seit 1959 war dann mein Vater mit meiner Mutter
26 tätig, hat dann auch in den 60er Jahren angefangen den Campingplatz zu entwickeln, hat
27 dann relativ viele Grundstücksflächen dazugekauft, und ich war dann auch schon während
28 meiner Schulausbildung und dann auch während meine touristischen Ausbildung auf Villa
29 Blanka immer schon im Betrieb ein bisschen tätig und hab dann 1996 die Geschäftsführung
30 übernommen.

31 **CHRISTOPH LEITER** Das heißt, ihr habt den den Campingplatz, oder habt ihr Hotels auch?

32 **GEORG GINER** Naja, also wir nennen uns Ferienparadies Natterer See. Ich würde unseren Be-
33 trieb bezeichnen als Ferienresort. Wir haben jetzt keinen Hotelbetrieb im klassischen Sin-
34 ne, wir haben aber sehr viele Beherbergungen im Betriebe, ich weiß nicht, ob du auf un-
35 serer Webseite schon ein bisschen geschaut hast. Wir sind jetzt eigentlich, was das tou-
36 ristische Beherbergungsangebot anbetrifft, sind wir eigentlich ein Vollsortimenter. Bei uns
37 kannst du am Campingplatz einen Stehplatz buchen, du kannst aber auch am Camping-
38 platz Mietunterkünfte buchen, wir haben also da diverse Unterkunftstypen: Mobilheime,
39 Schlaffässer, Safari-Lodgezelte und Wood-Lodges und haben zusätzlich noch in einem klei-
40 nen Gästehaus ein paar Gästezimmer, also wie Hotelzimmer und in einem Ferienapparte-
41 menthaus klassische Ferienappartements. Und das ist alles im [??]areal der Ferienanlage
42 am Natterer See. Die Fläche, das wären 150.000 Quadratmeter, ist also ein sehr großes Are-
43 al. Wenn man das runterbricht auf die Kapazität, wir haben eine Beherbergungskapazität
44 mit dem Campingplatz von ca. 1.000 Personen in der Hochsaison. Wobei wir ungefähr 220
45 Gästebetten haben, in diversen Unterkünften. Aber wie gesagt, nicht der klassische Fall
46 eines Hotels, wo alles unter unter einem Dach ist, sondern bei uns spielt sich auch sehr viel
47 in der Natur draußen ab und wir haben eben viele Mietobjekte der besonderen Art.

48 **CHRISTOPH LEITER** Was verstehst du ganz generell unter Dynamic Pricing?

49 **GEORG GINER** Unter Dynamic Pricing verstehe ich die aktuelle Anpassung von Übernachtungs-
50 preisen abhängig von der Nachfrage. Man kann das jetzt über die Saisonen drüberstülpen
51 einerseits, aber beim Dynamic Pricing spricht man eigentlich von der kurzfristigen Prei-
52 sanpassung auch während eines Tages. Wenn jetzt die Auslastung nicht so gut ist, dass
53 man entsprechend mit Yield Management dahingehend einfach Preisanpassungen kurz-
54 fristig vornimmt um Restkapazitäten entsprechend noch an den Mann zu bringen und zu
55 verkaufen.

56 **CHRISTOPH LEITER** Gut, hast du selbst schon mal Erfahrungen gemacht mit Dynamic Pricing,
57 also vielleicht auch in anderen Branchen?

58 **GEORG GINER** Also eine Erfahrung habe ich gemacht im Zusammenhang mit Flugbuchungen,
59 wo das ja sehr ausgetüftelt gemacht wird. Da ist es ja so, wenn man jetzt nachschaut, ob
60 es für einen speziellen Zeitraum noch Flüge zu bestimmten Destinationen gibt, da wird
61 dann ein Preis vorgeschlagen, wenn man dann noch weiter sucht und kurz danach noch-
62 mal schaut, kann es passieren, dass die Preise sich plötzlich nach oben entwickeln, weil
63 halt offensichtlich über die IP-Adressen bzw. MAC-Adressen der Computer da irgendwie,
64 wahrscheinlich auch über die Cookies, das weiß ich nicht genau, wie das technisch funk-
65 tioniert, auf jeden Fall wird da festgestellt, dass es da jemanden gibt, der schon einmal ein
66 Produkt nachgefragt hat und wenn das öfters nachgefragt wird, führt das dann dazu, dass
67 die Preise dann nach oben geschraubt werden.

68 **CHRISTOPH LEITER** Ja genau.

69 **GEORG GINER** Es gibt eben auch bestimmte Tricks, wie man das verhindern kann, wenn man
70 dann einfach von einem anderen Arbeitsplatz oder über eine andere IP-Adresse sich ein-

- 71 wählt, dass dann die Preise wieder bei der Basis starten. Also das ist mir bei der Buchungen
72 von Flugbuchungen also schon öfters sehr aufgefallen, muss ich sagen.
- 73 CHRISTOPH LEITER Wird bei euch im Betrieb Dynamic Pricing schon eingesetzt?
- 74 GEORG GINER Also, wir machens nicht mit Hilfe irgendwelcher elektronischen Tools, wir ma-
75 chens halt händisch, wo wir halt sehen, wenn man Auslastungslücken haben, dass wir
76 dann kurzfristig entsprechende Deals schalten. Wir arbeiten ja auch mit diversen OTAs,
77 also mit Online Travel Agencies, wie zum Beispiel booking.com und machen dann, das
78 kennst du ja wahrscheinlich, da gibt es dann ja die Möglichkeit, Deals anzubieten, das ma-
79 chen wir dann kurzfristig. Also zum Teil mit einem Vorlauf von 1–2 Wochen, zum Teil aber
80 auch ganz kurzfristig noch am selben Tag, wenn wir sehen, dass wir noch freie Kapazitäten
81 haben, dass man dann zu günstigeren Preisen das Produkt nochmal auf den Markt werfen.
- 82 CHRISTOPH LEITER Das heißt im Endeffekt vergleicht ihr jetzt eure Auslastung und was ist
83 noch Kapazität da?
- 84 GEORG GINER Genau, also wir schauen einfach, dass wir Restkapazitäten halt noch kurzfris-
85 tig an den Mann bringen. Wir vergleichens natürlich auch mit dem Vorjahr immer, und
86 schauen was da natürlich zu beachten ist, sind natürlich auch Feiertage, unterschiedliche
87 Ferienzeiten und so und wir schauen uns das dann im Detail an. Wir machen das also nicht
88 auf eine sehr professionelle und strukturierte Art und Weise, aber im Grunde schauen wir
89 uns kurzfristig die Buchungslage an, und wenn wir das Gefühl haben, dass wir da noch
90 irgendwie zusätzlich Buchungen generieren wollen, dann machen wir das mit diesen Deals
91 dann hauptsächlich bei booking.com, dass wir dann dort mit günstigeren Preisen anbieten.
- 92 CHRISTOPH LEITER Das heißt, das Dynamische ist dann manuell und eigentlich dann um Rest-
93 plätze dann noch in Form von Last-Minute-Angeboten vermutlich zu verkaufen. In die an-
94 dere Richtung machts ihr das also nicht? Dass man sagt, da ist schon so viel Nachfrage, und
95 habe noch ein paar Zimmer, oder noch ein paar Plätze in dem Fall, noch über, da erhöhe ich
96 jetzt die Preise?
- 97 GEORG GINER Das machen wir eigentlich nicht. Ich mein, wir kennen natürlich die Systeme, wir
98 haben uns da ein System auch schon mal im Detail angeschaut, und zwar von der Firma
99 Rateboard. Die machen natürlich in beide Richtungen, weil ja, die sagen, da gehts ums The-
100 ma Revenue Management, dass man einfach die Möglichkeit hat bei Zeiten starker Nach-
101 frage zu einem entsprechend höherem Preis mit einer entsprechend höheren Wertschöp-
102 fung dann auch mit einer entsprechend höheren Rendite auch zu verkaufen. Wir sind halt
103 schwerpunktmäßig in dem Bereich Camping tätig, wo das eigentlich noch nicht wirklich
104 Platz greift, weil da gibts halt Preislisten, und die Kunden buchen auch auf Grund dieser
105 Preisinformationen auch ihre Ferien bzw. schauen natürlich auch in den entsprechenden,
106 also entweder auf der Webseite, oder auch auf diversen Portalen. Da gibts jetzt zum Bei-
107 spiel für Camping dieses Portal camping.info, wo dann die Preise auch abgebildet werden,
108 da schauen die natürlich und auf Basis dieser Preise buchen die dann auch. Wir haben
109 also bis jetzt noch nicht den Mut aufgebracht, dieses Revenue Management auch dahinge-
110 hend einzusetzen, dass man halt auch in Zeiten stärkerer Nachfrage dann entsprechend
111 höhere Preise verrechnet. Wir machens halt über übliche saisonale Preise, die man aber im
112 Vorfeld schon definieren. Wir setzen uns da, wir haben jetzt zum Beispiel gerade vor zwei
113 Wochen, die Preise für nächstes Jahr festgelegt, schauen uns dann natürlich ganz genau
114 die Buchungslage in den vergangenen Jahren für bestimmte Zeiträume an, schauen uns
115 natürlich auch die Feiertage an, das ist ja hauptsächlich dann im Frühjahr, also Mai/Juni
116 wo es sich dann auch terminlich dann in den Monaten verschiebt, schauen wir uns das
117 an, machen uns dann, also wir haben üblicherweise drei Saisonen, da gibts also eine Low
118 Season, also Vorsaison, die dann auch üblicherweise preisgleich mit der Nachsaison ist,
119 dann gibts Zwischensaisonspreise und Hochsaisonspreise. Das sind also drei Preistaffeln,
120 die wir haben, und die passt man dann auf Feiertage und an Ferienzeiten entsprechend an
121 im Vorfeld.
- 122 CHRISTOPH LEITER Ihr macht sicher auch eine Gästesegmentierung, kannst du dazu was sa-

123 gen?

124 GEORG GINER Die Frage musst du präzisieren, ich verstehe so jetzt nicht genau, wie du das
125 meinst.

126 CHRISTOPH LEITER In der klassischen Hotellerie würde man sagen, ich hab zum einen die Pri-
127 vatkunden und ich hab die geschäftlichen Kunden. Habt ihr irgendwie so Kundengruppen,
128 die ihr zusammenfasst?

129 GEORG GINER Das machen wir, also bei uns muss man die Segmentierung ein bisschen an-
130 anders sehen. Wir haben eigentlich Segmentierung in verschiedenen Unterkunftsbereichen
131 bei uns. Grundsätzlich sind wir in der Ferienhotellerie tätig, sag ich jetzt einmal, sind al-
132 so zum größten Teil also Feriengäste oder eben auch Städtebesichtiger, wie zum Beispiel
133 Leute, die Innsbruck anschauen oder halt Städtetourismus machen, aber eigentlich haben
134 wir zu einem großen Prozentsatz eigentlich nur Ferientouristen, Geschäftstourismus ha-
135 ben wir eben minimal. In dem Bereich unterscheiden wir aber in drei Gruppen eigentlich,
136 das ist auf der einen Seite mal der klassische Campinggast, als eine Kundengruppe, oder
137 ein Kundensegment, dann gibt es eben den Gast, der bei uns im Bereich Glamping eben
138 Nachfrage zeigt. Das sind als die, das ist jetzt ein neues Segment, ich weiß nicht, das Wort
139 Glamping, kennst du das?

140 CHRISTOPH LEITER Glamour Camping?

141 GEORG GINER Genau, glamouröses Camping, Glammer-Camping, wo wir eben unsere Glammer-
142 Unterkünfte entsprechend anbieten, das ist jetzt nicht der klassische Camper, sondern das
143 sind Leute, die einfach bei uns vor Ort dann diese Campingunterkünfte buchen und dann
144 nur mit dem PKW anreisen. Und dann gibt es noch den dritten Bereich, das sind bei uns
145 die Kunden die bei uns in den Gästezimmern und Ferienwohnungen nächtigen. Also die-
146 se Segmentierung machen wir nach der Nachfragestruktur eigentlich, auf Grund unseres
147 diversifizierten Angebotes.

148 CHRISTOPH LEITER Okay, verstehe. Habt ihr vor ein Dynamic Pricing System in Zukunft einzu-
149 setzen?

150 GEORG GINER Also es ist schon länger ein Thema, wir haben uns bis jetzt noch nicht wirklich
151 drüber getraut und vor allem auch deswegen, weil wir im klassischen Bereich Camping
152 eben einen Schwerpunkt haben und da ist das in unserer Branche eigentlich im Moment
153 absolut unüblich. Aber die Zeit wird das mit sich bringen, dass man da sicher auch was
154 machen. Es kann sein, dass wir dann für den Bereich Camping das nicht machen, aber für
155 die Beherbergungen, wo die Leute bei uns eben auch Unterkünfte mieten da schon drüber
156 nachdenken, sowas auch einzuführen.

157 CHRISTOPH LEITER Da ist dann quasi der Gedanke die Konkurrenz machts nicht, es ist nicht
158 üblich, wenn man das jetzt als Erster macht kanns negative Presse geben?

159 GEORG GINER Das ist sicher eines der Bedenken, die man da hat in dem Zusammenhang, aber
160 ich bin ja bei diversen Marketing-Kooperationen in unserem Betrieb dabei, da gibt es zum
161 Beispiel die Gruppe [???] Camping Austria, da gibt es die Gruppe der Gewerbegemeinschaft
162 der Campingplätze in Tirol und da wird das natürlich bei den Vollversammlungen und bei
163 den Meetings, die wir halt regelmäßig haben schon immer wieder mal thematisiert. Es ist
164 jetzt aber nicht so, dass das jetzt schwerpunktmäßig das größte Thema im Moment ist.
165 Aber grundsätzlich denkt man über solche Dinge schon nach und es ist uns auch nicht
166 unbekannt und man weiß auch, wie diese Systematik funktioniert. Aber wie gesagt, im
167 Bereich Camping ist das, wie soll ich das sagen, ein Thema, das noch nicht genutzt wird.
168 Ich kenne jetzt persönlich keinen einzigen Campingplatz, der das macht. Es denken aber
169 manche darüber nach, sowas einzuführen.

170 CHRISTOPH LEITER Wenn ihr das einführen würden, welche Kriterien könntest du dir auch vor-
171 stellen zu benutzen? Also arbeitet ihr zum Beispiel mit Preisbarrieren?

172 GEORG GINER Na, das machen wir nicht. Bei uns ist das so, ich glaube dass dieses Thema Reve-
173 nue Management und vor allem auch das Yield Management zu einem großen Teil aktuell
174 halt schon in der Stadthotellerie genutzt wird, weil da natürlich Kunden auch ein ande-

175 res Buchungsverhalten haben und auch üblicherweise kurz bleiben. Ich sag jetzt einmal,
176 der Kurzaufenthaltsgast, der Businessgast, aber auch der Städtetourist, der sucht natür-
177 lich auch andere Buchungswege und trifft auch ganz andere Urlaubsentscheidungen. Da
178 spricht ganz sicher der Preis auch eine große Rolle. Eine Ferienbuchung wird üblicherwei-
179 se unter anderen Kriterien durchgeführt. Natürlich wird da auch verglichen, aber das sind
180 Entscheidungen, die lange im Vorfeld schon getroffen werden, also schon Monate im Vor-
181 feld, und da ist natürlich auch schwierig da entsprechende Systeme umzusetzen weil wir
182 diese ganzen Dinge eben auch üblicherweise kurzfristig eingesetzt werden. Und vor allem
183 für Kunden, die kurzfristig eine Unterkunft suchen, ich glaub das ist ein Instrumentarium,
184 das sehr stark von der Stadthotellerie genutzt wird und von der Ferienhotellerie ansatz-
185 weise jetzt auch schon, aber ich glaub noch nicht in diesem Umfang, wo es in der Stadtho-
186 tellerie schon jahrelang der Fall ist. Preisbarriere, das musst mir jetzt auch nochmal genau
187 erläutern, weil da verstehe ich nicht, was du da jetzt genau meinst?

188 CHRISTOPH LEITER Zum Beispiel Mindestaufenthalt oder Anreise an dem oder dem Tag nicht
189 möglich...

190 GEORG GINER Das ist jetzt aber keine Preisbarriere in dem Sinn, oder? Du meinst jetzt Regeln,
191 Buchungsregeln?

192 CHRISTOPH LEITER Ja.

193 GEORG GINER Also das machen wir schon, das machen wir über unser Onlinebuchungssystem.
194 Wir haben ja, wie gesagt, wir arbeiten mit verschiedenen OTAs und da haben wir aber
195 auch unser eigenes Onlinebuchungssystem auf unserer Webseite implementiert, eben von
196 der Firma samera. Und da arbeiten wir mit diesen Buchungsregeln. Ich hab das jetzt viel-
197 leicht vorher falsch verstanden oder vielleicht hast du dich so ausgedrückt, dass ich das
198 nicht verstanden haben. Wir, wenn es da um diese Dinge geht, Anreise möglich, Abreise
199 möglich an bestimmten Tagen oder eben bestimmte Mindestaufenthaltstage, das definie-
200 ren wir jetzt zum Beispiel jetzt schon für die kommende Sommersaison auf der Basis der
201 Ferienzeiten, auf der Basis der Feiertage, der verlängerten Wochenende, da machen wir
202 entsprechend auch schon diese Regeln, schreiben diese fest, und die werden natürlich kurz-
203 fristig dann auch entsprechend angepasst. Wir haben zum Beispiel konkret beim Camping-
204 platz bei bestimmten Kategorien eine Mindestaufenthaltsdauer für die Hochsaison, das ist
205 üblicherweise mit fünf Tage, wenn wir sehen, dass wir vom Buchungsverhalten, dass es da
206 noch Luft nach oben gibt, bzw. noch freie Kapazitäten da sind, verändern wir auch dyna-
207 misch diese Regeln. Das heißt wir verkürzen Aufenthaltszeiträume, tun dann die strikten
208 Regeln Samstag-Samstag [An- und Abreise nur am Samstag möglich, Anm.] zum Beispiel
209 zum Teil auch aufweichen und entsprechend entfernen, damit die Chance, dass kurzfris-
210 tig Leute noch für ursächlich nur wochenweise buchbare Angebote auch noch kurzfristig
211 gebucht werden können. Also, das machen wir schon.

212 CHRISTOPH LEITER Das heißt, ihr habt eigentlich den klassischen Urlauberwechsel am Sams-
213 tag?

214 GEORG GINER Wir haben den, das ist jetzt unterschiedlich nach dem Kundensegment unter-
215 teilt, beim Campingplatz haben wir das eigentlich nicht, der kann täglich buchen. Bei den
216 Vermietobjekten da haben wir üblicherweise bei den Objekten, die auch von Feriengästen
217 gebucht werden, oder von Familien hauptsächlich, haben wir die Regel Samstag-Samstag.
218 Wir haben vor zwei, drei Jahren mal versucht auch den Mittwoch mit einzuführen um
219 auch unser Reinigungspersonal entsprechend zu entlasten und diese Wechselsituation,
220 diese massive am Samstag, ein bisschen zu entschärfen. Da haben wir versucht mit ein-
221 nem Mittwoch auch zusätzlich, sind dann aber letztes Jahr wieder zurückgegangen auf
222 Samstag-Samstag, weil wir gesehen haben, dass dadurch auch entsprechende Buchung-
223 lücken entstehen und dass nicht wirklich viele Leute Mittwoch gebucht haben. Aber den
224 Versuch haben wir auch schon unternommen.

225 CHRISTOPH LEITER Okay, interessant. Generell, welche Gefahren siehst denn du bei Dynamic
226 Pricing?

227 GEORG GINER Als grundsätzlich einmal, speziell wenn man es eben in Richtung nach oben hin
228 entsprechend durchführt, dass es dann da schon den einen oder anderen Gast gibt, der sich
229 vor den Kopf gestoßen fühlt. Also, warum muss ich jetzt mehr zahlen? Im Grunde sind das
230 ja, wenn man es ganz nüchtern betrachtet, die Gesetze der Wirtschaft: Die Nachfrage regu-
231 liert den Preis. Nur wenn es natürlich kurzfristig massive Sprünge gibt, dann gibt es schon
232 den einen oder andern Gast, vor allem wenn man eben sehr viel mit Stammgästen konfron-
233 tiert ist und zu tun hat. Das sind sicher Gäste, die da wenig Verständnis dafür aufbringen.
234 Weil die sagen: »Du, jetzt bin ich schon seit fünf oder zehn Jahren bei dir Stammgast,
235 warum hab ich da jetzt auf einmal einen höheren Preis? Nur weil ich halt um drei Tage zu
236 spät gebucht habe?« Und da muss man sehr vorsichtig sein, im Umgang mit diesen Dingen.
237 Speziell wenn es nach oben geht. Also wenn der Preis nach unten geht, hat glaub ich grund-
238 sätzlich kein Gast ein Problem damit, aber wenn natürlich das Revenue Management, und
239 darauf zielt es ja auch ab, auch zusätzlich Umsätze und Erträge lukrieren will, dann muss
240 man bei Stammgästen sehr, sehr vorsichtig sein.

241 CHRISTOPH LEITER Es ist im Prinzip auch eine Framing-Sache, ob es jetzt teurer oder günstiger
242 wird, kommt drauf an wo man den Ankerpreis quasi hat, aber ja, wenn es dynamisch viel
243 teurer wird...

244 GEORG GINER Wie gesagt, das hängt meiner Meinung nach extrem davon ab, welche Kunden-
245 struktur man hat und wenn man eben in der Ferienhotellerie ist, dann muss man da meiner
246 Meinung nach wesentlich vorsichtiger sein, weil da natürlich auch der Stammkundenanteil
247 ein wesentlich höherer ist, als wenn du jetzt in der Stadthotellerie bist, wo du kurzfristig
248 irgendwelche Businesskunden auch ansprechen kannst, wie gesagt, wenn der Preis immer
249 nach unten geht... Also ich hab das ja selber schon öfters erlebt, wenn ich geschäftlich un-
250 terwegs bin, da hab ich zum Beispiel mal in Düsseldorf ein Hotel gebucht, um 130 Euro die
251 Nacht, dann war ich drei Tage an einem anderen Ort, dann bin wieder zurückgekommen,
252 wollte das selbe Hotel wieder buchen und da hat das dann plötzlich 300 Euro gekostet, ge-
253 nau das selbe Zimmer, weil da grad zufällig die Bootsmesse war, und da hab ich dann auch
254 gesagt, na okay, um 300 Euro, da such ich mir jetzt etwas anderes. Aber da ist man da dem
255 Hotelier jetzt nicht böse, aber man reagiert halt drauf. Das ist jetzt für mich auch nicht so,
256 dass das jetzt für mich ein Ausschlusskriterium wäre, um beim nächsten mal wieder dort
257 anzufragen, bzw. nachzuschauen, wenn es mir gut gefallen hat, aber der Preis ist natürlich
258 schon ein Kriterium, auch für den Geschäftstouristen, keine Frage. Aber wie gesagt, da gibt
259 es eine andere Nachfragestruktur und vor allem auch vom zeitlichen Horizont her, weil der
260 Feriengast, das habe ich eh vorher schon gesagt, natürlich Monate im Vorfeld schon seine
261 Ferien bucht, das ist ja ein Tourist, wo im Vorfeld mit der Familie diskutiert wird, wo man
262 sich dann auch vergleichbare Mitbewerber anschaut und dann nach langem Überlegen ei-
263 ne Entscheidung für seinen Haupturlaub trifft. Wenn jemand irgendwo unterwegs ist in
264 einer Stadt, weil er halt geschäftlich dort zu tun hat, dann ist das eine ganz kurzfristige
265 Entscheidung, und da überlegt man dann natürlich auch nicht so lange. Da schaut man
266 sich das punktuell genauer an, und ich buche meine Geschäftstermine eigentlich immer
267 extrem kurzfristig, das kann sein, ich hab morgen oder übermorgen irgendeinen Termin,
268 in irgendeiner Stadt, dann buche ich oft ein oder zwei Tage vorher. Das kann dazu führen,
269 dass wenn man Glück hat, dass man auf Grund dieser Systeme einen Bargain erwischt,
270 das kann aber auch sein, dass die Preise natürlich massiv nach oben gehen, entsprechend
271 der Nachfrage.

272 CHRISTOPH LEITER Genau, da kann man Glück oder Pech haben.

273 GEORG GINER Genau.

274 CHRISTOPH LEITER Ich glaub auch ein großer Unterschied ist vermutlich persönliche Beziehung
275 zum Kunden, die ihr vermutlich schon sehr intensiv habt, und in der Stadthotellerie ist das
276 nicht so.

277 GEORG GINER Ja, natürlich. Die Tatsache Stammgäste lässt da natürlich lange darüber Nach-
278 denken, und man ist auch sehr vorsichtig im Umgang damit, vor allem auch im Hinblick

279 auf Preise, die nach oben ausschlagen, weil das kann kann unter Umständen den einen
280 oder anderen Stammgast wirklich auch.. nicht wirklich goutiert werden, und der quittiert
281 das dann damit, dass er unter Umständen dann so verärgert ist, dass er sich in Zukunft
282 einen anderen Betrieb sucht.

283 CHRISTOPH LEITER Ja, klar. Siehst du die Gefahr, dass es vorkommen kann, dass Gäste mit-
284 einander reden, welchen Preis sie haben? Und dann könnten sie draufkommen, dass sie
285 unterschiedliche Preise haben?

286 GEORG GINER Die Gefahr ist sicher in Ferienbetrieben wesentlich stärker ausgeprägt wie in ei-
287 nem Stadthotel, denn in einem Stadthotel, wenn ich ein oder zwei Nächte dort bin, dann,
288 ja, reise ich üblicherweise am Abend an, am nächsten Tag konsumiere ich noch mein Früh-
289 stück, und dann bin ich eh schon wieder weg. Da ergibt sich die Gelegenheit gar nicht.
290 Aber wenn ich natürlich eine Gruppe von Stammgästen hab, die jedes Jahr zur selben Zeit
291 kommen, das sind zum Teil ja sogar befreundete Familien, wo die eine dann um eine Wo-
292 che später bucht, oder einfach früher, die dann plötzlich damit konfrontiert sind, dass ihre
293 befreundete Familie, die jetzt in einem anderen Zeitraum gebucht hat, dann plötzlich einen
294 anderen Preis hat. Das wird natürlich diskutiert, da ist ja ganz klar. Das haben wir auch
295 schon erlebt, dass Kunden dann plötzlich anrufen und sagen, meine Freunde die haben
296 jetzt was bei euch gebucht und zahlen jetzt einen anderen Preis, oder die haben kurzfristig
297 gebucht, und die kriegen das günstiger als wir. Und dann musst du natürlich argumen-
298 tieren und sagen, da war noch eine Buchungslücke und deswegen haben wir das jetzt zu
299 einem günstigeren Preis angeboten. Aber die Gefahr ist natürlich bei Gästen die länger
300 bleiben, und die auch Stammgäste sind, wesentlich größer und das ist natürlich auch ein
301 gewisses Risiko für die Unternehmer.

302 CHRISTOPH LEITER Das heißt, die Akzeptanz ist eigentlich sehr schwierig. Also bei der Flug-
303 industrie wird das ja seit Ender der 70er Jahre gemacht, und da hat man es irgendwo
304 akzeptiert als Kunde.

305 GEORG GINER Das stimmt, ja.

306 CHRISTOPH LEITER Meinst du, es wird so weit kommen in der Ferienhotellerie?

307 GEORG GINER Ja also da muss man wahrscheinlich einfach auch dahingehend unterscheiden,
308 die Buchung eines Fluges, da geht es darum, einen Transport von A nach B zu buchen,
309 und wenn ich jetzt irgendwo ein Hotel gebucht habe, oder irgendwo geschäftlich hin muss
310 oder auch privat oder vielleicht im Urlaub, dann ist das Mittel zum Zweck. Da hat man
311 dann keine große Auswahlmöglichkeit und nimmt das dann murrend zur Kenntnis und
312 denkt sich, ja, da habe ich keine Option. Wenn ich aber eine Ferienbuchung vornehme, in
313 einem Ferienresort oder in einem Hotel, und ich spreche da jetzt natürlich vorrangig von
314 Ferienbuchungen, also wie es bei uns der Fall ist, dann hat der Kunde natürlich schon auch
315 die Erfahrung der letzten Jahre, wenn es ein Stammkunde ist, ist ders ja auch gewohnt zu
316 einem festgesetzten Preis seinen Urlaub buchen zu können. Ich glaube, dass er da schon
317 wesentlich sensibler auch reagiert und dann sagt, okay, wenn die mit mir jetzt mehr oder
318 weniger auf Grund der Nachfragesituation einfach Spielchen spielen und dann plötzlich
319 einen höheren Preis von mir abfragen, dann ist das irgendwie, dann entspricht das nicht
320 einer vernünftigen Behandlung von Stammkunden. Da kann es schon mal passieren, dass
321 der eine oder andere dann verärgert einen anderen Betrieb in Zukunft wählt. Das ist eben
322 der große Unterschied. In einem Fall bucht er die schönsten Tage seines Lebens im Form
323 eines Urlaubes, an einem bestimmten Ort, den er kennt und den er auch schätzen und
324 lieben gelernt hat und im anderen Fall geht es darum von A nach B zu kommen mit einem
325 Transportmittel. Wenn ihm da nur eine Option angeboten wird, muss er mehr oder weniger
326 zur Kenntnis nehmen den Preis, der entsprechend angeboten wird. Und deshalb nimmt
327 man es dann, zwar zähneknirschend, aber doch eher zur Kenntnis und man hat sich auch
328 daran gewöhnt. In der Ferienhotellerie glaube ich, muss man sehr vorsichtig und sensibel
329 mit diesen Dingen umgehen.

330 CHRISTOPH LEITER Wenn wir jetzt fünf oder zehn Jahre in die Zukunft schauen, meinst du,

331 dass der Einsatz dann weit verbreitet sein wird?

332 GEORG GINER Also ich glaube, in der Stadthotellerie mit ausgeprägtem Schwerpunkt im Bereich
333 des Business-tourismus schon, in der Ferienhotellerie wird es auch kommen. Die Frage ist
334 nur, wie man damit umgeht, wenn man sagt bei Stammgästen, es ist ja auch die Frage,
335 ob die Systeme das dann entsprechend spielen können, ich glaub's dann eher nicht, aber
336 vielleicht gibts dann die Möglichkeit, dass man sich so wie beim Kauf mit irgendwelchen
337 Gutscheincodes als Stammgast identifizieren kann und dann vielleicht einen speziellen
338 Deal angeboten bekommt. Das fällt mir jetzt gerade so spontan ein. Aber grundsätzlich,
339 wenn man mit Neukunden zu tun hat, wird man sicher über diese Dinge auch in Zukunft
340 nachdenken. Ich glaube aber auch, dass es ganz wesentlich von der Art des Betriebes und
341 vor allem auch vom Standort des Betriebes abhängig ist, weil wenn man jetzt, wie gesagt,
342 einen Betrieb hat, der einfach stark nachgefragt ist, auf Grund irgendwelcher Veranstal-
343 tungen, die in der Stadt zum Beispiel stattfinden, oder einer nahen Lage zu irgendeiner
344 Sportstätte, sagen wir jetzt zum Beispiel irgendein Fußballplatz oder eine sonstige Sport-
345 stätte, wo man dann auch auf Grund der Lage dann auch dort hin will, da wird das dann
346 wahrscheinlich stärker ausgeprägt sein. Auch, dass die Betriebe dann auf dieses System
347 dann raufgreifen werden, wenn das Betriebe sind, die schon wissen, dass die Kunden sehr
348 sensibel reagieren, werden sie sehr vorsichtig im Umgang mit diesen Dingen sein. Also ich
349 sag jetzt mal, Revenue Management, wenn es um Steigerung des Erlöses oder der Rendite
350 geht, nach oben hin, sicher für den Stammkunden ein problematisches Thema, wenn es
351 um die Auslastungssteigerung geht, mit irgendwelchen Deals oder Angeboten, wo der Preis
352 nach unten geht, dann wirds sicher viele Betriebe geben, die sagen, ja okay, bevor ich meine
353 Angebotskapazität leerstehen lasse, nehme ich lieber einen gewissen Deckungsbeitrag
354 mit um, wie gesagt, zusätzlich noch Einnahmen zu erzielen und um die Fixkosten auch
355 abzudecken wird das sicher stattfinden. Das machen wir jetzt ja auch schon. Nach oben hin
356 wird man in der Ferienhotellerie sehr vorsichtig mit diesen Dingen auch in der Zukunft
357 umgehen müssen, glaube ich, sonst läuft man Gefahr, dass man den einen oder anderen
358 Stammkunden massiv vor den Kopf stoßen kann.

359 CHRISTOPH LEITER Danke für deine Einschätzung! Gibt es aus deiner Sicht noch offene Punkte,
360 die wir besprochen sollte, oder möchtest du noch etwas ergänzen?

361 GEORG GINER Also was mir vorher so spontan eingefallen ist, vielleicht werden sich die Systeme
362 – also wir kennen jetzt das Rateboard, andere Systeme haben wir uns im Detail noch
363 nicht angeschaut – und da haben wir schon gesehen, wie das funktioniert. Es hat ja auch
364 auf booking.com vor zwei Jahren mal... sind wir eingeladen gewesen, auch im Zusammen-
365 hang mit Yield Management, da gehts ja darum, dass man dann auch seine Mitbewerber
366 entsprechend in die Datenbank miteinpflügen kann, damit man sieht, wie sich bei denen die
367 Preise entwickeln, dass ich dann eben auch entsprechend Veranstaltungen und Zeiträume
368 auch eingepflegt werden, wo man weiß, da gibt es eine erhöhte Nachfrage und diese ganzen
369 Parameter praktisch dazu benutzt die ganzen Preise entsprechend zu definieren. Aber wie
370 gesagt, das ist meiner Meinung nach einfach ein Tool, das sicher klassisch in der Stadtho-
371 tellerie auch erfolgreich eingesetzt werden kann. Also der Anteil der Stammkunden und
372 der Holiday Maker ein wesentlich geringerer ist. Aber wenn die Systeme das dann zum
373 Beispiel auch so spielen, wie ich das vorher gesagt habe, dass man unter Umständen, wenn
374 der Kunde sich einloggt und sich auf irgendeine Art und Weise auch als Stammgast iden-
375 tifizieren kann, und da dann die Systeme dann auch entsprechend anders agieren, dann
376 kann ich mir schon vorstellen, dass der Kunde da unter Umständen auch bereit ist, mit
377 diesen Dingen zu leben in Zukunft. Aber das sind im Prinzip Denkansätze die dann auf ir-
378 gendeine Art und Weise und auch technisch überlegt und umgesetzt werden müssen. Aber
379 ich denke, das könnte zum Beispiel so eine Sache sein, wo man den Unternehmen dann
380 auch die Angst nehmen kann, dass sie argumentieren, wir wollen uns nicht unsere Stamm-
381 gäste vergraulen. Das könnte ein Lösungsansatz für das Problem sein. Aber ich bin da kein
382 Techniker, das ist mir jetzt nur spontan in den Kopf geschossen, dass man da ein Instru-

383 mentarium hat, das dann auch die Gäste entsprechend als Stammgäste klassifiziert oder
384 wahrnimmt und dementsprechend auch andere Vorschläge präsentiert.
385 CHRISTOPH LEITER Ja, das ist ein sehr interessanter Ansatz. Falls bei der Auswertung noch
386 irgendwelche Unklarheiten oder offene Fragen auftauchen, darf ich mich dann nochmals
387 bei dir melden?
388 GEORG GINER Gerne, kein Thema.
389 CHRISTOPH LEITER Super! Wenn du möchtest, kann ich dir die Transkription des Interviews
390 zuschicken?
391 GEORG GINER Ja, gerne.
392 CHRISTOPH LEITER Gut, werde ich machen. Vielen Dank fürs Interview!
393 GEORG GINER Bitte, gerne!

D.3 Interview mit Simon Falkensteiner

1 CHRISTOPH LEITER Hallo Simon, könntest du dich bitte kurz vorstellen?
2 SIMON FALKENSTEINER Ich bin Simon Falkensteiner, Gründer von Rateboard. Vor fünf Jahren
3 gegründet ist Rateboard ein Revenue Management System für die Klein- und Mittelstän-
4 dische Hotellerie. Das heißt, von 20 Zimmern aufwärts, bis 200 Zimmer, ist unser größtes
5 Hotel. In Innsbruck gegründet, mittlerweile 20 Mitarbeiter, aufgeteilt auf Innsbruck und
6 Wien. In Innsbruck haben wir den Vertrieb und die Entwicklung und in Wien haben wir
7 den Support. Wie gesagt, vor fünf Jahren gestartet, Hauptmarkt, das sind DACH, also
8 Deutschland, Österreich, Schweiz weniger und Italien. In Italien hauptsächlich Südtiroler
9 Markt, weil, wie man von meinem Dialekt schon hört, bin ich Südtiroler und meine Mit-
10 gründer der Matthias und der Berthold, die sind auch beide Südtiroler, aber alle drei beim
11 Studieren in Innsbruck kennen gelernt und dann draußen geblieben. Unser System ist ein-
12 fach zu benutzen und beinhaltet verschiedene Datenquellen. Einmal die Reservierungen
13 vom Hotel, das heißt, wir haben da viele Schnittstellen zu den Property Management Sys-
14 temen gebaut, das ist die Hotelsoftware, die bereits im Hotel installiert ist und holen uns
15 da die ganzen Reservierungen. Seien es historische Reservierungen, also bis zu fünf Jah-
16 ren, aber auch zukünftige in Echtzeit, wenn möglich. Da gibt es dann Unterschiede von
17 Property Management System zu Property Management System. Aber im Idealfall eben in
18 Echtzeit. Holen uns dann eben noch Mitbewerberpreise, das heißt unser Hotelkunde sucht
19 sich zehn Mitbewerber, also bis zu zehn Mitbewerber aus und wir screenen zum Beispiel
20 auf booking.com die Mitbewerber für 365 Tage in die Zukunft. Je nach Aufenthaltslänge
21 und je nach Zimmerbelegung und Verpflegungsart.
22 CHRISTOPH LEITER Okay super, das ist also eure Kernkompetenz, Revenue Management und
23 Dynamic Pricing für Hotels zu machen?
24 SIMON FALKENSTEINER Genau.
25 CHRISTOPH LEITER Gehen wir mal einen Schritt zurück, was verstehst du generell unter Dyna-
26 mic Pricing?
27 SIMON FALKENSTEINER Unter Dynamic Pricing ist für mich einfach die die dynamische Anpas-
28 sung der Raten an die Nachfrage.
29 CHRISTOPH LEITER Hast du selbst schon mal Erfahrung mit Dynamic Pricing gemacht, viel-
30 leicht auch in anderen Branchen?
31 SIMON FALKENSTEINER In anderen Branchen nicht, aber ich komm ja selbst aus der Hotellerie,
32 also von den Falkensteiner Hotels. Da haben wir schon vor Rateboard eigentlich ein System
33 schon eingeführt, daher kam dann auch die Idee zu Rateboard, eben weil es da nichts gab,
34 für mittelständische Hotels. Also es gab nur was für wirklich große Hotelketten wie jetzt
35 Hilton oder Marriott. Da war mein erster Berührungspunkt mit Dynamic Pricing. Und
36 natürlich wenn man in der Flugindustrie einen Flug bucht, dann weiß man eh meistens,
37 wie sich das verhält oder auch bei Uber mit dem Surge Pricing, das basiert eigentlich alles

38 auf dem selben.

39 CHRISTOPH LEITER Das heißt die großen Ketten haben da eigentlich wie die Airlines eigens
40 entwickelte Systeme?

41 SIMON FALKENSTEINER Genau genau, also Marriott glaube ich mach das schon seit den 1990er
42 Jahren, dass die das dann einfach von der Flugindustrie übernommen haben und sich da
43 selber ein System zusammengebaut haben.

44 CHRISTOPH LEITER Gut, seit wann ist das in der Hotellerie, also speziell in der Ferienhotellerie
45 ein Thema geworden? Seit wann gibt es da die Nachfrage?

46 SIMON FALKENSTEINER Ja, also ich kann da nur aus unserer Erfahrung erzählen, also sobald
47 wir gestartet sind, dann haben wirklich viele gesagt wir sind verrückt, was machts ihr denn
48 da? Das heißt schon nur vor fünfeinhalb Jahren war das eigentlich relativ wenig Thema,
49 es gab da auch nur eine Handvoll, zu denen wir gekommen sind, also Hotelkunden, die das
50 auch schon gemacht haben. Die hatten dann halt meistens irgendein Excel selber gebaut
51 und haben gesagt wenn wir 50% Auslastung übersteigen, dann gehen wir 10 Euro rauf. Und
52 das wurde dann nach und nach in den letzten Jahren wurde das wirklich immer bekannter,
53 auch getrieben vielleicht von Medien und Systemen wie uns, die das einfach ein bisschen
54 bekannter gemacht haben und mittlerweile ist es wirklich schon ziemlich gut verbreitet.

55 CHRISTOPH LEITER Weißt du, gibt es große Unterschiede zwischen Stadt- und Ferienhotellerie?

56 SIMON FALKENSTEINER Ich glaube in der Stadt ist das viel mehr verbreitet wie in der Feri-
57 enhotellerie, auch dem Umstand geschuldet, dass natürlich die Ferienhotellerie generell
58 bisschen leichter planen kann, dass da die Saisonpreise, das ist ja auch schon irgendwo
59 auch Form von Dynamic Pricing. Halt ganz die Anfangsstufe, aber das ist halt auch, im Au-
60 gust habe ich mehr Gäste wie im Juni und da geh ich schon mal mit einem höher Preis rein.
61 Und auch so Begrenzungen von Aufenthaltsdauern. Das sind eigentlich alles Sachen, die
62 bei uns im Revenue Management System, natürlich auch Themen sind. Also in der Stadt
63 würde ich sagen, dass das wirklich schon, ja wahrscheinlich 20, 30% von den Hotels nutzen
64 und in der Ferienhotellerie sind vielleicht 5% bis 10%.

65 CHRISTOPH LEITER Weißt du, was die Ziele generell sind, wenn man Dynamic Pricing einführt?

66 SIMON FALKENSTEINER Ja ich glaube hauptsächlich natürlich Umsatzsteigerung. Eben weil
67 man ja wirklich durch die Anpassung da viel machen kann, vor allem in der Hochsaison.
68 Da kann ich dann einfach mal, auch wenn ich sehe das, das Hotel wird voll den Preis rauf
69 geben, das war ja vorher leider nicht möglich, da war der Fixpreis auf der Webseite oder, ja,
70 in den Broschüren und überall abgebildet. Das heißt runtergehen konnten die zwar immer
71 schon mit irgendwelchen Specials, aber nie rauf und dadurch, dass ich jetzt in der Hochsai-
72 son rauf gehen kann, genau in der Zeit, wo ich eigentlich meinen wichtigsten Umsatz, bzw.
73 den meisten Gewinn mache, dann ist das für die Hotels natürlich ein riesiger Hebel.

74 CHRISTOPH LEITER Ja klar, absolut. Was benutzen denn eure Kunden so für Kriterien aufgrund
75 von denen dann dann Dynamic Pricing gemacht wird?

76 SIMON FALKENSTEINER Vergleiche, wie es meine Auslastung, zu dem was ich erwarte, bzw. was
77 hatte ich im selben Zeitraum letztes Jahr. Die Mitbewerber spielen natürlich eine Rolle,
78 wir sagen zwar meistens, das sollte nicht so stark gewichtet werden, weil man das bei uns
79 auch einstellen kann, aber viele sind da trotzdem noch getrieben, was der Nachbar für ein
80 Pricing hat und passen das dann eben dementsprechend an die an.

81 CHRISTOPH LEITER Erfolgt das, dann automatisiert?

82 SIMON FALKENSTEINER Ja genau, also bei uns ist es so, die Hotels kriegen einen Vorschlag, also
83 eine Preisempfehlung und können die dann automatisch wieder zurück ans PMS schicken
84 oder eben an den Channel Manager. Wir haben jetzt aber vor 4-5 Monaten was gebaut, also
85 einen Autopiloten, dass die das auch automatisch raus schicken lassen können.

86 CHRISTOPH LEITER Okay, das heißt wenn zwei hatte sie es im selben Ort die günstigsten sein
87 wollen, könnte es passieren, dass sie sich gegenseitig automatisiert unterbieten?

88 SIMON FALKENSTEINER Ja richtig, das könnte passieren. Bei uns ist aber auch so, dass wir
89 immer sagen, du musst schon einen Minimumpreise auch einstellen, nicht dass der Preis

- 90 dann wirklich unter deine Kosten geht.
- 91 CHRISTOPH LEITER Also als Sicherheitsmaßnahmen, damit nichts grob schief gehen kann?
- 92 SIMON FALKENSTEINER Wir sagen dann, sie sollen sich die marginalen Kosten pro Zimmer aus-
93 rechnen, das dann so setzen, dass das immer da drüber ist.
- 94 CHRISTOPH LEITER Welche Gefahren siehst du denn beim Einsatz von Dynamic?
- 95 SIMON FALKENSTEINER Sicherlich, dass man vielleicht manchmal mit den Gästen Probleme
96 kriegt. Ich persönlich glaube zwar, dass das mittlerweile Standard ist, weil wie in der Bahn
97 oder im Flugzeug, da zahlt ja auch jeder irgendwas anderes, aber die Argumente die wir
98 immer hören von den Hotels, ja wenn die dann in der Sauna sitzen und gegenseitig spre-
99 chen, die Gäste, und der eine sagt ich habe 250 € gezahlt und der andere sagt, ich habe 70
100 € bezahlt, dass man den mit den 250 € gegen sich aufbringt. Aber aus unserer Erfahrung
101 passiert das eigentlich fast nie. Das war ja auch schon vorher so, ohne Dynamic Pricing,
102 dass im gesamten Hotel fast keiner denselben Preis gezahlt hat. Also wir haben uns da
103 Daten angeschaut und dann war zwar der Listenpreis, aber der Listenpreis wurde ja nur
104 von 100 Zimmern wahrscheinlich zehn mal durchgesetzt und sonst hat der Frühbucher-
105 special, diverse andere Specials und Wochenendaufschlag und alles mögliche. Das war also
106 eigentlich eh immer schon so.
- 107 CHRISTOPH LEITER Und mit Dynamic Pricing wirts dann quasi einfach systematischer gemacht?
- 108 SIMON FALKENSTEINER Ja, genau. Und das muss halt gut kommuniziert werden, auch vom
109 Hotel, dass das gemacht wird und warum das so ist.
- 110 CHRISTOPH LEITER Meinst du, spielt es eine Rolle, jetzt nochmal zu Stadt versus Ferienhotel-
111 lerie? Einfach der persönliche Kontakt? Weil ich denke, der ist bei der Ferienhotellerie
112 wesentlich höher oder ein anderes Beispiel bei einer Airline. Da kann ich mich zwar mit
113 meinem Sitznachbar unterhalten und der zahlt die Hälfte, aber ich kann mich dann ir-
114 gendwie an die Fluglinie wenden und beim Hotel kann ich direkt zum Inhaber gehen, oder
115 zum Direktor, um mich beschweren.
- 116 SIMON FALKENSTEINER Ich glaub das ist genau der Grund, dass die dann persönlich Angst ha-
117 ben. Da kommt einer und dann muss ich mit dem streiten oder muss ich mich vor denen
118 erklären.
- 119 CHRISTOPH LEITER Wenn wir jetzt noch ein paar Jahre in die Zukunft blicken, wird sich das Dy-
120 namic Pricing in der österreichischen Ferienhotellerie deiner Meinung nach durchsetzen?
121 Wird das mal der Standard sein, oder sind es immer ein Spezialfälle?
- 122 SIMON FALKENSTEINER Also ich glaub schon, dass sich das großteils durchsetzen wird. Natür-
123 lich nicht bei allen, aber es gibt auf der anderen Seite auch immer noch Hotels die wirklich
124 mit Zettel und Block die Zimmer eintragen. Wir wir glauben schon, dass da 50% aller Ho-
125 tels das früher oder später machen werden. Die Technologie verbessert sich natürlich auch
126 immer mehr. Das heißt, irgendwann wird es einfach Standard sein. Wir vergleichen es
127 meistens mit einem Channel Manager. Wenn man nicht will, dann muss man eigentlich
128 auch nicht mehr rein schauen, sondern man setzt sich einfach gewisse Regeln, wo wie viel
129 Kontingente hingehen und so weiter. Und so ähnlich sehen wir das beim Pricing, dass das
130 eigentlich eine Maschine ist, die ich dann einschalte und die dann einfach die Preise lau-
131 fen lässt. Aktuell ist bei vielen noch so, entweder sie wollen's kontrollieren und natürlich
132 macht es auch Sinn, dass da immer noch ein Hotelier drüberschaut und für sich den Preis
133 entscheidet. Aber ich glaube, wenn die dann Vertrauen bekommen, immer mehr, dann wer-
134 den die das auch in Zukunft einfach laufen lassen.
- 135 CHRISTOPH LEITER Also könnte man sagen, die Leute sind am Anfang eigentlich dann eher
136 skeptisch und wenn sie das Vertrauen aufbauen dann wird es automatisiert durchgeführt?
- 137 SIMON FALKENSTEINER Genau, da ist glaube ich eine Vertrauenssache, denn das haben die ja
138 seit 20, 30 Jahren immer schon so gemacht. Immer den Preis 2 oder 3 Euro drauf pro Jahr.
139 Jetzt ist das eine komplette Umstellung und sie müssen etwas aus der Hand geben, was sie
140 vorher immer selber gemacht haben und da ist eine gewisse Skepsis dabei.
- 141 CHRISTOPH LEITER Weißt du auch zufällig, ob es bei den Mitarbeitern die davor verantwortlich

- 142 waren - und das macht jetzt eigentlich ein System - ob das da einen gewissen Unmut auslöst
143 oder ob das Restrukturierungen personell erforderlich macht?
- 144 SIMON FALKENSTEINER Ja sicher, wenn jemand einen Revenue Manager im Haus hat, der hat
145 natürlich immer bisschen Respekt, dass er jetzt ersetzt wird. Aber das muss ja gar nicht so
146 sein. Ich glaub du kannst im System dann einfach die Strategie bestimmen, statt die Preise
147 dann wie aktuell der Revenue Manager, 50% verbringt er damit die Raten in booking[.com]
148 rein zu klopfen, oder in den Channel Manager, wenn sie das dynamische schon gemacht
149 haben. Und sonst ist es bei uns vielfach so, dass das aber wirklich der Eigentümer gemacht
150 hat das ganze Thema Pricing. Also dass die gar keine Mitarbeiter hatten, die das spezielle
151 gemacht haben, außer die größeren Häuser und vor allem halt in der Stadt.
- 152 CHRISTOPH LEITER Genau, gerade bei den bei den kleineren Häusern, die haben ja auch nicht
153 die Mittel, dass da eine Person sitzt, die da nur Revenue Manager ist.
- 154 SIMON FALKENSTEINER Genau.
- 155 CHRISTOPH LEITER Siehst du irgendwelche rechtlichen Bedenken beim Einsatz von Dynamic
156 Pricing?
- 157 SIMON FALKENSTEINER Eigentlich nicht, nein, weil sich das eh schon über alle Industrien durch-
158 gesetzt hat. Ich glaube auch, dass das für jeden Standard wird.
- 159 CHRISTOPH LEITER Ja, gut. Gibt es aus deiner Sicht noch offene Punkte, über die wir reden
160 sollten, oder irgendwas, was du noch ergänzen möchtest?
- 161 SIMON FALKENSTEINER Mir würde jetzt auf die schnelle nichts einfallen, nein.
- 162 CHRISTOPH LEITER Okay gut. Wenn bei meiner Auswertung noch Unklarheiten oder offene Fra-
163 gen auftauchen, kann ich mich nochmals bei dir melden?
- 164 SIMON FALKENSTEINER Absolut, sehr gerne.
- 165 CHRISTOPH LEITER Super, danke. Wenn du möchtest, kann ich dir die Transkription des Inter-
166 views senden?
- 167 SIMON FALKENSTEINER Das musst aber nicht machen, wie du willst.
- 168 CHRISTOPH LEITER Alles klar. Gut, dann danke fürs Interview, Simon!
- 169 SIMON FALKENSTEINER Bitte, gerne.

D.4 Interview mit Julian Mayer

- 1 CHRISTOPH LEITER Hallo Julian, könntest du dich vielleicht kurz vorstellen?
- 2 JULIAN MAYER Hallo, vielen Dank für die Einladung. Mein Name ist Julian Mayer, ich arbeite
3 für MRP Hotels, bin immer zwischen Wien und Berlin unterwegs. Wir haben unter ande-
4 rem an beiden Standorten Büros und auch andere Büros in Europa. Ich arbeite seit knapp
5 dreieinhalb Jahren für MRP Hotels. Wir spezialisieren uns auf die Unternehmensberatung
6 für Hotelimmobilien, Eigentümer. Wir beraten aber auch auf der Seite von E-Commerce,
7 Revenue Managements und Distribution. Da machen wir recht viel und begleiten die Ho-
8 teleigentümer und Betreiber im gesamten Lebenszyklus der Hotelimmobilie.
- 9 CHRISTOPH LEITER Wie lange bist du schon in der Hotellerie tätig? Welche Rollen hattest du
10 schon?
- 11 JULIAN MAYER Also ich bin in der Privathotellerie aufgewachsen. Meine Familie hat Hotels in
12 Tirol und Deutschland. Ich habe dann eine Hotelfachschule besucht und mein Bachelor-
13 Studium in Hotel- und Tourismus-Management gemacht. Dazwischen habe ich im Ausland
14 für die 5*-Hotellerie in Dubai gearbeitet. Dann habe ich meinen Master in London gemacht
15 und war in London für Jones Lang LaSalle tätig. Dort bin ich sozusagen in die Hotelimmo-
16 bilienseite gerutscht. Und jetzt wie gesagt dreieinhalb Jahre für MRP Hotels aus Wien.
- 17 CHRISTOPH LEITER Was verstehst du prinzipiell unter Dynamic Pricing?
- 18 JULIAN MAYER Unter Dynamic Pricing - dynamische Preise - verstehe ich, dass Preise flexibel
19 sind, dass der Gast versteht, dass sich Preise sekundlich, stündlich, täglich ändern können.
20 Für mich ist Dynamic Pricing, wenn ich mir das aus Hotelsicht anschau, wie sich meine

21 Nachfrage und Buchungssituation geändert hat und ich dann mit dem Preis gegensteuere.
22 CHRISTOPH LEITER Genau. Hast du schon einmal Erfahrung mit Dynamic Pricing in anderen
23 Branchen gemacht?

24 JULIAN MAYER Natürlich. Man merkt es ganz extrem bei Flügen und Mietautos. Aber das Dy-
25 namic Pricing kommt auch in anderen Branchen an. Vor allem diesen Winter wird es sehr
26 interessant in den Skiresorts, da Skiresorts diesen Winter mit Kapazitätsgrenzen zu kämp-
27 fen haben werden. Da wird es für die interessant, Dynamic Pricing einzuführen, weil sie
28 eine limitierte Kapazität an verkaufbaren Tickets haben. Das kann sich auf fast alle In-
29 dustrien auswirken, wo eine limitierte Kapazität herrscht, wo es sich rentieren würde, das
30 Pricing stark an die Nachfrage anzupassen.

31 CHRISTOPH LEITER Okay. Seit wann setzen eure Kunden schon Dynamic Pricing ein in der Ho-
32 tellerie?

33 JULIAN MAYER Das ist ganz unterschiedlich. Wir betreuen auch Eigentümer von großen Häu-
34 sern in der Stadt, wo Betreiber wie Hilton, Hyatt, Intercontinental etc. dranhängen. Die
35 sind das seit Ewigkeiten gewohnt, vor allem aus den unteren Segmenten, aus der standar-
36 disierten zwei oder drei Sterne Hotellerie. Da ist es ein, zwei Jahre später als da, wo die
37 Airlines begonnen haben, angekommen. In der Resort-Hotellerie ist es erst die letzten Jah-
38 re aufgekommen. Es gibt auch viele Resorts, die das noch nicht machen. Vor allem die, die
39 eine direkte Kundenbindung haben, wo der Chef die Gäste kennt. Da gibt es oft noch Hem-
40 mungen. Aber die professionell geführte Resort-Hotellerie wie z.B. die Deutsche Seerederei
41 mit den AIDA und AROSA Resorts betreiben das schon seit längerer Zeit sehr aktiv.

42 CHRISTOPH LEITER Also du würdest auch sagen, dass es in der Stadthotellerie wesentlich wei-
43 terverbreitet ist als in der Ferienhotellerie?

44 JULIAN MAYER Und das ist vor allem in Österreich unterschiedlich zu anderen Ländern, da in
45 Österreich oft noch familiengeführte Unternehmen sind. Da sind nicht größere Betreiber
46 mit Marken am Markt. Deswegen ist die Technologie ein bisschen im Hintergrund und die
47 Hemmungen noch größer, weil der Herr Müller, Maier, Gruber die Gäste noch alle persön-
48 lich kennt und diese Diskussionen nicht halten will, wieso der Preis morgen anders ist als
49 er gestern noch war.

50 CHRISTOPH LEITER Genau. Da geht es oft darum, dass man seine Stammkunden nicht verär-
51 gern möchte.

52 JULIAN MAYER Genau, ja. Und vor allem hat man Angst, dass sich die Stammkunden, die sich
53 auch kennen - das sind wahrscheinlich die gleichen zehn Familien, die zu Weihnachten
54 immer da sind - in der Sauna reden, was das dieses Jahr kostet und dass es nächstes Jahr
55 vielleicht hier größere Differenzen gibt, weil der eine vielleicht ein Jahr im Voraus gebucht
56 hat und der andere dann last minute und wieso habe ich fast doppelt so viel gezahlt wie
57 du? Diese Diskussion landet bei den Eigentümern und Betreibern.

58 CHRISTOPH LEITER Du siehst da eine reale Gefahr, dass die Gäste sich wirklich untereinander
59 über den Preis unterhalten.

60 JULIAN MAYER Das ist die Realität. Aber man kann dem sehr gut gegenwirken, wenn man die
61 richtige Kommunikation an den Gast hat. Man muss wirklich erklären, ihr kennt das schon
62 von euren Flügen, von den Mietwagen oder der Stadthotellerie - wir machen es ganz äh-
63 nlich. Man muss dem Gast nur den Vorteil nennen, dass, je früher er bucht, desto besser sein
64 Preis ist. Vielleicht sogar schon besser als er vorher war. Du musst nur erklären, dass du
65 dieses System hast. Wenn es der Gast nicht weiß, und zum Schluss draufkommt, hinter-
66 lässt es einen negativen Nachgeschmack.

67 CHRISTOPH LEITER Genau. Was sind aufgrund deiner Erfahrung die generellen Ziele bei der
68 Einführung von Dynamic Pricing?

69 JULIAN MAYER Das eine Ziel, das die meisten verfolgen, ist Umsatzmaximierung. Ich habe aber
70 auch Hotels erlebt, die Dynamic Pricing einsetzen, um eine angenehme Auslastung zu er-
71 zielen; das ist oftmals in Resorts relevant. Denn wenn ich in der Mitte vom November bin
72 und das ein 100 Zimmer Hotel ist, wo acht Zimmer belegt sind, ist es auch für diese acht

- 73 Zimmer nicht schön. Programmpunkte fallen aus, das Hotel fühlt sich leer an, es fehlt also
74 eine gewisse Atmosphäre. Manche Leute versuchen auch über Dynamic Pricing bis zu ei-
75 nem gewissen Level die Auslastung zu regulieren. Wenn man dann 60% erreicht, wird der
76 Preis im Vordergrund sein. Die Hauptmotivation dahinter ist die Revenue Maximierung.
- 77 CHRISTOPH LEITER Ja klar. Benutzen eure Kunden dazu automatisierte Systeme? Ich habe
78 auch schon mit Hotels geredet, die sagen, sie machen Dynamic Pricing, aber eigentlich
79 ist es im besten Fall ein Excel, das sie benutzen, wonach das geführt wird.
- 80 JULIAN MAYER Ich sehe beides. Ich sehe das gesamte Spektrum von dem, was man machen
81 kann. Von ziemlich simplen Excel-Sheets hin zu sophisticated Excel-Tools, die sich manche
82 Leute eingekauft haben oder selber gebaut haben, zu fast 100% Automatisierung, wo alles
83 an die Software abgegeben wird und diese die Vorschläge macht, die du akzeptierst, oder
84 die Software löst das komplett alleine. Long stay Produkte in europäischen Städten haben
85 solche Systeme und das macht das fast zu 100% eigenständig. Das sind die Hotel-Konzepte,
86 die fast ohne Personal arbeiten. Die haben das Revenue Management automatisiert.
- 87 CHRISTOPH LEITER Hast du Erfahrung damit, wie das bei der Einführung von Mitarbeitern
88 aufgenommen wird? Denn eigentlich macht es den Job, den vorher der Revenue Manager,
89 wenn es einen gab, gemacht hat. Macht es Umstrukturierungen erforderlich?
- 90 JULIAN MAYER Es macht Umstrukturierungen erforderlich. Ich habe es noch nicht so oft erlebt,
91 dass es einen Revenue Manager redundant macht und der deshalb seinen Job verliert. Bei
92 größeren Hotels, die schon einen Revenue Manager hatten, hat der das System meist selber
93 eingeführt, um sich die Arbeit zu erleichtern und sich auf andere Sachen konzentrieren zu
94 können. Das Thema Revenue Management ist so riesig, das kann so ausgespielt werden,
95 dass der sicher noch Arbeit hat, wenn so ein System kommt, das nur die Preisvorschläge
96 gibt. Aber bei der Einführung dieser Systeme war es oft interessant, dass es für das Ver-
97 ständnis und auch dieses Training in der Kommunikation mit den Mitarbeitern, die diesen
98 Preis an den Gast kommunizieren müssen, sprich Reservierung oder Sales oder direkt am
99 Front Office, ein Umdenken geben muss. Die müssen das erklären und begründen können
100 und auch selber verstehen, damit es für den Gast verständlich ist.
- 101 CHRISTOPH LEITER Genau. Sie müssen auch dementsprechend geschult sein, wie man mit dem
102 Gast umgeht und auch wie das System im Hintergrund funktioniert.
- 103 JULIAN MAYER Genau. Ich habe es von Kollegen gehört, dass es sehr, sehr wichtig ist, wenn
104 Hotels das zum ersten Mal einführen, dass die Kommunikation an die bestehende Gäste-
105 klientel, an die Stammgäste dort, ganz offen und gut gemacht wird, damit sie sich nicht vor
106 den Kopf gestoßen fühlen, wenn sie selbst draufkommen müssen.
- 107 CHRISTOPH LEITER Ja, absolut. Du meinst, wenn man den Gästen das erklärt, haben sie schon
108 Verständnis dafür, auch wenn sie davor vielleicht verärgert waren.
- 109 JULIAN MAYER Genau. Wenn es aktiv erklärt wird, bevor es startet und ein Mailing gemacht
110 wird oder das auf der Webseite gut ersichtlich ist, dass sich das Preissystem jetzt geän-
111 dert hat, habe ich von wenigen gehört, dass es zu größeren Problemen mit diesen Gästen
112 gekommen ist.
- 113 CHRISTOPH LEITER Okay. Welche Kriterien werden aus deiner Erfahrung für Dynamic Pricing
114 genutzt? Vielleicht in Kombination mit Buchungsregeln?
- 115 JULIAN MAYER Ich glaube, das Hauptkriterium ist die Auslastung on the books. Es hat natürlich
116 auch damit zu tun, wie viele Tage ich bis zu diesem Anreisetag, bis zum Tag, wo ich das
117 Pricing ändern will, gebe. Andere Kriterien sind z.B. Booking Pace, wie viel die letzten paar
118 Tage hereinkommt; wie schnell dieser Tag auffüllt. Natürlich alles, was historisch passiert
119 ist. Was war meine Vorjahresauslastung am gleichen Tag, an dem ich mich jetzt befinde,
120 etc.
- 121 CHRISTOPH LEITER Genau. Siehst du da speziell in der Ferienhotellerie ein Problem, weil die
122 Lead Time sehr hoch ist, oft Monate, dass man dann gar nicht so dynamisch reagieren
123 kann wie man möchte.
- 124 JULIAN MAYER Durch die große Booking Lead Time in der Ferienhotellerie wird das alles mehr

- 125 oder weniger in Richtung Occupancy on the Books verschoben. Das heißt, man schaut sich
126 an, wie man belegt ist. Es ist dort auch oft nicht so einfach mit dem Vergleich zum Vorjahr,
127 weil solche Events wie Ostern immer auf einen anderen Tag fallen. Man braucht schon
128 relativ intelligente Systeme, die solche Events erkennen, die sich jedes Jahr verändern.
129 Die Booking Lead Time ist in der Ferienhotellerie ein bisschen eine Challenge. Sie verkürzt
130 sich aber drastisch, auch in den letzten Jahren. Sie wird auch weiterhin weniger werden;
131 Ausnahmen sind natürlich immer Weihnachten und Silvester und diese Sachen.
- 132 CHRISTOPH LEITER Ja. Welche Gründe siehst du dafür, dass sich das verkürzt? Werden Gäste
133 flexibler?
- 134 JULIAN MAYER Gäste werden flexibler, sie wissen, dass es einfacher ist, zu buchen. Sie buchen
135 wahrscheinlich einen Großteil der Aufenthalte über Booking[.com], wo die Kreditkarte ge-
136 speichert ist. Auch für den Gast fühlt sich dieser Booking-Prozess viel einfacher an. Des-
137 wegen wartet man auch gerne, weil man weiß, dass man flexibel ist. Man kann flexibel auf
138 etwas Anderes ausweichen, wenn diese Möglichkeiten bestehen. Die Reiseplanung passiert
139 viel spontaner und öfter, denn die Aufenthaltsdauern sinken auch. Das heißt jetzt nicht,
140 dass jemand weniger Urlaub macht, aber öfter und kürzer.
- 141 CHRISTOPH LEITER Ja.
- 142 JULIAN MAYER Wenn ich das öfter und kürzer mache, muss ich das nicht so exzessiv Monate im
143 Voraus planen. Das ist auch mal an einem Wochenende, anstatt wie vor dreißig Jahren ein
144 zwei Wochen Urlaub.
- 145 CHRISTOPH LEITER Ja, und ich glaube auch, diese Leute, die jedes Jahr beim selben Hotel Ur-
146 laub machen, werden eher die älteren Kunden sein.
- 147 JULIAN MAYER Genau, das ist das, was langsam ausstirbt.
- 148 CHRISTOPH LEITER Ja, du hast es schon angesprochen. Welche Gefahren siehst du generell bei
149 Dynamic Pricing?
- 150 JULIAN MAYER Das eine, das schon öfter angesprochen wurde, ist die Kommunikation mit dem
151 Gast, dass der Gast nicht ordentlich aufgeklärt wurde und sich vor den Kopf gestoßen fühlt.
152 Andere Probleme sind auch, was ist meine Dynamic Pricing Philosophie? Wie erziehe ich
153 meine Gäste dadurch? Wenn meine Philosophie ist, dass ich vier Wochen vor diesem Tag,
154 der für mich gerade im Fokus ist, nicht ausgebucht bin und mit dem Pricing dann wieder
155 runtergehe, erziehe ich meine Gäste falsch - dass sie immer noch auf diese Last-Minute-
156 Angebote oder dieses Last-Minute-Price-Dumping warten. Das ist ein Risiko. Das zweite
157 Risiko ist, dass die Personen, die dafür verantwortlich sind, ihr System und ihre Gäste
158 nicht kennen, nicht verstehen und große Fehler machen, zu hoch starten und dann gewisse
159 Auslastungen nicht erreichen. Oder sie starten zu niedrig, übersehen diese Schwellen und
160 es bleibt viel Umsatz liegen, der noch hätte generiert werden können.
- 161 CHRISTOPH LEITER Meinst du, dass sich das auch auf das Gästeverhalten auswirkt? Wie bei
162 Flügen; da schaut man dann ja auch öfter oder möglichst früh.
- 163 JULIAN MAYER Ja, natürlich. Das wird sich ganz klar auf das Buchungsverhalten auswirken,
164 auf das Verhalten der Gäste. Da ist es aber wieder die Sache mit diesem Price Dumping
165 zum Schluss oder kurz vor dem Aufenthalt - man erzieht sich seine Gäste falsch. Dann
166 ist man selbst schuld. Man muss schon ganz klar schauen, wenn man einen Fehler im
167 Pricing macht, dass man trotzdem nicht zum Schluss versucht, die Zimmer rauszuhauen.
168 Denn dann macht man sich die Zukunftsbuchungen schwieriger, weil man die Gästesicht
169 falsch erzieht.
- 170 CHRISTOPH LEITER Wird sich aus deiner Sicht in der österreichischen Ferienhotellerie Dynamic
171 Pricing durchsetzen? Sagen wir einmal in fünf oder zehn Jahren; wird das dann Standard?
- 172 JULIAN MAYER Es wird wahrscheinlich nicht der 100%ige Standard, denn es wird immer noch
173 Betriebe geben, die denken, ich mache meine Preise und ändere sie nicht. Aber ich glaube,
174 die Systeme werden einfacher. Es wird einfacher zu handhaben sein. Die Buchungsplatt-
175 formen werden sowieso schon danach fragen. Ich glaube, die Akzeptanz dafür wird steigen.
176 Es wird langsamer steigen als da, wo es in den Städten gekommen ist. Aber es wird dazu

- 177 kommen. Es wird nicht flächendeckend sein, aber... ja.
- 178 CHRISTOPH LEITER Also meinst du, dass Hotels, die es einsetzen, wirklich einen Wettbewerbs-
179 vorteil haben?
- 180 JULIAN MAYER Ja, natürlich. Definitiv. Es hat sich ja nicht ohne Grund in der gesamten anderen
181 Hotellerie und im Airline-Business schon durchgesetzt.
- 182 CHRISTOPH LEITER Genau. Gibt es aus deiner Sicht noch offene Punkte, die wir besprechen
183 sollten? Oder möchtest du noch irgendetwas ergänzen?
- 184 JULIAN MAYER Ja, in Bezug auf den Fokus der Ferienhotellerie ist vielleicht noch zu ergänzen,
185 dass das gesamte Thema in der Ferienhotellerie weniger komplex ist als in der Stadtho-
186 tellerie. Denn in der Ferienhotellerie arbeite ich meistens mit einer kleineren Anzahl an
187 Gastsegmenten, als ich das in der Stadt tue. Ich habe sehr wenig Corporate und Business
188 Travel, ich habe sehr wenig Meetings und Incentives, das ganze MICE Business fällt hier
189 weg. Da ist das dynamische Pricing schon um einiges simpler, als es in der Stadt ist. Deswe-
190 gen sollte es schon eine größere Akzeptanz am Markt haben, aber da sind die Strukturen,
191 die in Hotels außerhalb von Städten sind, das Hauptthema, wieso das noch nicht überall
192 stattgefunden hat.
- 193 CHRISTOPH LEITER Okay.
- 194 JULIAN MAYER Sonst gibt es nichts, was mir noch einfallen würde.
- 195 CHRISTOPH LEITER Gut. Wenn bei der Auswertung Unklarheiten oder offene Fragen auftreten,
196 darf ich mich dann nochmals bei dir melden?
- 197 JULIAN MAYER Natürlich, kein Problem.
- 198 CHRISTOPH LEITER Super. Wenn du möchtest, kann ich dir die Transkription des Interviews
199 zusenden.
- 200 JULIAN MAYER Ich brauche sie nicht unbedingt, danke.
- 201 CHRISTOPH LEITER Okay. Gut, dann vielen Dank fürs Interview.
- 202 JULIAN MAYER Wunderbar. Gerne.

D.5 Interview mit Martin Gahn

- 1 CHRISTOPH LEITER Hallo, Herr Gahn. Könnten Sie sich bitte kurz vorstellen?
- 2 MARTIN GAHN Mein Name ist Martin Gahn, ich bin ein Kind der Hotellerie, auch wenn meine
3 Eltern nichts mit der Hotellerie zu tun haben. Seit über dreißig Jahren bin ich in der Bran-
4 che und habe mich auf den Schwerpunkt Revenue Management, bzw. dynamische Preisge-
5 staltung in Verbindung mit der Technologie, die es für die Hotellerie am Markt gibt, vor
6 zehn Jahren selbstständig gemacht.
- 7 CHRISTOPH LEITER Super, dann sind Sie ein richtiger Experte auf diesem Gebiet. Welche Rollen
8 hatten Sie schon in der Hotellerie und was ist Ihre aktuelle Rolle?
- 9 MARTIN GAHN In der aktiven Zeit in der Hotellerie habe ich alle Abteilungen durchgemacht.
10 Das war mir sehr wichtig. Vom Nachtdienst über Reservierung, über Bankettservice, so-
11 gar Housekeeping logischerweise. Darüber bin ich sehr dankbar. Mir wurde es bloß in den
12 einzelnen Hotels zu eng und ich wollte für die größere Hotellerie arbeiten. Mir war immer
13 ein Anliegen, nicht für eine Hotelkette zu arbeiten. Ich habe für eine Hotelvereinigung ge-
14 arbeitet, für zwei verschiedene. Eine sehr große war in Deutschland mit über 150 Hotels
15 und eine amerikanische Kette mit über 700 Hotels. Da war ich für das Thema Online-
16 Buchbarkeit, Vertriebskostenoptimierung, elektronischer Vertrieb, also das ganze lästige
17 Thema eigentlich, zuständig. In diesen Gesprächen mit den Hoteliers habe ich festgestellt,
18 dass es doch einige massive Wissenslücken gibt. Mit dieser Idee habe ich mich deswegen
19 selbstständig gemacht, um Wissen, in erster Linie Praxiswissen, mit der tatsächlichen An-
20 wendungsmöglichkeit, Umsetzung in der heutigen Zeit, zu vermitteln.
- 21 CHRISTOPH LEITER Was verstehen Sie ganz generell unter Dynamic Pricing?
- 22 MARTIN GAHN Wie es der Name schon sagt, es soll dynamisch zugehen. Das hängt von ganz ver-

23 schiedenen Einflussfaktoren ab, denen wir jeden Tag gegenüberstehen. Egal ob das Flug-
24 stornierungen sind, ob es das Wetter ist, die Weltwirtschaftslage, ob es ein Wechselkurs ist.
25 Alles ist dynamisch da draußen. Trotzdem ging man her und hat sich, weil es auch für vie-
26 le vermeintlich einfacher ist, aus dem Erfahrungsschatz der vergangenen Jahre oder sogar
27 Jahrzehnte seine eigenen Strukturen zusammengestellt. Spezifisch in der Ferienhotellerie
28 z.B. die Saisonzeiten. Das war ein ungeschriebenes Gesetz, dass am 6. Januar die Preise
29 in den Keller sinken, weil da nicht so viele Reservierungen reinkommen. Aber zu Fasching
30 steigt es dann wieder ins Unermessliche, weil da die Leute wieder zum Schifahren gehen
31 wollen. Das ist der Klassiker. Dynamisch sehe ich da, dass es eben nicht mehr so aussieht,
32 dass ich mich auf diese starren Saisonzeiten verlassen kann. Vor allem, wenn ich auf ver-
33 schiedene Märkte schaue. Das Reiseverhalten stellt ja, unabhängig von der Krise, an sich
34 schon eine Dynamik dar. Wenn ich mein Haus, wie es auch oft gang und gäbe war, für An-
35 und Abreise am Samstag verkauft habe, dann habe ich bestimmte Märkte absolut ausge-
36 schlossen. Denn wenn ein Flug aus Skandinavien nach Salzburg kommt, der am Donner-
37 tag gelandet ist und die Leute trotzdem eine Woche bleiben konnten, dann konnte ich sie
38 nicht bedienen. Dadurch ist dieses Thema in die Hotellerie reingeschwappt. Man sagt, das
39 machen die Airlines schon seit 20, 30 Jahren, dieses Revenue Management, oder wie auch
40 immer Sie es nennen wollen. Es ist ja nichts Anderes als Umsatzoptimierung. Das sehe ich
41 tatsächlich als die Herausforderung, dass ein Umdenken in der Branche her muss. Dieses
42 starre Denken muss abnehmen und viele merken das auch, egal wo die Hotels liegen. Ich
43 kriege immer mehr Anrufe, wo die Hoteliers sagen, mir sterben die Stammgäste weg. Die
44 Stammgäste kommen nicht mehr. Weihnachten ist wie ein Familientreffen. Dann fing das
45 schon an, der Herr Schmidt ist am 2. Januar abgereist, hat die Hand gehoben und gesagt,
46 wir sehen uns nächstes Jahr wieder - Hauptsache, du hast mein Zimmer 26. Und der Ho-
47 telier hat das immer abgenickt und gesagt, ich freue mich sehr und weil du schon das 25.
48 Jahr mit deiner Familie kommst, kriegst du einen ganz besonders günstigen Preis. Er hat
49 im Prinzip nie gelernt, aktiv diese Gästestrukturen zu nutzen und die Vorteile daraus zu
50 erkennen. Das macht ja auch Spaß, wenn man die nutzen kann, ohne dass es unverschämt
51 wird. Das vermuten viele Hoteliers.

52 [techn. Unterbrechung]

53 MARTIN GAHN Jetzt sind Sie wieder da. Auf einmal waren Sie weg. Ich weiß jetzt nicht mehr
54 genau, wo wir stehen geblieben sind, aber diese Dynamik, diese alten Strukturen, dass die
55 Gäste wegsterben, da lernen jetzt die Hotels dazu, meiner Meinung nach. Denn sie erleben
56 es auch am eigenen Leib, wie das eigene Reiseverhalten ist. Wie ist es denn, wenn ein
57 Hotelier woanders bucht? Die Akzeptanz, dass der Hotelier verschiedene Flugpreise sieht,
58 oder Zimmerpreise, ist schon da. Aber viele tun sich schwer, das auf den eigenen Betrieb
59 umzumünzen. Wie kann ich die Strukturen, die da draußen immer mehr Einzug halten und
60 an die sich auch erfreulicherweise immer mehr Gäste gewöhnen und Verständnis dafür
61 zeigen, in meinem eigenen Betrieb umsetzen? Da sprechen wir weiß Gott nicht nur über
62 Logis, sondern wir reden über Tagungen, Hochzeiten, alles Mögliche da draußen. Das kann
63 man mit diesen dynamischen Preisen versehen, wenn man so möchte. Das kann wirklich
64 Spaß machen, vor allem, wenn dann die Kurve steigt, die Umsatzkurve.

65 CHRISTOPH LEITER Super. Gehen wir noch einen Schritt zurück. Haben Sie als Kunde schon
66 Erfahrungen mit Dynamic Pricing gemacht? Vielleicht auch in anderen Branchen?

67 MARTIN GAHN Überall. Egal, ob ich jetzt zur Tankstelle tanken gehe. In Deutschland ist es so,
68 dass der Preis per Uhrzeit wechselt. Ich weiß nicht, wie es in Österreich ist, ob das mi-
69 nützlich oder einmal am Tag ist, dass die Preise wechseln können. Bei uns ist es wie in
70 Las Vegas. Schauen Sie sich mal in Las Vegas die Hotelpreise an, das ist wie Glücksspiel
71 an sich, da den günstigen Preis zu kriegen. Wir denken an den Kinodienstag, zum Bei-
72 spiel, oder es sind einmal die Plätze günstiger, weil ich als Kinobetreiber weiß, dass am
73 Wochenende mehr Leute ins Kino gehen können oder wollen. Da mache ich natürlich auch
74 ein Schnäppchen draus. Supermark-Sonderangebote, Möbelhäuser, jeder betreibt Revenue

75 Management. Nur die Hotellerie tut sich da etwas schwer. Ich sage an der Stelle immer,
76 wir haben das Gastgebersyndrom in uns, dieses Gastgebergen. Alles für den Gast. Lieber
77 Gast, komm auf jeden Fall nur zu mir und geh nirgendwo anders hin. Man kann sich die
78 Gäste ein Stück weit erziehen oder muss es mittlerweile. Denn wir haben auch Generatio-
79 nen am Start, die einem schon auch das Gefühl geben, ist das jetzt mein Betrieb oder dein
80 Betrieb. Man muss sich nicht gängeln oder vorschreiben lassen, wie man sein Hotel zu füh-
81 ren hat. Das setzt aber tatsächlich an der absoluten Basis eines jeden Hotelbetriebs an. Es
82 gibt viele Hoteliers, die sich ihrer USPs [Unique Selling Points, Alleinstellungsmerkmale,
83 Anm.] gar nicht bewusst sind. Wir bieten Betten an, ja - das hat jedes Hotel. Aber wenn
84 ich in einem Erstgespräch frage, was es bei ihnen denn ausmacht, warum soll ich denn
85 zu ihnen kommen und nicht zum Nachbarn, der nebenan steht, dann ist erst mal Schwei-
86 gen im Walde. Das überrascht mich schon sehr, denn als Außenstehender sieht man diese
87 USPs tatsächlich. Egal, ob es der Blick, die Lage oder das Wasser, oder was auch immer an
88 Besonderheiten ist. Ich kann nicht Copy & Paste machen in der Hotellerie, das ist leider
89 ein Fluch, der auf der Branche liegt. Aber auf der anderen Seite dadurch auch schön, dass
90 wir diese Vielfalt an Betrieben haben, vor allem auch in Österreich. Man kennt zwar auch
91 Trends, aber da fängt es schon an, wie ich gegenüber dem Mitbewerber punkten kann im
92 Vergleich.

93 CHRISTOPH LEITER Genau, auf jeden Fall. Seit wann sehen Sie den Bedarf, die Nachfrage nach
94 Dynamic Pricing seitens der Hotels? Vielleicht sogar schon aufgetrennt in Stadt- und Ferie-
95 enhotellerie?

96 MARTIN GAHN Das Thema Revenue Management gibt es schon seit Anfang 2000 in der Stadtho-
97 tellerie, wo das aktiv vor allem aus der Kettenhotellerie raus gelegt wurde. Damals, 2005
98 oder um den Dreh hat die ACCOR Hotelkette angefangen, diese Preise, non-refundable-
99 rates, Frühbucherpreise mit voller Vorausbezahlung in Europa einzuführen. Mit sehr großem
100 Erfolg. Die Ferienhotellerie hat sich sehr schwer getan, auch, weil sie es nicht mussten. Bis
101 dahin war ja auch alles wunderbar. Die Großeltern oder Eltern haben zum Urlaub einge-
102 laden und idealerweise auch bezahlt und da war das sowieso kein Thema. Aber jetzt mit
103 diesem Generationenwechsel, auch von der Betreiberseite her, hat die junge Generation
104 auf dem Schirm, was man mit Revenue Management, mit Dynamic Pricing, alles bewegen
105 kann. Das finde ich spannend, dass der Bedarf in der Ferienhotellerie schon sehr viel früher
106 dagewesen wäre. Das ist ein offenes Geheimnis, aber es ist tatsächlich, ich will jetzt nicht
107 sagen die Unbelehrbarkeit, aber ein bisschen Sturköpfigkeit auch dabei. So ehrlich muss
108 man sein, dass man sagt, warum soll ich etwas ändern? Never change a winning strategy.
109 Genau in dieser Phase hätte man aber etwas ändern können, als zuschauen zu müssen,
110 wie das Kind in den Brunnen fällt, und man dann erst anfängt, wenn es zu spät ist. Das
111 werden einige Hotels schmerzlich merken in der jetzigen Situation. Aber ich habe einige
112 Kunden dabei, denen finanziell das Wasser bis zum Hals gestanden ist, weil sie gemerkt
113 haben, sie haben nichts gemacht, nur ins Produkt investiert, in die Zimmer. Dass die Zim-
114 mer toll ausschauen, teure Bars, Möbel und so weiter. Sie haben aber nicht begriffen, dass
115 sie Gäste brauchen, die das Ganze refinanzieren im Prinzip. Mit dieser Umstellung auf
116 Revenue Management, das war ein ganz klassisches Ferienhotel mit 35 Zimmern, hat er
117 gesagt, wenn wir das damals nicht gemacht hätten, hätte ich den Schlüssel umdrehen müs-
118 sen. Das fand ich ein großes Kompliment, noch dazu bei einem österreichischen Hotelier,
119 doppeltes Kompliment. Der hat den Kopf noch mal aus der Schlinge ziehen können. Der
120 Trend ist jetzt Gesetz, es ist nur die Art und Weise, wie ich es im eigenen Betrieb umsetze.
121 Aber diese Hotels, die meinen, es läuft so weiter wie vor 25 Jahren, die laufen in das offene
122 Messer, meiner Meinung nach. In der Stadthotellerie ist es sowieso so, dass das Thema Re-
123 venue Management schon selbstverständlich ist. Da hakt es eher an der Kompetenz. Habe
124 ich überhaupt genug Leute, die das Thema betreuen? Wenn ja, was kosten die mich? Macht
125 es noch Sinn, einen Director of Sales zu haben, oder in Marketing zu investieren? Oder
126 investieren wir eben in dynamische Preisstrukturen?

- 127 CHRISTOPH LEITER Ja. Es gibt eine Statistik vom ÖHV vom letzten Monat, dass in der Stadtho-
128 tellerie 67% der Betriebe Revenue Management betreiben und in der Ferienhotellerie nur
129 23
- 130 MARTIN GAHN Ist das international, oder nur österreichisch?
- 131 CHRISTOPH LEITER Das betrifft nur Österreich.
- 132 MARTIN GAHN Sonst hätte ich diesen Stadthotellerie-Prozentsatz noch nach oben geschraubt,
133 auf das internationale Prozent. Tatsächlich reden wir von Österreich. Selbst in der Schweiz
134 ist Revenue Management angekommen. Wenn Sie einen Skipass kaufen, verlangen die an
135 bestimmten Skidestinationen je nach Wetter einen höheren Preis, wenn das Wetter son-
136 nig ist, mehr, als wenn es schneit. Das finde ich eine extrem spannende Strategie. Das
137 widerspiegelt sich auch in den Systemen. Es gibt ja auch eine Art Vorschau-systeme, wo
138 ich sagen kann, wie sich die Nachfrage in meinem Markt entwickelt. Das gibt es auch für
139 relativ kleine Destinationen. Da kann ich direkt hinschauen, wie das Wetter wird, wie ist
140 das Wetter prognostiziert. Wenn es Schneesturm gibt, dann ist wahrscheinlich nicht mit
141 kurzfristigen Buchungen zu rechnen. Wenn sich ein Hoch über Österreich abbildet, ist die
142 Wahrscheinlichkeit groß, dass ich von dem Kuchen etwas abkriege.
- 143 CHRISTOPH LEITER Genau. Zur Umsetzung: Empfehlen Sie automatisierte Systeme? Wie sehen
144 Sie, wie das gehandhabt wird?
- 145 MARTIN GAHN Das ist eine Art Luxusdenken. Für alles gibt es irgendein System, das ich mir an-
146 schaffen kann. Ich vergleiche das ganz gerne mit einem Ferrari. Ich hätte auch ganz gerne
147 einen, oder ich weiß, dass das Ding mich von A nach B bringt. Aber ich muss, um diesen Fer-
148 rari bedienen zu können, erstmal einen Führerschein haben. Dann brauche ich auch noch
149 einen Schlüssel dazu und ich müsste wissen, wo ich den Schlüssel reinstecke und wie ich
150 ihn umdrehe, damit die Wegfahrsperrung sich löst. Das ist auch absolut ein Thema, das wir
151 gerade ansprechen. Ich habe tatsächlich Kunden, die die perfekte Systemlandschaft haben,
152 vom Hotelprogramm über Schnittstellen, Channel Manager, Revenue Managementsystem
153 dahinter. Da ist dann aber ein Riesenfragezeichen, wenn nicht sogar schon Ärger damit
154 verbunden. Sie sagen, jetzt habe ich da diesen Ferrari stehen, aber wo bleiben denn die ge-
155 bratenen Tauben, die mir versprochen wurden. Das geht wieder auf die Basis zurück. Mir
156 hilft das beste System nichts. Zum Glück sind die Systemanbieter mittlerweile auch soweit,
157 dass sie sagen, unser System kann nur dann produzieren, wenn die Strukturen und die
158 Basis stimmen, bzw. jemand im Haus ist, der ein wachendes Auge darüber hat. Ich möchte
159 nicht wissen, wie viele Hotels tatsächlich Bruchlandungen erlitten haben, und das meine
160 ich buchstäblich. Die haben Unmengen für Revenue Managementsysteme ausgegeben. Im
161 März, in dieser Situation, die uns ereilt hat, von heute auf morgen, konnte kein Revenue
162 Managementsystem mehr aktiv arbeiten. Es ist ja nichts Anderes als ein mathematischer
163 Algorithmus, wenn man es runterbricht. Ohne Hirn und Verstand vergleicht dieser Algo-
164 rithmus lediglich Zukunftszahlen mit dem Pickup, also was reinkommt. Er vergleicht das
165 mit der Vergangenheit. Er rechnet sich dann den Preis oder macht zumindest einen Preis-
166 vorschlag. Ich sage nicht, dass diese Systeme überflüssig sind, aber wenn ein Hotel sich
167 dafür entscheidet, damit anzufangen, würde ich das als Königsdisziplin ansehen, als Krö-
168 nung, um das Leben zu versüßen. Aber vorher muss das Hirn trainiert werden, dass ich
169 selbst verstehe, wie ich so ein System anzuwenden habe. Das ist nichts Anderes wie mit
170 dem Autofahren. Ich muss es erst lernen, das Thema erst begreifen, um mir dann das Le-
171 ben leichter machen zu können mit der entsprechenden Technologie im Hintergrund.
- 172 CHRISTOPH LEITER Ja, klar. Ein automatisiertes System wäre die Endausbaustufe?
- 173 MARTIN GAHN Richtig.
- 174 CHRISTOPH LEITER Und wenn man das davor mit Excel macht, oder manuell, ist es auch in
175 Ordnung?
- 176 MARTIN GAHN Richtig.
- 177 CHRISTOPH LEITER Was sehen Sie für Änderungen bei der Einführung von Dynamic Pricing
178 hinsichtlich der Mitarbeiter? Müssen da neue Strukturen geschaffen werden?

179 MARTIN GAHN Das ist auch ein spannendes Thema. Es gibt gute und schlechte Mitarbeiter, um
180 es mal banal auszudrücken. Genauso gibt es Leute, die das Thema spannend finden und in-
181 teressant und als positive Herausforderung empfinden. Dann gibt es da auch die Sturschä-
182 del, die sagen, jetzt kommt der Gahn daher und sagt, ich soll jetzt alles neu machen oder
183 mit neuen Preisen und zusätzlichen Preisen und Systemen. Der kann mir gestohlen blei-
184 ben. Grundvoraussetzung für eine Umstellung ist das Team. Wenn da nicht alle an einem
185 Strang ziehen, kann das tatsächlich nach hinten losgehen. Das habe ich auch schon erlebt,
186 wo Teile des Teams dahintergestanden sind, aber die anderen ein wenig quergeschossen
187 haben. Das hat nicht funktioniert. Da muss man aufpassen. Aber ich finde es deshalb sehr
188 spannend, weil gerade das Thema die jungen Leute total anspricht. Diese Kombi, wie kann
189 ich etwas ausreizen - das ist ein Stück weit wie russisches Roulette, hört sich jetzt blöd
190 an, ist es aber manchmal tatsächlich -, Sachen ausprobieren. Es ist auch nicht das, was
191 viele denken, immer nur Statistiken auswerten und Zahlen lesen und analysieren können.
192 Sondern es ist ein durchaus kreatives Thema. Da stelle ich fest, dass die Jungen zum Teil
193 richtig abgehen. Wenn die Feuer fangen und dann loslegen, macht es mir auch Spaß zu
194 sehen, mit welchen Ideen die kommen. Dieses Thema Human Ressource, das Team an sich,
195 sehe ich wenn man anfängt als größte Herausforderung. Wenn das geschlossene Team da-
196 hintersteht, und da meine ich jetzt auch den Hotelier - der ist nicht ausgenommen, dann
197 ist es eine klasse Sache und kann funktionieren.

198 CHRISTOPH LEITER Ich denke, das ist eine natürliche Reaktion. Wenn der Mitarbeiter das davor
199 immer manuell gemacht hat und ein System daherkommt, dass er denkt, er wird dadurch
200 ersetzt. Da entstehen ein gewisser Unmut und gewisse Ängste. Aber mit dem entsprechen-
201 den Commitment und der Schulung kann man die besänftigen.
202 [techn. Unterbrechung]

203 MARTIN GAHN So, jetzt nochmal. Ich weiß nicht, ob das Problem bei mir ist oder bei Ihnen.

204 CHRISTOPH LEITER Dann setze ich fort. Wo waren wir? Es ist vermutlich normal, dass Ängste
205 bei Mitarbeitern entstehen, wenn ein automatisiertes System daherkommt und sie Angst
206 haben, ersetzt zu werden. Haben Sie Tipps für den Hotelier, wie man die Einführung ge-
207 staltet, dass das Team dann auch dahintersteht?

208 MARTIN GAHN Die Schulung steht absolut im Vordergrund, für alle. Auch für den Hotelier an
209 sich. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass viele Hoteliers auf mich zukommen, die sagen,
210 ich finde das Thema so spannend, ich weiß aber nicht, wie ich es den Mitarbeitern vermit-
211 teln soll, weil sie auf mich nicht hören oder was auch immer. Dann komme ich rein und
212 mache eine Art Einführungsworkshop in die Thematik. Ich habe wohl in den Trainings ei-
213 ne etwas mitreißende Art, dass die Leute richtig Lust darauf bekommen, diese alten Zöpfe
214 abzuschneiden und lernen, dass sie eine wichtige Rolle bei dem Projekt spielen. Es ist ja
215 nicht so, dass der Hotelier das alleine stemmen kann, sondern er braucht nach wie vor das
216 Team. Ich habe es bisher noch nicht gehabt, dass mir jemand aufgrund der Umstellung
217 ausgestiegen wäre. Dass jemand gesagt hätte, das ist mir viel zu viel, machen Sie Ihr Zeug
218 alleine, ich bin dann weg. Das hatte ich so noch nicht erlebt. Die Motivation ist am Anfang
219 natürlich ganz wichtig, auch von Seiten des Hoteliers. Was ich aber erlebt habe, ist, dass
220 sich der Spieß dann umgedreht hat während der Umstellung oder der Ausführung in den
221 ersten Monaten vom Revenue Management. Da fand ich es spannend, dass das Team wie-
222 derum den Hotelier, der nur die Rechnungen gesehen hat, also auch einen ganz anderen
223 Einblick in die Zahlen hatte, ein bisschen rumgedreht hat. Die Mitarbeiter haben gesagt,
224 wir haben uns dafür entschieden, das als Team durchzuziehen und jetzt bleiben wir dabei.
225 Da sieht man, dass es ein richtiges Team ist, wie man es sich vorstellt - es ist ein Geben
226 und Nehmen von beiden Seiten.

227 CHRISTOPH LEITER Super. Führt nach Ihrer Erfahrung der Einsatz von Dynamic Pricing zu
228 einem höheren Erlös?

229 MARTIN GAHN Da muss man aufpassen. Denn Revenue Management an sich, oder Dynamic
230 Pricing - das sehe ich als Kombination mit Revenue Management. Das ist im Prinzip die

231 Kunst, wenn man es geschwollen ausdrückt, der Auslastung und Umsatzoptimierung. Das
232 große, höchste Ziel im Revenue Management ist 100% Auslastung zum maximal möglichen
233 Preis. Da gibt es sehr viel Spielraum und Werkzeuge, dazwischen, die ich anwenden kann.
234 Natürlich kann ich mich da auch mal vertun in meiner Strategiefindung. Das Tolle daran
235 ist aber, dass ich meistens daraus lerne, aus einer falschen Strategie zukünftig eine sinnvol-
236 le Strategie zu entwickeln. Ich will jetzt nicht unbedingt sagen, dass Revenue Management
237 der Schlüssel zu einem unbeschränkten finanziellen Erfolg ist. Ich gebe Ihnen ein Beispiel
238 dafür. Ein Kunde von mir hat es geschafft, diese Durchschnittsrate, diese average standing
239 rate, recht hoch zu schrauben, sehr gesund. Wir sind bei 145 Euro im Einzelzimmer ge-
240 legen, was übers Jahr gesehen schon eine Hausnummer war für die Destination. Dann hat
241 sie in einem schwachen Monat, weil sie nicht immer diese 100% Auslastung wollte, die-
242 se Deals und Discount-Angebote von den Portalen mitgemacht und auch auf der eigenen
243 Webseite. Ich habe gesagt, wenn du das machst, musst du es über alle Portale machen. Sie
244 wollte das unbedingt mal ausprobieren, um Auslastung zu generieren, was auch ein Ziel
245 ist. Das Spannende war, dass die Auslastung gestiegen ist und auch der Umsatz. Aber der
246 Erlös ist gesunken. Diese Deals dienen dazu, in der Hoffnung, dass zusätzliche Umsätze
247 getätigt werden. Wird der aber nicht generiert, habe ich ein Problem, denn die Vertriebs-
248 kosten steigen und der Erlös sinkt dadurch. So kann ich Ihre Fragestellung nicht 100%
249 unterschreiben. Es gehört immer die richtige Strategie dazu. Und wenn ich die richtige
250 Strategie anwende, kann ich es unterschreiben. Ich sage, ich bin sehr, sehr vorsichtig mit
251 den Aktivitäten und Strategien, die ich mache. Jeder schreit ja danach, den Direktvertrieb
252 zu steigern. Das ist ja jetzt ganz besonders beliebt, dass ich auf meiner eigenen Websei-
253 te günstiger verkaufe, um die Vertriebskosten in den Griff zu kriegen. Ich muss mir aber
254 auch dann der Konsequenz bewusst sein, wenn die Vertriebspartner dann sehen und die
255 wissen das logischerweise, dass ich auf der eigenen Webseite günstiger verkaufe, und die
256 dann mein Verhalten ahnden. Ich muss es kalkulieren. Ist es mir die 10 Euro wert, die
257 der Gast sich spart? Nur dadurch, dass er zum hundertfünfzigsten Mal über eine andere
258 Buchungsmaschine bucht, oder lasse ich es zu, den Gast wie gewohnt über Booking.com
259 buchen zu lassen, ohne dass ich dadurch einen Einbruch in meinem Umsatz habe. Das ist
260 die Gretchenfrage. Wenn ich da ganz ehrlich sein darf, viele Hotels berücksichtigen diesen
261 Vertriebsmix, den es ja in jedem Hotel gibt, in keinsten Weise bei der Preisfindung. Wenn
262 Sie fragen, wie haben Sie denn Ihre Preise gestriekt, kriegen Sie Antworten, wo es Ihnen
263 eiskalt den Rücken runterläuft. Da hören Sie von »Ich habe es halt vom Vater übernom-
264 men,« bis hin zu »Hauptsache, ich bin immer fünf Euro günstiger als der Nachbarbetrieb,«
265 alles. Da wird Ihnen ganz schwindlig. Deswegen ist die Basis wichtig. Die Hoteliers müs-
266 sen die Kosten, auch die variablen Kosten, verstehen, um entsprechend überhaupt einen
267 richtigen Preis zu finden. Sonst wird es irgendwann zur Liebhaberei.

268 CHRISTOPH LEITER Ja, auf jeden Fall. Das heißt, aus Ihrer Sicht sind die Gründe für Revenue
269 Management / Dynamic Pricing, die Auslastung zu erhöhen und in weiterer Folge den Ge-
270 winn zu steigern.

271 MARTIN GAHN Nicht nur das, sondern neue Gästekreise zu erschließen, Loyalität zu schaffen,
272 Begeisterung, Zielgruppenvermarktung. Das ist auch ein ganz wichtiges Thema. Und auch
273 die Flexibilität an sich als Produkt zu verkaufen. Das, was momentan ein bisschen ge-
274 schürt wird, ist, dass die Gäste alle flexibel sein wollen, weil sie nicht wissen, ob sie jetzt
275 überhaupt reisen dürfen oder nicht. Das ist alles schön und gut. Und ja, ich brauche ein
276 Produkt für diese Gäste. Aber ich muss deswegen nicht meine Stornofrist von 14 Tagen auf
277 einen Tag vor Anreise runterschrauben. Denn dann steht mir die Hütte leer. Das brauche
278 ich auch nicht. Deswegen sage ich, alles zu seinem Preis. Was auch noch nennenswert ist in
279 diesem Zusammenhang, denn das sehe ich auch als absolutes Werkzeug im Dynamic Pri-
280 cing, ist diese abgespeckten Preise anzubieten. Praktisch selbst als Ferienhotel einmal zu
281 überlegen, biete ich zukünftig noch mein Frühstück an, wenn ich jetzt in der Destination
282 bin, wo ich weiß, ich habe unten die Liftstation, wo ein Restaurant drin ist. Also verändere-

283 re ich mein Produkt dahingehend, wie es die Billigflieger machen, dass ich rein die Logis
284 anbiete, aber wenn der Gast seine Skier mitbringt und einstellt, dann verlange ich einen
285 Fünfer pro Tag, oder 2,50 Euro. Das heißt jetzt nicht, dass ich Geldschleuderei betreiben
286 will. Sondern ich will alle Arten von Gästen ansprechen durch das Pricing. Das kann ich
287 dann, wenn ich einen abgespeckten Preis anbiete, der sich nur auf die Logis bezieht. Aber
288 wenn ich ein extra Mineralwasser drin haben will, wenn ich die Halbpension drin haben
289 will, das Frühstück, dann mache ich das wie beim Billigflieger. Ich buche es mir einfach
290 dazu. Ich glaube auch, dass das die Zukunft in der Ferienhotellerie sein wird. Sie wissen
291 selbst, wie es ist, ich buche ein Skihotel - der eine will die Massagen, der andere hasst
292 Massagen. Und schon buche ich so ein klassisches Wellnessarrangement über zwei Näch-
293 te mit 25 Massagen. Dabei will der eine gar keine Massagen, zahlt aber eine Menge Geld
294 dafür. Das ist, glaube ich, die Zukunft. Ich setze da gerne noch einen drauf, dafür bin ich
295 bekannt. Meine Zukunftsvision ist, dass die Buchungsmaschinen sich nach meinem Such-
296 und Buchverhalten anpassen werden. Die werden mir, glaube ich, in Zukunft keine Zim-
297 mer mehr anbieten, die ein Einzelbett drin haben, zum Beispiel. Ich hasse Einzelbetten.
298 Ich mag lieber eins mit 1,40m haben. Da könnte so ein Algorithmus dann auslesen, dass
299 ich sowieso nur die größeren Betten buche. Ich glaube, dass das auch die Zukunft sein wird.
300 Das ist dann die verschärfte Variante.

301 CHRISTOPH LEITER Also schon in Richtung personalisiertem Pricing.

302 MARTIN GAHN Genau. Und Sie haben vorhin etwas Interessantes angesprochen. Dieses Thema
303 Revenue Management habe ich mehr oder weniger von Beginn an in der Hotellerie mit-
304 verfolgt. Ich fand es ganz spannend, wie sich auch dieses Thema weiterentwickelt. Früher
305 hat man gesagt, die Belegung ist groß, also ist der Preis hoch. Occupancy based Pricing hat
306 man das genannt. Ich habe auch eine hohe Auslastung, wenn ein Angebot für eine Gruppe
307 drin habe. Wenn diese Gruppe aber absagt, habe ich wieder ein Loch drin. Dann kann ich
308 nicht einfach mit den Preisen wieder runter rauschen. Dann ging es dazu hin, die frühest-
309 mögliche Auslastung zu haben oder bekommen, damit ich dann den Preis melken kann. Da
310 ging es rüber zu diesem demand based Revenue Management. Dass ich die Nachfrage ana-
311 lysiere und wenn ich sehe, in der ersten Januarwoche steppt der Bär, weil ich ein Helene
312 Fischer Konzert oder so etwas im Ort habe, kann ich das nicht mit dem Vorjahr vergleichen.
313 Ich sehe aber, dass die Nachfrage hoch ist. Da kann ich dann mit dem Preis spielen. Das
314 war mehr oder weniger Revenue Management 2.0. Jetzt erkenne ich aber auch schon Re-
315 venue Management 3.0, dass man sagt, mit diesem discount based Revenue Management,
316 dass man den Grundpreis nach oben zieht, aber mit Discounts die Auslastung schafft. Es
317 gibt sogar Systeme da draußen, die sich diesem Thema schon angenommen haben. Das
318 finde ich sehr spannend. Das wird wirklich so wie in Las Vegas. Es geht rauf und runter
319 wie auf einer Affenschaukel. Das würde noch sehr viel dynamischer, als sich die Hotelle-
320 rie jetzt vorstellen kann. Manchen glühen schon die Ohren, wenn man ein bisschen in die
321 Zukunft prognostiziert, wie sich das Buchungsverhalten laut der Weisen da draußen entwi-
322 ckeln wird. Dann ist es nichts mehr mit der 7-Nächte-Planbarkeit, oder Samstags-Anreise
323 oder Bettenwechsel. Der Einwand, den ich als Erstes höre, ist, das ist ja für neue Gäste
324 ganz gut, aber für meine Stammgäste bringe ich das nie durch. Und, das ist ja nur für die
325 Stadthotellerie. Dieses Thema, das wir gerade angesprochen haben mit dem wochenweisen
326 Verkauf, da müssen sie das auf die harte Tour lernen, sagen wir mal so. Das wird definit-
327 tiv so sein. Ich stelle mich nicht am Samstag auf die A8 und fahre nach Österreich zum
328 Skifahren. Ich stelle mich nicht in den Stau. Das wird noch ein paar Jahre dauern, aber in
329 Zukunft ist das nicht mehr tragbar für die Leute.

330 CHRISTOPH LEITER Ja, sehr interessant. Wir haben mal die positiven Aspekte beleuchtet. Wel-
331 che Gefahren sehen Sie denn bei Dynamic Pricing?

332 MARTIN GAHN Die Gefahren sind Personalwechsel, dass einer das Wissen mitnimmt. Das heißt,
333 das Wissen des Revenue Managements oder der richtigen Strategien alleine auf zwei Schul-
334 tern liegt. Und wenn diese zwei Schultern das Zeitliche segnen in diesem Betrieb, geht auch

335 oft das Wissen raus. Das finde ich sehr gefährlich. Es darf nicht sein, es muss Teamarbeit
336 sein. Darüber haben wir schon gesprochen. Es muss auch vom Team getragen werden. Und
337 da meine ich jetzt nicht nur die Reservierungsabteilung, sondern auch die Front. Sondern
338 dass auch die Rezeption vorhanden ist. Das sehe ich als eine Gefahr. Die andere Gefahr
339 ist, dass man sich mit viel zu viel Technik zubombardiert und auch entsprechend Kosten
340 dafür tragen muss, ohne dass der versprochene Erfolg funktioniert. Denn die Verkäufer
341 leben vom Verkaufen, das ist klar. Jeder will seine Tools verkaufen. Aber da sehe ich tat-
342 sächlich, dass sich Hotels in die falsche Ecke drängen lassen bzw. sich zu sehr auf die
343 Technologie verlassen und dann durch die Finger schauen, wenn es darum geht, den Rahm
344 abzuschöpfen. Das sehe ich als die zwei großen Gefahren. Alles andere ist, dass man mal
345 auf die Schnauze fällt, auf gut Deutsch gesagt. Das passiert, das ist auch wichtig, dass
346 solche Fehler mal passieren. Auch das Thema Überbuchung, was eine ganz wichtige Stra-
347 tegie im Revenue Management ist, ist wesentlich gefährlicher in der Ferienhotellerie. Aber
348 auch das könnte man rein theoretisch wesentlich entspannter angehen, als es viele Hotels
349 tun. Dadurch, dass man meistens nicht der Einzige am Platz ist, hat man ja Alternativen.
350 Wie gesagt, es ist gefährlich, aber Ziel sind die 100% [Auslastung, Anm.]. Ich sollte aber
351 auch die Stornoquote erkennen. Das, was jeder sich wünscht, was aber Revenue Manage-
352 ment nicht kann, ist, Nachfrage zu generieren. Ich habe eine Krise und ich kann auch nicht
353 zaubern, wenn ich Revenue Management betreibe, dass die Leute alle ins Zillertal fahren.
354 Das geht leider nicht. Das ist manchmal ein Irrglaube. Dafür ist Revenue Management
355 nicht da. Aber mit der gegebenen Nachfrage das bestmögliche Ergebnis zu erzielen, dafür
356 ist Revenue Management da. Wenn ich in der Prarie einen einzelnen 35-Zimmer-Gasthof
357 habe, wo alle heilige Zeiten mal eine Buchung reinkommt, lässt sich das nicht beheben.
358 Dafür sind die Fremdenverkehrsämter in Österreich wesentlich besser als hier, da wirklich
359 Tourismusmarketing zu betreiben, damit die Nachfragen entsprechend steigen.

360 CHRISTOPH LEITER Das ist wirklich mehr ein Marketing-Thema; dass so viel Bedarf dadurch
361 generiert wird, ist eher unwahrscheinlich. Welche Auswirkungen auf das Gästeverhalten
362 sehen Sie? Kann von einer Akzeptanz gesprochen werden? Oder sind da negative Konse-
363 quenzen zu befürchten?

364 MARTIN GAHN Ich kann da ein paar Beispiele nennen. Ein gravierendes ist aus einem kleineren
365 Stadthotel, drei Sterne, nichts Besonderes. Die hatten von Revenue Management noch nie
366 was gehört, es ging um ein Hotel in München. Die Gretchenfrage war, was machen wir jetzt
367 zum Oktoberfest. Ich habe mir die Preise angesehen, was das Hotel verlangt hat und es war
368 natürlich lachhaft. In bester Lage war das ein Witz von einem Zimmerpreis. Dann habe ich
369 gesagt, wir gehen jetzt mal mit dem Preis ein bisschen hoch und habe dann schon fast einen
370 Regler von Booking hochgezogen, wo die Schmerzgrenze für die Hotelbetreiberin ist. Sie hat
371 gesagt, ich kenne die Gäste alle, ich bin zum Teil per Du mit denen, das machen sie nicht -
372 über diesen Preis verkaufen sie nichts. Das waren zumindest 100 Euro pro Nacht mehr als
373 zuvor. Dann habe ich gesagt, wir schreiben jetzt all Ihren Stammgästen, die Sie auch duzen
374 und als beste Freunde kennen. Das war im Februar. Wir schreiben einen Brief, dass wir die
375 Vorabreservierung on the books hatten und ob die jetzt das fix buchen wollen, denn dann
376 würden wir es gerne auch gleich kassieren, und so weiter. Mit Vorkassa oder wenn der
377 Preis zu teuer ist, oder nicht entspricht, dann haben wir genügend Zeit, das Zimmer weiter
378 zu vergeben. Genauso haben wir es geschrieben, um indirekt Druck aufzubauen. Auf jeden
379 Fall ging es um 150 Stammgäste. Wie viele, meinen Sie, sind von der Reservierung zum
380 erhöhten Preis zurückgetreten?

381 CHRISTOPH LEITER Wahrscheinlich nicht viele.

382 MARTIN GAHN Genau. Einer aus der Schweiz, das muss man vielleicht dazu sagen. Der hat ge-
383 sagt, ist das dein Ernst? Dann hat sie ja gesagt, ich habe jetzt einen Berater, der meint,
384 ich soll das jetzt so verkaufen, sonst bleibe ich auf der Strecke. Dann hat er gemeint, ich
385 habe mich schon gefragt, wie lange es dauern wird, bis du das machen wirst. Die Akzeptanz
386 auf Gastseite ist so erheblich viel höher, als es die meisten Hotels vermuten. Denn natür-

387 lich gibt es die Stinkstiefel dazwischen, die versuchen, einem das Messer auf die Brust zu
388 setzen. Diese Billigheimer, oder die meinen wegen Corona, »Welchen Discount können Sie
389 mir anbieten? Ich weiß, dass Ihre Hütte leer steht.« Das finde ich schon unverschämt. Da
390 muss man dann auch ein Stück Preisstolz und Produktstolz beweisen und sagen, okay lie-
391 ber Gast, so etwas wie dich brauche ich bei mir im Haus nicht. Selbst wenn meine Hütte
392 leer steht. Da gibt es auch ganz interessante Studien zu diesem Thema. Die Akzeptanz auf
393 Gastseite ist meiner Meinung nach wesentlich höher als die auf Hotelierseite. Weil welcher
394 Hotelier ist schon bereit, seine inneren Strukturen zu ändern, das ist wie eine OP am offe-
395 nen Herzen, wenn man so will. Wer ist schon bereit, sich unters Messer zu legen? Für die
396 Gäste ist es eine coole Geschichte, weil die Message ist und bleibt ja, alles für den Gast.
397 Komm zu uns, wir haben genau das für dich, was du gerade suchst. Egal, zu welcher Zeit.
398 Und wenn du nur eine Nacht bleibst, bleiben willst, dann zahlst du halt einen entsprechend
399 höheren Preis. Aber du kannst bei mir eine Nacht bleiben.

400 CHRISTOPH LEITER Ja.

401 MARTIN GAHN Für dich wird es günstiger, wenn du sieben Nächte bleibst.

402 CHRISTOPH LEITER Ja, man hört von den Hoteliers eigentlich immer die Befürchtung, dass die
403 Gäste dann miteinander reden und dann draufkommen, dass sie unterschiedliche Preise
404 haben und dann verärgert sind. Im Vergleich zu Fluglinien habe ich da viel einfacher die
405 Möglichkeit, mich persönlich zu beschweren. Denn ich gehe einfach an die Rezeption und
406 kann vielleicht sogar mit dem Inhaber sprechen. Da gibt es große Ängste.

407 MARTIN GAHN Genau und diese Ängste finde ich auch berechtigt. Denn wenn eine solche Preiss-
408 truktur mit dynamischen Preisen unlogisch wird, dann würden die Gäste, und da wäre ich
409 auch dabei, an der Rezeption stehen. Es geht darum, es dem Gast richtig zu verkaufen.
410 Da kommt das klassische Beispiel, oh mein Gott, nächste Woche steht mein Hotel leer, ich
411 mache jetzt mal einen Last-Minute-Preis. Schauen Sie sich mal in München am Flughafen
412 an, in Salzburg oder Wien wird es nicht anders sein, diese Last-Minute-Schalter, wie es frü-
413 her war. Was ist mit denen passiert? Kein Mensch bucht mehr last minute. Sie haben alle
414 gelernt, der frühe Vogel fängt den Wurm. Je früher ich buche, desto günstiger ist der Preis.
415 Da gibt es auch schon technische Algorithmen; bei der Lufthansa z.B. erkennen die genau,
416 mit welcher IP-Adresse ich wie oft eine Flugstrecke anklicke. Das habe ich auch mal selber
417 ausprobiert oder am eigenen Leib erfahren müssen. Ich habe einen Flug nach Mexiko ge-
418 bucht und bin am Tag da fünfmal draufgegangen. Natürlich buche ich jetzt so einen Flug
419 nicht wie aus dem Ärmel geschüttelt. Da muss ich erst Rücksprache halten, dann gehe ich
420 nochmal drauf. Das sind auch diese Strategien auch von den Portalen, Druck aufzubauen,
421 damit ich dann irgendwann buche. Es war spannend, wie innerhalb von einem Tag dieser
422 Flugpreis um 100 Euro gestiegen ist. Das war dann erst zwei Wochen nachdem ich diese
423 Strecke nicht mehr bedient hatte, wieder günstiger. Ich sehe da einen Unterschied zu den
424 Fluglinien, denn die Fluglinien machen es auch wie die Kettenhotellerie, dummerweise.
425 Die lassen gerne im letzten Moment die Hosen runter, wenn die Flieger dann voll werden.
426 In der Hotellerie sollte das nicht der Fall sein. In der Hotellerie sagt man von früh an,
427 lieber günstiger verkaufen und dann zu steigern und den Letzten beißen die Hunde. Das
428 Ziel muss ja sein, den Kaufwunsch auszunutzen. Der Kaufwunsch steigt, je näher man an
429 das Anreisedatum kommt. Wenn ich weiß, am Wochenende ist super Wanderwetter, wer-
430 de ich wahrscheinlich auf irgendeiner Wellnesshotelseite landen und die tollen Bilder dort
431 sehen und sagen, da will ich hin. Da sind sehr viele Emotionen dabei. Das Wetter dort
432 wird bombastisch, der tolle Infinity-Pool oder was auch immer. Was kostet die Welt? Dann
433 buche ich das auch. Während der Pfennigfuchser, der Schnäppchenjäger auch das Risiko
434 eingeht, dass das Wochenende vom Wetter her nicht so fantastisch wird, kriegt dafür aber
435 eben einen Preisvorteil, indem er sich drei Monate vorher festlegt oder bucht. Das ist die
436 Thematik, mit der man in der heutigen Zeit spielt. Je früher man bucht, desto günstiger ist
437 der Preis. Und diese Flexibilität, die zwar jeder gerne hätte, muss man aber auch monetär
438 umrechnen. Wenn ich dem Gast Flexibilität einräume, dann erlaube ich mir als Hotelier,

439 auch etwas dafür zu verlangen. Genauso, wie ich dem Herrn Schmidt, der ja jedes Jahr
440 zu Weihnachten das Zimmer 26 hat, in Zukunft pro Nacht 10 Euro extra abknöpfe, damit
441 er wieder sein Zimmer 26 kriegt. Sie werden dann sehen, ob dieser Herr Schmidt tatsäch-
442 lich nach 25 Jahren abspringt, oder ob er sich ein anderes Hotel sucht. Das finde ich ein
443 superspannendes Thema, auch wenn es ein bisschen zu weit führt. Diese Psychologie, die
444 eine Rolle spielt. Wie verkaufe ich etwas, wie mache ich es dem Gast schmackhaft, damit er
445 sich ganz besonders gepampert fühlt. Und ich leihere ihm zusätzlich einen Zehner aus der
446 Tasche pro Nacht, und er lächelt mich trotzdem noch an und ist freundlich.

447 CHRISTOPH LEITER Sie würden von Last-Minute-Angeboten absolut abraten, auch wenn es ein
448 Dynamic Pricing Modell so schon machen würde, weil es auch naiv gesehen auf jeden Fall
449 ökonomisch sinnvoll ist?

450 MARTIN GAHN Ich würde es dann eher an Bedingungen knüpfen. Ich würde nicht pauschal das-
451 selbe Produkt zu einem günstigeren Preis geben. Denn dann, entschuldigen Sie den Begriff,
452 verarsche ich ja alle anderen, die früher gebucht haben. Das ist ja nicht in meinem Sinne.
453 Der Gast lernt auch. Das ist wie eine Fehlerziehung von meinem Kind. Der Gast latscht das
454 auch im Internet breit: »Oh toll, ich habe heute im super Wellnesshotel einen Last-Minute-
455 Preis gebucht, wer kommt noch mit?« Sage ich mal so. Dann mache ich mir die Hütte zwar
456 voll, aber zu einem niedrigeren Umsatz, als den, den ich eigentlich generieren könnte. Ich
457 sage immer, liebe Hotels, wir sind jetzt im August oder im September, schaut euch jetzt
458 schon die Belegung für den Sommer nächstes Jahr an. Wie sind die Preise? Kann man euch
459 schon buchen? Wie haben euch die Gäste dieses Jahr gebucht? In Klammern, Corona aus-
460 genommen. Momentan sind diese Vergleiche sehr schwer. Aber im Jahr zuvor, wenn es sich
461 normalisiert, wovon kann ich ausgehen, wie läuft der Hase, wie steuere ich den Hasen?
462 Das ist das Wichtige. Und nicht kurzfristig zu sehen, oh mein Gott, nächste Woche steht
463 die Hütte leer. Ich lasse die Hosen mal schnell runter, Hauptsache, ich bin billiger als alle
464 anderen. Damit ist niemandem im Markt geholfen. Da schade ich nicht nur mir, sondern
465 auch den Kollegen. Das erleben Sie jetzt gerade mit dieser Krise, mit diesem Preisdump-
466 ping vor allem in den Städten. Da hat kein Mensch was davon. Ich schreibe das in meinen
467 Newslettern, überall schreibe ich rein, Leute, es ist eure Branche, denkt an eure Branche.
468 Haltet zusammen und beißt die Zähne zusammen. Es wird auch wieder anders werden.
469 Aber nein, da gibt es immer wieder Ausreißer. Das eine Hotel in München, beste Lage,
470 fußläufig zum Zentrum, für 39 Euro das Doppelzimmer. Da fehlen mir die Worte. Wohlge-
471 merkt, auf Booking. Nicht einmal auf der eigenen Webseite. Da weiß ich nicht mehr, was
472 ich beraten soll. Das ist generell so in der Ferienhotellerie auch bei uns wie Stammstisch-
473 gelaber, Entschuldigung, wenn ich das so sage. Das kann man ja alles mit Zahlen beweisen,
474 dass das Billigverkaufen niemandem hilft, am wenigsten mir. Außer dem Gast, der freut
475 sich wie ein Schnitzel. Aber betriebswirtschaftlich gesehen hilft das nicht, billig zu verkauf-
476 en. Im Gegenteil, es gibt Studien darüber, dass diese Billigheimer dann diejenigen sind,
477 die mich noch negativ bewerten im Internet. Das kann ich mir ja sparen.

478 CHRISTOPH LEITER Absolut. Das ist dann sicher oft nur sehr kurzfristig gedacht, ohne sich der
479 Konsequenzen bewusst zu sein. Haben Sie Empfehlungen, wie man mit Gästen umgeht,
480 die aufgrund dessen verärgert oder verunsichert sind?

481 MARTIN GAHN Ich würde mir ja mal wünschen, dass es Gäste gibt, die das nicht verstehen.
482 Mittlerweile gibt es da sehr viele, die das verstehen. Da kann es dann nur an der Argumen-
483 tation des Hoteliers liegen, dass der nicht stark genug in der Argumentationsweise auftritt,
484 wie er seine Preisstruktur zusammengestellt hat. Es hilft immer, den Gast mit der eigenen
485 Waffe zu schlagen. Wenn der Herr Schmidt z.B. sagt, ihr seid total wahnsinnig geworden,
486 für dieses Wochenende 250 Euro die Nacht zu verlangen, woher kommt das? Versuchen Sie
487 einfach mal, den Spieß umzudrehen und zu sagen, uns haben so viele Gäste angesprochen,
488 dass wir Hotels ihren Umsatz verlieren. Bzw. je mehr Flexibilität Sie in unserer Preisstruk-
489 tur haben möchten, hätten Sie einen günstigeren Preis gekriegt, wenn Sie vor vier Wochen
490 das Zimmer gebucht hätten und vielleicht sogar zu 100% vorausbezahlt hätten. Der Preis

491 ist sogar günstiger als der bisherige Preis, den Sie bezahlt haben. Das ist eine super Ar-
492 gumentationsweise. Oft hilft es auch, wenn der Gast ein bisschen cholerisch ist, das hängt
493 auch vom Charakter ab, dass man sagt, hören Sie zu, Sie kennen das von den Fluglinien,
494 wir machen nichts Anderes. Sie kennen es von den Tankstellen, den Kinos, den Supermärkten.
495 Nichts Anderes ist das. Ich habe noch keinen gehabt, der auf superdoof gemacht hat,
496 sondern die Leute sind einsichtig. Um noch einmal auf dieses Beispiel zurückzukommen
497 mit der Sauna: Das ist tatsächlich die Gefahr, die ich auch als Schulungsbaustein dabeiha-
498 be, diese Ein-Mann-Behandlung. Der Gast ist ja hinterfotzig. Er unterhält sich ja eher mit
499 den Gästen in der Sauna. Wenn er die Krankheiten und den Lebenslauf durchhat, geht es
500 immer irgendwann auf den Preis und das Thema ist ja auch in der Ferienhotellerie sehr
501 viel heftiger als in der Stadthotellerie. Aber, noch einmal, wenn das in sich logisch ist, erzie-
502 hen sich diese zwei Gäste untereinander. Der eine wird sagen, ich habe ja schon vor sechs
503 Wochen gebucht, ich habe vorausbezahlt, dann denkt der andere, ach so, ich habe ja erst
504 gestern gebucht. Das ist ja logisch. Das finde ich dann das Spannende. Da steht keiner von
505 diesen beiden vorne an der Rezeption.

506 CHRISTOPH LEITER Zusammenfassend könnte man sagen, das System darf nicht willkürlich
507 sein, sondern es muss ein echtes System dahinter sein, das eine Logik, eine Struktur hat,
508 die man dem Gast erklären kann.

509 MARTIN GAHN Richtig.

510 CHRISTOPH LEITER Gut, dann kommt meine letzte Fachfrage, und ich kann mir die Antwort
511 schon denken. Wird sich Dynamic Pricing in der österreichischen Ferienhotellerie durch-
512 setzen? Und was wären denn die Alternativen?

513 MARTIN GAHN Wird sich auf jeden Fall durchsetzen, denn wir sind jetzt mittendrin. Ich kriege
514 immer mehr Anfragen von Hoteliers, die das umsetzen möchten, die das Thema sehr span-
515 nend finden. Von Jungen, die den Elternbetrieb jetzt übernehmen, die sagen, als allererstes
516 kommt Dynamic Pricing. Dass das kommt, mit 100% oder 98% Sicherheit, glaube ich das.
517 Was war der zweite Teil?

518 CHRISTOPH LEITER Gibt es Alternativen dazu?

519 MARTIN GAHN Könnte ich mir nicht vorstellen. Diese Alternative zu dynamic wäre wieder das
520 statische Pricing, die Saisonpreise. Das ist ja auch nichts Anderes als der Einstieg ins Re-
521 venue Management. Das kommt ja auch nicht von irgendwo her. Es wird sich aber ändern.
522 Das nur als Gratistipp von mir für alle Hotels, die das zu lesen kriegen von Ihrer Masterar-
523 beit: Die Message draußen ist wie mit dem Klimawandel, es wird nichts so bleiben, wie es
524 die letzten dreißig Jahre war. Es bricht alles auf. Ich hatte einen Kunden in Bad Gastein.
525 Da war dieser schlechte Winter, wo es bis Neujahr keinen Schnee gab. Er hat gesagt, da
526 waren Eingeborene dabei, die meinten, sie haben noch nie erlebt, dass in dem Kurort Wan-
527 derer, Kurgäste und Skifahrer gemeinsam Urlaub machen. Das Wetter war bombastisch,
528 aber es war kein Schnee da. Da muss es hingehen. Ich kann mich auf die Gegebenheiten,
529 die es bisher immer gab, in keinster Weise verlassen. Ich könnte Ihnen x Beispiele nennen,
530 die massiven Einfluss auf das Thema Pricing und Revenue Management hatten. Dieser
531 Vulkanausbruch, die Schweinepest, Covid ist ja jetzt das letzte, die Finanzkrise. Es gibt
532 genauso auch positive Chancen für Revenue Management. Das sind neue Messen, als Ös-
533 terreich den ESC gewonnen hat usw. Das sind positive Beispiele, wo wir reagieren können.
534 Wenn ich die Saisonpreise breitgelatscht habe und idealerweise noch meterlange Preislis-
535 ten gedruckt habe, dann hilft mir das wenig.

536 CHRISTOPH LEITER Ja, stimmt. Gut, gibt es aus Ihrer Sicht noch offene Punkte, die wir bespre-
537 chen sollten? Oder möchten Sie noch etwas ergänzen?

538 MARTIN GAHN Mir ist nur ein Anliegen, dass man dieser Thematik wirklich offen gegenüber-
539 stehen sollte und es nicht als Bedrohung sehen sollte. Die Gesetzgeber machen das ganz
540 schnell. Sie sagen im Hinblick auf die EU Pauschalreiserichtlinie, ihr dürft ab heute eu-
541 re Arrangements nicht mehr mit Skipass verkaufen, das ist so eine Grundmessage. Jeder
542 richtet sich danach, muss sich danach richten, weil es das Gesetz ist. Revenue Manage-

543 ment ist niemandem vorgeschrieben. Aber ich würde mir wünschen, auch im Hinblick auf
544 die Verantwortung der Mitarbeiter oder auf die Generationen - viele sind ja Generationen-
545 betriebe -, dass das Thema Revenue Management genauso wichtig ist für den Fortbestand
546 des Hotels in Zukunft, wie einen Feuerlöscher in die Halle zu stellen. Da bin ich ganz fest
547 der Meinung. Das ist essentieller Bestandteil fürs Fortbestehen eines Betriebs. Und es gibt
548 keinen Grund, davor Angst zu haben. Im Gegenteil, das kann cool und spannend sein.
549 CHRISTOPH LEITER Danke für die Einschätzungen. Darf ich mich bei Unklarheiten oder offenen
550 Fragen, die bei der Auswertung vielleicht auftreten, noch an Sie wenden?
551 MARTIN GAHN Ja freilich, jederzeit.
552 CHRISTOPH LEITER Super. Wenn Sie wünschen, kann ich Ihnen die Transkription zu Ihrer Durch-
553 sicht schicken.
554 MARTIN GAHN Wenn Sie wollen. Es interessiert mich, was dann rauskommt. Das können Sie
555 gerne machen.
556 CHRISTOPH LEITER Alles klar. Dann vielen Dank für das sehr interessante Interview.
557 MARTIN GAHN Sehr gerne. Vielen Dank für die Anfrage. Ich hoffe, Sie konnten etwas mitneh-
558 men. Und viel Erfolg für Ihre Arbeit.
559 CHRISTOPH LEITER Dankeschön.

D.6 Interview mit Patricia Wachter

1 CHRISTOPH LEITER Hallo Frau Wachter, könnten Sie sich kurz vorstellen?
2 PATRICIA WACHTER Mein Name ist Patricia Wachter, ich arbeite im Kleinwalsertaler Rosenhof
3 und bin Mitglied der Geschäftsleitung.
4 CHRISTOPH LEITER Danke. Wie lange sind Sie schon in der Hotellerie tätig, welche Rollen hat-
5 ten Sie schon und was ist Ihre aktuelle Rolle?
6 PATRICIA WACHTER Ich fange einmal von jetzt an. Ich habe gerade die DIA abgeschlossen und
7 bin diplomierte Hoteldirektorin, seit 1. August mit in der Geschäftsleitung. Davor war ich
8 die Assistentin der Geschäftsleitung. Ich bin seit 2007 in diesem Betrieb. Ich habe als stell-
9 vertretende Rezeptionsleitung angefangen und leite seit sicherlich 10 Jahren die Rezeption
10 zusätzlich. Es kam immer ein bisschen dazu. Mein Schwerpunkt ist aber immer an der Re-
11 zeption. Ich habe eine Ausbildung in Deutschland als Hotelkauffrau gemacht, war da ein
12 Jahr und seitdem bin ich im Rosenhof.
13 CHRISTOPH LEITER Okay. Ganz allgemein, was verstehen Sie unter Dynamic Pricing?
14 PATRICIA WACHTER Dass ich die Preise an die Nachfrage anpassen und auch anziehen kann,
15 dynamisch reagieren kann, wenn die Nachfrage steigt.
16 CHRISTOPH LEITER Genau.
17 PATRICIA WACHTER Und dass ich es bestmöglich verkaufen kann.
18 CHRISTOPH LEITER Genau. Dazu kommen wir noch im Detail. Haben Sie selbst schon einmal
19 mit Dynamic Pricing in anderen Branchen Erfahrung gemacht?
20 PATRICIA WACHTER Ganz klar, wenn man wegfliert oder mit der Bahn fährt. Hauptsächlich
21 beim Ticketkauf für die Bahn oder beim Fliegen.
22 CHRISTOPH LEITER Ja. Beim Fliegen gibt es das ja schon seit Jahrzehnten und bei der Bahn...
23 bei der ÖBB oder bei der Deutschen Bahn?
24 PATRICIA WACHTER Bei der Deutschen Bahn.
25 CHRISTOPH LEITER Das ist mir neu.
26 PATRICIA WACHTER Im Kleinwalsertal ist der nächste Bahnhof in Deutschland. Da ist es immer
27 die Deutsche Bahn.
28 CHRISTOPH LEITER Gut. Wird Dynamic Pricing in Ihrem Hotel schon eingesetzt?
29 PATRICIA WACHTER Ja. Soll ich mal erzählen, wie wir dazu gekommen sind?
30 CHRISTOPH LEITER Gerne, die erste Frage ist, seit wann ist das denn im Einsatz?
31 PATRICIA WACHTER Wir haben im April 2019 damit begonnen, uns mehr damit auseinanderzu-

32 setzen. Man muss dazu sagen, wir bestehen aus sechs Häusern. Es sind vier Außenhäu-
33 ser, d.h. der Gast muss den Weg zum Stammhaus, wo das Restaurant ist, die Sauna, das
34 Schwimmbad, im Freien zurücklegen. Da gibt es 50 Zimmer, davon haben wir 40 Hotelzim-
35 mer und 10 Ferienwohnungen. Es sind alle unterschiedlich.

36 CHRISTOPH LEITER Okay.

37 PATRICIA WACHTER Es war am Anfang ziemlich schwierig, dies in Kategorien zu bringen, damit
38 diese Online-Buchbarkeit überhaupt möglich ist. Das war der erste Schritt, einen gemein-
39 samen Nenner zu finden. Wir haben auch jetzt noch ziemlich viele Kategorien, weil klar
40 sein muss, wenn es in einem Außenhaus ist, muss das auch dargestellt werden. Das war
41 bei uns diese Schwierigkeit. Angefangen haben wir erst im November, bis wir alles so-
42 weit installiert hatten. Der Winter ist zur Hälfte noch nach dem alten System gewesen, zur
43 Hälfte nach dem neuen. Der Sommer ist zu 80% schon dynamisch. Wobei wir unterscheiden
44 zwischen Hotelzimmern, die mit dynamischen Preisen arbeiten, und Ferienwohnungen, die
45 noch fixe haben.

46 CHRISTOPH LEITER Okay. Wie wurden die Raten vor Dynamic Pricing erstellt?

47 PATRICIA WACHTER Wir hatten verschiedene Saisonzeiten. Ich glaube, fünf. Und davon haben
48 wir noch einmal nach Aufenthaltsdauer unterschieden. Also ab sieben Übernachtungen
49 war es günstiger als bei einem kürzeren Aufenthalt. Sie richten sich auch nach der Zim-
50 mergröße; ob es ein Doppelzimmer ist, ein Zwei- oder Dreiraumzimmer.

51 CHRISTOPH LEITER Okay, man hat klassisch einen Plan für die Saison gemacht und geschaut,
52 wo sind die Ferienzeiten, die Feiertage...

53 PATRICIA WACHTER Genau. Wir hatten eine klare Preisliste, wo immer ein fixer Preis drinnen
54 stand.

55 CHRISTOPH LEITER Was waren die Ziele bei der Einführung von Dynamic Pricing?

56 PATRICIA WACHTER Das klingt vielleicht böse, aber wir wollten weniger Gäste, die mehr bezah-
57 len. Wenn man das jetzt oben hinsetzt, um besser reagieren zu können. Man stellt fest,
58 diese Woche läuft jetzt so stark, du hast die aber schon so lange verkauft, hättest sie aber
59 viel besser verkaufen können. Das war der Gedanke. Und auch, dass wir einen Ausgleich
60 an Auslastung bringen, die Spitzen etwas abzdämpfen und dafür lieber durchgängig ähn-
61 liche Auslastung zu haben. Nicht von einem Tal ins nächste fallen, von Hoch nach Tief.

62 CHRISTOPH LEITER Ja, das ist auch für die Gäste nicht angenehm, wenn sie allein im Hotel
63 sind. Oder wenn es komplett überfüllt ist.

64 PATRICIA WACHTER Zu Ferienzeiten ist das ja gar kein Thema, da füllen wir das Haus locker.
65 Aber jenseits der Ferien ist das ein bisschen...

66 CHRISTOPH LEITER Verstehe. Benutzen Sie ein automatisiertes System für Dynamic Pricing?

67 PATRICIA WACHTER Noch sind wir dabei, selber ein Gespür dafür zu bekommen. Das Ziel ist,
68 dass wir dann wahrscheinlich mit Rateboard oder etwas Ähnlichem arbeiten. Noch machen
69 wir es händisch.

70 CHRISTOPH LEITER Okay. Was sind die Gründe dafür? Warum wird es noch manuell gemacht?
71 Und warum möchte man umstellen?

72 PATRICIA WACHTER Wir haben bisher alles davor über die Rezeption verkauft, zu 95%. Wir ha-
73 ben ein Reisebüro, mit dem wir arbeiten. Der Rest geht über die Rezeption. Das war un-
74 heimlich komplex, ein Gespür dafür zu bekommen, das mit Zahlen zu hinterlegen. Es war
75 die Idee, den Pickup zu führen und dann auf der Basis des Pickups vom Winter die Preise
76 für nächstes Jahr zu machen. Das hat schon gut funktioniert. Für den Sommer hat es uns
77 zerspragelt. Corona ist ja kein Maßstab. Da war die Idee, eine nette Datenbasis aufzuba-
78 uen, zwar hübsch, aber es hat jetzt nicht funktioniert. Aber dafür sieht man erstmal, wie
79 das System funktioniert, es zu durchblicken und dann zu sagen, jetzt geben wir das ins
80 Rateboard. Dann macht man es nicht mehr händisch. Aber jetzt sehen wir erst mal, wie
81 wir es selbst steuern.

82 CHRISTOPH LEITER Okay. Also zuerst mal ein Gefühl dafür bekommen, dann ein System ein-
83 führen, was vermutlich Vorschläge macht und wenn man dem wirklich vertraut, es dann

- 84 vielleicht komplett automatisieren.
- 85 PATRICIA WACHTER Ja.
- 86 CHRISTOPH LEITER Das wäre das Ziel.
- 87 PATRICIA WACHTER Ich glaube, zu 100% nie, aber zu mindestens 90%. Dass man nur noch ein-
88 mal in der Woche reinschaut.
- 89 CHRISTOPH LEITER Genau. Waren bei den Mitarbeitern Umstrukturierungen notwendig? Ich
90 gehe davon aus, dass ihr keinen eigenen Revenue Manager habt bei der Größe.
- 91 PATRICIA WACHTER Wir sind ein kleines Team. Es war schon eine Herausforderung, weil wir
92 nicht nur auf das dynamische Pricing umgestellt haben, sondern es ist auch noch einen
93 Correspondence Manager dazu gekommen. Wir arbeiten mit ReGuest. Das war ziemlich
94 viel auf einmal. Aber das eine greift ins andere. Für das Team als solches war das eine
95 große Umstellung, aber auch eine Erleichterung. Bevor ich mühsam irgendwelche Angebote
96 von Hand zusammenschreibe, zieht man da die Preise. Aber diese Themen in Einklang zu
97 bringen, den ReGuest, unsere Booking-Maschine, HRS, und unser Hotelprogramm, Protel,
98 war eine große Herausforderung. Und da hakt es manchmal immer noch. Kleinigkeiten
99 fehlen immer noch.
- 100 CHRISTOPH LEITER Ich kenne das. Das mit dem Preisabgleich ist nicht immer so einfach, dass
101 überall dasselbe auftaucht. Das heißt, die Mitarbeiter haben das begrüßt oder waren sie
102 eher abgeschreckt und haben gesagt, ich möchte lieber bei den Saisonpreisen bleiben, das
103 ist viel einfacher?
- 104 PATRICIA WACHTER Nein. Es war zwar komplex im ersten Schritt, aber ganz schnell war es cool.
- 105 CHRISTOPH LEITER Sie haben die Vorteile gesehen?
- 106 PATRICIA WACHTER Ja.
- 107 CHRISTOPH LEITER Super. Unter welchen Kriterien macht ihr Dynamic Pricing?
- 108 PATRICIA WACHTER Wir schauen auf den Pickup, wann es anzieht. Wir haben diverse Stufen
109 definiert, von grün, gelb über rot. Wenn die Farbe wechselt, gehen wir ein oder zwei Stufen
110 nach oben.
- 111 CHRISTOPH LEITER Okay. Das heißt, wenn die Anzahl der verfügbaren Zimmer geringer ist,
112 wird der Preis höher.
- 113 PATRICIA WACHTER Ja.
- 114 CHRISTOPH LEITER Vermutlich gibt es noch kurzfristig Last-Minute-Angebote, um die Kapazi-
115 tät zu füllen?
- 116 PATRICIA WACHTER Das haben wir bisher noch nicht gemacht.
- 117 CHRISTOPH LEITER Noch nicht?
- 118 PATRICIA WACHTER Nein. Wir haben keine Last-Minute-Angebote. Wir wollen die Frühbucher
119 belohnen und nicht das fördern, dass derjenige, der ein Jahr im Voraus bucht, einen höhe-
120 ren Preis zahlt als jemand, der ganz kurzfristig kommt.
- 121 CHRISTOPH LEITER Ja, das stimmt.
- 122 PATRICIA WACHTER Bisher war das bei uns so, dass die Gäste schon bei der Abreise fürs nächste
123 Jahr gebucht haben. Wir haben Buchungen schon ein Jahr lang stehen. Das war auch ein
124 Grund fürs dynamische Pricing, dass sich unsere Gäste eine Frühbucherrate gewünscht
125 haben. Wir hatten das aber nicht. Wir haben immer diese fixen Preise festgelegt. Jetzt gibt
126 es aber den besten flexiblen Preis, einen Wochenpreis, um das noch zu belohnen und auch
127 um das frühe Buchen zu belohnen. Wir haben eine durchschnittliche Aufenthaltsdauer von
128 6,9 Tagen. Da sind die Stornierungsbedingungen härter. Der Frühbucherpreis hat 100%
129 Anzahlung und ist nicht stornierbar.
- 130 CHRISTOPH LEITER Ein Jahr im Vorhinein.
- 131 PATRICIA WACHTER Ja.
- 132 CHRISTOPH LEITER Gut. Arbeitet ihr da auch mit Preisbarrieren und Konditionen, um dann
133 auch den günstigeren Preis zu rechtfertigen?
- 134 PATRICIA WACHTER Ja. Der Einstiegspreis war so, dass der Frühbucherpreis auf dem Niveau
135 vom Wochenpreis des Vorjahres ist. Wir pendeln uns so ein, ein bisschen erhöht, aber dass

- 136 sie ungefähr das Preisniveau von diesem Jahr fürs nächste Jahr haben. Das war unser
137 Einstieg, um irgendwo anzufangen.
- 138 CHRISTOPH LEITER Genau, irgendwo muss man einmal anfangen und schauen, wie es sich ent-
139 wickelt. Macht ihr eine Gästesegmentierung?
- 140 PATRICIA WACHTER Eigentlich nicht, oder wenig. Wir haben fast nur Familien.
- 141 CHRISTOPH LEITER Ja klar, Businessgäste gibt es nicht, schätze ich mal.
- 142 PATRICIA WACHTER Wir haben keine Tagungen, kein Business, kein Wellness. Wir haben Fami-
143 lien, Eltern mit Kindern, Großeltern mit Kindern, aber auch ganz oft diesen drei-Generationen-
144 Urlaub. Es ist natürlich jetzt zum Beispiel im September so, dass klassisch eher die Wan-
145 derer kommen. Das sind Pärchen. Da tun wir uns etwas schwer. Da haben wir ein bisschen
146 Luft, weil wir in diesem Familienthema spielen. Dann kommen die mit den nicht schul-
147 pflichtigen Kindern, aber das ist nicht so viel.
- 148 CHRISTOPH LEITER Okay, gut. Was sind aus Ihrer Sicht die Gründe, Dynamic Pricing zu benüt-
149 zen?
- 150 PATRICIA WACHTER Guten Ertrag zu erwirtschaften und diese Flexibilität. Wenn ich jetzt im
151 August sehe, es läuft für uns wunderbar - hätten wir noch diese alte Preisliste, wären wir
152 echt verloren. So konnten wir den Ertrag noch mal erhöhen.
- 153 CHRISTOPH LEITER Okay. Also, Sie konnten schon wirklich den Ertrag erhöhen durch den Ein-
154 satz? Das ist super.
- 155 PATRICIA WACHTER Ja.
- 156 CHRISTOPH LEITER Spielen auch externe Faktoren eine Rolle, wie die Konkurrenz beispielswei-
157 se?
- 158 PATRICIA WACHTER Ja, wobei das ganz spannend ist. Im Walsertal arbeiten nicht so viele Kol-
159 legen dynamisch. Es ist einfach ein Vorteil, ich sehe nur Positives. Du siehst auch, was
160 haben die anderen für Preise. Da kannst du dann doch noch mal gegensteuern und dich
161 besser positionieren.
- 162 CHRISTOPH LEITER Ja, das ist ein Wettbewerbsvorteil.
- 163 PATRICIA WACHTER Ja.
- 164 CHRISTOPH LEITER Welche Gefahren sehen Sie bei Dynamic Pricing?
- 165 PATRICIA WACHTER Ich glaube, wenn man zu schnell merkt, dass es gut läuft, dass man gierig
166 wird. Dass man im guten Maß bleibt und es nicht ausreizt bis zum Letzten. Du merkst
167 plötzlich, es zieht gut an, es funktioniert super, da kannst du nochmal eine Stufe raufgehen
168 und dann geht der Gast auch noch mit, aber dass du nicht den Bogen überspannst.
- 169 CHRISTOPH LEITER Ja, irgendwo ist mal eine Grenze. Dann hat der Gast kein Verständnis mehr
170 und sucht sich etwas Anderes.
- 171 PATRICIA WACHTER Ja - und dass man diesen Punkt nicht überschreitet.
- 172 CHRISTOPH LEITER Haben Sie viele Stammkunden in Ihrem Hotel?
- 173 PATRICIA WACHTER Ja.
- 174 CHRISTOPH LEITER Gibt es da auch Befürchtungen bezüglich Dynamic Pricing?
- 175 PATRICIA WACHTER Anfangs hatten sie Sorge, sie haben das damit verbunden, oh, jetzt ziehen
176 sie an, in die Höhe. Aber wenn man das erklärt, du kannst zwischen verschiedenen Preis-
177 raten wählen und ihr bekommt diese Frühbuchermöglichkeit, die ihr immer haben wolltet,
178 haben sie das dann schon verstanden. Es ist natürlich auch eine große Umstellung für die
179 Stammgäste, die im ersten Moment bei einem Angebot nicht verstehen, dass sie aus drei
180 verschiedenen Preisen zum Beispiel wählen können. Was sie vorher nicht konnten. Da war
181 dieser Erklärungsbedarf höher.
- 182 CHRISTOPH LEITER Klar.
- 183 PATRICIA WACHTER Warum ist das jetzt so? Aus verschiedenen Gründen.
- 184 CHRISTOPH LEITER Sie sind in die Offensive gegangen und haben das erklärt und dann gab es
185 durch die Bank Verständnis von den Kunden?
- 186 PATRICIA WACHTER Ja.
- 187 CHRISTOPH LEITER Okay, ja. Wenn man das dann als Vorteil verkauft, was es in dem Fall ja

188 auch ist.

189 PATRICIA WACHTER Ja, auch wenn es jetzt nicht mehr die Preisliste gibt, damit sie vergleichen
190 können, ob es in diesem Zeitraum etwas günstiger ist als in jenem. Sie können es jetzt
191 einfach online durchspielen und sich selbst diese Preise ziehen. Sie sehen dann schon, wann
192 es günstiger ist und sehen den Vorteil, wir belohnen sie, wenn sie früher buchen.

193 CHRISTOPH LEITER Wenn es noch dynamischer werden sollte, haben Sie die Befürchtung, dass
194 Gäste miteinander über den bezahlten Preis reden könnten und sich dann beschweren?

195 PATRICIA WACHTER Das hatten sie vorher auch. Die Gäste reden immer miteinander, in der
196 Sauna, in der Kinderbetreuung. Es verselbstständigt sich auch. Irgendein Gast hat gesagt,
197 er hat eine Schultütenwoche gebucht, die wir überhaupt nirgends ausgeschrieben hatten.
198 Das hat sich so entwickelt. Das ist völlig unabhängig. Aber ich finde gerade jetzt kann man
199 das viel besser begründen, weil jemand sagen kann, ich habe vor einem Jahr gebucht oder
200 wir haben jetzt das gebucht. Das sehe ich eher als Vorteil.

201 CHRISTOPH LEITER Ja. In dem Zusammenhang finde ich es schlau, wenn Sie sagen, es gibt keine
202 Last Minute Angebote. Denn wenn man ansonsten sagt, der, der es vor drei Tagen gebucht
203 hat, kriegt es noch günstiger - das ist dann schwer. Wobei der natürlich das Risiko hatte,
204 kein Zimmer zu bekommen.

205 PATRICIA WACHTER Ja. Es kann vielleicht sein, dass wir dann sagen, wenn er kurzfristig bucht,
206 dass er ein kleines Zuckerl dazu bekommt. Dann kriegt er eine Flasche Wein. Aber wir
207 sagen, du bekommst diese Leistung und das ist diesen Preis wert. Da gehen wir nicht
208 runter. Vor allen Dingen jetzt in der Corona Zeit oder auch nach Corona, gibt es Leute, die
209 anrufen und sagen, »Ihr müsst ja froh sein, dass wir kommen – was ist denn jetzt Ihr Last-
210 Minute-Special?« Das Special ist, dass Sie jetzt auch kommen dürfen, weil wir nämlich
211 offen haben können. Wir haben in dem Moment auch noch die Servicequalität erhöht. Da
212 ist es schwierig, dass man nicht einbricht. Da wird man auch den ein oder anderen Gast
213 verlieren. Aber es ist schlicht konsequent. Für die, die uns die Treue und die Stange halten,
214 ist das das stärkere Argument.

215 CHRISTOPH LEITER Ja. Also wird nicht auf jeden Preis geschaut? Wie soll ich sagen, es wird
216 nicht versucht, jedes Zimmer wirklich zu befüllen?

217 PATRICIA WACHTER Nicht um jeden Preis. Ich halte es auch aus zu sagen, okay, dann haben wir
218 zwei Nächte dieses Zimmer nicht, bevor ich es verschleudere.

219 CHRISTOPH LEITER Okay, auch eine Art des Kundenbeziehungsmanagements, um niemanden
220 vor den Kopf zu stoßen.

221 PATRICIA WACHTER Ja.

222 CHRISTOPH LEITER Wird sich Ihrer Meinung nach das Dynamic Pricing in der österreichischen
223 Ferienhotellerie durchsetzen? Wenn wir jetzt fünf oder zehn Jahre in die Zukunft blicken.

224 PATRICIA WACHTER Ich hoffe es und glaube schon. Und ich glaube auch, dass Corona auch eine
225 Art Entwicklungsbooster ist, weil wenn du jetzt noch in starren Systemen arbeitest,
226 kommst du nicht weiter. Ich glaube auch diese »VUCA-World« [Volatility, Uncertainty, Com-
227 plexity, Ambiguity, Anm.], die uns jetzt einholt, und diese Digitalisierung werden sich auch
228 auf das Pricing auswirken.

229 CHRISTOPH LEITER Ja. Was ich sonst von anderen Interviewpartnern gehört habe, ist, dass sie
230 meinen, in der Ferienhotellerie ist es sehr, sehr schwierig, dass die Gäste das jemals akzep-
231 tieren werden.

232 PATRICIA WACHTER Das ist auch ein großes Vorurteil. Ich habe vor ein paar Jahren die LORY
233 gemacht bei der ÖHV. Wir hätten es nicht geschafft, das Pricing alleine zu implementieren.
234 Da fehlt uns das Wissen, die Zeit und wir haben Unterstützung gehabt von Bianca Spalte-
235 holz, die uns betreut hat und uns auf den Weg gebracht hat. Sie betreut uns weiterhin. Ich
236 kann für uns sagen, dass es nur positiv ist.

237 CHRISTOPH LEITER Okay, super. Dann wären wir soweit schon durch. Gibt es aus Ihrer Sicht
238 noch offene Punkte, die wir besprechen sollten? Irgendetwas, das Sie ergänzen möchten.

239 PATRICIA WACHTER Ich glaube, das wichtigste haben wir. Wie gesagt, ich bin echt froh und

240 dankbar, dass wir das gemacht haben. Wenn man anfängt, muss man wissen, dass es wirk-
241 lich ein Akt ist, einen Betrieb da umzustellen. Das braucht seine Zeit, eine gute Vorberei-
242 tung und eine gute Begleitung. Es braucht eine gute Schulung für die Mitarbeiter und eine
243 gute Kommunikation an den Gast.

244 CHRISTOPH LEITER Was waren da die größten Herausforderungen?

245 PATRICIA WACHTER Das Mindset umzustellen. Diese Angst überwinden, dass man sich nicht
246 mehr auf gewohntem Terrain bewegt. Das war immer klar, so arbeitet man, so läuft das.
247 Und jetzt ist das etwas Ungewisses, wo man diese Angst hat, wie akzeptieren es die Stamm-
248 gäste, vergraulen wir da jemanden? Für uns war das größte Thema diese Stornierung,
249 dass der beste flexible Preis 30 Tage oder 14 Tage vorher kostenlos storniert werden kann.
250 Das war vorher in dieser Form nicht möglich. Das war unsere Angst - fallen die uns jetzt
251 plötzlich alle davon? Aber andererseits, wenn sie tatsächlich auch diese beste flexible Ra-
252 te buchen und kommen, hast du den höchsten Preis. Dann erzielst du mehr Ertrag. Das
253 kompensiert sich dann auch wieder. Du verschmerzt dann auch mal diese kostenlose Stor-
254 nierung. Wir sind hier ganz hinten im Tal; gerade bei uns haben wir keine Walk-Ins. Es
255 kommt kaum einer spontan vorbei. Deswegen haben wir solche langjährigen Beziehungen
256 und auch diese Frühbucherrate. Du musst den Mut haben, es zu tun. Aber wie gesagt, ich
257 würde es sofort wieder machen.

258 CHRISTOPH LEITER Okay. Wenn bei meiner Auswertung noch Unklarheiten oder offene Fragen
259 auftreten sollten, darf ich mich nochmals melden?

260 PATRICIA WACHTER Ja klar, gerne.

261 CHRISTOPH LEITER Super. Wenn Sie wünschen, kann ich Ihnen die Transkription des Inter-
262 views zur Durchsicht schicken?

263 PATRICIA WACHTER Ja, finde ich cool, gerne.

264 CHRISTOPH LEITER Gerne, werde ich machen. Dann vielen Dank für das Interview.

265 PATRICIA WACHTER Danke Ihnen, viel Erfolg!

D.7 Interview mit Michaela Seyrling

1 CHRISTOPH LEITER Hallo, Michaela. Könntest du dich bitte kurz vorstellen?

2 MICHAELA SEYRLING Michaela Seyrling, Sales and Revenue Manager im Schlosshotel Fiss.

3 CHRISTOPH LEITER Wie lange bist du schon in der Hotellerie tätig? Welche Rollen hattest du
4 schon? Was ist deine aktuelle Rolle?

5 MICHAELA SEYRLING Ich bin seit 1996 in der Hotellerie tätig und war Rezeptionistin, schon im
6 Service tätig, in der Reservierung, in Sales and Marketing. Ich mache jetzt Revenue and
7 Sales im Schlosshotel Fiss. Ich bin dort fürs Pricing zuständig, für alle Online-Plattformen,
8 alles, was im Hintergrund so funktionieren soll.

9 CHRISTOPH LEITER Okay. Was verstehst du generell unter Dynamic Pricing?

10 MICHAELA SEYRLING Unter Dynamic Pricing verstehe ich, dass sich die Preise immer dyna-
11 misch an das Anfragevolumen, an die Marktsituation, an was auch immer der Markt her-
12 gibt, anpassen.

13 CHRISTOPH LEITER Genau. Hast du sonst schon als Kunde mal Erfahrung mit Dynamic Pricing
14 gemacht? In anderen Branchen?

15 MICHAELA SEYRLING Ja klar, in der Flugzeugbranche. Ansonsten... auf Amazon kriegst du es
16 täglich mit.

17 CHRISTOPH LEITER Ja, das stimmt.

18 MICHAELA SEYRLING Ich glaube, dass es in vielen Branchen mehr und mehr zu tragen kommt,
19 wie es auch in der Hotellerie immer mehr eingesetzt wird. Wobei es in der Ferienhotellerie
20 noch nicht wirklich Usus ist.

21 CHRISTOPH LEITER Genau, das ist ja das Thema meiner Arbeit. Dann kommen wir auch schon
22 zum nächsten guten Punkt. Wird bei euch schon Dynamic Pricing gemacht?

- 23 MICHAELA SEYRLING Noch nicht direkt. Wir sind gerade in der Umstellungsphase. Wir sind
24 gerade dabei, das richtige System für uns zu finden. Wenn du das professionell machst,
25 brauchst du in der Größe wie bei uns, mit 135 Zimmern, ein System, das dich unterstützt.
26 Nur mit Hand und Excel-Sheet und manuellen Preisumstellungen im PMS funktioniert
27 das in der Größe nicht. Da sind wir gerade auf der Suche nach dem richtigen Partner. Wir
28 haben aus der Historie heraus leicht dynamische Preise, was Vorsaison, Nebensaison, Wo-
29 chenende, was auch immer betrifft. Aber dass die Preise sich wirklich während der Saison,
30 während des Tagesablaufs verändern, das haben wir noch nicht umgestellt.
- 31 CHRISTOPH LEITER Okay, das heißt, ihr arbeitet noch mit Saisonpreisen.
- 32 MICHAELA SEYRLING Genau, klassisch.
- 33 CHRISTOPH LEITER Plus irgendwelche Ferienzeiten oder Feiertage.
- 34 MICHAELA SEYRLING Genau. Vorsaison, Hauptsaison, da gibt es verschiedene Saisonzeiten. Es
35 gibt auch verschiedene Angebote, z.B. im Dezember, je länger du bleibst, desto günstiger
36 wird der Preis. Mit solchen Sachen arbeiten wir aktuell noch.
- 37 CHRISTOPH LEITER Wenn du sagst, dass ihr das gerne einführen würdet, was sind eure Ziele
38 dabei?
- 39 MICHAELA SEYRLING Du meinst, bis wann wir es umsetzen, oder was wir dadurch gewinnen?
- 40 CHRISTOPH LEITER Genau, was eure Ziele damit sind, was ihr erreichen möchtet.
- 41 MICHAELA SEYRLING Dass wir an den stark ausgelasteten Tagen einfach noch einmal mehr aus
42 dem Preis rausholen können. Wir haben die Strategie, dass bewusst zum Datum hin der
43 Preis nicht günstiger wird, sondern teurer. Das wollen wir damit unterstützen. Je weniger
44 Verfügbarkeit vorhanden, je mehr die Nachfrage steigt, desto höher ist der Preis.
- 45 CHRISTOPH LEITER Natürlich.
- 46 MICHAELA SEYRLING Wenn der Preis von uns festgesetzt wurde, gehen wir nicht mehr runter.
47 Das heißt, wir fahren nicht eine Woche vorher 10% beim Preis runter, das tun wir nicht.
- 48 CHRISTOPH LEITER Also keine Last-Minute-Angebote.
- 49 MICHAELA SEYRLING Die gibt es nur ganz, ganz selten bei uns. Wenn, dann maximal durch ein
50 Upgrade oder was immer auch, aber wir fahren nicht mit dem Preis runter. Langfristig
51 gesehen erziehst du dir die Gäste falsch.
- 52 CHRISTOPH LEITER Ja, genau. Es ist auch schwer zu erklären, warum der, der drei Tage davor
53 gebucht hat, weniger zahlt als einer, der drei Monate davor gebucht hat.
- 54 MICHAELA SEYRLING Genau.
- 55 CHRISTOPH LEITER Euer Ziel ist nicht, so die Auslastung zu erhöhen, sondern den Erlös zu
56 maximieren.
- 57 MICHAELA SEYRLING Genau. Natürlich ist die Auslastung auch betroffen, aber gerade am An-
58 fang glaube ich, dass dich solche Systeme in den Primetimes unterstützen, um die Prime-
59 times früher zu erkennen. Du belohnst den Gast, der drei Monate im Vorhinein bucht, weil
60 der einen besseren Preis hat als der, der in der letzten Minute bucht.
- 61 CHRISTOPH LEITER Genau. Du hast schon gesagt, ihr möchtet ein automatisiertes System ein-
62 setzen. Eines, das euch dann auch die Berechnungen macht? Oder geht es mehr ums Chan-
63 nel Management, oder um beides?
- 64 MICHAELA SEYRLING Channel Manager haben wir schon im Einsatz, ohne den geht es heut-
65 zutage eigentlich nicht mehr. Du kannst nicht manuell Verfügbarkeiten warten, das geht
66 einfach nicht mehr. Nein, es geht wirklich darum, dass das ein System ist, das mir Preisvor-
67 schläge macht. Wir würden es nicht so einsetzen, dass dieses System vollautomatisch die
68 Preise überschreibt, sondern dass wir Vorschläge kriegen, die wir entweder übernehmen
69 oder nicht übernehmen. Wir sind schon noch in der Entscheidung, wollen wir das jetzt oder
70 nicht.
- 71 CHRISTOPH LEITER Ja, ich denke vor allem in der Anfangsphase muss erst mal ein Vertrauen
72 aufgebaut werden in die Software. Das könnte man sich ja immer noch überlegen.
- 73 MICHAELA SEYRLING Ja, und von den Mitarbeitern auch. Das ist eine Umstellungsphase. Die
74 Gäste müssen sich auch daran gewöhnen, dass sie einen gewissen Zeitraum haben, wo

75 sie das Angebot annehmen können und wo dieser Preis gilt. Wenn sie dann erst später
76 draufkommen, kann es sein, dass es ein höherer Preis ist. Dann muss sich der Gast auch
77 erst daran gewöhnen.

78 CHRISTOPH LEITER Weil du die Mitarbeiter erwähnst, das betrifft ja nicht nur dich als Revenue
79 Managerin, sondern auch die Rezeptionisten und vermutlich auch das Management.

80 MICHAELA SEYRLING Wir haben eine eigene Reservierungsabteilung. Die betrifft das natürlich
81 in erster Linie. Die müssen es ja umsetzen.

82 CHRISTOPH LEITER Ja. Wie kommt das bei den Mitarbeitern an? Sind die positiv eingestellt
83 oder gibt es Befürchtungen?

84 MICHAELA SEYRLING Nein, wir führen schon Gespräche. Sie sind recht offen für alles, was neu
85 ist. Natürlich gibt es eine gewisse Barriere; immer, wenn sich etwas ändert. Das werden
86 wir im Laufe des Prozesses sehen. Ich denke, das wird gut funktionieren. Wir setzen das
87 nicht gleich so extrem um und sagen, so - jetzt ist das System da und es gibt nur noch das.
88 Wir entscheiden das mit und schauen, was ist wirklich für eine Zeit, wann machen wir es
89 wirklich, wann übernehmen wir den Preis und wann nicht. Dadurch kriegst du selbst auch
90 noch ein bisschen ein Gefühl, dass du die Mitarbeiter dabei unterstützt.

91 CHRISTOPH LEITER Okay.

92 MICHAELA SEYRLING Die genauen Richtlinien haben wir noch nicht festgelegt, wie viele Tage
93 davor das Angebot dann für den Gast gilt. Das müssen wir erst machen. Aber erst dann,
94 wenn wir wirklich ein System haben, wo wir sagen, okay - mit dem arbeiten wir jetzt. Wir
95 sind schon in der engsten Abstimmung, aber unterschrieben ist noch nichts.

96 CHRISTOPH LEITER Gut. Da gibt es also keinen großen Widerstand von den Mitarbeitern und
97 du fürchtest auch nicht, dass dein Job dann nicht mehr da ist.

98 MICHAELA SEYRLING Nein, das gar nicht. Ich erwarte mir viel mehr Unterstützung in meinem
99 Job. Ich glaube, so ein System wird nie einen Menschen ersetzen, weil es immer jemanden
100 braucht, der das System auch bedient. Ich habe vor Kurzem einen Bericht aus Wien gehört.
101 Sie hatten das Problem, dass sie teilweise den Systemen die Arbeit überlassen haben und
102 die Preise sind jetzt voll runtergefallen, weil es das System einfach gemacht hat. Die Nach-
103 frage war nicht da und dann sind sie mit den Preisen voll runtergefahren. Genau solche
104 Sachen sollst du als Revenue Manager im Auge haben. Also nein, ich habe keine Angst um
105 meinen Job.

106 CHRISTOPH LEITER Ja klar, gut. Aufgrund welcher Kriterien würdet ihr das mit Dynamic Pri-
107 cing machen? Macht ihr das in Kombination mit Preisbarrieren, Buchungsregeln?

108 MICHAELA SEYRLING Ja natürlich. Das haben wir jetzt auch schon im Einsatz. Sachen wie mi-
109 nimum stay, An- und Abreise möglich an diesem Tag, damit wird man natürlich weiterhin
110 arbeiten. Ich brauche das auch in der Ferienhotellerie. Ich kann nicht jeden Gast jeden
111 Tag an- und abreisen lassen. Ich habe Wochen, wo ich sage, in dieser Woche kann man
112 nur am Samstag oder am Sonntag an- und abreisen, weil ich mir keine Lücken aufreißen
113 kann. Über solche Sachen werden wir nie hinwegkommen. Das brauchst du in der Ferien-
114 hotellerie. Der Gast ist auch daran gewöhnt, dass er Restriktionen hat. Es ist einfach so.
115 Gerade im Winter. Im Sommer ist es ein bisschen anders, aber im Winter, wo bei uns die
116 Hochsaison ist, brauchst du minimum stays und An- und Abreisetage.

117 CHRISTOPH LEITER Sonst habt ihr Lücken, das ist dann auch unangenehm für euch.

118 MICHAELA SEYRLING Genau. Da wird die Reservierung nicht so begeistert sein, weil sie sie
119 dann füllen müssen. Das ist nicht so fein, für alle Beteiligten, - auch für das Housekee-
120 ping - wenn wir jeden Tag total viele An- und Abreisen haben. Gerade in Hochsaisons, wo
121 du es steuern kannst, sagst du, an dem Tag, dem An- und Abreisetag, kannst du kommen,
122 lieber Gast, und sonst nicht. Sie akzeptieren es auch.

123 CHRISTOPH LEITER Dann benötigt man im Prinzip auch keine Last-Minute-Preise, wenn man
124 das schon so steuert, dass man keine kleinen Lücken hat.

125 MICHAELA SEYRLING Wir haben Restplätze, das sind die Lücken. Aber wie gesagt, da kannst
126 du dann als Gast am Dienstag anreisen, wo es normalerweise nicht gehen würde. Wenn

- 127 wir gerade einen Stammgast hatten, der am Dienstag abreist. Das gibt es immer wieder.
- 128 CHRISTOPH LEITER Okay, genau. Macht ihr eine Segmentierung der Gäste?
- 129 MICHAELA SEYRLING Über Sourcecodes meinst du? Meinst du, wie sie auf uns kommen? Oder
- 130 meinst du über Marketingcodes, welches Interesse sie haben?
- 131 CHRISTOPH LEITER In der Stadthotellerie würde man z.B. sagen, die größten Segmente sind
- 132 einmal die Geschäftsleute und die Privaten, die Urlaub machen. Ihr habt nur Urlaubsgäste.
- 133 Werden die noch unterteilt?
- 134 MICHAELA SEYRLING Wir haben Wellnessgäste und wir haben Familiengäste. Wir sind ein Fa-
- 135 milienhotel, aber mit starker Wellnesskompetenz. Das heißt, wir haben zwei Typen. Die
- 136 Familiengäste und die Wellnessgäste. Wobei ein Familiengast natürlich auch mal ein Well-
- 137 nessgast sein kann, wenn er nur mit seiner Frau kommt. Ja, das machen wir schon. Wobei
- 138 es segmentiert sich bei uns ganz gut durch die Saison. In der Ferienzeit sind hauptsächlich
- 139 Familien da und in der Nebensaison hauptsächlich der Wellnessgast.
- 140 CHRISTOPH LEITER Okay.
- 141 MICHAELA SEYRLING Aber wir sprechen sie unterschiedlich an. Wir haben jetzt ein neues Sys-
- 142 tem, das wir im Einsatz haben für die Newsletter. Da werden sie in Zukunft unterschiedlich
- 143 angesprochen, ob das ein Wellnessgast ist oder ein Familiengast.
- 144 CHRISTOPH LEITER Okay, ihr sprecht sie unterschiedlich an, mit unterschiedlichen Angeboten.
- 145 MICHAELA SEYRLING Genau, von den Pauschalen her haben wir unterschiedliche Angebote,
- 146 vom Pricing her sind sie gleich. Gesteuert natürlich durch die Personen, die dabei sind.
- 147 Aber wir haben das nicht, wie es in der Stadt ist, wenn das ein Firmengast ist, der einen
- 148 Firmenvertrag hat, und der Privatgast zahlt die BAR-rate. Bei uns zahlt jeder Gast das
- 149 Gleiche. Das reguliert sich über die Kategorie, die er bucht, oder über das Arrangement.
- 150 Aber ansonsten zahlt jeder Gast bei uns den gleichen Preis.
- 151 CHRISTOPH LEITER Gut. Fallen dir sonst noch Gründe ein, Dynamic Pricing zu benutzen? Spie-
- 152 len da irgendwelche externen Faktoren eine Rolle?
- 153 MICHAELA SEYRLING Meinst du jetzt Wetter & Co?
- 154 CHRISTOPH LEITER Zum Beispiel das Wetter, oder die Konkurrenz.
- 155 MICHAELA SEYRLING Ja, natürlich. Das ist der Riesenvorteil an dem System, wenn du es ver-
- 156 wendest. Es fragt die Mitbewerber ab, es lässt die Wettersituationen, die Anfragesituation
- 157 in der Region einfließen. Solche Sachen kriegst du selbst nicht wirklich raus. Woher soll ich
- 158 jetzt die Anfragesituation in der Region rauskriegen? Das sind Sachen, die für ein System
- 159 sprechen.
- 160 CHRISTOPH LEITER Ja. Wetter würde ja da nur sehr kurzfristig sein.
- 161 MICHAELA SEYRLING Genau, ganz kurzfristig. Aber sie lassen es auch mit einfließen ins kurz-
- 162 fristige Pricing. Das ist aber im Sommer fast wichtiger als im Winter bei uns.
- 163 CHRISTOPH LEITER Genau. Wir haben jetzt viele positive Aspekte gesehen. Siehst du auch Ge-
- 164 fahren beim Dynamic Pricing?
- 165 MICHAELA SEYRLING Ja, es wird sicher am Anfang der ein oder andere Gast verwirrt sein,
- 166 warum das plötzlich umgestellt wird, warum das Angebot nur noch kürzer gilt oder der
- 167 Preis sich verändert. Natürlich hast du eine gewisse Changekurve auch bei den Mitarbei-
- 168 tern, immer bei Veränderungen. Aber ich glaube, wenn du selbst vorsichtiger an die Sache
- 169 herangehst und das durchdacht machst und nicht mit der Keule durchfährst, wird es nicht
- 170 so viele Probleme geben. Man muss gerade in der Anfangsphase schauen, wie weit ich
- 171 gehen kann, wie weit es der Gast annimmt, wo wir Probleme haben. Das ist viel Kommu-
- 172 nikation, da kann man gleich ganz viel am Anfang abholen. Gefahren würde ich nur dann
- 173 sehen, wenn du keine Preisuntergrenze machst.
- 174 CHRISTOPH LEITER Dass der Preis nicht in den Keller rauscht.
- 175 MICHAELA SEYRLING Wir fahren mit einer Preisuntergrenze, das ist unsere Preisliste, die wir
- 176 nur manuell untersteuern könnten, wenn wir wollen. Das ist für mich ganz wichtig, damit
- 177 der Preis nicht in den Keller rasseln kann. Ich finde das einfach nicht sinnvoll.
- 178 CHRISTOPH LEITER Ja, klar. Befürchtet ihr, dass sich viele Gäste beschweren? Es ist im Hotel ja

179 relativ einfach, im Vergleich zu Flugzeugen z.B. Da kann ich mich nicht wirklich beschwe-
180 ren.

181 MICHAELA SEYRLING Natürlich wird es Gäste geben, die sich beschweren. Wenn mehrere bu-
182 chen und der eine, der fünf Tage früher bucht, den günstigeren Preis bekommt als der, der
183 fünf Tage später bucht. Aber gerade in dieser Situation, wenn ich den Preis nur nach oben
184 gebe und nicht nach unten, kann ich super argumentieren. Ich finde, es ist schwieriger,
185 jemandem zu argumentieren, warum der, der drei Tage vorher anreist, weniger zahlt, als
186 wenn ich sage, der zahlt jetzt mehr. Ganz einfach, der andere hat früher gebucht, früher
187 angezahlt. Wir haben die Anzahlung viel länger im Haus und er hat sich früher dafür ent-
188 schieden, fix bei uns zu buchen und er nimmt die Stornorichtlinien in Kauf, dass er eben
189 nicht mehr stornieren kann. Einer, der drei Tage vorher bucht, hat bis drei Tage vorher die
190 Entscheidung, buche ich oder buche ich nicht. Dann muss er einfach in Kauf nehmen, dass
191 es teurer ist. Ich glaube, da kann man sehr gut argumentieren.

192 CHRISTOPH LEITER Ja, vor allem, wenn man es wirklich so systematisch macht, wie ihr das
193 vorhabt. Wenn es ein System ist, das es komplett dynamisch macht, wo jeden Tag die Preise
194 schwanken, ist es vermutlich schwieriger.

195 MICHAELA SEYRLING Eben. Wenn ich sagen würde, ich würde es voll dem System überlassen
196 und es kann tun, was es will, dann ist es wirklich schwierig. Es wird auch für die Mitarbei-
197 ter schwieriger. Wenn der Gast herkommt, muss ich mir zuerst mal die ganze Korrespon-
198 denz durchschauen, wieso er eigentlich den Preis hat und der andere den Preis. So können
199 sie nur nach oben gehen. Und da wissen sie ganz genau, wenn jemand kommt, um sich zu
200 beschweren, ist die erste Argumentation, der andere hat früher gebucht. Das ist einfach.
201 Und du erziehst dir die Gäste ein bisschen, damit sie früher buchen. Das finde ich immer
202 die Gefahr am last minute, dass du die Gäste genau in die falsche Richtung erziehst. Mit
203 dem last minute erziehst du die Gäste so, dass du sagst, lieber Gast, buche am besten so
204 spät wie möglich, weil du dann den besten Preis bekommst. Genau das wollen wir nicht.

205 CHRISTOPH LEITER Mit der Gefahr, dass vielleicht kein Zimmer mehr da ist. Aber im Prinzip
206 kann er da ein bisschen gamblen.

207 MICHAELA SEYRLING Genau. Aber genau dort wollen wir nicht hin. Das bedeutet für uns Stress,
208 für alle Abteilungen eigentlich. Wir haben es im Sommer gesehen, wie es ist, wenn der
209 Vorbuchungszeitraum bei ca. 14 Tagen liegt. Das ist wirklich für alle Beteiligten schwierig.
210 Wir waren es immer gewohnt, dass die Gäste viel früher buchen und jetzt durch Corona
211 bucht jeder so kurzfristig wie möglich. Am 20. Juni hat es ausgesehen, als wenn wir einen
212 sehr schrecklichen Sommer hätten. Wir haben am 17. Juli aufgesperrt und waren voll.
213 Es ist der Zeitraum, die Vorbuchungszeit, ist sehr, sehr kurz momentan. Das ist teilweise
214 eine Herausforderung, wenn du es nicht gewohnt bist, in allen Abteilungen. Das Service
215 macht die Dienstpläne eine Woche vorher und plötzlich muss man alles umschmeißen, weil
216 doch 20, 30 Gäste mehr da sind. Das würdest du dir selbst antun, wenn du die Gäste darauf
217 trimmst, dass sie kurzfristig buchen mit den last minute Geschichten. Das wollen wir nicht.

218 CHRISTOPH LEITER Okay. Für euch ist der Vorteil also die Planbarkeit auf jeden Fall bei den
219 frühen Buchungen jetzt.

220 MICHAELA SEYRLING Ja, auch für den Gast. Der kann sich vorher selbst überlegen, was er will,
221 welches Zimmer er möchte. Und er hat da auch noch eher die Möglichkeit, sich das auszu-
222 suchen. Außer Weihnachten, Silvester, das ist ein bisschen etwas Anderes.

223 CHRISTOPH LEITER Siehst du technische Anforderungen bei der Einführung von Dynamic Pri-
224 cing?

225 MICHAELA SEYRLING Ja, da sehe ich relativ große sogar. Es ist ganz wichtig, dass die Systeme
226 miteinander funktionieren. Das heißt, dass das PMS wirklich auch kompatibel mit dem
227 System ist, das man einführt; dass es auch die Preise übernehmen kann; dass es die Daten
228 an dieses Revenue System weitergeben kann. Da hängt auch ganz viel dran. Hast du das
229 System, das das unterstützt? Wenn du das nicht hast, musst du das PMS wechseln, oder
230 nicht? Oder was machst du? Ab einer gewissen Größe des Hauses kannst du nicht täglich

231 die Preise, oder auch wenn es nur einmal in der Woche ist, manuell ändern. Das ist ein
232 wahnsinniger Aufwand. Da sprechen wir auch nicht mehr von Dynamic Pricing, wenn du
233 es nur manuell jede Woche einmal änderst.

234 CHRISTOPH LEITER Ja.

235 MICHAELA SEYRLING Da liegt noch viel daran, dass die Systeme miteinander können. Rate-
236 board ist schon ganz, ganz weit und hat viele Schnittstellen. Aber ich glaube, dass es eine
237 ganz wichtige Voraussetzung ist, dass die Technik passt.

238 CHRISTOPH LEITER Ja, da wäre der Ansatz vermutlich, dass das Dynamic Pricing System die
239 Preise ans PMS schickt, das PMS an den Channel Manager und von dort dann an alle
240 Kanäle raus.

241 MICHAELA SEYRLING Genau. Und von dort dann auf die eigene WBE, genau. So wäre es natür-
242 lich am besten. Ich glaube, nur so wird es funktionieren. Wenn da wieder ein manueller
243 Schritt dazwischen ist, ist es sehr fehleranfällig, wenn es dann nicht richtig weitergeht
244 an den Channel Manager. Da muss man wirklich schauen, dass die Systeme miteinander
245 arbeiten. Sonst wird es mehr Probleme geben, als es bringt, fürchte ich.

246 CHRISTOPH LEITER Was sind deiner Meinung nach die Gründe, dass Dynamic Pricing in der
247 Stadthotellerie schon wesentlich weiter verbreitet ist?

248 MICHAELA SEYRLING Ich glaube, weil die Stadt noch einmal viel, viel, viel mehr Mitbewerber
249 hat. Du konkurrierst in der Stadt viel, viel mehr. Wenn jemand in die Stadt fährt, dann,
250 weil er dort für ein, zwei Tage Stadturlaub macht, oder weil er geschäftlich dort ist. Da
251 machen fünf oder zehn Euro schon viel aus. Ob das Zimmer jetzt fünf oder zehn Euro mehr
252 kostet. Ich glaube, deshalb haben sie schon viel früher damit begonnen. Bei denen macht
253 der kleine Unterschied viel aus, ob der Gast bucht oder nicht. Bei uns in der Ferienhotellerie
254 ist es eher so, traditionell in der 5 Sterne Hotellerie, dass der Gast zu uns kommt, weil er
255 zu uns kommen will. Der bleibt viel länger, er schaut, ob das Hotel wirklich den Pool hat,
256 den er haben will. In der Stadt schaut man nur, ob einem das Zimmer, das Frühstück, die
257 Location, der Preis passt. In der Stadt läuft, denke ich, viel mehr über den Preis. Bei uns
258 läuft es viel mehr über Emotionen.

259 CHRISTOPH LEITER Ja, stimmt. Stadthotels bieten mehr oder weniger alle dasselbe an. Natür-
260 lich verschiedene Qualitätsabstufungen.

261 MICHAELA SEYRLING Genau. Sie machen einen tollen Job. Ich denke oft, die Hotels in der Stadt
262 haben sich auch schon differenziert von anderen. Es gibt wirklich Hotels, die viel mit Emo-
263 tionen arbeiten. Aber es gibt auch noch ganz, ganz viele Hotels, die mit dem Preis arbeiten.
264 Und genau dann brauchst du natürlich dieses Dynamic Pricing ganz, ganz stark. Darum
265 glaube ich auch, dass es bei uns in der Ferienhotellerie nie so wird, dass ich dreimal am
266 Tag den Preis ändere. Das glaube ich nicht. Aber ich kann das letzte Bisschen noch raus-
267 holen. Ich glaube, ohne System traust du dich oft nicht, dass du nochmal mit dem Preis
268 raufgehst. Aber wenn du das fundiert mit dem System hast, das dir deine Vergangenheit
269 errechnet. . . Wir haben Protel im Einsatz. Ich kriege da nie die Zahlen so raus, wie sie mir
270 ein Rateboard geben. Da hast du diese Vergangenheitsdaten drin. Dadurch kannst du dich
271 das trauen. Wenn du diese Info nicht hast, ist es schwierig, das manuell zu machen. Sicher
272 kannst du dich trauen, aber ich höre da lieber auf fundiertere Sachen. Ich sichere mich
273 lieber ab, dass ich auch Vergangenheitsdaten drinnen habe. Das gibt dir so ein System.
274 Stand heute 2020 glaube ich nicht, dass wir jemals dort landen, dass wir dreimal am Tag
275 den Preis ändern in der Ferienhotellerie. Das kann ich mir nicht vorstellen.

276 CHRISTOPH LEITER Ja, das sind gute Punkte. Wird sich deiner Meinung nach Dynamic Pri-
277 cing in der österreichischen Ferienhotellerie durchsetzen? Wenn wir fünf oder zehn Jahre
278 weiterschauen.

279 MICHAELA SEYRLING Das glaube ich schon. Sie werden es immer mehr verwenden, weil es auch
280 mehr am Punkt der Zeit ist. Es ist moderner. Der Markt und der Mensch sind viel flexibler,
281 viel dynamischer heutzutage als vor zehn, fünfzehn Jahren. Ich glaube, da müssen wir
282 auch dranbleiben. Diese Kurzurlaubsgeschichten werden immer wichtiger. Wenn man mal

- 283 ein paar Tage frei hat, will man raus. Man will etwas Anderes sehen. Und man muss auch
284 diese Gäste berücksichtigen und abfangen. Man muss auch die dann einfließen lassen und
285 sehen, da bewegt sich etwas, da tut sich etwas. Wenn du immer auf deiner Linie bleibst,
286 hast du zwar auch den Gast im Haus, aber du könntest vielleicht noch ein bisschen mehr
287 für ihn rausholen.
- 288 CHRISTOPH LEITER Ja. Gibt es aus deiner Sicht noch offene Punkte, die wir besprechen sollten?
289 Oder möchtest du noch etwas ergänzen?
- 290 MICHAELA SEYRLING Nein, ich glaube, ich habe schon recht viel gesagt.
- 291 CHRISTOPH LEITER Gut, wenn bei meiner Auswertung Unklarheiten oder offene Fragen auftau-
292 chen, kann ich mich dann nochmals an dich wenden?
- 293 MICHAELA SEYRLING Ja, natürlich.
- 294 CHRISTOPH LEITER Super, danke. Möchtest du eine Transkription des Interviews zugesendet
295 kriegen?
- 296 MICHAELA SEYRLING Ja, gerne.
- 297 CHRISTOPH LEITER Okay.
- 298 MICHAELA SEYRLING Was ich dann ganz gerne hätte - dürfte ich deine Arbeit auch haben am
299 Ende?
- 300 CHRISTOPH LEITER Natürlich.
- 301 MICHAELA SEYRLING Wenn sie fertig ist, zum Lesen. Das würde mich interessieren.
- 302 CHRISTOPH LEITER Klar. Gut, dann vielen Dank fürs interessante Interview.
- 303 MICHAELA SEYRLING Danke auch.

D.8 Interview mit Bianca Spalteholz

- 1 CHRISTOPH LEITER Guten Tag, Frau Spalteholz, könnten Sie sich bitte kurz vorstellen?
- 2 BIANCA SPALTEHOLZ Oh ja, mein Name Bianca Spalteholz. Ich bin seit 1984 in der Hotelle-
3 rie tätig. Über große Konzerne wie Steigenberger und Hotel International Pegasus habe
4 vielzählige Erfahrung gesammelt, hauptsächlich im Reservierungssystem und bin seit 22
5 Jahren, also seit 1998 selbständig und berate Hotels zu dem Thema Revenue Management,
6 [???], GDS und Pricing.
- 7 CHRISTOPH LEITER Super. Was verstehen Sie den generell unter Dynamic Pricing?
- 8 BIANCA SPALTEHOLZ Also das ist für mich eine ganz, ganz klare Aussage. Das sind Preise die
9 eben nach der Nachfrage im Markt und im Hotel angepasst werden. Steigt die Nachfrage,
10 steigt auch der Preis und, ja, und im Gegensatz zu statischen Preisen hat der [???]tagesver-
11 anstalter zum Beispiel die nicht geyieldet werden. Oder für Saisonpreise, in Ferienhotels
12 ist ja der Unterschied eben, dass diese vorher festgelegt werden, auch wenn man nicht
13 genau weiß, wie sich die Nachfrage entwickeln wird.
- 14 CHRISTOPH LEITER Haben Sie schon mal als Kunde selbst Erfahrungen mit Dynamic Pricing in
15 anderen Branchen gemacht?
- 16 BIANCA SPALTEHOLZ Oh ja, natürlich, also auf jeden Fall bei den Airlines natürlich, aber auch
17 bei Friseuren zum Beispiel. Da passiert es auch, da sind die Abendstunden meistens teurer
18 als die Vormittagsstunden. Oder bei bestimmten Uhrzeiten bei Spar, das ist noch relativ
19 neu, aber das gibt es auch schon. Und grundsätzlich kann man sagen, dass alle Dienst-
20 leister mit begrenzten Kapazitäten, die nicht gelagert werden können, also nicht später
21 abverkauft werden können, wenn die Nachfrage steigt, die sind im Grunde genommen da-
22 für geeignet.
- 23 CHRISTOPH LEITER Genau. Seit wann ist denn Dynamic Pricing in der Hotellerie oder speziell
24 in der Ferienhotellerie eigentlich ein Thema
- 25 BIANCA SPALTEHOLZ Also in der Hotellerie und speziell in der Konzernhotellerie, das ist natür-
26 lich in den frühen 80er Jahre durch Marriott Hotels schon gekommen. Die 90er Jahre, da
27 haben dann, sag ich mal, die individuellen Hotels, die Privathotels auch angefangen damit

28 zu arbeiten, also hauptsächlich in der Stadt. Und jetzt eigentlich seit knapp zehn Jahren
29 fängt es jetzt an, dass man eben auch in der Ferienhotellerie damit arbeitet. Aber das ist
30 noch ganz, ganz sporadisch. Vor allem in Österreich, sind sie da noch ein großes Stück
31 zurück.

32 CHRISTOPH LEITER Wo sehen Sie denn die Unterschiede bei Stadt- und Ferienhotellerie? Warum
33 verzögert sich da der Einsatz so sehr?

34 BIANCA SPALTEHOLZ Ja, das ist, kann ich sagen, das ist im Grunde genommen die pure Angst
35 von den Ferienhotels. Weil die haben ja das Problem, dass sie eben die Stammgäste haben,
36 und die haben die Angst, dass sie den Stammgästen unterschiedliche Preise nicht verkaufen
37 können. Das ist also ein ganz großes Problem. Und dann haben sie ja eine ganz andere
38 Preisdarstellung. Sie arbeiten ja mit Pro-Personenpreisen im Zimmer und das ist natürlich
39 anachronistisch in Zeiten wo wir mit Booking[.com] arbeiten und Expedia und großen Ver-
40 anstaltern. Die arbeite ja auch mit Zimmerpreisen und das ist die größte Umstellung für
41 ein Hotel, und das ist auch wirklich ein Eingriff in das Gehirn des Hotels, sozusagen. Und
42 insofern ist das die größte Angst, diese beiden Sachen. Dass sie eben umstellen müssen auf
43 Zimmerpreise, dass sie nicht wissen, wie sie es kalkulieren müssen und die Unsicherheit,
44 zum Beispiel, die Preise tageweise anzupassen. Das ist sowas von fremd den Ferienhotels.
45 Andererseits, die die es gemacht haben, die sagen »Mein Gott, wir sind so froh, dass wir das
46 jetzt gelernt haben, wie man mit Belegungsspitzen umgeht und dass man den Preis dann
47 auch als Instrument einsetzen kann zur Steuerung.« Da sind die so glücklich, dass sie das
48 gelernt haben.

49 CHRISTOPH LEITER Kann ich mir vorstellen, ja.

50 BIANCA SPALTEHOLZ Und diese festen Saisonen sind ja heutzutage sehr, sehr wetterabhängig.
51 Wir haben ja nicht mehr so ein Garantiewetter, sag ich mal, im Juli, August von tollem
52 Wetter, sondern es ist manchmal ja schon im Mai besser als im Juni. Und solche Sachen.
53 Das kann man dann natürlich auch, gerade in der Ferienhotellerie kann man sich da besser
54 darauf einstellen, wenn man tageweise yieldsen kann. Genau.

55 CHRISTOPH LEITER Wobei natürlich die Buchungen oft schon weit im Voraus erfolgen, gerade
56 in der Ferienhotellerie.

57 BIANCA SPALTEHOLZ Nicht mehr...

58 CHRISTOPH LEITER Nein?

59 BIANCA SPALTEHOLZ Das denkt man immer noch, aber das ist nicht mehr so. Jetzt gerade in der
60 Coronazeit, es ist schmerzlich für die Hotels, zu sehen, dass das Geschäft ganz ganz spät
61 erst ankommt. Ganz spät. Die haben früher ein Jahr im Voraus, halbes Jahr im Voraus, ihre
62 Häuser schon voll gebucht gehabt, ja, aber das ist nicht mehr so. Und über das Internet ist
63 das natürlich viel transparenter geworden und man kann durchaus auch in der besten [??]
64 noch Zimmer kriegen. Weil das ganze Angebot eben online ist.

65 CHRISTOPH LEITER Ja, was sind denn Ihrer Meinung nach die generellen Ziele, bei der Einfüh-
66 rung von Dynamic Pricing?

67 BIANCA SPALTEHOLZ Naja, mehr Umsatz, mehr Ertrag zu machen. Die Nachfrage besser abzu-
68 schätzen. Es geht immer darum, die Nachfrage besser abzuschätzen. Ja, also, sie können
69 nur dann abschöpfen, wenn was da ist, aber das Problem ist, wenn was da ist und sie haben
70 sich zu günstig verkauft, sind sie zu schnell vollgebucht. Und wenn sie dann die letzten 20
71 Zimmer, ich sag jetzt mal, sie haben, ich sag jetzt mal eine Hausnummer, sie haben 100
72 Zimmer, und die letzten 20 Zimmer gehen weg wie warme Semmeln und sie haben die
73 Preise nicht angehoben, dann haben sie Geld verloren. Dann können sie sie nicht mehr
74 annehmen. Danach ist es vorbei und dann müssen sie halt Leute ablehnen, und je mehr
75 sie ablehnen, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie mit Dynamic Pricing und
76 höheren Preisen mehr Umsatz machen können.

77 CHRISTOPH LEITER Wie verläuft denn normalerweise die Einführung, also bei einem Hotel?
78 Stößt man da auf große Ablehnung seitens der Mitarbeiter?

79 BIANCA SPALTEHOLZ Ja. Erstmal ja. Weil es die Angst ist. Das Problem ist ja auch, man muss

80 das ganze PMS-System, das muss umgestellt werden. Also alleine, dass man [??] ihre eige-
81 ne Wahrheit nimmt, dass ein Zimmer pro Person zu verkaufen ist, also, dass mehr Betten
82 als Zimmer verkauft werden, das ist ein großer Paradigmenwechsel für die Hotels. Und für
83 die Mitarbeiter ist das nochmals viel schwieriger. Und das große Problem bei großen und
84 komplizierten Hotels, wenn die mal 20 oder 30 Zimmerkategorien haben, also, ich arbeite
85 teilweise in 5*-Hotels und die haben wir umgestellt. Da werden die Mitarbeiter erst mal
86 ein halbes Jahr darauf vorbereitet und eingearbeitet. Wenn es darum geht, die Zimmer-
87 kategorien kennenzulernen um in der Reservierung eigenständig arbeiten zu können, und
88 das brauchen sie alles nicht mehr, wenn sie auf Knopfdruck, praktisch wie ein Reservie-
89 rungssystem, nach Datumseingabe alles das rausschmeißt, was noch zur Verfügung steht.
90 Also das Rausschmeißen ist ja nicht [??] anbieten kann, was ich noch zur Verfügung steht
91 und das ist ganz, ganz schwierig bei den meisten Mitarbeitern, diesen Paradigmenwechsel
92 vorzunehmen. Ganz, ganz schwierig, ja.

93 CHRISTOPH LEITER Also ist Dynamic Pricing eigentlich nicht mit Personenpreisen vereinbar,
94 sondern nur mit Zimmerpreisen?

95 BIANCA SPALTEHOLZ Naja, das geht auch alles, aber da muss man alles umstellen. Das ist ex-
96 trem aufwändig, und das sage ich auch gerne, weil die Leute, die das angehen wollen, die
97 denken, das ist mal eben so gemacht, aber ist es halt nicht. Es ist nicht so einfach, wie man
98 sich das vorstellt.

99 CHRISTOPH LEITER Ja, klar, das macht es wesentlich komplexer.

100 BIANCA SPALTEHOLZ Ja genau. Und außerdem, man muss ja auch, das ist das größte Problem
101 eigentlich, für die Hotels, die nicht gewöhnt sind so zu arbeiten, man muss ja den Bu-
102 chungsprozess beobachten, und zwar jeden Tag. Man muss genau beobachten, an welchen
103 Tagen wieviel Nachfrage reinkommt. Und man muss einen Forecast machen, man muss
104 einen Pickup führen, man macht eine Buchhaltung der Zimmer, was geht raus, was kommt
105 wieder rein, 365 Tage im Voraus. Das muss gemacht werden, bevor Preisentscheidungen
106 getroffen werden können. Und sie haben ja auch eine Frage im Fragebogen, wie erfolgt die
107 Segmentierung von Gästen, ja?

108 CHRISTOPH LEITER Ja, genau.

109 BIANCA SPALTEHOLZ Das ist bei Dynamic Pricing nämlich auch so ein Thema. Man muss halt
110 wissen, dass erst mal die Grobsegmentierung, das ist individuelle Reisende und Gruppen.
111 Und dann kommt eine zweite Segmentierung, und die sagt dann, du hast Vertragsraten.
112 Du hast Vertragsraten, die Vertragsraten können nicht geyieldet werden, und du hast freie
113 Raten, die im Markt stehen, und die können geyieldet werden. Und du musst erst mal diese
114 Segmente einteilen in deinem Haus. Welcher Gast gehört in welches Segment. Damit du
115 überhaupt weißt, ob du yielden kannst oder nicht. Das wird als erstes analysiert und da
116 denken die immer, »Was will die von uns? Was sollen wir da analysieren?« Und hinterher,
117 wenn sie dann ein klares Bild haben, dann sind sie zufrieden, dass sie das haben, ja, und
118 dann möchten sie das nicht mehr hergeben.

119 CHRISTOPH LEITER Welchen Gefahren sehen Sie denn bei der Einführung von Dynamic Pricing?

120 BIANCA SPALTEHOLZ Schlechte Schulung von den Mitarbeitern, das ist eigentlich das aller-
121 schlimmste. Weil wenn die das nicht verstanden haben, dann können sie es auch den Kun-
122 den nicht erklären. Weil eine der ganz großen Ängste ist, dass der Gast, der das nicht
123 kennt, damit nicht umgehen kann. Die Wahrnehmung von den Mitarbeitern ist immer,
124 unsere Gäste wissen das nicht, die können das nicht. Und ich versuche dann immer den
125 Mitarbeitern auch klar zu machen, in meinen Trainings zum Beispiel, dass wenn diese
126 Gäste international reisen, die nichts anderes kennen, als genau das. Und hier lebt man
127 dann noch auf seiner Alm und denkt, keiner kennt das, das stimmt halt nicht. Das ist die
128 Realität, die hier immer mehr auch Einzug gewinnt.

129 CHRISTOPH LEITER Ja, man hört immer wieder von den Hoteliers, eben, das Problem mit den
130 Stammgästen, und denen möchte man nicht vor den Kopf stoßen und da möchte man ei-
131 gentlich gar nicht in Diskussionen kommen, was den Preis betrifft.

- 132 BIANCA SPALTEHOLZ Ja, aber man kommt nicht in Diskussionen, weil, das hat alles Struktur.
133 Also diese Preisstruktur, so wie wir sie anlegen in den Hotels, die ist so logisch und transpar-
134 ent, dass der Gast die von selbst versteht. Der hat überhaupt keine Fragen mehr dazu, der
135 kann ja alles ablesen. Der braucht nur noch auf einen Knopf zu drücken und das System
136 kalkuliert für ihn. Ich finde viel, viel schlimmer, in den Ferienhotels, und das ist für mich
137 auch ein No-Go, dass sie Preislisten verschicken. Dass sie dann zwei DIN-A4-Seiten klein-
138 gedruckten Text haben, mit allen möglichen Ausnahmeregelungen und Kinder-Policies und
139 rauf und runter. Und in der Saison müssen die Kinder mehr zahlen und dann wieder weni-
140 ger zahlen, das ist so undurchsichtig, und das will halt kein Mensch mehr. Diese Realität,
141 da müssen die Hotels erst mal ankommen.
- 142 CHRISTOPH LEITER Genau, also aus Ihrer Sicht auch sehr wichtig, dass es einfach eine klare
143 Struktur gibt, die der Gast entweder selbst versteht, oder die ihm erklärt werden kann?
- 144 BIANCA SPALTEHOLZ Ja, die Regel ist eine ganz, ganz einfache. Wenn du zu einem Preis kaufst,
145 der einen Rabatt hat, dann musst du eine schlechtere Bedingung akzeptieren, so einfach
146 ist die Regel. Und je niedriger der Preis, desto härter die Bedingung. Stornobedingungen,
147 Buchungsbedingungen, alles was dazu gehört. Wenn du diese Logik verfolgst, dann ist das
148 selbsterklärend für den Gast, der versteht das.
- 149 CHRISTOPH LEITER Ja genau, ich denke, eine gute Einschränkung ist eigentlich der Frühbu-
150 cherrabatt?
- 151 BIANCA SPALTEHOLZ Ja, genau, zum Beispiel.
- 152 CHRISTOPH LEITER Wie stehen Sie denn zu Last-Minute-Angeboten? Die sind dann ja schwerer
153 zu erklären, sag ich mal, ja?
- 154 BIANCA SPALTEHOLZ Gar nicht. Da würde ich einem Hotel auch immer davon abraten. Also in
155 meinen Hotels gibt es keine Last-Minute-Preise. Das ist ja kontraproduktiv, das ist wider-
156 sprüchlich. Wenn ich Frühbucher habe, dann belohne ich den Frühbucher, und dann sagt
157 er sich, nö, ich kann ja nicht mehr stornieren, warum soll ich denn buchen, ich buche lie-
158 ber Last-Minute. Wenn er dann Zuhause sieht, was bei diesem Hotel angeboten wird. Das
159 macht keinen Sinn. Das hat was mit Vertrauen zu tun, was der Gast ins Hotel setzt. Und
160 wenn ich Last-Minute meine Zimmer verscherbel, und dann auch noch mit dem Wort »Last-
161 Minute,« dann, ja, das geht gar nicht. Also das machen einige Hotels, aber ich rate davon
162 ab.
- 163 CHRISTOPH LEITER Also sollte man dann lieber eine geringere Auslastung in Kauf nehmen um
164 den Gast nicht zu verärgern, der dann schon früher gebucht hat?
- 165 BIANCA SPALTEHOLZ Naja, man sollte, sage ich mal, den Gast in seinem Frühbucherstatus ab-
166 holen, und man muss die Nachfrage ja beobachten, wie ich vorher schon gesagt habe. Und
167 irgendwann kommt der Tag, wo die Nachfrage so stark steigt, und so schnell werden die
168 Buchungen, dann musst du halt die Preise anheben. Aber vorher noch nicht. Du musst halt
169 eine Grundbelegung, musst du erstmal so kriegen, und dann kannst du sie später anheben,
170 wenn die Nachfrage steigt. Aber wenn du sie dann im letzten Moment wieder runtersetzt,
171 nur weil du noch ein oder zwei Zimmer zu vergeben hast, das ist genau die falsche Strate-
172 gie. Das letzte Zimmer muss das teuerste sein.
- 173 CHRISTOPH LEITER Genau, das ist dann logisch, das hat System, das kann man dem Gast sicher
174 erklären.
- 175 BIANCA SPALTEHOLZ Genau, ganz genau, ja. Und dann sehe ich natürlich noch eine Gefahr,
176 wenn Sie die auch noch hören wollen?
- 177 CHRISTOPH LEITER Ja bitte, gerne.
- 178 BIANCA SPALTEHOLZ Wenn die Hotels mal verstanden haben, dass das funktioniert, wissen Sie,
179 was dann passiert? Dann werden sie gierig. Und das ist ganz schlimm. Die Gier und Un-
180 wissenheit, sind eigentlich die größten Gefahren. Dass wenn ich nicht weiß, wie das funk-
181 tioniert, ich den Moment verpasse, wo ich meine Raten anheben muss. Und dann auch noch
182 die Raten so hoch setze, dass ich Kunden verärgere, dann... Man muss einfach die Macht
183 des Preises kennen. Man muss wissen, wenn ich den Preis nach oben schraube, kommen

- 184 weniger Gäste, das ist ja auch gewollt. Aber wenn ich den Preis zu hoch schraube, weil ich
185 merke, ach, der Kunde hat ja noch eine Zahlungsbereitschaft, der zahlt ja, tut er ja auch,
186 und ich werde dann zu hoch mit dem Preis und dann stimmt die Leistung am Ende des
187 Tages nicht, dann haben wir ein Problem. Dann kommt das Problem. Das hat aber nichts
188 mit Dynamic Pricing zu tun, sondern mit der Gier.
- 189 CHRISTOPH LEITER Ja, da muss sicher eine Balance gefunden werden, was noch vertretbar ist
190 und was nicht, ja.
- 191 BIANCA SPALTEHOLZ Ganz genau, ja.
- 192 CHRISTOPH LEITER Spielt aus Ihrer Sicht auch der Wettbewerb ins Dynamic Pricing rein?
- 193 BIANCA SPALTEHOLZ Auf jeden Fall. Also, deswegen, ich sage immer, die Nachfrage, die ist nicht
194 im Hotel - die ist natürlich auch im Hotel - aber die sind ja nur ein Kleines vom großen
195 Ganzen. Und die Nachfrage, wenn sie im Markt entsteht, und dort entsteht sie halt, dann
196 profitiere ich als Hotel davon. Aber ich bin nicht das Maß aller Dinge, sondern der Markt
197 ist das Maß der Dinge. Und da drin steht auch mein Mitbewerber. Insofern, ja, richtig, den
198 muss man natürlich beobachten. Den Markt und den Mitbewerber - beides.
- 199 CHRISTOPH LEITER Würden Sie sagen, dass es essentiell ist, automatisierte Tools zu benutzen,
200 oder sollte man am Anfang vielleicht das mal quasi mit einem Excel machen?
- 201 BIANCA SPALTEHOLZ Ich persönlich bin der Meinung, dass ein Hotel mindestens mal ein Jahr -
202 mindestens ein Jahr - das manuell versuchen soll mit Excellisten. Und wenn er dann merkt,
203 er hat keine Zeit zum yielden, also den Preis dem Markt anzupassen, und dann verliert er
204 ja auch wieder Geld, wissen Sie? Und dann sollte er schon auf Systeme zugreifen, ja. Bin
205 ich fest der Meinung.
- 206 CHRISTOPH LEITER Okay.
- 207 BIANCA SPALTEHOLZ Er muss es erstmal verstehen. Er muss den Finger am Puls haben.
- 208 CHRISTOPH LEITER Genau, das müssen ja auch alle Mitarbeiter verstehen.
- 209 BIANCA SPALTEHOLZ Genau, ja.
- 210 CHRISTOPH LEITER Und dann Systeme vermutlich zuerst mal auf Vorschlagsbasis und dann
211 vielleicht irgendwann mal komplett automatisieren? Wenn man das Vertrauen ins System
212 hat?
- 213 BIANCA SPALTEHOLZ Ja, auf jeden Fall.
- 214 CHRISTOPH LEITER Gut. Aus Ihrer Erfahrung als Beraterin, was sind denn die wichtigsten
215 Maßnahmen bei der Einführung? Wie bringen Sie Hotels dazu, das zu machen und wor-
216 auf müssen sie achten?
- 217 BIANCA SPALTEHOLZ Also die wichtigste Maßnahme ist erstmal die logische Preisstruktur ein-
218 zuführen. Das ist die wichtigste Maßnahme. Und die zweite ist die Mitarbeiterschulung.
219 Die müssen mitgenommen werden, sonst verstehen die das nicht, und dann haben sie ein
220 großes Problem. Also ohne Schulung geht es nicht. Dann müssen die ganzen Systeme neu
221 synchronisiert werden, das Mapping in den Reservierungssystemen und im Channel Ma-
222 nager muss neu gemacht werden und so weiter. Das muss alles ordentlich gemacht werden.
223 Und das insgesamt ist viel Arbeit.
- 224 CHRISTOPH LEITER Kommt es auch vor, dass der Revenue Manager das eigentlich möchte, aber
225 dass der Inhaber dann dagegen ist, und das führt dann zu Konflikten?
- 226 BIANCA SPALTEHOLZ Nein, eigentlich nicht. Also er würde uns nicht engagieren, wenn der In-
227 haber das nicht auch wollte.
- 228 CHRISTOPH LEITER Gut. Ja, ich denke ich weiß die Antwort, aber wird sich Ihrer Meinung nach
229 Dynamic Pricing in der österreichischen Ferienhotellerie durchsetzen?
- 230 BIANCA SPALTEHOLZ Ja, es dauert etwas länger, aber es wird sich durchsetzen, davon bin ich
231 überzeugt.
- 232 CHRISTOPH LEITER Ist Deutschland da schon weiter?
- 233 BIANCA SPALTEHOLZ Ja! Auf jeden Fall. Aber auch nicht in allen Ferienhotels, aber oben an der
234 See auf jeden Fall. Da sind sie schon ein bisschen weiter.
- 235 CHRISTOPH LEITER Okay, wissen Sie, was da die Gründe dafür sind?

- 236 BIANCA SPALTEHOLZ Es gibt zum Beispiel die Gründe, dass wir [in Deutschland] relativ vie-
237 le Kettenhotels haben in der Ferienhotellerie, die oben an der See sind. Angefangen von
238 Travel[??], über [??]hotels, es gibt so viele kleine Gruppen. Lindner Hotels, die haben auch
239 Ferienhotels, und die haben natürlich alle Gewichte, Portfolios an Hotels, und deswegen
240 kennen die es auch aus der Stadthotellerie. Die würden nie auf die Idee kommen, mit Pro-
241 Personenpreisen zu arbeiten. Deswegen, wird schon mehr durchgeführt dort. Das sind die
242 Gründe wahrscheinlich.
- 243 CHRISTOPH LEITER Ja, es ist für Ketten sicher einfacher als für kleine familiengeführte Hotels,
244 sich sowas zu überlegen.
- 245 BIANCA SPALTEHOLZ Ja, aber wie gesagt, es gibt auch genügend familiengeführte Hotels mitt-
246 lerweise, hauptsächlich an der See oben, weil da ist natürlich die Nachfrage wetterbedingt
247 sehr, sehr unterschiedlich.
- 248 CHRISTOPH LEITER Gut, gibt es aus Ihrer Sicht noch offene Punkte, die wir besprochen sollten
249 oder möchten Sie noch etwas ergänzen?
- 250 BIANCA SPALTEHOLZ Vielleicht noch einen Punkte, den ich sagen muss. Wenn man mit Revenue
251 Management anfängt und die Preise nach oben schraubt, dann muss man immer auch die
252 Bewertungen beobachten und man muss immer auch das Preis/Leistungsverhältnis in den
253 Bewertungen beobachten. Das ist natürlich auch sehr, sehr wichtig.
- 254 CHRISTOPH LEITER Sie meinen Online-Bewertungen, ja?
- 255 BIANCA SPALTEHOLZ Ja, auf jeden Fall, aber wie gesagt, ich habe die, die ich umgestellt habe,
256 persönlich... alle sind mega zufrieden. Davor waren sie wütend weil das so viel Arbeit
257 gemacht hat, aber hinterher haben sie gesagt »Das ist wunderbar.« Du musst auch nur
258 – und das möchte ich noch ergänzen – du musst eine supersaubere Korrespondenz und
259 Kommunikation mit deinem Gast aufbauen. Du musst es ihm sagen, was du machst. Du
260 musst ihn mitnehmen auf die Reise und dann versteht er das auch.
- 261 CHRISTOPH LEITER Genau.
- 262 BIANCA SPALTEHOLZ Ja, das ist eigentlich ein schönes Schlusswort.
- 263 CHRISTOPH LEITER Super. Dürfte ich mich bei Ihnen noch melden, wenn Unklarheiten oder
264 offene Fragen bei der Analyse auftreten?
- 265 BIANCA SPALTEHOLZ Ja, da können Sie sich gerne noch melden, ja, natürlich.
- 266 CHRISTOPH LEITER Danke. Möchten Sie die Transkription des Interviews bekommen?
- 267 BIANCA SPALTEHOLZ Ja, das hätte ich gerne.
- 268 CHRISTOPH LEITER Okay, super. Dann vielen Dank für das Interview.
- 269 BIANCA SPALTEHOLZ Sehr gerne, alles klar.

D.9 Interview mit Christoph Taussig

- 1 CHRISTOPH LEITER Guten Tag, Herr Taussig. Könnten Sie sich bitte kurz vorstellen?
- 2 CHRISTOPH TAUSSIG Gerne. Mein Name ist Christoph Taussig, ich arbeite seit knapp fünf Jah-
3 ren bei der Österreichischen Hoteliervereinigung, bin dort im ÖHV-Campus tätig. Das ist
4 die Weiterbildungsabteilung der ÖHV. Meine Aufgabe dort ist es, zwei Lehrgänge zu be-
5 treuen, zu organisieren und weiterzuentwickeln. Das ist einerseits der Lehrgang für On-
6 linemarketing und auf der anderen Seite der Lehrgang für Preisgestaltung und Vertrieb,
7 sprich Revenue Management. Ich organisiere zusätzlich auch noch unsere sogenannten
8 Praktika-Seminare. Das sind Tagesveranstaltungen, Tagesseminare, ca. 25 Stück pro Jahr,
9 wo wir uns ganz an die Bedürfnisse und Anforderungen der Hotellerie richten.
- 10 CHRISTOPH LEITER Super. Wie lange sind Sie schon in der Hotellerie tätig? Welche Rollen hat-
11 ten Sie schon?
- 12 CHRISTOPH TAUSSIG Ich habe im Grunde nach meiner Tourismusschule, meiner Hotelfachschu-
13 le, die fünf Jahre gedauert hat, und nach meinem Zivildienst direkt in der Hotellerie be-
14 gonnen in einem Stadthotel. Damals war ich an der Rezeption. Ich war dort ca. 14 Jahre

15 beschäftigt, habe dann die letzten Jahre dort die Rezeption geleitet und sehr viel Erfahrung
16 zum Thema Preisgestaltung, Revenue Management, Dynamic Pricing gesammelt. Wir ha-
17 ben das im Hotel damals die letzten drei Jahre aktiv betrieben. Wir haben ein System im-
18 plementiert. Dort durfte ich viel Erfahrung sammeln und zur ÖHV mitnehmen. Das Ganze
19 setzen wir jetzt auch bei uns bei den Lehrgängen ein.

20 CHRISTOPH LEITER Sehr spannend. Was verstehen Sie generell unter Dynamic Pricing?

21 CHRISTOPH TAUSSIG Das ist eine gute Frage, weil viele Hoteliers mit Worten wie Revenue Ma-
22 nagement, Yield Management oder Dynamic Pricing jonglieren und diese Begriffe in den
23 Mund nehmen, viele den Unterschied aber nicht kennen, was es wirklich heißt. Für mich
24 ist Dynamic Pricing das sogenannte Yield Management - die tägliche Nachfrage zu steuern
25 und zu lenken. Das heißt, durch Steuerung der Preise und Verfügbarkeiten, durch das Set-
26 zen der Restriktionen versuche ich, meine Preise nach oben zu optimieren und generell die
27 Auslastung zu optimieren. Im Gegenteil dazu steht das Revenue Management, was ja eher
28 ein langfristig orientiertes und strategisches Umsatz- und Ertragsmanagement bedeutet.
29 Sprich auch unter Einbeziehung der Kostensituation und des Marketings, mit dem Ziel,
30 seine Erträge zu maximieren. Aber im Vergleich zu Dynamic Pricing ist Revenue Manage-
31 ment eher langfristig orientiert und Yield Management, sprich Dynamic Pricing, ist eher
32 die kurzfristige Anpassung.

33 CHRISTOPH LEITER Ja, es ist sicher immer eine Kombination aus beidem im Endeffekt.

34 CHRISTOPH TAUSSIG Richtig, genau. Yield Management bedeutet für uns eine gewisse Unter-
35 kategorie des Revenue Managements.

36 CHRISTOPH LEITER Haben Sie schon mal selbst Erfahrung mit Dynamic Pricing gemacht, als
37 Kunde in anderen Branchen?

38 CHRISTOPH TAUSSIG Ja, habe ich. Wie gesagt, in meiner Hotellaufbahn die letzten Jahre war
39 ich in einem Stadthotel tätig und wir hatten anfangs, das ist auch schon ein paar Jährchen
40 her, auch klassisch Saisonzeiten wie in der Ferienhotellerie. Wir haben relativ früh begon-
41 nen mit dynamischen Preisen zu arbeiten und haben das Ganze über die Jahre wirklich
42 professionalisiert. Zuerst selbst versucht, mit Excel-Listen eine gewisse Strategie heraus-
43 zuarbeiten.

44 CHRISTOPH LEITER Entschuldigung, die Frage war eigentlich, ob Sie es privat als Kunde in
45 anderen Branchen wahrgenommen haben?

46 CHRISTOPH TAUSSIG Entschuldigung. Ja, habe ich auch. Man merkt das natürlich, wie Sie es
47 vorher angesprochen haben, dass das Thema von den Airlines kommt. Man bekommt das,
48 wenn man selbst Flüge bucht, mit, dass sie dort mit dynamischen Preisen arbeiten. Auf
49 Amazon, bzw. vielen, vielen anderen Online-Shops wird auch schon mit dynamischen Prei-
50 sen gearbeitet. Bei Mietwagen, zum Beispiel. Selbst einen Friseur habe ich auch schon
51 einmal gesehen, der mit dynamischen Preisen arbeitet.

52 CHRISTOPH LEITER Je nach Tageszeit? Oder wie wird das beim Friseur gemacht?

53 CHRISTOPH TAUSSIG Richtig, je nach Tageszeit, zum Beispiel ab 17h werden die Frisuren teu-
54 rer. Oder je nach Wochentag. Im Kino, um noch ein Beispiel zu nennen. Sie kennen den
55 klassischen Kinomontag. Dort wird mit dynamischen Preisen gearbeitet. Von daher ist mir
56 das Thema auch bekannt.

57 CHRISTOPH LEITER Super. Seit wann ist Dynamic Pricing in der österreichischen Hotellerie ein
58 Thema?

59 CHRISTOPH TAUSSIG Ich würde einmal sagen, in der Stadthotellerie schon recht lange. Da hat
60 sich diese Thematik schon mittlerweile etabliert. Ich glaube, es gibt kaum mehr ein Hotel,
61 das nicht mit dynamischen Preisen arbeitet. In der Ferienhotellerie ist das natürlich ein
62 spannender Punkt. Es ist immer stärker im Kommen. Es gibt schon einige Ferienhotels,
63 die mit dynamischen Preisen arbeiten. Aber im Grunde herrschen dort größtenteils noch
64 immer die sogenannten Saisonpreise. Wobei man sagen kann, dass Saisonpreise auch in
65 gewisser Weise dynamische Preise sind, nicht runtergebrochen auf einzelne Tage, aber zu-
66 mindest wochenweise. Ferienhotels haben damit schon Erfahrung, wenn man Saisonzeiten

- 67 hernimmt.
- 68 CHRISTOPH LEITER Was sind Ihrer Meinung nach die Unterschiede zur Verbreitung? Warum ist
69 es in der Stadthotellerie schon verbreiteter?
- 70 CHRISTOPH TAUSSIG Ich denke, das hat etwas mit der Kundenstruktur zu tun. In Stadthotels
71 ist es klassischer, dass ich mit Geschäftsleuten arbeite, mit mehr externen Veranstaltun-
72 gen, während in der Ferienhotellerie eher der Urlaubsgast eine längere Aufenthaltsdauer
73 hat. Die Stadthotellerie ist da mehr unter Druck. Sie muss aktiver ihre Zimmer verkau-
74 fen, während in der Ferienhotellerie die Nachfrage verstärkt in Ferienzeiten ist. Ich würde
75 sagen, die Ferienhotellerie hat es bisher noch nicht so notwendig gehabt wie die Stadtho-
76 tellerie, mit dynamischen Preisen zu arbeiten. Bisher. Das wird sich unserer Meinung nach
77 aber zukünftig langsam ändern.
- 78 CHRISTOPH LEITER Okay. Also aufgrund von Konkurrenzdruck?
- 79 CHRISTOPH TAUSSIG Genau, aufgrund von Konkurrenzdruck. Es kommen immer mehr Betten
80 auch in der Ferienhotellerie. Corona macht das Ganze auch nicht einfacher. Wenn weniger
81 Nachfrage auf immer mehr Angebot trifft, dann passiert immer etwas mit dem Preis. Die
82 Aufenthaltsdauer wird immer kürzer. Früher waren die Leute teilweise von einer Woche bis
83 hin zu zwei Wochen auch durchgehend in einem Hotel. Das ist jetzt nicht mehr der Fall. Die
84 Leute verreisen zwar noch gleich viel, aber nicht am Stück, sondern gesplittet. Sie verreisen
85 immer öfter, aber dafür kürzer. Daraufhin müssen die Ferienhotels auch reagieren.
- 86 CHRISTOPH LEITER Genau, der Trend zu den Kurzurlauben, der sich durchgesetzt hat.
- 87 CHRISTOPH TAUSSIG Richtig.
- 88 CHRISTOPH LEITER Was sind normalerweise die Ziele bei der Einführung von Dynamic Pricing?
- 89 CHRISTOPH TAUSSIG Kurz gesagt, die Umsätze zu maximieren und keine Lücken entstehen zu
90 lassen. Ich versuche, über mein Dynamic Pricing aus Hoteliert Sicht gedacht eine lückenlose
91 Belegung zu schaffen und dabei die Umsätze und die Auslastung zu optimieren.
- 92 CHRISTOPH LEITER Also, in schwachen Zeiten die Belegung maximieren und in starken Zeiten
93 den Erlös, könnte man sagen.
- 94 CHRISTOPH TAUSSIG Den Preis zu optimieren, genau.
- 95 CHRISTOPH LEITER Ist Ihrer Meinung nach ein automatisiertes System notwendig? Oder kann
96 man das auch manuell mit Excel-Tabellen machen?
- 97 CHRISTOPH TAUSSIG Es funktioniert beides. Der Soft-Einstieg, sage ich mal, funktioniert über
98 Excel-Listen, indem ich mir meine Nachfrage notiere, meine Preise notiere, meine Auslas-
99 tung. Natürlich kann ich mir das alles über mein PMS auch ausdrucken. Aber es gibt da
100 ganz, ganz tolle Listen, die man verwenden kann, auch was den Forecast angeht. Das wäre
101 so der Einstieg ins Dynamic Pricing. Einfach mal, um zu schauen, um ein Gefühl dafür zu
102 bekommen, was passiert in meinem Haus, in meiner Region, in meiner Stadt oder meinem
103 Ort. Auch was Veranstaltungen angeht. Und wie wirkt sich das Ganze auf meine Nachfrage
104 aus? Da sind normale Excel-Listen schon ganz hilfreich. Der nächste logische Schritt wäre
105 eben auf ein halbautomatisiertes System umzusteigen, sprich es gibt ganz explizit Software
106 zum Thema Dynamic Pricing, mit der ich dann arbeiten kann. Ganz wenige Hotels in der
107 Ferienhotellerie arbeiten mit einer Vollautomatisierung, die alles mittrackt und mir auch
108 Preisvorschläge macht, bzw. im Idealfall selbst die Preise entsprechend anpasst. Aber ich
109 würde sagen, ein Großteil der Ferienhotellerie arbeitet mit eigenen Excel-Listen.
- 110 CHRISTOPH LEITER Gut. Das wäre auch der empfohlene Weg? Zuerst manuell, ein Verständnis
111 dafür kriegen, Erfahrung sammeln und dann ein System benutzen, das unterstützt.
- 112 CHRISTOPH TAUSSIG Genau, richtig. Auf jeden Fall. Es muss ja im Hotel jemanden geben, der
113 sich um die Preisstrategie kümmert. Das ist in der Ferienhotellerie, im eher kleineren Be-
114 trieb, meistens der Eigentümer oder der Geschäftsführer, Direktor, wie auch immer. Oder
115 er hat vielleicht sogar einen Mitarbeiter, auf den er sich verlassen kann, an den er das
116 Ganze auslagert. Aber diese Person muss ein Gefühl bekommen für dieses Thema. Welche
117 Auswirkungen hat z.B. eine Preiserhöhung, oder wenn ich einen Anreisestopp oder einen
118 Mindestaufenthalt setze. Selbst die Erfahrung, die ich schon habe - was passiert, wenn

119 auf einmal das Wetter nicht mitspielt. Das gehört alles dokumentiert und Erfahrungen
120 gemacht. Im nächsten Schritt macht es Sinn, halbautomatisiert damit zu arbeiten, mit
121 Software-Unterstützung.

122 CHRISTOPH LEITER Genau. Stichwort Mitarbeiter. Haben Sie bei Hotels Erfahrungen damit,
123 wie es von Mitarbeitern angenommen wird? Sind da Umstrukturierungen notwendig?

124 CHRISTOPH TAUSSIG Auf jeden Fall. Man sollte auf jeden Fall die Mitarbeiter mit an Bord ha-
125 ben. Wenn die Mitarbeiter da nicht durchschauen durch so ein Preissystem und auch nicht
126 wissen, warum es an verschiedenen Tagen verschiedene Preise gibt, dann können sie es
127 auch nicht vor dem Gast argumentieren. Das ist einer der wichtigsten Punkte. Gäste sind
128 da sehr sensibel. Wenn der Mitarbeiter keine passende Antwort darauf hat, wird der Gast
129 misstrauisch und bucht irgendwo anders. Es schaut natürlich auch im Markt komisch aus,
130 wenn ich an einem Tag 150 Euro fürs Zimmer verlange und am nächsten Tag 300 Euro.
131 Wenn ich dafür keine Erklärung habe, wird der Gast stutzig. Deshalb ist es ganz wichtig,
132 kompetente Mitarbeiter an Bord zu haben, die mit einem den Weg gemeinsam gehen, die
133 wissen, was ich machen muss bei so einem halbautomatisierten System, wo ich selbst mei-
134 ne Verfügbarkeiten noch im Auge behalten muss und entsprechend in den Kanälen, oder
135 im Channel Manager warten muss. Da brauche ich Mitarbeiter, die mitdenken und sagen,
136 ich habe jetzt das letzte oder vorletzte Zimmer verkauft, jetzt muss irgendetwas passieren.
137 Sei es die Information an den Geschäftsführer geben - ich habe das letzte Zimmer verkauft,
138 sperre doch bitte die Online-Buchungs-Plattformen, oder setze den Preis hinauf. Da ist es
139 ganz hilfreich, wenn das Team sich auskennt. Ich würde deshalb den Weg zu Dynamic
140 Pricing nicht wagen, wenn die Mitarbeiter nicht auch dabei sind.

141 CHRISTOPH LEITER Das ist auf jeden Fall ein sehr guter Punkt. Sehen Sie noch andere Gefahren
142 bei der Einführung von Dynamic Pricing? Oder bei dessen Einsatz?

143 CHRISTOPH TAUSSIG Ja, auf jeden Fall. Eine Gefahr ist unter anderem auch die Fehleranfäl-
144 ligkeit. Man muss speziell bei Dynamic Pricing sehr wachsam sein. Nicht nur man selbst,
145 auch wie vorhin angesprochen das Team. Es passiert ganz, ganz schnell, dass man mal
146 falsche Preise hochlädt, dass man sich in der Kommastelle irrt, z.B., dass irgendetwas mit
147 den Preisen nicht stimmen kann. Als Beispiel spreche ich hier Booking an. Wenn die z.B.
148 einen Rabatt einführen, minus 10%, der nicht vereinbart ist und ich bin auf einmal auf
149 Booking um 10% günstiger, als auf allen anderen Kanälen. Auch wenn die Preisparität bei
150 uns in Österreich nicht mehr gilt. Da wird der Gast auf Booking buchen, wenn dort das
151 Zimmer um 10% günstiger ist. Das sind die Gefahren; dass ich fehleranfälliger bin als mit
152 Saisonpreisen.

153 CHRISTOPH LEITER Sehen Sie Gefahren bezüglich des Konsumenten?

154 CHRISTOPH TAUSSIG Ja, das wurde auch schon kurz angesprochen. Die Gefahr ist natürlich,
155 dass ein gewisses Maß an Misstrauen aufkommt, wenn ich an den unterschiedlichen Tagen
156 unterschiedliche Preise verlange. Wenn ich da keine klare Linie oder Strategie fahre, wird
157 sich der Gast vielleicht für ein Haus entscheiden, wo er mehr Sicherheit hat. Sicherheit
158 im Sinne von, es ist für den Gast klarer, warum manche Preisstrategien so sind, wie sie
159 sind. Eine große Gefahr ist auch noch das Thema Stammgast. Das merken wir vor allem
160 bei Hotels, die vor dem Schritt stehen, wage ich es, auf Dynamic Pricing umzustellen oder
161 nicht. Das Hauptargument sind meistens die Stammgäste. Sie stellen meist die Frage, wie
162 rechtfertige ich das jetzt vor meinen Stammgästen, dass sie auf einmal nicht mehr ihren
163 Stammgast-Preis bekommen, sondern auch die tagesaktuellen Raten. Vielleicht mit einem
164 Stammgast-Bonus als Abschlag. Aber das ist sicher eine Gefahr, mit der der Hotelier rech-
165 nen muss.

166 CHRISTOPH LEITER Haben Sie da Empfehlungen, wie man damit umgehen kann?

167 CHRISTOPH TAUSSIG Ja, wie gesagt, das Team muss auf jeden Fall gut geschult sein, wissen,
168 was es sagt, wenn ein Stammgast kommt. Die unterhalten sich ja auch. Sie kennen das
169 klassische Saunagespräch oder Bargespräch. Man sieht es im Fernsehen bei Trivago. Die
170 werben momentan ganz stark damit, dass zwei Gäste im Grunde genau das gleiche Zim-

- 171 mer haben, die gleichen Leistungen bekommen, und am Ende der eine mehr zahlt als der
172 andere. Da wird man eben mit Fragen konfrontiert. Wenn ich dann an der Rezeption oder
173 Reservierung jemanden habe, der das nicht argumentieren kann, ist der Ärger natürlich
174 vorprogrammiert. Insofern braucht man das Team, das sich auskennt, das gut geschult ist.
175 Sonst habe ich verunsicherte Gäste.
- 176 CHRISTOPH LEITER Genau. Also, ein transparentes Preissystem, das man gut argumentieren
177 kann.
- 178 CHRISTOPH TAUSSIG Richtig. Eine transparente Strategie. Vielleicht ist das noch eine Gefahr
179 - ich brauche ein wirklich gut aufgesetztes Property Management System. Je nachdem,
180 ob ich automatisiert oder halbautomatisiert arbeite, brauche ich in meiner Hotelsoftware
181 eine klare Konfiguration mit durchdachten Preistypen und Gästesegmenten, damit man
182 da entsprechende Auswertungen machen kann und auch die richtigen Preise übernommen
183 und angeboten werden.
- 184 CHRISTOPH LEITER Was ich noch fragen wollte zur Transparenz, war, was Sie generell von Last-
185 Minute-Angeboten halten, wenn man Dynamic Pricing macht?
- 186 CHRISTOPH TAUSSIG Ich persönlich gar nichts. Das schulen wir bei uns im Lehrgang auch. Last-
187 Minute-Preise sind im Grunde nicht notwendig, wenn man ein klares, logisches Preissys-
188 tem hat. Dann kommt es gar nicht zu Last-Minute-Preisen. Es gibt unterschiedliche An-
189 sätze. Die einen verstehen unter Dynamic Pricing und Yield Management, die Preise bei
190 hoher Auslastung raufzusetzen, bei geringer Auslastung zu senken. Wenn zum Beispiel
191 eine Gruppe storniert in einem Hotel, geht man dann wieder mit dem Preis runter oder
192 senkt die Preise. Diesen Ansatz fahren wir bei uns nicht, weil ich meine Gäste dazu erzie-
193 he, dass sie mit ihrer Buchung abwarten und ganz kurz vor dem Aufenthalt buchen oder im
194 schlimmsten Fall sogar eine bestehende Reservierung stornieren, um dann nochmal güns-
195 tiger zu buchen. Das will man als Hotelier vermeiden, weil man eine gewisse Grundauslas-
196 tung schaffen will und eine Buchungssicherheit haben will. Deshalb ist es unser Ansatz,
197 schon rechtzeitig zu beginnen mit den Preisen von günstig bis immer weiter nach oben
198 gehend, je näher ich dem Aufenthalt des Gastes komme.
- 199 CHRISTOPH LEITER Ich denke auch, dass sonst Gäste extrem verärgert sein können, wenn sie
200 mitbekommen, dass der, der gestern gebucht hat, einen wesentlich geringeren Preis zahlt
201 als ich, der vor drei Monaten gebucht hat.
- 202 CHRISTOPH TAUSSIG Richtig. Und deshalb ist es unserer Meinung nach auch so wichtig, dass
203 man da jemanden hat, der etwas von der Sache versteht, der mit diesen Excel-Listen be-
204 ginnt. Denn der kann Erfahrung sammeln, wie viele Buchungen noch storniert werden.
205 Der rechnet dieses Storno oder von mir aus auch die No-Show-Rate bereits in sein Pricing
206 ein, beginnt mit seinen Preislevels weiter unten und hantelt sich langsam nach oben. Und
207 zwar so, dass er eigentlich nie den Preis senken muss.
- 208 CHRISTOPH LEITER Da könnte es aber schon passieren, dass es nicht wirklich ausgelastet wird.
- 209 CHRISTOPH TAUSSIG Wenn man das Ganze wirklich gut macht, nicht.
- 210 CHRISTOPH LEITER Ja, okay.
- 211 CHRISTOPH TAUSSIG Dann sollte das hinhalten. Wenn wir von der Ferienhotellerie sprechen,
212 kommt es ein bisschen auf die Stornierungsbedingungen an. Aber in der Ferienhotellerie
213 hat man meistens längere Stornofristen, als in der Stadt. Aber selbst in der Stadt, wenn
214 ich 48h vor Anreise noch stornieren kann, rechne ich mit einem gewissen prozentuellen
215 Anteil an Stornierungen, die vielleicht noch kommen könnten. In der Stadthotellerie löst
216 man dieses Problem mit Überbuchungen. In der Ferienhotellerie ist das schwieriger und
217 ein bisschen riskanter, sich in Hochsaisonsen zu überbuchen. Manche machen es trotzdem,
218 weil sie wissen, dass da noch Stornos kommen. Aber so kann ich das lösen, dass ich mit
219 dem Preis runtergehe. Wenn ich schon wirklich gut ausgelastet bin und ich trotzdem eine
220 Stornierung bekomme, kann ich davon ausgehen, dass ich das Zimmer weiterverkaufen
221 kann. Ich glaube auch, dass wir uns von dem Gedanken verabschieden müssen, immer ein
222 volles Haus zu haben, immer 100% Auslastung zu fahren. Wenn ich mit dynamischen Prei-

- 223 sen arbeite, stehe ich am Ende immer noch mit einem höheren Umsatz da, selbst wenn mir
224 am Ende noch drei Zimmer übrigbleiben und diese leer stehen, durch dieses dynamische
225 Preiswachstum, als wenn ich einheitliche Preise fahre und dafür voll ausgelastet bin.
- 226 CHRISTOPH LEITER Das stimmt sicher.
- 227 CHRISTOPH TAUSSIG Habe ich das jetzt halbwegs verständlich ausgedrückt?
- 228 CHRISTOPH LEITER Ja, klar. Aber es ist dennoch so, wenn das ein automatisiertes System ma-
229 chen würde und da sind noch leerstehende Zimmer, würde es mit dem Preis maximal bis
230 zu den Marginalkosten sinken. Aber davon würden Sie abraten.
- 231 CHRISTOPH TAUSSIG Genau.
- 232 CHRISTOPH LEITER Das ist verständlich.
- 233 CHRISTOPH TAUSSIG Weil ich mir die Gäste falsch erziehe.
- 234 CHRISTOPH LEITER Den Punkt hört man sehr oft. Wenn wir jetzt ein paar Jahre in die Zukunft
235 blicken, wird sich dann Dynamic Pricing in der österreichischen Ferienhotellerie durchge-
236 setzt haben? Wie sehen Sie da die Chancen und die Verbreitung?
- 237 CHRISTOPH TAUSSIG Ich würde sagen, ja. Auch wenn es vielleicht noch ein bisschen länger dau-
238 ert. Corona hat bei der österreichischen Ferienhotellerie etwas ausgelöst, das bei manchen
239 vielleicht negativ ist. Aber die positive Seite an Corona ist, dass selbst in der Ferienho-
240 tellerie immer mehr Flexibilität reinkommt. Sei es bei den Stornierungsbedingungen oder
241 auch bei den Preisen. Das hat viele Hoteliers zum Umdenken gebracht, dass sie von ihren
242 festgefahrenen Preisstrategien, Preisstrukturen absehen müssen. Auch wenn es dauern
243 wird, glaube ich schon, dass sich Dynamic Pricing auch in der Ferienhotellerie durchsetzen
244 wird. Es wird sicher noch etwas dauern, aber unterstützend dazu haben wir - das war auch
245 anfangs eine Frage von Ihnen - unterstützend zu Dynamic Pricing Software Anbieter. Da
246 kommen immer mehr auf den Markt, sei es Preisvorschlag-Tools, die mittlerweile auch von
247 der Ferienhotellerie gerne angenommen werden. Hotels werden immer mehr mit diesem
248 Thema konfrontiert. Es ist nur mehr eine Frage der Zeit, bis alle auf diesen Zug aufsprin-
249 gen. Ich glaube, in ein paar Jahren werden es sich nur noch die wenigsten leisten können,
250 über Wochen hinweg ein und denselben Preis anzubieten.
- 251 CHRISTOPH LEITER Okay. Was ich davor noch vergessen habe: Sehen Sie technologische Her-
252 ausforderungen bei der Einführung?
- 253 CHRISTOPH TAUSSIG Nein. Diesen Punkt haben wir kurz vorher schon besprochen. Es gibt na-
254 türlich die Möglichkeit, das ganze ohne Technologie zu schaffen, wenn man von der Hotel-
255 Software absieht.
- 256 CHRISTOPH LEITER Das ist auch fehleranfällig, wie Sie sagten.
- 257 CHRISTOPH TAUSSIG Genau. Aber Technologien wie Price-Comparison-Tools sind schöne Add-
258 Ons, die einem helfen, den richtigen Preis für sein Produkt zu finden und mit den Preisen
259 auch die entsprechende Strategie zu fahren. Es gibt viele Häuser, die es ohne schaffen.
260 Aber ich glaube, es ist ein wirklich hilfreiches Tool, mit dem man arbeiten kann, um die
261 Preise weiter zu optimieren. Da tut sich momentan so viel am Markt. Wir sehen schon,
262 dass auch viele Ferienhotels diese Technologien nutzen. Auch wenn sie vielleicht noch nicht
263 umsteigen von Saisonzeiten zu Dynamic Pricing, interessieren sie sich für die Produkte,
264 schauen sie sich an, testen sie. Ich glaube, da ist es nur eine Frage der Zeit, bis die Software
265 genutzt wird.
- 266 CHRISTOPH LEITER Genau. Die Kommunikation mit dem PMS ist immer gewährleistet, schätze
267 ich.
- 268 CHRISTOPH TAUSSIG Auf jeden Fall. Was Schnittstellen zwischen der Hotelsoftware und Reve-
269 nue Management Tools oder Pricing Tools angeht, werden immer mehr gebaut und ge-
270 schaffen. Diese Kommunikation funktioniert mehr oder weniger ohnehin schon zwischen
271 den Systemen, wo ich als Hotelier, als Mensch dazwischen bin und nur noch freigeben und
272 den Auftrag muss. Die restliche Kommunikation passiert zwischen der Software und dem
273 eigenen PMS.
- 274 CHRISTOPH LEITER Gut. Gibt es aus Ihrer Sicht noch offene Punkte, die wir besprechen sollten?

- 275 Möchten Sie noch etwas ergänzen?
- 276 CHRISTOPH TAUSSIG Ein ganz spannendes Thema ist natürlich, Mut zum Preis zu haben. Das
277 merken wir auch. Das war ein Punkt, den wir vorher beim Thema Gefahren angesprochen
278 haben. Mut zum Preis im Hinblick auf den Stammgast. Viele Hoteliers haben Angst davor,
279 hohe Preise zu verlangen. Sie orientieren sich eher am Nachbarn. Da ist einfach der Blick
280 über den Tellerrand, über die eigenen vier Hotelwände hinaus, was der Mitbewerber macht,
281 als Orientierung da. Der Fokus auf sich, auf seine eigenen Produkte. Wenn ich ein gutes
282 Produkt und gute Bewertungen habe, was ein wesentlicher Punkt in der Preisgestaltung
283 ist, muss ich mich trauen, entsprechende Preise zu verlangen. Ich kann verstehen, das ist
284 oft mit einem schlechten Gewissen verbunden, wenn ich einen hohen Preis verlange. Aber
285 was viele Hotels verstehen, lernen müssen, ist, dass es beim Gast gar nicht so ankommt.
286 Viele der Gäste sind es gewohnt, für gute Leistung und ein gutes Produkt, das einen gewissen
287 Wert hat, einen entsprechenden Preis zu zahlen. Als Beispiel, weg vom Geschäftsführer
288 zur jungen Rezeptionistin, die vielleicht erst seit einem Jahr in dem Hotel arbeitet, frisch
289 von der Schule kommt, vielleicht gerade um die 20 Jahre alt ist, wo Hotels teilweise für
290 eine Nacht so viel verlangen, wie sie in einer Woche verdient. Da tue ich mir schwer, einen
291 gewissen Preis zu argumentieren und zu verlangen. Der Hotelier ist da gefordert, zu sensi-
292 bilisieren und die Mitarbeiter zu schulen. Das ist ein ganz wichtiger Punkt.
- 293 CHRISTOPH LEITER Also auch auf seine eigenen Stärken zu konzentrieren. Gerade in der FERI-
294 enhotellerie ist das Angebot überall anders und sehr individuell. Man sollte sich nicht zu
295 sehr an der Konkurrenz orientieren.
- 296 CHRISTOPH TAUSSIG Richtig, genau.
- 297 CHRISTOPH LEITER Sehen Sie da vielleicht eine Gefahr, dass es in die andere Richtung aus-
298 schlägt? Dass man als Hotelier irgendwann sieht, dass es mit dem Revenue Management
299 super läuft und man dann zu gierig wird?
- 300 CHRISTOPH TAUSSIG Ja, die Gefahr besteht natürlich. Da komme ich aber wieder auf das The-
301 ma Erfahrung zurück. Bei gewissen Terminen - Weihnachten, oder Silvester, ist immer
302 ein spannendes Thema in der Ferienhotellerie - werde ich wahrscheinlich eine negative
303 Erfahrung machen. Aber wenn das gut dokumentiert ist und wenn ich mir Gedanken da-
304 zu mache, warum ich vielleicht eine schlechte Belegung hatte zu Silvester, wenn ich die
305 Gründe dafür evaluieren kann, werde ich diesen Fehler in Zukunft nicht mehr machen. Da
306 werde ich vorsichtiger im Pricing sein und dann wird es die nächsten Jahre klappen. Es ist
307 ein Lernprozess. Man macht im Pricing und vor allem Dynamic Pricing Fehler, auch dafür
308 muss man offen sein, wenn man aus seinen Fehlern lernt.
- 309 CHRISTOPH LEITER Schönes Schlusswort. Außer, Sie möchten noch etwas ergänzen.
- 310 CHRISTOPH TAUSSIG Weiterbilden. Die Hoteliers sollen unseren Lehrgang besuchen. Sie lernen
311 da alles, was das Thema dynamisches Pricing angeht, speziell für die Ferienhotellerie. An-
312 sonsten wünsche ich Ihnen alles Gute für die Diplomarbeit und schön, dass Sie sich dem
313 Thema widmen, speziell für die Ferienhotellerie.
- 314 CHRISTOPH LEITER Ja, es ist ein extrem spannendes Thema. Sehr vielschichtig. Vielen Dank
315 für das interessante Interview!
- 316 CHRISTOPH TAUSSIG Gerne!

D.10 Interview mit Sandra Glettler

- 1 CHRISTOPH LEITER Hallo Sandra, könntest du dich bitte kurz vorstellen?
- 2 SANDRA GLETTLER Hallo, mein Name ist Sandra Glettler, ich bin bei den Gerber Hotels tätig
3 und ich freue mich schon sehr auf unser Gespräch heute.
- 4 CHRISTOPH LEITER Kannst du kurz etwas zu den Gerber Hotels sagen?
- 5 SANDRA GLETTLER Sehr gerne. Die Gerber Hotels sind in Kühtai, wir sind auf 2.020 Metern, wir
6 haben an Hotelbetrieben drei unterschiedlicher Arten, vier Sterne bis vier Sterne Superior

7 und im Gesamten haben wir eine Bettenanzahl von 750, die direkt in Kühtai sind. Neben
8 den drei Hotels gibt es noch eine Pizzeria, Pizzeria Da Bruno. Wir haben dann noch unsere
9 Drei Seen Hütte, zwei Sportgeschäfte, Gerber Sport, und zwei Staff Resorts für unsere
10 Mitarbeiter im Winter.

11 CHRISTOPH LEITER Okay. Wie lange bist du überhaupt schon in der Hotellerie tätig? Welche
12 Rollen hattest du schon und was ist deine aktuelle Rolle?

13 SANDRA GLETTLER In der Hotellerie tätig bin ich seit 2003. Da bin ich in die Gastronomie ein-
14 gestiegen, habe ein bisschen in der Rezeption und im Service geschnuppert. Dann habe ich
15 eine Ausbildung gemacht als Hotel- und Gastgewerbeassistentin. In dem Betrieb, in dem
16 ich gelernt habe, war ich auch einige Jahre tätig, bis ich dann 2012 zu den Gerber Hotels
17 gewechselt habe. Ich habe dort als Reservierungsmitarbeiterin für das Hotel Alpenrose ge-
18 startet und habe da schon sehr viel Einblick bekommen in das, was neben der Reservierung
19 noch passiert. Ich war auch auf Saison, habe eine Jahresstelle bekommen, wo ich auch im
20 Sommer ein wenig mitarbeiten konnte und mit der Zeit sind wir dann immer größer gewor-
21 den. Dann hatte ich die Möglichkeit, die Reservierung für beide Häuser zu übernehmen,
22 einmal für das Mooshaus und für die Alpenrose. Letztes Jahr im Sommer bekamen wir
23 noch das Sporthotel dazu. So ist jetzt meine aktuelle Position Sales Management, bzw.
24 auch Reservierungsleitung für die Gerber Hotelbetriebe.

25 CHRISTOPH LEITER Super. Was verstehst du denn generell unter Dynamic Pricing?

26 SANDRA GLETTLER Wenn ich mir das spontan vorstelle, hat das sehr viel mit Flexibilität zu
27 tun. Das ist in meinen Augen das, dass man kurzfristig und schnell auf bestimmte Szenari-
28 en reagieren kann, auf die Nachfrage, auf den Termin, auf das Wetter. Das ist die Dynamik
29 hinter dem Preis – viel mit Flexibilität verbunden, meiner Meinung nach.

30 CHRISTOPH LEITER Hast du als Kunde schon Erfahrung mit Dynamic Pricing in anderen Bran-
31 chen gemacht?

32 SANDRA GLETTLER Wissenlich wahrscheinlich nicht, aber es ist bestimmt das eine oder andere
33 Mal passiert. Ich denke, vermutlich beim Buchen eines Fluges oder auch auf Amazon. Ich
34 gehe stark davon aus, dass Angebot und Nachfrage da schon sehr dynamisch passieren.
35 Aber bewusst war es mir jetzt noch nie, muss ich ganz ehrlich sagen.

36 CHRISTOPH LEITER Gut. Wird Dynamic Pricing bei euch schon eingesetzt?

37 SANDRA GLETTLER Ja, das wird schon seit dem Sommer eingesetzt. Wir haben mit der Um-
38 setzung heuer gestartet, also mit dem Einspielen, aber es waren natürlich noch andere
39 Arbeiten davor. Es ist jetzt schon ein paar Wochen im Einsatz bei uns, in allen drei Hotels.

40 CHRISTOPH LEITER Wie habt ihr vorher gearbeitet? Wie wurden da die Raten bestimmt?

41 SANDRA GLETTLER Es hat immer einen Grundpreis gegeben, auch Saisonen davor. Diese wur-
42 den dann entsprechend auf die Ferienzeiten dem Index angepasst. Es hat immer einen
43 Grundpreis gegeben, der sich von Saison zu Saison erhöht hat. So haben wir unsere Preise
44 gestaltet. Das heißt, Silvesterwoche 2019 war von bis, dann war die 2020 von bis und wir
45 erhöhen um einen Index von beispielsweise 1,8%. So hat das alles manuell funktioniert.

46 CHRISTOPH LEITER Okay, also klassische Saisonpreise.

47 SANDRA GLETTLER Genau, klassische Saisonpreise - pro Person und Tag. So lief das ab von der
48 Preisgestaltung her.

49 CHRISTOPH LEITER Wie stehst du denn zum Dynamic Pricing?

50 SANDRA GLETTLER Wenn du mich vor einem Jahr gefragt hättest zu Dynamic Pricing, wäre ich
51 noch eine der Gegnerinnen davon gewesen. Es war so undurchsichtig, was bei Dynamic
52 Pricing passiert. Was passiert mit den Gästen? Da müssen wir ihnen erklären, es gibt auf
53 einmal andere Preise, sie bekommen nicht mehr ihre Raten. Aber wenn man sich mit dem
54 Thema ein bisschen mehr auseinandersetzt, merkt man, dass es viel mehr Flexibilität an
55 den Tag bringt, auch für den Gast. Ich bin wirklich nicht davon überzeugt gewesen. Ich
56 habe mehrere Gespräche geführt, mich sehr viel eingelesen und bin tatsächlich eine von
57 denen gewesen, die sagte, nein – das machen wir nie. Und jetzt würde ich das nicht mehr
58 anders machen.

59 CHRISTOPH LEITER Okay.

60 SANDRA GLETTLER Es ist sehr spannend, wie viele Punkte man reinbringen kann, damit dieses
61 Dynamic Pricing auch wirklich ein Dynamic Pricing ist. Eben mit Aufenthaltsdauer, oder
62 man schickt gerade einen Newsletter raus, dann weiß das Programm, da wird der Preis um
63 3% erhöht; oder morgen schneit es, dann wird der Preis angepasst; am Sonntag hat man
64 einen buchungsstarken Tag zum Beispiel, da bleibt dann der Montag. Das nimmt einiges
65 an Kopfweh ab, wo man sich denkt, hätte ich da noch ein bisschen den Preis angepasst,
66 hätte ich da vielleicht noch besser verkauft. Also es war vom Nein zum absoluten Ja von
67 meiner Seite.

68 CHRISTOPH LEITER Also du hast keine Angst, dass ein System diese Funktion ersetzt, sondern
69 du siehst es mehr als Unterstützung, höre ich raus.

70 SANDRA GLETTLER Genau. Absolut als Unterstützung ja. Ansonsten würde ich vielleicht etwas
71 anders darüber denken. Es ist definitiv als Unterstützung und auch als Verkaufshilfe zu
72 sehen.

73 CHRISTOPH LEITER Super. Weißt du, was die Ziele bei der Einführung von Dynamic Pricing wa-
74 ren?

75 SANDRA GLETTLER Die Ziele der Einführung waren recht klar, denke ich, die Auslastung zu
76 steigern, und somit natürlich auch den Umsatz. Also eigentlich erst den Umsatz und damit
77 auch den Verkauf. Das Ziel ist, einen besseren Umsatz zu generieren, vielleicht sogar mit
78 weniger Personen. Es ist natürlich schwer, wenn man Zimmer verkauft, zu sagen, okay -
79 man verkauft jetzt weniger, dafür aber teurer; aber eben um den Umsatz und die Auslas-
80 tung zu steigern. Das ist das Ziel. Davon gehe ich aus.

81 CHRISTOPH LEITER Anhand welcher Kriterien macht ihr Dynamic Pricing?

82 SANDRA GLETTLER Da gibt es mehrere. Die Kriterien sind der Aufenthaltszeitraum, die Dauer
83 des Aufenthaltes, die Zeit vor der Anreise - das sind die Hauptpunkte, von denen wir ausge-
84 hen. Darunter ist es noch einmal pro Zimmerkategorie definiert, d.h. ab einer bestimmten
85 Auslastung in Kombination mit Tarif pro Anreise ist es dann erhöht oder eben reduziert.

86 CHRISTOPH LEITER Und ihr habt Personenpreise, keine Zimmerpreise.

87 SANDRA GLETTLER Wir haben Personenpreise, genau. Das hat auch den Hintergrund, dass wir
88 heuer schon für 2021 eine fertige Preisliste hatten. Wir sind mit dieser Preisliste in das Dy-
89 namic Pricing eingestiegen. Es bleibt bei Preis pro Person und Tag. An den Gast kommu-
90 niziert wird aber nur noch der Zimmerpreis. Es gibt keine ausgewiesenen Kinderpreise,
91 sondern immer einen Preis pro Tag. Nur in der internen Berechnung gibt es noch den Preis
92 pro Person und Tag.

93 CHRISTOPH LEITER Verstehe. Macht ihr eine explizite Segmentierung der Gäste? Habt ihr ver-
94 schiedene Zielgruppen?

95 SANDRA GLETTLER Nein. Wir unterscheiden zwischen Familien und Pärchen. Das hat aber kei-
96 nen Einfluss auf die Preise, sondern es bezieht sich mehr auf die Verfügbarkeit und die
97 vorher genannten Punkte.

98 CHRISTOPH LEITER Gut. Benutzt ihr ein automatisiertes System dafür?

99 SANDRA GLETTLER Für das Dynamic Pricing?

100 CHRISTOPH LEITER Ja, genau.

101 SANDRA GLETTLER Ja, unter anderem. Es ist sehr vieles händisch zu hinterlegen, um einmal
102 gewisse Regeln definiert zu haben. Jetzt geht das natürlich automatisch. Dadurch, dass wir
103 diese Regeln bereits angelegt haben, wird dem Gast schon der richtige Preis ausgegeben.
104 Von uns wird händisch im Nachhinein nichts mehr geändert.

105 CHRISTOPH LEITER Verstehe. Wie war das bei der Einführung? Bist du jetzt für das ganze zu-
106 ständig, oder auch andere Mitarbeiter?

107 SANDRA GLETTLER Nein, nur ich. Dadurch, dass ich die Leitung über die Betriebe habe und
108 auch das Reservierungsbüro leite, ist das rein meine Aufgabe, natürlich auch in Rückspra-
109 che mit der Geschäftsführung, wenn es um gröbere Punkte geht. Aber ansonsten habe ich
110 recht freie Hand zu entscheiden. Es obliegt mir zu sagen, das machen wir jetzt günstiger

- 111 oder teurer. Es gibt einen Leitfaden, der jetzt festgelegt ist, der aber natürlich abwandelbar
112 ist. Das bleibt bei meiner Aufgabe.
- 113 CHRISTOPH LEITER Aber es betrifft im Endeffekt nicht nur dich, sondern auch andere Mitarbei-
114 ter, z.B. in der Reservierung. Wie wurde das von denen angenommen?
- 115 SANDRA GLETTLER Sie finden das Dynamic Pricing klasse. Wenn ich dazu kurz ausholen darf:
116 wir haben Preise von Person und Tag gehabt. Es gibt ja Zimmer mit Unterbelegung, da
117 musste man noch den Zuschlag berücksichtigen und vor dieser Umstellung gab es sehr vie-
118 le Punkte, die man beachten musste, bevor man ein Angebot ausgesendet hat. Bei dem Dy-
119 namic Pricing haben wir schon vorher alles so festgelegt, dass der Gast immer denselben
120 Preis bekommt, ob er das über unsere Webseite oder direkt bei uns bucht oder über unser
121 Angebot. Jetzt ist alles so toll hinterlegt, dass die Mitarbeiter sehr begeistert sind, dass sie
122 aussuchen können, ohne vorher händisch etwas nachrechnen zu müssen. Da gibt es durch
123 die Bank positives Feedback.
- 124 CHRISTOPH LEITER Okay, super. Wollt ihr das in Zukunft noch verstärkt einsetzen?
- 125 SANDRA GLETTLER Momentan bleiben wir definitiv so, wie es festgelegt ist. Wir haben auch
126 weitere Ideen, die wir umsetzen wollen. Aber das sind recht neue Dinge, was das Dynamic
127 Pricing angeht. Wir starten ein bisschen sanfter in die kommende Wintersaison, werden
128 das dann Revue passieren lassen und aus dem natürlich Schlüsse ziehen und sagen, was
129 können wir für die nächste Saison anders machen.
- 130 CHRISTOPH LEITER Gut. Welche Gefahren siehst du bei Dynamic Pricing?
- 131 SANDRA GLETTLER Gefahren an sich sehe ich keine. Was ich bestimmt sehe, ist das ein oder
132 andere intensivere Gespräch mit dem Gast als zuvor. Denn die Gestaltung ist ja nicht pro
133 Person, pro Tag ausgeführt ist, sondern pro Tag für den gesamten Aufenthalt. Es wird
134 vielleicht das ein oder andere Gespräch ein wenig länger dauern, um auf das Preisthema
135 einzugehen. Ansonsten sehe ich nicht unbedingt große Gefahr.
- 136 CHRISTOPH LEITER Ist es schon einmal vorgekommen, dass Gäste miteinander reden und drauf-
137 kommen, dass sie unterschiedliche Preise haben, aber das gleiche Zimmer? Führt das dann
138 zu Problemen?
- 139 SANDRA GLETTLER Dadurch, dass wir das erst heuer im Herbst eingeführt haben und nur im
140 Winter geöffnet haben, können wir von der Erfahrung noch nicht sprechen. Wir hatten so
141 einen Fall bei einer Angebotslegung bei Freunden, Familien, die sich kannten, noch nie.
- 142 CHRISTOPH LEITER Ich verstehe. Benutzt ihr Last-Minute-Preise?
- 143 SANDRA GLETTLER Ja, auch. Wir haben immer mit last minute Angeboten gearbeitet. Aktuell
144 ist das im Dynamic Pricing jetzt so nicht hinterlegt, weil wir noch nicht in der last minu-
145 te Zeit sind. Wir starten erst frühestens am 27.11. mit dem Hotel Mooshaus. Frühestens
146 Ende Oktober werden wir laut aktuellem Stand mit last minute Raten werben.
- 147 CHRISTOPH LEITER Okay. Ist euer System so ausgelegt, dass Gäste belohnt werden, die früh
148 buchen?
- 149 SANDRA GLETTLER Das hängt auch mit dem Aufenthaltszeitraum zusammen. Die Regeln spie-
150 len bei uns alle zusammen. Natürlich ist derjenige, der früh genug bucht, am besten dran.
151 Wenn es jetzt aber so ist, dass kurzfristig beispielsweise sehr viele Zimmer storniert wer-
152 den, wird die Rate natürlich wieder günstiger. Der Gedanke ist schon, die Gäste so früh
153 wie möglich an das Haus zu binden, sprich, sie schon während des Aufenthalts wieder auf
154 nächstes Jahr aufmerksam zu machen, um zu buchen. Das ist das Ziel. Aber natürlich kann
155 es auch passieren, dass eine last minute Rate dann günstiger ist als eine Buchung ein Jahr
156 im Voraus. Aber Frühbucherrabatte oder Stammgästerabatte gibt es in unserem Konzept
157 aktuell nicht.
- 158 CHRISTOPH LEITER Okay. Das ist sicher ein Punkt, wo man in Erklärungsnot geraten könnte.
159 Wenn jemand weniger zahlt, der kurz davor gebucht hat als einer, der schon das Jahr davor
160 reserviert hat.
- 161 SANDRA GLETTLER Ja, das ist richtig. Das kam auch schon vor dem Dynamic Pricing vor. Sei
162 es, dass es kurzfristig dann um 10% günstiger ist. Da argumentiert man natürlich mit

- 163 den letzten Zimmern und mit dem kurzfristigen Rabatt, weil man die Betten, die frei sind,
164 noch gerne füllen möchte. Der Gast, der länger im Voraus bucht, hat den Vorteil, dass sein
165 Zimmer, sein Wunschzimmer garantiert ist. Das ist die andere Seite.
- 166 CHRISTOPH LEITER Genau. Der andere Gast könnte auch Pech haben, wenn es kein Last-Minute-
167 Zimmer mehr gibt. Dann muss er sich etwas Anderes suchen.
- 168 SANDRA GLETTLER Genau.
- 169 CHRISTOPH LEITER Wie siehst du die Akzeptanz des Gastes, wenn das Ganze bei euch noch
170 dynamischer wird?
- 171 SANDRA GLETTLER Ich sehe das sehr positiv. Ich bin dem gegenüber sehr positiv eingestellt,
172 weil ich glaube, dass die Gäste dem gegenüber offener werden. Wenn man das mit dem
173 Flug beispielsweise hernimmt, da kann der Preis an einem Tag bei 300€ liegen und drei
174 Tage später kostet er 900€. Ich glaube, die Gäste gehen auch ein bisschen mit der Zeit und
175 sehen, das Dynamische hängt auch damit zusammen, wie das Hotel ausgelastet ist. Ich
176 sehe das in der Zukunft recht positiv und würde auf jeden Fall damit weiterarbeiten. Ich
177 denke, das war der richtige Schritt.
- 178 CHRISTOPH LEITER Meinst du, dass Gäste allgemein flexibler werden? Stichwort Kurzurlaube?
- 179 SANDRA GLETTLER Ja. Ich glaube, dass man zurzeit auch COVID 19 mitberücksichtigen muss,
180 dass die Urlaube spontaner werden. Vielleicht öfter, dafür kürzer. Dafür eignet sich das Dy-
181 namic Pricing optimal.
- 182 CHRISTOPH LEITER Genau. In der Stadthotellerie auch in Österreich ist es schon länger weit
183 verbreitet. Wo siehst du die Gründe, dass es in der Ferienhotellerie länger gedauert hat,
184 bis das angekommen ist?
- 185 SANDRA GLETTLER Ich glaube, man ist teilweise viel zu festgefahren in dem, was man schon
186 jahrelang macht, dass man das weiterhin auch so praktiziert. Da muss ich sagen, die Fa-
187 milie Gerber ist schon oft mit einem Weitblick unterwegs. Ich denke, gerade bei uns gibt
188 es gar nicht so extrem viele Familienbetriebe, Ferienbetriebe, die das aktiv so anbieten
189 wie wir mit dem Dynamic Pricing. Vielleicht ist es noch etwas festgefahren in der Ferien-
190 hotellerie. Es hat immer schon so geklappt und warum sollen wir es dann ändern? Das
191 ist generationenübergreifend wahrscheinlich auch nicht immer so einfach. Aber man sollte
192 dem gegenüber ein bisschen offener sein, wie die Stadthotellerie das macht.
- 193 CHRISTOPH LEITER Du meinst, der Status Quo wird beibehalten, weil man Ängste vor Gesprä-
194 chen mit Kunden oder schlechter Presse hat?
- 195 SANDRA GLETTLER Das wäre jetzt kein Gedanke gewesen. Ich denke, es hat 20 Jahre das glei-
196 che Preissystem gegeben. Jeder wusste, dass er beim nächsten Mal 2% mehr bezahlt, wenn
197 er kam. Die Gäste mögen es schon gerne, gerade Stammgäste gewöhnen sich daran. Wenn
198 man dann etwas Neues macht, sagt man, ohje, das ist schlecht. Neues ist oft von den Men-
199 schen mit vielen Gewohnheiten... Wir schätzen alle unsere Stammgäste sehr. Aber wenn
200 sich etwas verändert und der Gast das annehmen muss, muss man ihn da sanft hinführen.
201 Da muss man ihn begleiten, ihn an der Hand nehmen und sagen, das ist nichts Schlech-
202 tes. Dann sagt man, buch es früher, dann hast du dein garantiertes Zimmer und den guten
203 Preis und so weiter. Ich denke, als schlechte Presse würde ich das jetzt nicht sehen, nein.
204 Ich denke, es ist ein mutiger Schritt, vielleicht auch in Zeiten von Corona, aber definitiv
205 der richtige.
- 206 CHRISTOPH LEITER Du meinst, wenn man ein gutes, klares System hat, das man dem Gast
207 erklären kann, dann ist er nicht mehr verärgert.
- 208 SANDRA GLETTLER Genau. Ich denke, es braucht einen Leitfaden auch für Gespräche mit den
209 Gästen. Es hilft nichts, wenn jeder etwas Anderes sagt. Wenn wir eine ganz klare Aussage
210 den Gästen gegenüber treffen und man nicht durch die Blume versucht, das unter den
211 Tisch zu kehren, und offen damit umgeht, ist das der richtige Weg.
- 212 CHRISTOPH LEITER Gut. Würdest du sagen, deiner Meinung nach wird sich Dynamic Pricing in
213 der österreichischen Ferienhotellerie durchsetzen? Wird das einmal zum Standard?
- 214 SANDRA GLETTLER Vielleicht. Das ist eine gute Frage. Ich kann mir das nicht in den nächsten,

215 sagen wir einmal, drei bis fünf Jahren vorstellen, dass das zum Standard wird. Das ist
 216 meine persönliche Meinung.

217 CHRISTOPH LEITER Okay, gut. Gibt es aus deiner Sicht noch offene Punkte, die wir besprechen
 218 sollten? Möchtest du noch irgendetwas ergänzen?

219 SANDRA GLETTLER Nein, von meiner Seite ist alles gut, das waren ganz tolle, interessante Fra-
 220 gen.

221 CHRISTOPH LEITER Wenn bei meiner Auswertung noch Unklarheiten oder offene Fragen auf-
 222 treten sollten, dürfte ich mich nochmals bei dir melden?

223 SANDRA GLETTLER Ja, sehr gerne natürlich.

224 CHRISTOPH LEITER Möchtest du die Transkription des Interviews haben?

225 SANDRA GLETTLER Gerne, wenn es keine Umstände bereitet.

226 CHRISTOPH LEITER Gut, werde ich dir gerne schicken. Vielen Dank für das Interview, Sandra.

227 SANDRA GLETTLER Danke auch, Christoph.

D.11 Interview mit Christina Reinhold

1 CHRISTOPH LEITER Hallo Christina, könntest du dich bitte kurz vorstellen

2 CHRISTINA REINHOLD Ja, genau, du hast es schon gesagt, Christina Reinhold ist mein Name,
 3 was möchtest du noch sonst wissen?

4 CHRISTOPH LEITER Ja, was du so machst?

5 CHRISTINA REINHOLD Okay, also ich hab meine eigene Personalberatung Talentfactum und ich
 6 habe Kunden aus unterschiedlichen Bereichen und unterstützte bei der Besetzung im Per-
 7 sonal, unter anderem auch im Bereich Hotellerie.

8 CHRISTOPH LEITER Welche Hotellerieerfahrungen hast du denn? Welche Rollen hattest du schon?

9 CHRISTINA REINHOLD Ja, das ist ein bisschen einhergehend, ich habe letztendlich, mein ganzer
 10 Karrierehintergrund ist eigentlich in der Hotellerie oder zumindest ein Großteil. Ich habe,
 11 vielleicht fange ich mal ein bisschen chronologisch an. Ich hab Tourismuswirtschaft stu-
 12 diert, an der FH in Wilhelmshaven, hab meinen Diplomabschluss gemacht und dann mit
 13 einer Einstiegsposition im Sales im Global Sales gelandet. Das war damals bei Swissôtel,
 14 das ist jetzt auch schon paar Jahre her, und bin dann in diesem Bereich eigentlich auch
 15 für zehn Jahre geblieben. Das war unter anderem für Swissôtel, Fairmont & Raffles, die
 16 wurden mittlerweile aufgekauft von Accor. Und dort habe ich in meiner letzten Position als
 17 Direktor Global Accounts habe ich den gesamten Geschäftsreisebereich für den deutsch-
 18 sprachigen Markt verantwortet, das heißt, ich hab dort ja unsere internationalen Hotels
 19 für die Geschäftsreisen, da war ich Ansprechpartner und habe mit dem Travel Manage-
 20 ment zusammengearbeitet und Raten verhandelt, und und und. Und bin dann zu Steigen-
 21 berger als Director Commercial und Marketing in die Hauptzentrale in Frankfurt. Heute
 22 sind sie umbenannt in Deutsche Hospitality, damals war es noch die Steigenberger Hotels,
 23 und ich war im Grunde für den Bereich Commercial und Marketing, also Vertrieb und Mar-
 24 keting zuständig für die Marke Intercity. Habe dort ein Salesteam gehabt und habe auch
 25 mit dem Team, mit dem Führungsteam strategisch Aufgaben übernommen zur weiteren
 26 Entwicklung der Marke Intercity.

27 CHRISTOPH LEITER Warst du auch im Revenue Management tätig?

28 CHRISTINA REINHOLD Also Sales geht immer mit Revenue einher, also letztendlich solche Funk-
 29 tionen führt man immer in Kombination mit Revenue natürlich aus. Wenn es um Raten
 30 verhandeln geht ist immer eine ganz enge Schnittstelle mit Revenue. Es ist natürlich ein
 31 komplett anderes Aufgabengebiet, aber die Schnittstelle ist immer da. Die war eigentlich in
 32 meinen Funktionen immer da, wobei ich sagen muss, dass Sales und Revenue nicht immer
 33 unbedingt Freunde sind. Das ist so wie Service und Küche, weil die einen bringen es an die
 34 an den Mann und das ist nicht unbedingt immer... Revenue ist natürlich immer sehr sa-
 35 lesgetrieben, logischerweise revenuegetrieben, das ist deren Job. Aber Sales hat natürlich

36 immer noch mal andere Aspekte.

37 CHRISTOPH LEITER Was verstehst du denn generell unter Dynamic Pricing?

38 CHRISTINA REINHOLD Unter Dynamic Pricing verstehe ich letztendlich, dass man mit Raten,
39 das ist eine gute Frage, aber Preise flexibel nach Zeitraum anbietet. Das verstehe ich da
40 drunter. Dass letztendlich abhängig der Verfügbarkeit unterschiedliche Ratenmodelle an-
41 geboten werden.

42 CHRISTOPH LEITER Hast du als Kunde schon mal Erfahrungen mit Dynamic Pricing gemacht,
43 also auch in anderen Branchen?

44 CHRISTINA REINHOLD Ja, natürlich klar, wenn ich im Hotel buche, dann auf den öffentlichen
45 Kanälen auf den Online Booking Engines kriege ich das natürlich mit. Jeder kriegt das
46 natürlich ganz stark mit auch bei Flugbuchungen. Flugbuchungen ist eigentlich so das
47 Hauptmerkmal.

48 CHRISTOPH LEITER Wurde bei euch, also als du bei dieser Hotelkette warst, war da Dynamic
49 Pricing ein Thema?

50 CHRISTINA REINHOLD Ja absolut, also das ist natürlich, Dynamic Pricing ist für Hotelketten
51 im Allgemeinen und für die Hotelkette wo ich gearbeitet habe natürlich selbstverständlich.
52 Das ist gang und gäbe, das ist mehr oder weniger, ich würde sagen, einer der Hauptbestand-
53 teile oder die Hauptaufgaben eines Revenue Managements ohne ein absoluter Revenue
54 Experte zu sein, das muss ich dazu sagen. Aber das ist natürlich womit Revenue gemacht
55 wird, mit Dynamic Pricing. Also mit dem noch verfügbaren Kontingent letztendlich so zu
56 yelden, dass das Maximum rauskommt und abzüglich aller Vertragsraten und und und...
57 wo es darum geht, den Break Even zu erreichen geht es letztendlich bei Dynamic Pricing
58 darum, wirklich Revenue zu machen. Und das ist die Aufgabe der Revenueabteilung.

59 CHRISTOPH LEITER Das bezieht sich bei dir jetzt auf die Stadthotellerie?

60 CHRISTINA REINHOLD Ja und nein. Also letztendlich bezieht sich das auf alle Hotels, die einer
61 Hotelkette angehören und letztendlich gerade Ketten sind zentral organisiert, das heißt
62 eine Revenueabteilung ist zentral aber dann auch natürlich in den einzelnen Hotels vor-
63 handen, so dass er natürlich auch ein Austausch stattfindet, aber gerade bei Ketten, also
64 aus Kettenperspektive gesprochen, betrifft das die Ferienhotellerie genauso wie die Stadt-
65 hotellerie, also da gibt es ehrlich gesagt gar keinen Unterschied.

66 CHRISTOPH LEITER Okay, also einfach weil die professioneller arbeiten?

67 CHRISTINA REINHOLD Genau, die verfügen natürlich um viel mehr Know-How als jetzt viel-
68 leicht ein Hotel der Privathotellerie, welches keiner Kette angehört. Die haben natürlich
69 keinen Zugriff zu zentralen Leistung, das ist natürlich der größte Nachteile eines Eigentü-
70 mer oder bzw. eines Privathotels. Und dementsprechend ist es natürlich in der Privathotel-
71 lerie so, und das kann ich mir insbesondere auch in der privaten Ferienhotellerie sehr gut
72 vorstellen, dass einfach das entsprechende Know-How fehlt um wirklich auch professionell
73 Dynamic Pricing durchzuführen.

74 CHRISTOPH LEITER Ketten haben vermutlich auch einen oder mehrere Revenue Manager kor-
75 rekt. Bei kleinen Familienbetrieben wird das nicht der Fall sein.

76 CHRISTINA REINHOLD Korrekt, ja genau, also in der Regel bei kleinen familiengeführten Ho-
77 tels ist es oft so, dass der Reservierungsleiter oder die Reservierungsleiterin das Revenue
78 Management mitmacht, also das ist oft gang und gäbe. Aber da kommt es natürlich auch
79 auf die Größe an und ich sage auch dazu, es gibt natürlich, also, wenn wir von der Priva-
80 thotellerie sprechen, dann gibt es natürlich den zehn Zimmer Gasthof, es gibt aber auch
81 das absolut professionelle hundertfünfzig Zimmer Hotel, das keiner Kette angehört und
82 was durchaus sehr professionelles Revenue Management hat. Also das existiert natürlich
83 durchaus. Es gibt zum Beispiel, also ich kenne durchaus österreichische Tophotels, die da
84 super aufgestellt und die können sich das schlichtweg gar nicht leisten [kein Dynamic Pri-
85 cing zu machen, Anm.]. Also das wäre letztendlich versenkte, kein Dynamic Pricing, kein
86 Revenue Management professionell zu machen.

87 CHRISTOPH LEITER Weil dadurch einfach viel Gewinn verloren geht?

- 88 CHRISTINA REINHOLD Absolut, absolut. Also normalerweise müsste das in Fleisch und Blut von
89 jedem Hotel sein und es kommt natürlich ein bisschen drauf an. Ich sage das wie ich auch
90 beim letzten mal gesagt habe, für mich kommt es einfach die Größe des Hotels an. Gemeint
91 ist bei kleineren Hotels, lohnt sich das? Ja wobei, da bin ich der Meinung, dass Kosten
92 und Nutzen einfach nicht im guten Verhältnis stehen. Lohnen tut sich das sicherlich für
93 jeden, aber vielleicht in abgeschwächter Form. Also de facto sollte das jedes Hotel, sollte
94 professionell mit Raten umgehen können, weil einfach das manchmal bares Geld ist, in
95 welcher Form auch immer. Also zum Beispiel, eine einfache Regel ist einfach auch, und
96 das machten oft Privathotels nicht, dass sie auf ihren eigenen Internetseiten höhere Raten
97 anbieten, als dass sie den Online Booking Engines geben. Das sollte natürlich nicht der Fall
98 sein, das sollten immer gleiche Raten sein. Und das geht natürlich in die gleiche Richtung.
- 99 CHRISTOPH LEITER Ja genau, vor allem wegen den Provisionen, die die OTAs bekommen, da
100 sollte man natürlich den Direktvertrieb bevorzugen.
- 101 CHRISTINA REINHOLD Genau. Und als Anreiz natürlich keine Provision zahlen zu müssen.
- 102 CHRISTOPH LEITER Genau. Warst du da bei der Einführung von Dynamic Pricing dabei, oder
103 war das schon vor deiner Zeit?
- 104 CHRISTINA REINHOLD Ehrlich gesagt, Dynamic Pricing war auch schon vor meiner Zeit kein
105 Trend mehr. Also Dynamic Pricing ist irgendwie völlig selbstverständlich, dass es gemacht
106 wird.
- 107 CHRISTOPH LEITER Von welchen Jahreszahlen sprechen wir ungefähr?
- 108 CHRISTINA REINHOLD Gut, zu meiner Zeit, da spreche ich von den letzten 15 Jahren würde ich
109 sagen. Dass es da schon selbstverständlich war, aber es hat sich nochmal ein bisschen ver-
110 ändert. Und ehrlich gesagt der Trend wird immer stärker, zum Beispiel, ein Trend ist, ich
111 habe, wie gesagt, lange den Geschäftsreisebereich betreut, das gehört jetzt nicht zur Feri-
112 enhotellerie, aber vielleicht kann man da schon ein bisschen den Trend absehen auch, weil
113 durchaus, als ich noch Verträge verhandelt habe, immer starre Raten verhandelt wurden.
114 Und ich weiß, dass mittlerweile der Trend einfach schon längst dahin gegangen ist, dass
115 das gar nicht mehr gemacht wird, sondern nur noch flexibel gebucht wird. Was auf Hotelsei-
116 te Dynamic Pricing heißt, auf Kundenseite heißt das dann Best Buy. Und somit verstärkt
117 sich die Nachfrage im Grunde nach der best verfügbaren Rate zu dem Tag im Grunde und
118 das betrifft sicherlich, das heißt, wenn das auch auf die Ferienhotellerie überschwappt, ist
119 es im Grunde ein Trend, der sich immer weiter ausbreitet und dahingehend ist das alles
120 nur noch flexibel zu buchen pro tagesaktueller Rate eigentlich.
- 121 CHRISTOPH LEITER Weißt du welche Kriterien da Einfluss hatten, auf die Preisfindung? Also
122 Verfügbarkeiten zum Beispiel hast du schon angesprochen.
- 123 CHRISTINA REINHOLD Genau, Verfügbarkeiten. Da bin ich jetzt nicht so der absolute Pro, weil
124 ich mit keinem Revenuesystem direkt gearbeitet habe, da ist meine Antwort sicherlich
125 nicht super stichhaltig und es gibt bestimmte Kriterien die sehr aussagekräftig sind. Ich
126 sage es ist die Verfügbarkeit und es ist natürlich das Datum vor dem Anreisezeitpunkt. Ist
127 es ist eine Woche vorher, ist es einen Monat vorher oder es ist einen Tag vorher. Das macht
128 natürlich einen Unterschied. Das werden sicher die zwei Hauptkriterien sein.
- 129 CHRISTOPH LEITER Ja klar. Welche Gefahren siehst du denn beim Einsatz von Dynamic Pri-
130 cing?
- 131 CHRISTINA REINHOLD Kundenbindung im Grunde, man kann sehr schlecht steuern, wer einen
132 noch bucht. Ich biete ja letztendlich fixe Raten an, und das ist für mich ein, als Hotel ist
133 das für mich ein Mittel, meine Kunden zu halten, um Kunden zu binden. Wenn ich wenn
134 ich flexible Raten nur noch anbiete, dann habe ich letztendlich das nicht mal Steuerungs-
135 instrument. Also es ist de facto die Gefahr der Kundenbindung, Kunden zu verlieren.
- 136 CHRISTOPH LEITER Also vor allem Stammkunden schätze ich jetzt mal?
- 137 CHRISTINA REINHOLD Ob jetzt Stammkunden, auch Kunden, die schon mal bei mir waren oder
138 auch noch gar nicht gebucht haben. Also das ist durchaus, das ist ein bisschen Zufallsgene-
139 rator.

- 140 CHRISTOPH LEITER Wie meinst du dann, Kunden zu verlieren, die noch nie bei einem waren?
- 141 CHRISTINA REINHOLD Na zum Beispiel ein Kunde, den ich vielleicht das erste mal bekommen
142 hätte. Der das erste mal bei mir auch übernachtet oder einer der das zweite mal kommt, der
143 dann aber eine bessere Rate woanders sieht und dann dort hingeht. Also das Instrument
144 der fixen Raten ist sicherlich ein Instrument der Kundenbindung.
- 145 CHRISTOPH LEITER Okay, das ist für den Gast einfach transparent, und er quasi schon auf
146 Grund der Saisonzeit weiß, was es ungefähr kosten wird?
- 147 CHRISTINA REINHOLD Ja, genau.
- 148 CHRISTOPH LEITER Glaubst du, dass man Kunden durch Dynamic Pricing verärgert?
- 149 CHRISTINA REINHOLD Das geht eigentlich auf die Frage von vorher hin. Also ich glaube, man
150 verärgert sie nicht, aber ich glaube, man kann sie schlecht an sich binden. Also verärgern
151 tut man sie sicherlich nicht... es macht es vielleicht verwirrender. Wenn er jedes mal eine
152 andere Rate bucht, was beim Fliegen natürlich schon normal ist und man trotzdem die glei-
153 che Airline vielleicht wählt. Es funktioniert dann vielleicht gut, ich meine ein großes The-
154 ma, sind ja Loyalty-Programme als Instrument der Kundenbindung und da kann ich mir
155 vorstellen und da greifen aber in der Regel nur Ketten drauf zu, beziehungsweise Ferien-
156 hotels, die einer Hotelkooperation angeschlossen sind zum Beispiel. Wenn sie ein Loyalty-
157 Programm haben ist das natürlich eine Form der Kundenbindung und das heißt das kann
158 schon sein, dass wenn so was existiert, ein Gast zum Beispiel auch unterschiedliche Raten
159 in Kauf nimmt. Ich glaube, es kommt auch drauf an, welche wie hoch die unterschiedlichen
160 Raten sind. Sprechen wir von zwei Euro der sprechen wir von 20 Euro? Das macht einen
161 Unterschied. Auf der anderen Seite glaube ich, es ist für den Gast total verständlich, dass
162 wenn er jetzt ein Standard Zimmer bucht und 99 Euro bezahlt oder wenn er ein Superior-
163 Zimmer bucht und 120 Euro bezahlt, weil Standard nicht mehr verfügbar ist, macht das
164 Sinn. Wobei Dynamic Pricing wäre das Standardzimmer dann für 120 zu bekommen. Ich
165 glaube, es macht keinen Unterschied ob Stadthotellerie oder Ferienhotellerie, um auf dei-
166 ne Frage zurückzukommen. Ich glaube, es hängt von unterschiedlichen Faktoren ab, wie
167 unter anderem auch, gibt es Kundenbindungsprogramme und, und, und, um Gäste zu be-
168 halten. Aber nachweislich ist es so, Stammgäste, oder es ist gibt riesigen Prozentanteil an
169 Gästen, die nur eine bestimmte Kette oder nur ein bestimmtes Hotel buchen, weil sie dort
170 Loyaltyprogramm-Punkte bekommen.
- 171 CHRISTOPH LEITER Man hört schon immer wieder in der Ferienhotellerie, dass die Hoteliers
172 einfach wirklich Angst haben, da Stammkunden sehr zu verärgern, die teilweise quasi
173 schon seit Jahrzehnten in den Hotels sind. Quasi immer eine ähnliche Rate haben, im-
174 mer ihr Zimmer bekommen, die oft vielleicht schon bei der Abreise für das nächste Jahr
175 buchen. Und davor haben sie dann eigentlich Angst. Und auch genauso, dass zwei Gäste
176 dann miteinander reden, klassischerweise sagt man, sie reden in der Sauna miteinander
177 und unterhalten sich über die Preise, und sie kommen drauf, sie haben unterschiedlich viel
178 bezahlt. Da ist es vielleicht noch nicht so in den Köpfen der Leute, wie bei den Flugreisen,
179 dass es eigentlich dynamischere Preise sind, und dann stehen die an der Rezeption und
180 beschwerten sich.
- 181 CHRISTINA REINHOLD Genau, das ist auch total nachzuvollziehen. Umso kleiner, desto schwieri-
182 ger ist das auch umzusetzen. Genau aus solchen Gründen und das kann ich total verstehen,
183 absolut. Die Gefahr, man verliert dadurch möglicherweise Kunden, ja, das kann schon sein.
184 Und das ist sicherlich ausgeprägter in der kleineren Ferienhotellerie als jetzt im großen.
- 185 CHRISTOPH LEITER Was hältst du denn generell von Last Minute Angeboten? Was man ja beim
186 Dynamic Pricing klassischerweise machen würde um die Auslastung dann noch zu erhö-
187 hen, falls es irgendwelche Restplätze gibt.
- 188 CHRISTINA REINHOLD Ja, das funktioniert. Also wenn es Restplätze sind, dann werden sie meist
189 sehr günstig vergeben und dann geht es eigentlich nicht mehr um Revenue, sondern da geht
190 es nur noch darum, Kapazitäten zu erhöhen. Und da kann ich aus Erfahrung sagen, das
191 wird durchaus gemacht, da gibt es auch sehr viele Anbieter, die sowas machen, aber das ist

192 dann immer kurzfristig und im besten Fall hat man die Zimmer gar nicht mehr verfügbar,
193 also man hat sie schon viel teurer vorher verkauft. Also das letztendlich nur noch das was
194 dann aufgrund der Kurzfristigkeit noch zu vergeben ist.

195 CHRISTOPH LEITER Meinst du, dass das dann dazu führt, dass man Kunden wirklich sehr ver-
196 ärgern kann, wenn der der ein halbes Jahr vorher gebucht hat, dann einen höheren Preis
197 bezahlt, als der, der eine Woche davor gebucht hat. Eigentlich möchte man ja die Frühbu-
198 cher belohnen.

199 CHRISTINA REINHOLD Ja korrekt, da muss man aufpassen. Da muss jetzt mal gerade überle-
200 gen ob ich da ein Beispiel auch zu habe. Aber de facto, ich weiß gar nicht, ob das in der
201 Tat dann umgesetzt wird, dass es günstiger ist, weil ehrlich gesagt, das ist genau Aufgabe
202 eines Revenue Managements darauf zu achten, dass das nicht passiert. Also auch wenn
203 Restkontingente bestehen, die müssen gewisse Anforderungen schon erfüllen, also dass ge-
204 wisse Raten nicht unterboten werden. Kommt drauf an was für Raten, zum Beispiel die
205 BAR-Rate, das ist so das Medium, was am teuersten verkauft würde, im Grunde die Richt-
206 rate und mit der kann man kann man natürlich runtergehen. Wobei die auch nie sehr
207 niedrig ist, auch ein Tag vorher nicht, die ist immer am höchsten. Und alle anderen, es gibt
208 zum Beispiele so Wholesaler... Die Sache ist die bei Raten, man muss immer Äpfel mit Äp-
209 fel vergleichen. Und deswegen gibt es natürlich schon viel Flexibilität bei Raten weil zum
210 Beispiel Busreiseveranstalter sind unglaublich günstig, weil die einfach in Masse einkau-
211 fen. Aber das sind die Bedingungen auch wiederum andere. Bei der BAR-Rate sind wieder
212 andere Bedingungen. Und man muss hinter der Rate immer die Bedingungen vergleichen
213 und nur wenn die gleich sind, dann kann man das vergleichen. Ansonsten vergleicht man
214 Äpfel mit Birnen.

215 CHRISTOPH LEITER Stimmt, ist dem Gast aber auch sicher schwer zu erklären. Dass es nicht
216 das selbe Produkt ist, wenn andere Bedingungen gelten.

217 CHRISTINA REINHOLD Also um auf den Gasthof zurückzukommen, wenn ich eine Empfehlung
218 aussprechen würde, würde ich sagen, beschäftigt euch damit aber nutzt ein simples Modell.
219 Für Gasthöfe ist das nicht so super kompliziert, aber vielleicht 1-2 Raten, wo sie vielleicht
220 ein bisschen jonglieren können, vielleicht 1-2 Tage vorher und und, und, und dass man da
221 unterschiedlich mit umgeht. Also nichts kompliziertes.

222 CHRISTOPH LEITER Genau, am Anfang braucht man da sicher kein vollautomatisiertes System,
223 sondern kann sich das vermutlich auch mit einem Excel mal machen.

224 CHRISTINA REINHOLD Genau. Genau, da würde ich ganz simple Aufgaben machen, immer so ein
225 bisschen auch zu gucken, was machen die Wettbewerber, das ist natürlich immer wichtig.
226 Vielleicht ein zwei Stufen Modell, drei Stufen Modell mit zwei Kriterien vielleicht, wie viel
227 Anreisezeit ist noch da, und wie hoch ist die Auslastung und dann kann man so schrittweise
228 vorgehen. Das macht schon mal vielleicht einen Unterschied. Vielleicht auch zu unterschei-
229 den, war der Gast schon mal da, war der Gast noch nicht da.

230 CHRISTOPH LEITER Wie würdest du das bei Gästen machen, die schon häufiger da waren?

231 CHRISTINA REINHOLD Also ich würde dem, der schon fünf mal dagewesen ist, dem würde ich
232 de facto nicht meine teuerste Rate anbieten oder eine teure. Da würde ich gucken, wenn er
233 vorher 99 Euro fünfmal bezahlt hat, dann biete ich dem wieder 99 an. Und vielleicht eher
234 die, die neu zu mir kommen, dass man das dann anwendet.

235 CHRISTOPH LEITER Was glaubst du denn, was die Gründe sind, dass sich Dynamic Pricing in
236 der Ferienhotellerie noch nicht so durchgesetzt hat? Das steckt ja quasi noch in den Kin-
237 derschuhen.

238 CHRISTINA REINHOLD Ich glaube, das hatte oft was einfach mit der Anzahl der Zimmer zu tun,
239 mit der Eigentümerstruktur und das, ohne es genau zu wissen prozentual, aber ich be-
240 hauptete, dass einfach das meiste die Privathotellerie ist. 60%, 70% wahrscheinlich private
241 Ferienhotellerie und da, wie ich gesagt habe, einfach nicht, das Wissen, das professionelle
242 Know-How haben und dementsprechend auch nicht den Zugriff auf Personal, was im Re-
243 venue Management unterwegs ist. Und das ist für mich ganz klar wie ich gesagt habe, das

- 244 macht der Frontoffice-Manager vielleicht mit, so ein bisschen, da ist ja ein ganz anderes
245 Know-How dahinter bei Ketten.
- 246 CHRISTOPH LEITER Meinst du auch, dass die Konkurrenzsituation ausschlaggebend ist? Dass in der
247 Stadthotellerie eigentlich ähnliche Sachen angeboten werden und die Konkurrenz dadurch
248 höher ist?
- 249 CHRISTINA REINHOLD Ja, Konkurrenz würde ich, das glaube ich, gar nicht so bezeichnen. Ich
250 glaube das hat eher was mit Auslastungen, mit der Größe, zu tun. Also wenn ich jetzt auf
251 Österreich wirklich schaue, ich würde behaupten, dass der Anteil der Ferien-Privat-hotellerie
252 in Österreich saisonbedingt ausschließlich, dann sind es eher kleinere Betriebe und die sind
253 sowieso voll. Also die sind in ihren Saisons sowieso voll, das einzige Problem, das die ha-
254 ben ist in der Nebensaison. Ist das wirklich Konkurrenzbetrieben? Das ist in anderen Kon-
255 kurrenz als in der Stadt. Ich würde es nicht als Konkurrenz bezeichnen, weil ganz ehrlich,
256 wenn ich jetzt von mir aus gehe, wenn ich eins der österreichischen Skigebiete, wenn ich
257 mir da eine Pension buche, dann gucke ich öffentlich, was ist noch verfügbar und da fährt
258 man dann hin. Aber ich glaube das ist doch mal was ganz anderes als in der Stadthotellerie,
259 wie sich der Markt dann auch verteilt. Hauptsache du hast ein Zimmer.
- 260 CHRISTOPH LEITER Wenn dein Fokus jetzt nur auf dem Skifahren liegt, natürlich, ja. Aber viele
261 verbringen dann auch viel Zeit im Hotel, was auch viele Sachen anbietet. Und die sind
262 eigentlich sehr individuell.
- 263 CHRISTINA REINHOLD Ja, jetzt auch noch mal wirklich größere Betriebe, für die das interessant
264 ist, im Ferienbereich. Ich glaube, wie gesagt, also für mich ist einfach auf die Frage, wieso
265 das so spät ankommt, es ist das nicht vorhandene Know-How eines Kettenwissens. Das ist
266 für mich Kriterium Nummer eins.
- 267 CHRISTOPH LEITER Wenn wir jetzt ein paar Jahre in die Zukunft blicken, fünf oder zehn Jahre,
268 würdest du sagen, es wird sich durchsetzen in der Ferienhotellerie, oder das immer nur
269 was sein, was die Größeren machen?
- 270 CHRISTINA REINHOLD Das ist eine gute Frage. Ich glaube, da ändert sich nicht viel. Das würde
271 ich so sagen, dass ich da, ich glaube der Markt ist von anderen Faktoren getrieben. Ich
272 meine, ein großes Thema sind die Online Booking Engines, die großen, die jeder kennt und
273 das sind eigentlich so Themen. Also ich glaube, dass sicherlich das eine oder andere Hotel
274 damit aufspringen wird, flexibel Raten anzubieten. Ich glaube, von der Grundstruktur än-
275 dert sich nicht viel, weil diese Betriebe einen Fokus so auf der Operativen haben, dass auf
276 der strategischen Basis da, ... es geht, dann manchmal so ein bisschen auch den Alltag zu
277 schaffen und gar nicht, irgendwie noch die zehn Euro mehr reinzuholen.
- 278 CHRISTOPH LEITER Okay, also du meinst sie haben gar keine Zeit dafür? Sie müssen sich um
279 andere Sachen kümmern?
- 280 CHRISTINA REINHOLD Ja, die haben den Fokus auf der operativen Ebene.
- 281 CHRISTOPH LEITER Aber machen damit eigentlich einen strategischen Fehler?
- 282 CHRISTINA REINHOLD Ich würde nicht sagen Fehler, ich glaube, die haben einen anderen Fokus.
283 Der Fokus ist einfach ein anderer. Ich glaube, was ich schon glaube, ist dass das eine oder
284 andere wirklich auch größere Haus, dass die da, die es vielleicht noch nicht machen, da
285 mit aufspringen, also das kann ich mir vorstellen. Vielleicht im gleichen Schritt würde ich
286 aber auch sagen letztendlich, es geht ja um Gewinnmaximierung, um Umsatzsteigerung
287 und ich glaube, es gibt neben Dynamic Pricing andere Möglichkeiten heutzutage das auch
288 umzusetzen. Und da ist die Frage im Hotel, wo man die Prioritäten setzt. Zum Beispiel,
289 dass mehr Buchungen über die eigene Webseite kommen und nicht so viele über die OBEs.
290 Ja, das ist eines der großen Themen eigentlich, eines der Hauptthemen in der Hotellerie.
- 291 CHRISTOPH LEITER Gut, dann wäre ich mit diesem Frageteil durch. Hast du noch offene Punkte
292 oder Dinge, die du anmerken möchtest?
- 293 CHRISTINA REINHOLD Nein, eigentlich nicht. Aber was interessant wäre, also das finde ich de
294 facto interessant, mal so, ich weiß nicht, ob du sowas hast, Statistiken wie viele Prozent
295 der Hotels der österreichischen Ferienhotellerie machen das schon? Ja, sowas mal zu sehen

296 fände ich interessant.

297 CHRISTOPH LEITER Laut einer Statistik von der ÖHV vom letzten Monat sind es 23% in der
298 Ferienhotellerie und 67% in der Stadthotellerie. Also, die haben Systeme dafür.

299 CHRISTINA REINHOLD Gut, das spiegelt das dann im Grunde mehr oder weniger ein bisschen
300 wieder, trendmäßig.

301 CHRISTOPH LEITER Falls noch Unklarheiten oder offene Fragen auftauchen, darf mich dann
302 nochmal bei dir melden?

303 CHRISTINA REINHOLD Ja, klar.

304 CHRISTOPH LEITER Möchtest du eine Transkription des Interviews vorab?

305 CHRISTINA REINHOLD Nein, danke.

306 CHRISTOPH LEITER Alles klar, danke dir!

307 CHRISTINA REINHOLD Sehr gerne!

D.12 Interview mit Daniela Zimmer

1 CHRISTOPH LEITER Guten Tag, Frau Zimmer. Könnten Sie sich bitte kurz vorstellen?

2 DANIELA ZIMMER Mein Name ist Mag. Daniela Zimmer, ich bin Konsumentenschützerin der AK
3 Wien.

4 CHRISTOPH LEITER Ich habe gesehen, die Arbeiterkammer Wien hat eine Studie zu Dynamic
5 Pricing im Internet veröffentlicht. Waren Sie daran beteiligt?

6 DANIELA ZIMMER Genau. Wir haben mehrere Studien dazu gemacht. Die eine war älteren Da-
7 tums, eine wegweisende Literaturrecherche, da waren wir relativ pionierhaft. Das Thema
8 war noch nicht weithin bearbeitet worden, wenn wir uns im deutschsprachigen Raum um-
9 sehen, mit begrenzter Literatur. Es wurden Fundstellen entdeckt, wo in den USA bereits
10 einiges früher experimentiert wurde.

11 CHRISTOPH LEITER Ja, genau.

12 DANIELA ZIMMER Nachfolgend haben wir jährliche Tests gemacht, wo wir in einem kleinen Set-
13 ting versucht haben, in Bezug auf Örtlichkeiten und verwendete Endgeräte irgendwelche
14 Muster zu erkennen, wenn denn unterschiedliche Preise verrechnet worden sind – ob es
15 Rückschlüsse auf Standort und das verwendete Gerät erlaubt. Es war zum Teil der Fall.

16 CHRISTOPH LEITER Genau, das geht dann schon in Richtung personalisiertem Pricing. Was ver-
17 stehen Sie grundlegend unter Dynamic Pricing?

18 DANIELA ZIMMER Darunter verstehe ich ein Mittel der Onlinepreisgestaltung. Das heißt, das ist
19 eine Technik, vor allem den Wettbewerb zu beobachten, Preisentwicklungen im Netz maß-
20 geblich für die eigene Preisfindung. Das lässt natürlich auch ganz andere Faktoren zu, die
21 sich eher auf den Nutzer beziehen und dann bekommt das Ganze auch eine Tracking- und
22 Datenschutzkomponente, wenn Nutzerprofile auch als Gruppenverhalten der Preisgestal-
23 tung zu Grunde gelegt werden. In unserer Erststudie hat man bei den meisten damals
24 amerikanischen Firmen eine Beobachtung des Online- und Offline-Handels gesehen. Wir
25 haben eine Kette, die Papierfachwaren geführt hat, entdeckt, die darüber Auskunft gegeben
26 hat – sie schauen, wo der Besteller, Interessent, wohnt und wie hoch die Dichte von nieder-
27 gelassenen Papierfachgeschäften ist. Und von dieser Versorgung offline hat man offenbar
28 auch online Preise abhängig gemacht, letztlich ausgenutzt, wie abhängig der Mensch ist,
29 ob er Alternativen hat.

30 CHRISTOPH LEITER Sie haben das also wirklich vom Angebot abhängig gemacht?

31 DANIELA ZIMMER Mehrheitlich ist das eine Mitbewerberbeobachtung, auch online. Wegweisend
32 für uns sind da vor allem die Fluglinien und Nächtigungsbuchungsportale. Die haben si-
33 cherlich die größten Erfahrungen mit Dynamic Pricing. Es ist ein wettbewerbsintensiver
34 Markt, auf Plattformen bereits situiert und da kann der Verbraucher ganz gut vergleichen.
35 Es gibt Metasuchmaschinen. Da hat in unserer Erststudie der erste Test ganz gut gezeigt
36 – ein wirklich kleiner Test zwischen dem niedergelassenen Elektrofachhandel und Ama-

zon – dass es unterschiedliches Maßverhalten gab, während Amazon erratisch ständige Preisbewegungen hatte. Zumindest einmal am Tag, während es bei der verwendeten Elektrofachkette nur einmal in der Woche Preisbewegung gegeben hat, zu dem Zeitpunkt, wo sie viel günstiger werden mussten, weil der Onlinehandel sie unterboten hat. Es gibt da wie dort offenbar Preisbeobachtungen. Aber während im niedergelassenen Handel eher in größeren Intervallen angepasst wird, ist das bei großen Onlineplattformen leichter möglich und die Datenlage ist um ein Vielfaches dichter. Die passen sehr, sehr oft an, wie schon damals beobachtet. Und genau das verstehen wir unter dynamischer Preisanpassung. Preise waren immer volatil, das ist jetzt noch keiner besonderen Erwähnung wert. Aber als Kunde damit rechnen zu müssen, dass ständig angepasst wird, ist schon eine neue Dimension.

CHRISTOPH LEITER Genau, ja. Wo sehen Sie denn da die Gefahren bei Dynamic Pricing?

DANIELA ZIMMER Das ist ein Transparenzproblem und der Verbraucher ist in der unglücklicheren Lage, mehr Informationsdefizite zu haben als die Anbieterseite. Bestellt er jetzt zu einem Preis X, weiß er nicht, ob das günstig ist oder nicht. Er macht wie ein Finanzbroker ständige Beobachtungen, da gibt es entsprechende Tools – Keepa bei Amazon & Co. –, um überhaupt zu erfassen, wo liegt das Preisangebot. Und wenn er dann zuwartet, wird es billiger oder teurer. Da sind Elemente des Zockens dabei, die natürlich neu sind. Der Verbraucher wurde eigentlich dazu erzogen, anzunehmen, dass das stabile Preise sind, wo sich Anbieter ein bisschen unterscheiden. Aber es gibt einen Marktpreis und dann gibt es einen Ausverkauf. Dass da mehr Bewegung durch elektronische Preisschilder möglich ist, ist ihm langsam bewusst. Aber es ist nach wie vor ein riesiges Informationsdefizit, das nur mit großem Aufwand, wenn überhaupt, zu beheben ist. Zu sehen, wann er zugreifen soll. Es ist natürlich auch eine manipulative Komponente dabei, das ist aus unserer Sicht sogar das wichtigste – wenn man nach Nachteilen für die Verbraucher fragt. Denn das gilt auch als Dark Pattern mittlerweile in der Gestaltung von Online-Shops, wenn man Verbrauchern z.B. Knappheit suggeriert. Es ist nicht der Preis alleine, neben dem Preis steht dann »nur noch drei Stück verfügbar.« Das ist im Kontext des Preisschauens, dass da auch psychologische Mechanismen arbeiten, die Verbraucher gängeln, versuchen, zu manipulieren. Dieses Einsteigen und immer wieder einen neuen Preis sehen; da ist eine Unsicherheit des Verbrauchers, wenn ich mich jetzt nicht entscheide, wer weiß, was ich beim nächsten Mal eingeblendet bekomme? Das sind gewollte Unsicherheiten, behaupte ich mal. Das ist eine Ungleichgewichtslage in der Information auf beiden Seiten.

CHRISTOPH LEITER Sehen Sie einen Unterschied zwischen verschiedenen Branchen, was den Einsatz rechtfertigen würde? Sie haben z.B. den Onlinehandel angesprochen, der ja eigentlich Waren verkauft. Dann gibt es aber sowas wie Airlines und Hotels. Die haben eigentlich eine begrenzte Kapazität. Und wenn sie an dem Tag das Zimmer, den Sitz nicht verkauft haben, ist das Umsatz, der unwiederbringlich verloren ist. Sehen Sie da einen Unterschied?

DANIELA ZIMMER Ich denke, in dem Maße, wie es ein Informationsdefizit gibt, das immer stärker wird, muss man sagen, wenn gerechtfertigt, dann nur nach Maßgabe einer transparenten Darstellung, was gemacht wird, was die Preisfestsetzung beeinflusst. Und das müsste im Grunde genommen auch fair sein. Fair ist es wahrscheinlich nur, wenn es längerfristig überprüft wird, ob diese Faktoren überhaupt zutreffend sind. Um bei meinem Beispiel zu bleiben, sind es Knappheiten, die dazu führen, je nach Bedarf entweder einen besonders günstigen Preis anzusetzen, damit man noch Restbestände los wird, oder einen besonders hohen Preis, weil die Nachfrage groß ist? Wo man weiß, dass man das Wenige unter vielen Nachfragenden zu einem hohen Preis verteilen kann. Es muss stimmen. Zum Teil wittert man auch missbräuchliches Verhalten, indem z.B. Knappheiten nur vorgetäuscht werden. Die Frage nach der Rechtfertigung hat auch viel Transparenz und fairem Wettbewerb zu tun.

CHRISTOPH LEITER Genau.

DANIELA ZIMMER Aber der Bedarf ist in der Flugbranche größer zumindest in der Vergangenheit. Wie die Geschäftsmodelle in der Zukunft nach Corona aussehen, weiß man nicht. Aber

89 in der Vergangenheit, wo Kontingente einfach reserviert wurden und nicht immer abgeholt
90 wurden – da konnte man nicht nur einfach sagen, na gut, wenn ich früh buche, gibt es vie-
91 le freie Plätze, und wenn ich knapp buche, ist das nicht mehr der Fall. Da werden knappe
92 Güter angeboten. Sondern oft war zu einem frühen Zeitpunkt von einem Reisebüro ein Kon-
93 tingent reserviert worden und wurde wieder freigegeben. Dann sind plötzlich wieder viele
94 Plätze verfügbar. Das sind natürlich komplexere Rahmenbedingungen, als wenn ich Waren
95 verkaufe. Aber nichtsdestotrotz muss man in der Lage sein, wenn man mit den Kunden
96 mitdenkt, das etwas zu erläutern. Ein wenig wird man das in Bezug auf personal Pricing
97 haben. Da schreibt die Verbraucherrichtlinie in der geänderten Fassung, die irgendwann
98 in 1–2 Jahren in Österreich umzusetzen ist, vor, wer personal Pricing verwendet, muss
99 darauf hinweisen. Das ist rudimentär reguliert, heißt aber auch nicht, wie erschöpfend das
100 jemandem erklärt werden muss. Bei Dynamic Pricing, ab einer bestimmten Umdrehungs-
101 zahl, wenn das nicht nur hin und wieder, sondern ständig passiert, bräuchte es zumindest
102 Informationen.

103 CHRISTOPH LEITER Hätten Sie da Tipps für den Verkäufer? Was soll er machen, speziell der
104 Hotelier, dass das Ganze verbraucherfreundlich ist?

105 DANIELA ZIMMER Die Begründung, dass es plausibel ist. In einer spezifischen Situation auf ei-
106 nem spezifischen Markt agieren die Unwägbarkeiten - es gibt welche, die sich auf den Preis
107 niederschlagen und das gibt man weiter an den Kunden.

108 CHRISTOPH LEITER Transparent sein, ein logisches System haben, das erklären können.

109 DANIELA ZIMMER Genau, weil sonst verdichtet sich auch das Gefühl oder der Verdacht auf Ver-
110 braucherseite, es sind Verhaltensmanipulationen am Werk, die keine soliden, trivialen, ba-
111 nalen Gründe haben.

112 CHRISTOPH LEITER Denken Sie auch, dass das Ganze das Verbraucherverhalten beeinflusst,
113 wenn Dynamic Pricing gemacht wird?

114 DANIELA ZIMMER Naja, es gibt natürlich immer verschiedene Verbrauchergruppen. Aber es gibt
115 sicherlich den Typus, der sich abwendet, wenn das zu erratisch und wenig vertrauenswür-
116 dig scheint. Etliche verprellt man mit zu häufigen Änderungen. Dann gibt es den Typus, der
117 sich das, soweit überhaupt planbar, zunutze macht und nach speziellen Aktionen schaut,
118 oder diese Preisverfolgungstools im Monatsverlauf nutzt. Er schaut, bisher in den letzten
119 Monaten war die Tendenz so, also muss das noch weiter sinken. Wobei wir beobachtet ha-
120 ben, im Grund müssen wir den Verbraucher hochrüsten, polemisch oder übertrieben gesagt,
121 weil man wie bei Tendenzen wie auf Finanzmärkten zuschlagen muss und Mühe und Zeit
122 investieren, um sein Kaufverhalten zu optimieren. Wir haben tendenziell beobachtet, dass
123 typische Aktionszeiträume wie Cyber Monday, Black Friday sowieso da und dort Günsti-
124 ges bieten, aber, wenn man Geduld hat, wenn man das Ding nicht zwingend zu diesem
125 Zeitpunkt braucht, sondern ein Quartal später kauft, ist es samt und sonders billiger. Da
126 muss man im Grunde genommen auch nachvollziehbare Dinge im Auge behalten. Wenn
127 ich gerade von einem Handy oder einer Kamera eine neue Version am Markt habe, ist
128 die dynamische Preissetzung auf jeden Fall anfänglich wesentlich höher. Wenn ich mir ein
129 halbes Jahr oder ein dreiviertel Jahr Zeit lasse, sind die Preise bei weitem schon wieder
130 gesunken. Diese Vernunft haben hoffentlich doch viele, sich nicht ständig um die neueste
131 Version balgen zu müssen. Aber abseits der Verbraucherseite gibt es eine Gefahr, die sich
132 auch mittelbar auf den Verbraucher nachteilig auswirkt. Ich halte es für schädlicher, dass
133 Dynamic Pricing zu irrwitziger Marktbeobachtung von Mitbewerbern untereinander führt.

134 CHRISTOPH LEITER Also eine Art algorithmische Preisabsprache?

135 DANIELA ZIMMER Naja, es ist ein Mittel für diejenigen, die bisher schon unter dem Verdacht
136 standen, an Kartellbildung interessiert zu sein und Preisbindungen durchzusetzen, die un-
137 rechtmäßig sind. Sie können diejenigen, die sie an Preise binden wollen, viel besser kontrol-
138 lieren als je zuvor. Es gab einen WDR-Beitrag, einen einstündigen Beitrag von Frontal21,
139 dieser Aufdeckersendung im deutschen Programm, wo der Journalist mit Marktkennern
140 herumfuhr, quer durch Deutschland, und über jeder Branche klebte das Insert: Kartell,

141 Kartell, Kartell. Von der Schultasche bis zur Matratze, so haben sie es damals dargestellt,
142 gab es kaum eine Branche, wo auch mit sehr drastischen Mitteln versucht wird, Händler an
143 bestimmte Preise zu knebeln, dass sie die nicht unterlaufen dürfen. Mit anderen Worten,
144 wenn denn das so ist oder zumindest die Gefahr besteht, dass da elektronische Tools viel,
145 viel feinmaschigere Kontrollen zulassen, wer welchen Preis verrechnet, sich aber Druck-
146 situationen für Händler ergeben, die vorgegebene Preise unterbieten wollen, dann ist es
147 auch für Verbraucher von Nachteil. Denn die Idee war ja anfänglich, dass plötzlich für den
148 Verbraucher mehr Verbrauchsmöglichkeiten bestünden und er sich souveräner den bes-
149 ten Preis aussuchen kann. Wenn aber vielfach die Preise sowieso abgestimmt sind durch
150 entweder rechtswidrige Formen des Ausschaltens von Wettbewerb, oder auch durchaus zu-
151 lässige Formen der Preisbeobachtung und des unmittelbaren Nachziehens anderer, dann
152 hat man keine großen Preisunterschiede mehr. Dann hilft mir die vorgebliche Vielfalt im
153 Netz eigentlich gar nicht.

154 CHRISTOPH LEITER Genau; da wird der freie Markt dann eigentlich zunichtegemacht. Zum Nach-
155 teil des Verbrauchers. Sehen Sie personalised Pricing kritischer als Dynamic Pricing?

156 DANIELA ZIMMER In jedem Fall. Wir haben jetzt noch nicht viele Nachweise. Es passiert, aber
157 wir wissen aus unserer Kenntnis des typischen Verbrauchers, dass er das extrem ablehnen
158 würde. Zunächst mal hat er den Nachteil, nicht zu wissen, ob ihm ein guter Preis zuge-
159 ordnet wird, gemessen an seinem Nachbarn. Diese Unsicherheit besteht und daraus ergibt
160 sich schon ein vehementes Ablehnen solcher Techniken. Da entstehen natürlich auch Da-
161 tenschutzsorgen. Es setzt ja Tracking voraus, das sowieso schon hart an der Kante steht,
162 dass es vom Grad der Eingriffsstärke in die Privatsphäre eigentlich intolerabel ist. Es gibt
163 keine Sicherheit oder Vertrauenswürdigkeit, dass man wirklich der Gewinner wäre. Es
164 gab schon Literaturansätze, naja, dann setzt sich ein sozialerer Preis durch, weil der fi-
165 nanzschwächere Haushalt dann billigere Preise kriegt als der finanzstarke. Es muss nicht
166 zwingend so sein, weil es ja auch psychologische Faktoren gibt - wie gierig ist jemand nach
167 einem Produkt, oder wie im Ausgangsbeispiel, wie viele Alternativen hat er überhaupt,
168 auf der zugreifen kann. Und alleine aufgrund dieser Annahme, dass solche Faktoren auch
169 miteinkalkuliert werden, ist das eine unglaubliche Gängelei und Manipulation von Ver-
170 brauchern, die wir ablehnen.

171 CHRISTOPH LEITER Das würde schon als unfair vom Verbraucher aufgefasst werden. Und viel-
172 leicht unmoralisch, wenn man so möchte.

173 DANIELA ZIMMER Ja, wenn Faktoren einbezogen werden, wo gesellschaftlich weithin die Annah-
174 me besteht... von dieser Kenntnis darf man keinen Preis abhängig machen.

175 CHRISTOPH LEITER Okay. Es gibt genügend Studien, z.B. bei den Airlines, die heutzutage al-
176 le nicht bestehen könnten, wenn es kein Dynamic Pricing geben würde. Sehen Sie in der
177 Hotellerie auch so, dass es eine Notwendigkeit gibt? Oder wäre es besser, wenn es einfach
178 immer nur Saisonpreise, Listenpreise gibt?

179 DANIELA ZIMMER Das ist jetzt eine Frage, wie eingangs gesagt, von welchen Faktoren jemand
180 dies abhängig macht, ob das plausible, nachvollziehbare Unwägbarkeiten sind, die man
181 dann weitergibt. Oder ob da Algorithmen hochgefüttert sind mit statistischen Annahmen,
182 wo die Verwender dieser Tools selbst nicht wissen, wie das Ergebnis so ist, wie es ist.
183 Das führt natürlich auch weg von bloßem Dynamic Pricing zur Frage nach der Verant-
184 wortung von Anbietern oder namentlich auch Plattformen für eingesetzte Algorithmen.
185 Rein auch nach Datenschutzrecht, wenn das mit personenbezogenen Aspekten gefüttert
186 wird und nicht nur mit einer anderen Form an Daten ohne den Personenbezug, müsste der
187 Verwender so einer Software jedem Betroffenen jederzeit erklären können, welche Daten
188 zu welchem Zweck verwendet werden und warum das Ergebnis so ausschaut wie es aus-
189 schaut. Insofern sehe ich da auch eine Unfähigkeit von solchen Algorithmenverwendern,
190 ihre Tools nachvollziehbar zu erklären, wenn sie denn das überhaupt tun. Da herrscht ein
191 Defizit, gute Auskünfte zu bekommen darüber. Oft oder in der Regel sogar bezüglich Be-
192 triebsgeheimnis, da weißt sich das Auskunftsrecht nach der Datenschutzgrundverordnung

193 oft mit dem unternehmerischen Interesse.

194 CHRISTOPH LEITER Genau. Er müsste eigentlich auch zustimmen, dass die Daten überhaupt
195 verwendet werden.

196 DANIELA ZIMMER Ja.

197 CHRISTOPH LEITER Bei den Airlines hat der Kunde das mehr oder weniger akzeptiert. Da wird
198 das seit Ende der 70er Jahre gemacht. Denken Sie, dass der Kunde das auch in anderen
199 Branchen mehr und mehr akzeptieren wird, oder wird es da eher Probleme geben?

200 DANIELA ZIMMER Das sehe ich nicht. Da würde ich vehement widersprechen, woher die Annah-
201 me kommt, dass da eine breite Akzeptanz ist. Nur wenn etwas hingenommen wird, weil
202 man meint, man hat ohnehin keinen Einfluss darauf, ist das noch nicht Akzeptanz.

203 CHRISTOPH LEITER Es gibt jetzt keinen Aufschrei mehr, sagen wir so. Es wird vielleicht hinge-
204 nommen, ja.

205 DANIELA ZIMMER Das weiß ich nicht. Wir kriegen z.B. Anrufe, das sind besonders sorgfälti-
206 ge Konsumenten – es hat nicht jeder die Zeit dazu –, die Wahrnehmungen schildern, die
207 irritieren oder abgelehnt werden. Das sind auch oft Journalisten, die investigatives Inter-
208 esse haben. Der am Nachbartisch hat dasselbe eingegeben und bekommt etwas anderes
209 eingeblendet als Preis. Oder wie die bisherige Suchhistorie hinterlegt ist, als Erklärung
210 für diese Unterschiede. Da bleiben immer Fragezeichen und allein der Umstand, dass es
211 nicht befriedigend erklärt wird, verprellt oder irritiert den Konsumenten. Oder eben dieser
212 Umstand – ich bin mehrfach eingestiegen und bekomme andere Preise, oder ich habe die
213 Webseite eine Zeit lang offengelassen, wollte dann bestellen, als ich Zeit hatte, dann bin ich
214 zwischenzeitlich rausgeflogen und beim Neueinstieg war ein höherer Preis. Oder es macht
215 einen Unterschied, ob ich zwei Solotickets eingebe, die zu einem billigeren Preis sind, aber,
216 wenn ich von Anfang an bekanntgebe, dass ich zwei Tickets suche, dann kriege ich meis-
217 tens nur eines zum billigen Preis und das zweite ist teurer. Dahinter steckt die spekulative
218 Annahme, dass das System erkennt, da müssen sowieso zwei miteinander reisen. Da reicht
219 es, wenn wir als Lockmittel ein billiges Ticket hergeben. Das sind dann letztlich Speku-
220 lationen und das ist schädlich fürs Verbrauchervertrauen, wenn da nicht klar offengelegt
221 wird, wie die Preismechanismen sind.

222 CHRISTOPH LEITER Denken Sie, dass sich Dynamic Pricing in der österreichischen Ferienhotel-
223 lerie trotzdem mehr durchsetzen wird, stärker zum Einsatz kommen wird?

224 DANIELA ZIMMER Allgemein oder etwas Spezifisches? Ich habe Sie akustisch schlecht verstan-
225 den.

226 CHRISTOPH LEITER Allgemein, nicht personal Pricing, sondern nur Dynamic Pricing in der ös-
227 terreichischen Ferienhotellerie?

228 DANIELA ZIMMER In der Hotellerie? Keine Ahnung, wie die Geschäftsmodelle ausschauen. Wenn
229 man hier consulten oder beraten würde, ist die Frage, ob sich die österreichische Hotellerie
230 vielleicht auch wohltuend von anderen internationalen Phänomenen absetzen möchte. In
231 Verlässlichkeit, Vertrauenswürdigkeit. Und zu einem gewissen Grad, ich sage immer erra-
232 tische Preisbewegungen, wenn das wie ein EKG rauf und runtergeht, schadet das sicherlich
233 der Verlässlichkeit, dass man halbwegs stabile Preise hat. Aber man muss natürlich schon
234 sagen, es kommt darauf an, ob es Güter sind, für die die Verbraucher gut erfahrungsun-
235 terlegt Preise zuordnen können. Bei manchen Dingen hat man kein Preisgefühl, ob das
236 jetzt teuer oder billig ist und wie sich das im Langzeitverlauf entwickelt hat. Da nehmen
237 Verbraucher eher hin, mangels Beurteilungskraft, dass die Preise so sind wie sie sind und
238 sich oft ändern. Aber dort wo man ein gutes Preisgefühl hat, nimmt man auch wechseln-
239 de Ausschläge stärker wahr und fragt dann nach dem Warum und kriegt meistens keine
240 Antwort.

241 CHRISTOPH LEITER Ja. Bei Waren ist es sicher einfacher, wo man sagt, ich habe meine Produk-
242 tionskosten, dann ist plus x Prozent meine Marge. Aber gerade bei Unternehmen, wo sehr,
243 sehr hohe Investitionskosten sind und sehr geringe Marginalkosten, ist die Frage, was ist
244 es wirklich wert, was ist ein fairer Preis? Das ist auch für den Verbraucher vermutlich sehr

245 schwer abzuschätzen.

246 DANIELA ZIMMER Insgesamt würde ich eher sehen... das Wichtigste wäre, wettbewerbsrecht-
247 lich, das einzulegen. Denn wenn es keinen Wettbewerb gäbe, wenn jeder sich eifersüchtig
248 beobachtet und preislich sofort nachzieht in Sekundenschnelle oder es sogar illegale Me-
249 thoden gibt... damit mehr Druckmittel in der Hand sind. Das muss sehr genau gemonitort
250 werden und rechtzeitig Maßnahmen dagegen ergriffen werden. Ob das jetzt für die Reise-
251 branche auch so gilt, kann ich jetzt weniger beurteilen. Aber das wäre auch mal interessant
252 zu erheben, wie es sich auf den Wettbewerb auswirkt. In Bezug auf Verbraucher glaube
253 ich schon, dass die Verbraucher langsam sehen, dass sie selbst beim optimierten Verhal-
254 ten unter großen zeitlichem Investment manchmal einfach nur sehr kleine Preisspannen
255 vorfinden. Ob sich das dann auszahlt, ist auch die Frage; und ob es nicht wie gesagt an tri-
256 vialeren Parametern gescheiter ist, sich auszurichten – das neue iPhone nicht gerade beim
257 Erscheinungsdatum, sondern ein halbes Jahr später kaufen, und das Hotelzimmer zur Ne-
258 bensaison und nicht zur Hauptsaison. Diese trivialen Verhaltensregeln... ob das nicht das
259 Gescheiteste ist, denen zu folgen.

260 CHRISTOPH LEITER Genau, wo es noch nicht ganz so dynamisch war. Gut, gibt es auch Ihrer
261 Sicht noch offene Punkte, die wir besprechen sollten? Oder wollten Sie noch etwas ergän-
262 zen?

263 DANIELA ZIMMER Nein, ich wünsche Ihnen gutes Gelingen bei Ihrer Arbeit. Wenn Sie es mir
264 schicken, fände ich es lustig – ich lese immer gerne die Dinge, die dann entstehen.

265 CHRISTOPH LEITER Ja gerne. Möchten Sie vorab die Transkription des Interviews haben?

266 DANIELA ZIMMER Nein, das passt schon.

267 CHRISTOPH LEITER Okay, dann vielen Dank!

268 DANIELA ZIMMER Gutes Gelingen! Wiederhören.

269 CHRISTOPH LEITER Wiederhören.

Anhang E

Auswertung der Interviews

E.1 Welche Ziele werden beim Einsatz von Dynamic Pricing in der Ferienhotellerie verfolgt?

Die Kategorien für Forschungsfrage 1 sind in Tabelle 3 (S. 75) abgebildet.

Tabelle 6: Dokumentstatistik Forschungsfrage 1

Quelle: Eigene Darstellung

	RQ1-1	RQ1-2	RQ1-2	RQ1-3	RQ1-4	RQ1-6
I1	1	3	2	-	-	-
I2	1	2	-	-	-	-
I3	2	-	-	-	-	-
I4	1	1	-	-	-	1
I5	5	1	-	4	1	-
I6	2	2	-	-	2	-
I7	2	-	-	1	1	1
I8	2	1	-	-	-	-
I9	2	2	-	1	-	-
I10	2	1	1	-	2	3
I11	2	-	-	-	-	-
I12	3	1	-	-	-	-

Tabelle 7: Textstellen Forschungsfrage 1

Quelle: Eigene Darstellung

ID	Textstelle
I1	RQ1-1 wenn die die Nachfrage so groß ist, dass da halt umsatzmäßig mehr drinnen ist
I1	RQ1-2 Das Ziel war eigentlich, dass man eine Auslastung von 75% nicht unterschreitet, um ein angenehmes Gefühl im Haus verbreiten zu können, dass auch alle Programme die so zum Wohlfühlen angeboten wurden stattfinden können
I1	RQ1-3 Wareneinsatz zu reduzieren
I1	RQ1-2 wo einfach die Nachfrage so groß ist, dass man schon ein bisschen steuern sollte
I1	RQ1-3 Ein weniger ausgelastetes Hotel mit dem Preis von 100% Auslastung zu erzielen und dann weniger Personal zu brauchen und weniger Wareneinsatz zu haben.
I1	RQ1-2 Für uns war das Ziel, dass wir die Gäste zum frühzeitigen Buchen bewegen können, damit unsere Planbarkeit besser wird.
I2	RQ1-2 Wenn jetzt die Auslastung nicht so gut ist, dass man entsprechend mit Yield Management dahingehend einfach Preisanpassungen kurzfristig vornimmt um Restkapazitäten entsprechend noch an den Mann zu bringen und zu verkaufen.
I2	RQ1-1 im Grunde schauen wir uns kurzfristig die Buchungslage an, und wenn wir das Gefühl haben, dass wir da noch irgendwie zusätzlich Buchungen generieren wollen, dann machen wir das mit diesen Deals dann hauptsächlich bei booking.com, dass wir dann dort mit günstigeren Preisen anbieten.
I2	RQ1-2 wenn es um die Auslastungssteigerung geht, mit irgendwelchen Deals oder Angeboten, wo der Preis nach unten geht, dann wirds sicher viele Betriebe geben, die sagen, ja okay, bevor ich meine Angebotskapazität leerstehen lasse, nehme ich lieber einen gewissen Deckungsbeitrag mit um, wie gesagt, zusätzlich noch Einnahmen zu erzielen und um die Fixkosten auch abzudecken wird das sicher stattfinden. Das machen wir jetzt ja auch schon.
I3	RQ1-1 Ja ich glaube hauptsächlich natürlich Umsatzsteigerung.
I3	RQ1-1 dass ich jetzt in der Hochsaison rauf gehen kann, genau in der Zeit, wo ich eigentlich meinen wichtigsten Umsatz, bzw. den meisten Gewinn mache, dann ist das für die Hotels natürlich ein riesiger Hebel.
I4	RQ1-1 Das eine Ziel, das die meisten verfolgen, ist Umsatzmaximierung.
I4	RQ1-2 Ich habe aber auch Hotels erlebt, die Dynamic Pricing einsetzen, um eine angenehme Auslastung zu erzielen, das ist oftmals in Ressorts relevant.
I4	RQ1-6 Bei größeren Hotels, die schon einen Revenue Manager hatten, hat der das System meist selber eingeführt, um sich die Arbeit zu erleichtern und sich auf andere Sachen zu konzentrieren.
I5	RQ1-4 Wenn ich mein Haus, wie es auch oft gang und gäbe war, für An- und Abreise am Samstag verkauft habe, dann habe ich bestimmte Märkte absolut ausgeschlossen. Denn wenn ein Flug aus Skandinavien nach Salzburg kommt, der am Donnerstag gelandet ist und die Leute trotzdem eine Woche bleiben konnten, dann konnte ich sie nicht bedienen. Dadurch ist dieses Thema in die Hotellerie reingeschwappt.
I5	RQ1-1 Es ist ja nichts Anderes als Umsatzoptimierung.
I5	RQ1-1 Er hat im Prinzip nie gelernt, aktiv diese Gästestrukturen zu nutzen und die Vorteile daraus zu erkennen.
I5	RQ1-4 Wie kann ich die Strukturen, die da draußen immer mehr Einzug halten und an die sich auch erfreulicherweise immer mehr Gäste gewöhnen und Verständnis dafür zeigen, in meinem eigenen Betrieb umsetzen?
I5	RQ1-1 Mit dieser Umstellung auf Revenue Management, das war ein ganz klassisches Ferienhotel mit 35 Zimmern, hat er gesagt, wenn wir das damals nicht gemacht hätten, hätte ich den Schlüssel umdrehen müssen.
I5	RQ1-1 Das ist im Prinzip die Kunst, wenn man es geschwollen ausdrückt, der Auslastung und Umsatzoptimierung. Das große, höchste Ziel im Revenue Management ist 100% Auslastung zum maximal möglichen Preis.
I5	RQ1-2 Das ist im Prinzip die Kunst, wenn man es geschwollen ausdrückt, der Auslastung und Umsatzoptimierung. Das große, höchste Ziel im Revenue Management ist 100% Auslastung zum maximal möglichen Preis.

I5	RQ1-4	Nicht nur das, sondern neue Gästekreise zu erschließen, Loyalität zu schaffen, Begeisterung, Zielgruppenvermarktung.
I5	RQ1-5	Und auch die Flexibilität an sich als Produkt zu verkaufen.
I5	RQ1-4	ondern ich will alle Arten von Gästen ansprechen durch das Pricing.
I5	RQ1-1	Aber mit der gegebenen Nachfrage das bestmögliche Ergebnis zu erzielen, dafür ist Revenue Management da.
I6	RQ1-1	wir wollten weniger Gäste, die mehr bezahlen
I6	RQ1-2	wir wollten weniger Gäste, die mehr bezahlen.
I6	RQ1-2	Und auch, dass wir einen Ausgleich an Auslastung bringen, die Spitzen etwas abzdämpfen und dafür lieber durchgängig ähnliche Auslastung zu haben.
I6	RQ1-5	Das war auch ein Grund fürs dynamische Pricing, dass sich unsere Gäste eine Frühbucherrate gewünscht haben.
I6	RQ1-1	Guten Ertrag zu erwirtschaften und diese Flexibilität. Wenn ich jetzt im August sehe, es läuft für uns wunderbar - hätten wir noch diese alte Preisliste, wären wir echt verloren. So konnten wir den Ertrag noch mal erhöhen.
I6	RQ1-5	Guten Ertrag zu erwirtschaften und diese Flexibilität. Wenn ich jetzt im August sehe, es läuft für uns wunderbar - hätten wir noch diese alte Preisliste, wären wir echt verloren. So konnten wir den Ertrag noch mal erhöhen.
I7	RQ1-1	Dass wir an den stark ausgelasteten Tagen einfach noch einmal mehr aus dem Preis rausholen können.
I7	RQ1-1	Je weniger Verfügbarkeit vorhanden, je mehr die Nachfrage steigt, desto höher ist der Preis.
I7	RQ1-6	Ich erwarte mir viel mehr Unterstützung in meinem Job.
I7	RQ1-5	Der Markt und der Mensch sind viel flexibler, viel dynamischer heutzutage als vor zehn, fünfzehn Jahren. Ich glaube, da müssen wir auch dranbleiben.
I7	RQ1-4	Diese Kurzurlaubsgeschichten werden immer wichtiger. Wenn man mal ein paar Tage frei hat, will man raus. Man will etwas Anderes sehen. Und man muss auch diese Gäste berücksichtigen und abfangen.
I8	RQ1-1	Das sind Preise die eben nach der Nachfrage im Markt und im Hotel angepasst werden.
I8	RQ1-1	mehr Umsatz, mehr Ertrag zu machen.
I8	RQ1-2	Die Nachfrage besser abzuschätzen. Es geht immer darum, die Nachfrage besser abzuschätzen.
I9	RQ1-2	die tägliche Nachfrage zu steuern und zu lenken
I9	RQ1-1	Das heißt, durch Steuerung der Preise und Verfügbarkeiten, durch das Setzen der Restriktionen versuche ich, meine Preise nach oben zu optimieren und generell die Auslastung zu optimieren.
I9	RQ1-4	Die Leute verreisen zwar noch gleich viel, aber nicht am Stück, sondern gesplittet. Sie verreisen immer öfter, aber dafür kürzer. Daraufhin müssen die Ferienhotels auch reagieren.
I9	RQ1-1	Kurz gesagt, die Umsätze zu maximieren und keine Lücken entstehen zu lassen. Ich versuche, über mein Dynamic Pricing aus Hoteliersicht gedacht eine lückenlose Belegung zu schaffen und dabei die Umsätze und die Auslastung zu optimieren.
I9	RQ1-2	Kurz gesagt, die Umsätze zu maximieren und keine Lücken entstehen zu lassen. Ich versuche, über mein Dynamic Pricing aus Hoteliersicht gedacht eine lückenlose Belegung zu schaffen und dabei die Umsätze und die Auslastung zu optimieren.
I10	RQ1-5	Wenn ich mir das spontan vorstelle, hat das sehr viel mit Flexibilität zu tun. Das ist in meinen Augen das, dass man kurzfristig und schnell auf bestimmte Szenarien reagieren kann
I10	RQ1-5	morgen schneit es, dann wird der Preis angepasst
I10	RQ1-6	Das nimmt einiges an Kopfweh ab, wo man sich denkt, hätte ich da noch ein bisschen den Preis angepasst, hätte ich da vielleicht noch besser verkauft.
I10	RQ1-6	Es ist definitiv als Unterstützung und auch als Verkaufshilfe zu sehen.
I10	RQ1-1	Die Ziele der Einführung waren recht klar, denke ich, die Auslastung zu steigern, und somit natürlich auch den Umsatz.

I10	RQ1-2	Die Ziele der Einführung waren recht klar, denke ich, die Auslastung zu steigern, und somit natürlich auch den Umsatz.
I10	RQ1-3	Das Ziel ist, einen besseren Umsatz zu generieren, vielleicht sogar mit weniger Personen.
I10	RQ1-1	Das Ziel ist, einen besseren Umsatz zu generieren, vielleicht sogar mit weniger Personen.
I10	RQ1-6	Jetzt ist alles so toll hinterlegt, dass die Mitarbeiter sehr begeistert sind, dass sie aussuchen können, ohne vorher händisch etwas nachrechnen zu müssen.
I11	RQ1-1	Aber das ist natürlich womit Revenue gemacht wird, mit Dynamic Pricing. Also mit dem noch verfügbaren Kontingent letztendlich so zu yielden, dass das Maximum rauskommt
I11	RQ1-1	es geht ja um Gewinnmaximierung, um Umsatzsteigerung
I12	RQ1-1	das ist eine Technik, vor allem den Wettbewerb zu beobachten, Preisentwicklungen im Netz maßgeblich für die eigene Preisfindung
I12	RQ1-1	Preise abhängig gemacht, letztlich ausgenutzt, wie abhängig der Mensch ist, ob er Alternativen hat.
I12	RQ1-2	sind es Knappheiten, die dazu führen, je nach Bedarf entweder einen besonders günstigen Preis anzusetzen, damit man noch Restbestände los
I12	RQ1-1	einen besonders hohen Preis, weil die Nachfrage groß ist

E.2 Welche Risiken sehen Experten beim Einsatz von Dynamic Pricing in der Ferienhotellerie?

Die Kategorien für Forschungsfrage 2 sind in Tabelle 4 (S. 77) abgebildet.

Tabelle 8: Dokumentstatistik Forschungsfrage 2

Quelle: Eigene Darstellung

	RQ2-1	RQ2-2	RQ2-3	RQ2-4	RQ2-5	RQ2-6	RQ2-7	RQ2-8	RQ2-9
I1	3	4	2	1	-	-	-	-	-
I2	3	7	-	-	5	-	-	-	-
I3	3	-	-	2	-	-	-	-	-
I4	3	1	2	-	2	-	-	-	-
I5	3	1	1	-	1	1	1	-	1
I6	-	-	1	1	-	-	-	1	-
I7	2	-	1	2	-	1	-	2	-
I8	1	1	3	-	-	-	-	-	1
I9	2	1	1	-	-	-	-	1	-
I10	2	-	-	1	-	2	-	-	-
I11	1	-	-	1	-	-	1	-	3
I12	7	-	-	-	-	-	-	-	2

Tabelle 9: Textstellen Forschungsfrage 2

Quelle: Eigene Darstellung

ID	Textstelle	
I1	RQ2-1	dabei aber nicht den Gast so zu verärgern, dass er sich abgezockt vorkommt.
I1	RQ2-2	Also am Anfang waren die Stammgäste schon doch sehr erstaunt

I1	RQ2-2	durch das Dynamic Pricing, hat man halt auch gesagt, man kann die Zimmerkategorien nicht mehr so lange blockieren wie das der Stammgast gewohnt war
I1	RQ2-1	die Preissteigerungen dazu, natürlich schon zu einem frühen Zeitpunkt, zum Beispiel Silvester sehr gut belegt war und es ist dann schon ein bisschen auf Unmut gestoßen
I1	RQ2-1	der Preis halt auch, dass eine große Steigerung drinnen war
I1	RQ2-2	Ja, also definitiv die Verärgerung von den Stammgästen. Weil bei uns, war es doch sehr familiär und persönlich
I1	RQ2-3	dass man vielleicht auch einmal ganze übertreibt und zu hoch pokert
I1	RQ2-3	Wenn man sich vielleicht aufgrund vom Wetter dann doch nicht so auf die Zahlen verlassen kann, also die kurzfristigen Faktoren, dann schafft man die gewünschte Auslastung gar nicht.
I1	RQ2-2	weil viele Betriebe eben sich nicht drüber trauen, aufgrund von dem hohen Stammgastanteil,
I1	RQ2-4	Damals, hat der Chef gedacht, also Systeme, die können nicht alles abbilden, das Gefühl der Mitarbeiter die jeden Tag am Gast arbeiten und diese ganzen Informationen, die kann niemals ein System liefern und deshalb hat man das manuell gemacht.
I2	RQ2-5	ist das in unserer Branche eigentlich im Moment absolut unüblich
I2	RQ2-5	aktuell halt schon in der Stadthotellerie genutzt wird, weil da natürlich Kunden auch ein anderes Buchungsverhalten haben und auch üblicherweise kurz bleiben
I2	RQ2-5	Eine Ferienbuchung wird üblicherweise unter anderen Kriterien durchgeführt. Natürlich wird da auch verglichen, aber das sind Entscheidungen, die lange im Vorfeld schon getroffen werden, also schon Monate im Vorfeld, und da ists natürlich auch schwierig da entsprechende Systeme umzusetzen weil wir diese ganzen Dinge eben auch üblicherweise kurzfristig eingesetzt werden.
I2	RQ2-1	Als grundsätzlich einmal, speziell wenn man es eben in Richtung nach oben hin entsprechend durchführt, dass es dann da schon den einen oder anderen Gast gibt, der sich vor den Kopf gestoßen fühlt.
I2	RQ2-1	Nur wenn es natürlich kurzfristig massive Sprünge gibt, dann gibt es schon den einen oder andern Gast
I2	RQ2-2	vor allem wenn man eben sehr viel mit Stammgästen konfrontiert ist und zu tun hat. Das sind sicher Gäste, die da wenig Verständnis dafür aufbringen.
I2	RQ2-2	Weil die sagen, du, jetzt bin ich schon seit fünf oder zehn Jahren bei dir Stammgast, warum hab ich da jetzt auf einmal einen höheren Preis?
I2	RQ2-5	das hängt meiner Meinung nach extrem davon ab, welche Kundenstruktur man hat
I2	RQ2-5	da gibt es eine andere Nachfragestruktur und vor allem auch vom zeitlichen Horizont her, weil der Feriengast, das habe ich eh vorher schon gesagt, natürlich Monate im Vorfeld schon seine Ferien bucht, das ist ja ein Tourist, wo im Vorfeld mit der Familie diskutiert wird, wo man sich dann auch vergleichbare Mitbewerber anschaut und dann nach langem Überlegen eine Entscheidung für seinen Haupturlaub trifft
I2	RQ2-2	Aber wenn ich natürlich eine Gruppe von Stammgästen hab, die jedes Jahr zur selben Zeit kommen, das sind zum Teil ja sogar befreundete Familien, wo die eine dann um eine Woche später bucht, oder einfach früher, die dann plötzlich damit konfrontiert sind, dass ihre befreundete Familie, die jetzt in einem anderen Zeitraum gebucht hat, dann plötzlich einen anderen Preis hat. Das wird natürlich diskutiert, da ist ja ganz klar.
I2	RQ2-2	Aber die Gefahr ist natürlich bei Gästen die länger bleiben, und die auch Stammgäste sind, wesentlich größer und das ist natürlich auch ein gewisses Risiko für die Unternehmer.
I2	RQ2-2	hat der Kunde natürlich schon auch die Erfahrung der letzten Jahre, wenn es ein Stammkunde ist, ist ders ja auch gewohnt zu einem festgesetzten Preis seinen Urlaub buchen zu können

I2	RQ2-1	hat der Kunde natürlich schon auch die Erfahrung der letzten Jahre, wenn es ein Stammkunde ist, ist ders ja auch gewohnt zu einem festgesetzten Preis seinen Urlaub buchen zu können
I2	RQ2-2	Revenue Management, wenn es um Steigerung des Erlöses oder der Rendite geht, nach oben hin, sicher für den Stammkunden ein problematisches Thema
I2	RQ2-2	läuft man Gefahr, dass man den einen oder anderen Stammkunden massiv vor den Kopf stoßen kann.
I3	RQ2-1	dass man vielleicht manchmal mit den Gästen Probleme kriegt.
I3	RQ2-1	die Argumente die wir immer hören von den Hotels, ja wenn die dann in der Sauna sitzen und gegenseitig sprechen, die Gäste, und der eine sagt ich habe 250 € gezahlt und der andere sagt, ich habe 70 € bezahlt, dass man den mit den 250 € gegen sich aufbringt.
I3	RQ2-1	Ich glaub das ist genau der Grund, dass die dann persönlich Angst haben. Da kommt einer und dann muss ich mit dem streiten oder muss ich mich vor denen erklären.
I3	RQ2-4	Aktuell ist bei vielen noch so, entweder sie wollen's kontrollieren und natürlich macht es auch Sinn, dass da immer noch ein Hotelier drüberschaut und für sich den Preis entscheidet.
I3	RQ2-4	Ja sicher, wenn jemand einen Revenue Manager im Haus hat, der hat natürlich immer bisschen Respekt, dass er jetzt ersetzt wird.
I4	RQ2-2	Vor allem die, die eine direkte Kundenbindung haben, wo der Chef die Gäste kennt. Da gibt es oft noch Hemmungen.
I4	RQ2-5	Und das ist vor allem in Österreich unterschiedlich zu anderen Ländern, da in Österreich oft noch familiengeführte Unternehmen sind.
I4	RQ2-1	die Gäste noch alle persönlich kennt und diese Diskussionen nicht halten will, wieso der Preis morgen anders ist als er gestern noch war.
I4	RQ2-1	Und vor allem hat man Angst, dass sich die Stammkunden, die sich auch kennen - das sind wahrscheinlich die gleichen zehn Familien, die zu Weihnachten immer da sind - in der Sauna reden, was das dieses Jahr kostet und dass es nächstes Jahr vielleicht hier größere Differenzen gibt, weil der eine vielleicht ein Jahr im Voraus gebucht hat und der andere dann last minute und wieso habe ich fast doppelt so viel gezahlt wie du? Diese Diskussion landet bei den Eigentümern und Betreibern.
I4	RQ2-5	Die Booking Lead Time ist in der Ferienhotellerie ein bisschen eine Challenge.
I4	RQ2-1	die Kommunikation mit dem Gast, dass der Gast nicht ordentlich aufgeklärt wurde und sich vor den Kopf gestoßen fühlt
I4	RQ2-3	Wenn meine Philosophie ist, dass ich vier Wochen vor diesem Tag, der für mich gerade im Fokus ist, nicht ausgebucht bin und mit dem Pricing dann wieder runtergehe, erziehe ich meine Gäste falsch - dass sie immer noch auf diese Last-Minute-Angebote oder dieses Last-Minute-Price-Dumping warten. Das ist ein Risiko.
I4	RQ2-3	Das zweite Risiko ist, dass die Personen, die dafür verantwortlich sind, ihr System und ihre Gäste nicht kennen, nicht verstehen und große Fehler machen, zu hoch starten und dann gewisse Auslastungen nicht erreichen. Oder sie starten zu niedrig, übersehen diese Schwellen und es bleibt viel Umsatz liegen, der noch hätte generiert werden können.
I5	RQ2-5	Dann fing das schon an, der Herr Schmidt ist am 2. Januar abgereist, hat die Hand gehoben und gesagt, wir sehen uns nächstes Jahr wieder - Hauptsache, du hast mein Zimmer 26.
I5	RQ2-1	ohne dass es unverschämt wird. Das vermuten viele Hoteliers.
I5	RQ2-1	Ich sage an der Stelle immer, wir haben das Gastgeberesyndrom in uns, dieses Gastgeberes. Alles für den Gast. Lieber Gast, komm auf jeden Fall nur zu mir und geh nirgendwo anders hin.
I5	RQ2-6	Dieses Thema Human Ressource, das Team an sich, sehe ich wenn man anfängt als größte Herausforderung.
I5	RQ2-9	Die Gefahren sind Personalwechsel, dass einer das Wissen mitnimmt. Das heißt, das Wissen des Revenue Managements oder der richtigen Strategien alleine auf zwei Schultern liegt.

I5	RQ2-7	Die andere Gefahr ist, dass man sich mit viel zu viel Technik zubombardiert und auch entsprechend Kosten dafür tragen muss, ohne dass der versprochene Erfolg funktioniert.
I5	RQ2-3	Alles andere ist, dass man mal auf die Schnauze fällt, auf gut Deutsch gesagt. Das passiert, das ist auch wichtig, dass solche Fehler mal passieren.
I5	RQ2-2	Sie hat gesagt, ich kenne die Gäste alle, ich bin zum Teil per Du mit denen, das machen sie nicht – über diesen Preis verkaufen sie nichts.
I5	RQ2-1	Denn wenn eine solche Preisstruktur mit dynamischen Preisen unlogisch wird, dann würden die Gäste, und da wäre ich auch dabei, an der Rezeption stehen.
I6	RQ2-4	Für das Team als solches war das eine große Umstellung
I6	RQ2-8	Aber diese Themen in Einklang zu bringen, den ReGuest, unsere Booking-Maschine, HRS, und unser Hotelprogramm, Protel, war eine große Herausforderung. Und da hakt es manchmal immer noch.
I6	RQ2-3	Ich glaube, wenn man zu schnell merkt, dass es gut läuft, dass man gierig wird. Dass man im guten Maß bleibt und es nicht ausreicht bis zum Letzten.
I7	RQ2-1	Die Gäste müssen sich auch daran gewöhnen, dass sie einen gewissen Zeitraum haben, wo sie das Angebot annehmen können und wo dieser Preis gilt.
I7	RQ2-4	Ich habe vor Kurzem einen Bericht aus Wien gehört. Sie hatten das Problem, dass sie teilweise den Systemen die Arbeit überlassen haben und die Preise sind jetzt voll runtergefallen, weil es das System einfach gemacht hat.
I7	RQ2-1	es wird sicher am Anfang der ein oder andere Gast verwirrt sein, warum das plötzlich umgestellt wird, warum das Angebot nur noch kürzer gilt oder der Preis sich verändert
I7	RQ2-6	Natürlich hast du eine gewisse Changekurve auch bei den Mitarbeitern, immer bei Veränderungen.
I7	RQ2-4	Wenn ich sagen würde, ich würde es voll dem System überlassen und es kann tun, was es will, dann ist es wirklich schwierig.
I7	RQ2-8	Es ist ganz wichtig, dass die Systeme miteinander funktionieren. Das heißt, dass das PMS wirklich auch kompatibel mit dem System ist, das man einführt, dass es auch die Preise übernehmen kann, dass es die Daten an dieses Revenue System weitergeben kann. Da hängt auch ganz viel dran. Hast du das System, das das unterstützt? Wenn du das nicht hast, musst du das PMS wechseln, oder nicht?
I7	RQ2-8	Aber ich glaube, dass es eine ganz wichtige Voraussetzung ist, dass die Technik passt.
I7	RQ2-3	Wenn da wieder ein manueller Schritt dazwischen ist, ist es sehr fehleranfällig
I8	RQ2-2	die haben die Angst, dass sie den Stammgästen unterschiedliche Preise nicht verkaufen können
I8	RQ2-3	dass sie nicht wissen, wie sie es kalkulieren müssen und die Unsicherheit, zum Beispiel, die Preise tageweise anzupassen
I8	RQ2-9	Schlechte Schulung von den Mitarbeitern, das ist eigentlich das allerschlimmste. Weil wenn die das nicht verstanden haben, dann können sie es auch den Kunden nicht erklären.
I8	RQ2-1	Weil eine der ganz großen Ängste ist, dass der Gast, der das nicht kennt, damit nicht umgehen kann. Die Wahrnehmung von den Mitarbeitern ist immer, unsere Gäste wissen das nicht, die können das nicht.
I8	RQ2-3	Wenn die Hotels mal verstanden haben, dass das funktioniert, wissen Sie, was dann passiert? Dann werden sie gierig. Und das ist ganz schlimm.
I8	RQ2-3	und ich werde dann zu hoch mit dem Preis und dann stimmt die Leistung am Ende des Tages nicht, dann haben wir ein Problem
I9	RQ2-1	wird der Gast misstrauisch und bucht irgendwo anders
I9	RQ2-3	Eine Gefahr ist unter anderem auch die Fehleranfälligkeit. Man muss speziell bei Dynamic Pricing sehr wachsam sein.
I9	RQ2-1	Die Gefahr ist natürlich, dass ein gewisses Maß an Misstrauen aufkommt, wenn ich an den unterschiedlichen Tagen unterschiedliche Preise verlange.

I9	RQ2-2	Eine große Gefahr ist auch noch das Thema Stammgast. Das merken wir vor allem bei Hotels, die vor dem Schritt stehen, wage ich es, auf Dynamic Pricing umzustellen oder nicht. Das Hauptargument sind meistens die Stammgäste. Sie stellen meist die Frage, wie rechtfertige ich das jetzt vor meinen Stammgästen, dass sie auf einmal nicht mehr ihren Stammgast-Preis bekommen, sondern auch die tagesaktuellen Raten.
I9	RQ2-8	Vielleicht ist das noch eine Gefahr - ich brauche ein wirklich gut aufgesetztes Property Management System.
I10	RQ2-4	Wenn du mich vor einem Jahr gefragt hättest zu Dynamic Pricing, wäre ich noch eine der Gegnerinnen davon gewesen. Es war so undurchsichtig, was bei Dynamic Pricing passiert.
I10	RQ2-1	Was passiert mit den Gästen? Da müssen wir ihnen erklären, es gibt auf einmal andere Preise, sie bekommen nicht mehr ihre Raten.
I10	RQ2-1	Was ich bestimmt sehe, ist das ein oder andere intensivere Gespräch mit dem Gast als zuvor.
I10	RQ2-6	Ich glaube, man ist teilweise viel zu festgefahren in dem, was man schon jahrelang macht, dass man das weiterhin auch so praktiziert.
I10	RQ2-6	Es hat immer schon so geklappt und warum sollen wir es dann ändern?
I11	RQ2-9	Genau, die verfügen natürlich um viel mehr Know-How als jetzt vielleicht ein Hotel der Privathotellerie, welches keiner Kette angehört.
I11	RQ2-9	Und dementsprechend ist es natürlich in der Privathotellerie so, und das kann ich mir insbesondere auch in der privaten Ferienhotellerie sehr gut vorstellen, dass einfach das entsprechende Know-How fehlt um wirklich auch professionell Dynamic Pricing durchzuführen.
I11	RQ2-7	Gemeint ist bei kleineren Hotels, lohnt sich das? Ja wobei, da bin ich der Meinung, dass Kosten/Aufwand einfach nicht im guten Verhältnis stehen.
I11	RQ2-4	Wenn ich wenn ich flexible Raten nur noch anbiete, dann habe ich letztendlich das nicht mal Steuerungsinstrument. Also es ist de facto die Gefahr der Kundenbindung, Kunden zu verlieren.
I11	RQ2-1	Die Gefahr, man verliert dadurch möglicherweise Kunden, ja, das kann schon sein. Und das ist sicherlich ausgeprägter in der kleineren Ferienhotellerie als jetzt im großen.
I11	RQ2-9	Ich glaube, wie gesagt, also für mich ist einfach auf die Frage, wieso das so spät ankommt, es ist das nicht vorhandene Know-How eines Kettenwissens. Das ist für mich Kriterium Nummer eins.
I12	RQ2-1	Preise waren immer volatil, das ist jetzt noch keiner besonderen Erwähnung wert. Aber als Kunde damit rechnen zu müssen, dass ständig angepasst wird, ist schon eine neue Dimension.
I12	RQ2-1	Das ist ein Transparenzproblem und der Verbraucher ist in der unglücklicheren Lage, mehr Informationsdefizite zu haben als die Anbieterseite. Bestellt er jetzt zu einem Preis X, weiß er nicht, ob das günstig ist oder nicht.
I12	RQ2-1	Es passiert, aber wir wissen aus unserer Kenntnis des typischen Verbrauchers, dass er das extrem ablehnen würde. Zunächst mal hat er den Nachteil, nicht zu wissen, ob ihm ein guter Preis zugeordnet wird, gemessen an seinem Nachbarn.
I12	RQ2-9	ob da Algorithmen hochgefüttert sind mit statistischen Annahmen, wo die Verwender dieser Tools selbst nicht wissen, wie das Ergebnis so ist, wie es ist
I12	RQ2-9	Insofern sehe ich da auch eine Unfähigkeit von solchen Algorithmenverwendern, ihre Tools nachvollziehbar zu erklären, wenn sie denn das überhaupt tun.
I12	RQ2-1	Das weiß ich nicht. Wir kriegen z.B. Anrufe, das sind besonders sorgfältige Konsumenten – es hat nicht jeder die Zeit dazu –, die Wahrnehmungen schildern, die irritieren oder abgelehnt werden.
I12	RQ2-1	Der am Nachbartisch hat dasselbe eingegeben und bekommt etwas anderes eingeblendet als Preis.
I12	RQ2-1	Da bleiben immer Fragezeichen und allein der Umstand, dass es nicht befriedigend erklärt wird, verprellt oder irritiert den Konsumenten.
I12	RQ2-1	Und zu einem gewissen Grad, ich sage immer erratische Preisbewegungen, wenn das wie ein EKG rauf und runtergeht, schadet das sicherlich der Verlässlichkeit

E.3 Auf welche Art kann Dynamic Pricing in der Ferienhotellerie durchgeführt werden?

Die Kategorien für Forschungsfrage 3 sind in Tabelle 5 (S. 81) abgebildet.

Tabelle 10: Dokumentstatistik Forschungsfrage 3

Quelle: Eigene Darstellung

	RQ3-1	RQ3-2	RQ3-3	RQ3-4	RQ3-5	RQ3-6	RQ3-7	RQ3-8
I1	1	1	1	-	-	-	-	-
I2	1	-	-	2	-	-	-	-
I3	3	1	2	-	2	-	-	-
I4	1	3	1	-	1	1	-	-
I5	-	-	5	-	3	3	3	5
I6	1	3	3	-	-	1	3	-
I7	-	1	3	-	3	3	-	-
I8	3	1	5	-	1	3	-	-
I9	-	1	3	1	4	8	1	2
I10	-	2	2	-	1	3	-	-
I11	2	-	2	-	1	-	-	-
I12	-	4	2	-	-	-	-	-

Tabelle 11: Textstellen Forschungsfrage 3

Quelle: Eigene Darstellung

ID	Textstelle
I1 RQ3-1	dort wurden jede Woche Forecasts gemacht. Das heißt man hat sich die Belegung vom aktuellen Monat plus die nächsten 11 Monate jede Woche angeschaut und erfasst, hat somit den Pickup festgehalten und konnte dann, das Jahr darauf nachvollziehen
I1 RQ3-2	Die Gäste wurden aktiv im Angebot darauf hingewiesen
I1 RQ3-3	bitte buche früh, weil das ist der beste Preis, danach können wir den nicht mehr garantieren.
I2 RQ3-4	man sich so wie beim Kauf mit irgendwelchen Gutscheincodes als Stammgast identifizieren kann und dann vielleicht einen speziellen Deal angeboten bekommt
I2 RQ3-1	auch seine Mitbewerber entsprechend in die Datenbank miteinpfelegen kann, damit man sieht, wie sich bei denen die Preise entwickeln, dass ich dann eben auch entsprechend Veranstaltungen und Zeiträume auch eingepflegt werden, wo man weiß, da gibt es eine erhöhte Nachfrage und diese ganzen Parameter praktisch dazu benutzt die ganzen Preise entsprechend zu definieren
I2 RQ3-4	dass man unter Umständen, wenn der Kunde sich einloggt und sich auf irgendeine Art und Weise auch als Stammgast identifizieren kann, und da dann die Systeme dann auch entsprechend anders agieren
I3 RQ3-1	beinhaltet verschiedene Datenquellen
I3 RQ3-1	Holen uns dann eben noch Mitbewerberpreise, das heißt unser Hotelkunde sucht sich zehn Mitbewerber, also bis zu zehn Mitbewerber aus und wir screenen zum Beispiel auf booking.com die Mitbewerber für 365 Tage in die Zukunft.
I3 RQ3-1	Vergleiche, wie es meine Auslastung, zu dem was ich erwarte, bzw. was hatte ich im selben Zeitraum letztes Jahr. Die Mitbewerber spielen natürlich eine Rolle
I3 RQ3-3	du musst schon einen Minimumpreise auch einstellen, nicht dass der Preis dann wirklich unter deine Kosten geht

I3	RQ3-3	Wir sagen dann, sie sollen sich die marginalen Kosten pro Zimmer ausrechnen, das dann so setzen, dass das immer da drüber ist.
I3	RQ3-2	Und das muss halt gut kommuniziert werden, auch vom Hotel, dass das gemacht wird und warum das so ist.
I3	RQ3-5	Wir vergleichen es meistens mit einem Channel Manager. Wenn man nicht will, dann muss man eigentlich auch nicht mehr rein schauen, sondern man setzt sich einfach gewisse Regeln
I3	RQ3-5	Ich glaub du kannst im System dann einfach die Strategie bestimmen
I4	RQ3-2	Aber man kann dem sehr gut gegenwirken, wenn man die richtige Kommunikation an den Gast hat. Man muss wirklich erklären, ihr kennt das schon von euren Flügen, von den Mietwagen oder der Stadthotellerie - wir machen es ganz ähnlich. Man muss dem Gast nur den Vorteil nennen, dass, je früher er bucht, desto besser sein Preis ist. Vielleicht sogar schon besser als er vorher war. Du musst nur erklären, dass du dieses System hast. Wenn es der Gast nicht weiß, und zum Schluss draufkommt, hinterlässt es einen negativen Nachgeschmack.
I4	RQ3-5	Ich sehe das gesamte Spektrum von dem, was man machen kann. Von ziemlich simplen Excel-Sheets hin zu sophisticated Excel-Tools, die sich manche Leute eingekauft haben oder selber gebaut haben, zu fast 100% Automatisierung, wo alles an die Software abgegeben wird und diese die Vorschläge macht, die du akzeptierst, oder die Software löst das komplett alleine.
I4	RQ3-6	Aber bei der Einführung dieser Systeme war es oft interessant, dass es für das Verständnis und auch dieses Training in der Kommunikation mit den Mitarbeitern, die diesen Preis an den Gast kommunizieren müssen, sprich Reservierung oder Sales oder direkt am Front Office, ein Umdenken geben muss. Die müssen das erklären und begründen können und auch selber verstehen, damit es für den Gast verständlich ist.
I4	RQ3-2	Die müssen das erklären und begründen können und auch selber verstehen, damit es für den Gast verständlich ist.
I4	RQ3-2	dass es sehr, sehr wichtig ist, wenn Hotels das zum ersten Mal einführen, dass die Kommunikation an die bestehende Gästeklientel, an die Stammgäste dort, ganz offen und gut gemacht wird, damit sie sich nicht vor den Kopf gestoßen fühlen, wenn sie selbst draufkommen müssen.
I4	RQ3-1	Andere Kriterien sind z.B. Booking Pace, wie viel die letzten paar Tage hereinkommt, wie schnell dieser Tag auffüllt. Natürlich alles, was historisch passiert ist. Was war meine Vorjahresauslastung am gleichen Tag, an dem ich mich jetzt befinde, etc.
I4	RQ3-3	Da ist es aber wieder die Sache mit diesem Price Dumping zum Schluss oder kurz vor dem Aufenthalt - man erzieht sich seine Gäste falsch. Dann ist man selbst schuld.
I5	RQ3-7	Denn wir haben auch Generationen am Start, die einem schon auch das Gefühl geben, ist das jetzt mein Betrieb oder dein Betrieb. Man muss sich nicht gängeln oder vorschreiben lassen, wie man sein Hotel zu führen hat.
I5	RQ3-7	ber wenn ich in einem Erstgespräch frage, was es bei ihnen denn ausmacht, warum soll ich denn zu ihnen kommen und nicht zum Nachbarn, der nebenan steht, dann ist erst mal Schweigen im Walde. Das überrascht mich schon sehr, denn als Außenstehender sieht man diese USPs tatsächlich. Egal, ob es der Blick, die Lage oder das Wasser, oder was auch immer an Besonderheiten ist.
I5	RQ3-5	Das ist eine Art Luxusdenken. Für alles gibt es irgendein System, das ich mir anschaffen kann. Ich vergleiche das ganz gerne mit einem Ferrari. Ich hätte auch ganz gerne einen, oder ich weiß, dass das Ding mich von A nach B bringt. Aber ich muss, um diesen Ferrari bedienen zu können, erstmal einen Führerschein haben.
I5	RQ3-5	Das geht wieder auf die Basis zurück. Mir hilft das beste System nichts. Zum Glück sind die Systemanbieter mittlerweile auch soweit, dass sie sagen, unser System kann nur dann produzieren, wenn die Strukturen und die Basis stimmen, bzw. jemand im Haus ist, der ein wachendes Auge darüber hat.

I5	RQ3-3	Das geht wieder auf die Basis zurück. Mir hilft das beste System nichts. Zum Glück sind die Systemanbieter mittlerweile auch soweit, dass sie sagen, unser System kann nur dann produzieren, wenn die Strukturen und die Basis stimmen, bzw. jemand im Haus ist, der ein wachendes Auge darüber hat.
I5	RQ3-5	Ich sage nicht, dass diese Systeme überflüssig sind, aber wenn ein Hotel sich dafür entscheidet, damit anzufangen, würde ich das als Königsdisziplin ansehen, als Krönung, um das Leben zu versüßen. Aber vorher muss das Hirn trainiert werden, dass ich selbst verstehe, wie ich so ein System anzuwenden habe.
I5	RQ3-6	Aber vorher muss das Hirn trainiert werden, dass ich selbst verstehe, wie ich so ein System anzuwenden habe.
I5	RQ3-8	Grundvoraussetzung für eine Umstellung ist das Team. Wenn da nicht alle an einem Strang ziehen, kann das tatsächlich nach hinten losgehen. Das habe ich auch schon erlebt, wo Teile des Teams dahintergestanden sind, aber die anderen ein wenig quergeschossen haben. Das hat nicht funktioniert.
I5	RQ3-8	Wenn das geschlossene Team dahintersteht, und da meine ich jetzt auch den Hotelier - der ist nicht ausgenommen, dann ist es eine klasse Sache und kann funktionieren.
I5	RQ3-6	Die Schulung steht absolut im Vordergrund, für alle. Auch für den Hotelier an sich.
I5	RQ3-8	Es ist ja nicht so, dass der Hotelier das alleine stemmen kann, sondern er braucht nach wie vor das Team.
I5	RQ3-8	Die Motivation ist am Anfang natürlich ganz wichtig, auch von Seiten des Hoteliers.
I5	RQ3-3	Ich habe gesagt, wenn du das machst, musst du es über alle Portale machen.
I5	RQ3-6	Da wird Ihnen ganz schwindlig. Deswegen ist die Basis wichtig. Die Hoteliers müssen die Kosten, auch die variablen Kosten, verstehen, um entsprechend überhaupt einen richtigen Preis zu finden.
I5	RQ3-3	Jetzt erkenne ich aber auch schon Revenue Management 3.0, dass man sagt, mit diesem discount based Revenue Management, dass man den Grundpreis nach oben zieht, aber mit Discounts die Auslastung schafft.
I5	RQ3-8	es muss Teamarbeit sein. Darüber haben wir schon gesprochen. Es muss auch vom Team getragen werden.
I5	RQ3-7	Diese Billigheimer, oder die meinen wegen Corona, welchen Discount können Sie mir anbieten, ich weiß, dass Ihre Hütte leer steht. Das finde ich schon unverschämt. Da muss man dann auch ein Stück Preisstolz und Produktstolz beweisen
I5	RQ3-3	Für die Gäste ist es eine coole Geschichte, weil die Message ist und bleibt ja, alles für den Gast. Komm zu uns, wir haben genau das für dich, was du gerade suchst. Egal, zu welcher Zeit. Und wenn du nur eine Nacht bleibst, bleiben willst, dann zahlst du halt einen entsprechend höheren Preis. Aber du kannst bei mir eine Nacht bleiben.
I5	RQ3-3	Denn wenn eine solche Preisstruktur mit dynamischen Preisen unlogisch wird, dann würden die Gäste, und da wäre ich auch dabei, an der Rezeption stehen.
I6	RQ3-1	Wir schauen auf den Pickup, wann es anzieht. Wir haben diverse Stufen definiert, von grün, gelb über rot. Wenn die Farbe wechselt, gehen wir ein oder zwei Stufen nach oben.
I6	RQ3-3	Wir haben keine Last-Minute-Angebote. Wir wollen die Frühbucher belohnen und nicht das fördern, dass derjenige, der ein Jahr im Voraus bucht, einen höheren Preis zahlt als jemand, der ganz kurzfristig kommt.
I6	RQ3-2	Aber wenn man das erklärt, du kannst zwischen verschiedenen Preisraten wählen und ihr bekommt diese Frühbuchermöglichkeit, die ihr immer haben wolltet, haben sie das dann schon verstanden.
I6	RQ3-3	Aber ich finde gerade jetzt kann man das viel besser begründen, weil jemand sagen kann, ich habe vor einem Jahr gebucht oder wir haben jetzt das gebucht. Das sehe ich eher als Vorteil.
I6	RQ3-2	Aber ich finde gerade jetzt kann man das viel besser begründen, weil jemand sagen kann, ich habe vor einem Jahr gebucht oder wir haben jetzt das gebucht. Das sehe ich eher als Vorteil.

I6	RQ3-7	Aber wir sagen, du bekommst diese Leistung und das ist diesen Preis wert. Da gehen wir nicht runter. Vor allen Dingen jetzt in der Corona Zeit oder auch nach Corona, gibt es Leute, die anrufen und sagen, ihr müsst ja froh sein, dass wir kommen - was ist denn jetzt Ihr Last-Minute-Special? Das Special ist, dass Sie jetzt auch kommen dürfen, weil wir nämlich offen haben können.
I6	RQ3-3	Nicht um jeden Preis. Ich halte es auch aus zu sagen, okay, dann haben wir zwei Nächte dieses Zimmer nicht, bevor ich es verschleudere.
I6	RQ3-7	Nicht um jeden Preis. Ich halte es auch aus zu sagen, okay, dann haben wir zwei Nächte dieses Zimmer nicht, bevor ich es verschleudere.
I6	RQ3-6	Es braucht eine gute Schulung für die Mitarbeiter und eine gute Kommunikation an den Gast.
I6	RQ3-2	Es braucht eine gute Schulung für die Mitarbeiter und eine gute Kommunikation an den Gast.
I6	RQ3-7	Deswegen haben wir solche langjährigen Beziehungen und auch diese Frühbucherrate. Du musst den Mut haben, es zu tun.
I7	RQ3-3	Die gibt es nur ganz, ganz selten bei uns. Wenn, dann maximal durch ein Upgrade oder was immer auch, aber wir fahren nicht mit dem Preis runter. Langfristig gesehen erziehst du dir die Gäste falsch.
I7	RQ3-5	Wir würden es nicht so einsetzen, dass dieses System vollautomatisch die Preise überschreibt, sondern dass wir Vorschläge kriegen, die wir entweder übernehmen oder nicht übernehmen. Wir sind schon noch in der Entscheidung, wollen wir das jetzt oder nicht.
I7	RQ3-6	Ja, und von den Mitarbeitern auch. Das ist eine Umstellungsphase.
I7	RQ3-5	Wir setzen das nicht gleich so extrem um und sagen, so - jetzt ist das System da und es gibt nur noch das. Wir entscheiden das mit und schauen, was ist wirklich für eine Zeit, wann machen wir es wirklich, wann übernehmen wir den Preis und wann nicht. Dadurch kriegst du selbst auch noch ein bisschen ein Gefühl, dass du die Mitarbeiter dabei unterstützt.
I7	RQ3-6	Dadurch kriegst du selbst auch noch ein bisschen ein Gefühl, dass du die Mitarbeiter dabei unterstützt.
I7	RQ3-5	Aber ich glaube, wenn du selbst vorsichtiger an die Sache herangehst und das durchdacht machst und nicht mit der Keule durchfährst, wird es nicht so viele Probleme geben.
I7	RQ3-6	Man muss gerade in der Anfangsphase schauen, wie weit ich gehen kann, wie weit es der Gast annimmt, wo wir Probleme haben.
I7	RQ3-2	Das ist viel Kommunikation, da kann man gleich ganz viel am Anfang abholen.
I7	RQ3-3	Aber gerade in dieser Situation, wenn ich den Preis nur nach oben gebe und nicht nach unten, kann ich super argumentieren.
I7	RQ3-3	Und da wissen sie ganz genau, wenn jemand kommt, um sich zu beschweren, ist die erste Argumentation, der andere hat früher gebucht. Das ist einfach. Und du erziehst dir die Gäste ein bisschen, damit sie früher buchen. Das finde ich immer die Gefahr am last minute, dass du die Gäste genau in die falsche Richtung erziehst. Mit dem last minute erziehst du die Gäste so, dass du sagst, lieber Gast, buche am besten so spät wie möglich, weil du dann den besten Preis bekommst. Genau das wollen wir nicht.
I8	RQ3-6	Da werden die Mitarbeiter erst mal ein halbes Jahr darauf vorbereitet und eingearbeitet.
I8	RQ3-1	man muss ja den Buchungsprozess beobachten, und zwar jeden Tag. Man muss genau beobachten, an welchen Tagen wieviel Nachfrage reinkommt. Und man muss einen Forecast machen, man muss einen Pickup führen, man macht eine Buchhaltung der Zimmer, was geht raus, was kommt wieder rein, 365 Tage im Voraus.
I8	RQ3-6	Und du musst erst mal diese Segmente einteilen in deinem Haus. Welcher Gast gehört in welches Segment. Damit du überhaupt weißt, ob du yielden kannst oder nicht.

I8	RQ3-3	Ja, aber man kommt nicht in Diskussionen, weil, das hat alles Struktur. Also diese Preisstruktur, so wie wir sie anlegen in den Hotels, die ist so logisch und transparent, dass der Gast die von selbst versteht. Der hat überhaupt keine Fragen mehr dazu, der kann ja alles ablesen. Der braucht nur noch auf einen Knopf zu drücken und das System kalkuliert für ihn.
I8	RQ3-3	Ja, die Regel ist eine ganz, ganz einfache. Wenn du zu einem Preis kaufst, der einen Rabatt hat, dann musst du eine schlechtere Bedingung akzeptieren, so einfach ist die Regel. Und je niedriger der Preis, desto härter die Bedingung. Stornobedingungen, Buchungsbedingungen, alles was dazu gehört. Wenn du diese Logik verfolgst, dann ist das selbsterklärend für den Gast, der versteht das.
I8	RQ3-3	Da würde ich einem Hotel auch immer davon abraten. Also in meinen Hotels gibt es keine Last-Minute-Preise. Das ist ja kontraproduktiv, das ist widersprüchlich.
I8	RQ3-3	Du musst halt eine Grundbelegung, musst du erstmal so kriegen, und dann kannst du sie später anheben, wenn die Nachfrage steigt. Aber wenn du sie dann im letzten Moment wieder runtersetzt, nur weil du noch ein oder zwei Zimmer zu vergeben hast, das ist genau die falsche Strategie. Das letzte Zimmer muss das teuerste sein.
I8	RQ3-1	Und die Nachfrage, wenn sie im Markt entsteht, und dort entsteht sie halt, dann profitiere ich als Hotel davon. Aber ich bin nicht das Maß aller Dinge, sondern der Markt ist das Maß der Dinge. Und da drin steht auch mein Mitbewerber. Insofern, ja, richtig, den muss man natürlich beobachten. Den Markt und den Mitbewerber - beides.
I8	RQ3-5	Ich persönlich bin der Meinung, dass ein Hotel mindestens mal ein Jahr - mindestens ein Jahr - das manuell versuchen soll mit Excellisten. Und wenn er dann merkt, er hat keine Zeit zum yelden, also den Preis dem Markt anzupassen, und dann verliert er ja auch wieder Geld, wissen Sie? Und dann sollte er schon auf Systeme zugreifen, ja.
I8	RQ3-3	Also die wichtigste Maßnahme ist erstmal die logische Preisstruktur einzuführen.
I8	RQ3-6	Und die zweite ist die Mitarbeiterschulung. Die müssen mitgenommen werden, sonst verstehen die das nicht, und dann haben sie ein großes Problem. Also ohne Schulung geht es nicht.
I8	RQ3-1	Wenn man mit Revenue Management anfängt und die Preise nach oben schraubt, dann muss man immer auch die Bewertungen beobachten und man muss immer auch das Preis/Leistungsverhältnis in den Bewertungen beobachten. Das ist natürlich auch sehr, sehr wichtig.
I8	RQ3-2	Du musst auch nur – und das möchte ich noch ergänzen – du musst eine supersaubere Korrespondenz und Kommunikation mit deinem Gast aufbauen. Du musst es ihm sagen, was du machst. Du musst ihn mitnehmen auf die Reise und dann versteht er das auch.
I9	RQ3-5	Zuerst selbst versucht, mit Excel-Listen eine gewisse Strategie herauszuarbeiten.
I9	RQ3-5	Es funktioniert beides. Der Soft-Einstieg, sage ich mal, funktioniert über Excel-Listen, indem ich mir meine Nachfrage notiere, meine Preise notiere, meine Auslastung.
I9	RQ3-5	Das wäre so der Einstieg ins Dynamic Pricing. Einfach mal, um zu schauen, um ein Gefühl dafür zu bekommen, was passiert in meinem Haus, in meiner Region, in meiner Stadt oder meinem Ort.
I9	RQ3-6	Das wäre so der Einstieg ins Dynamic Pricing. Einfach mal, um zu schauen, um ein Gefühl dafür zu bekommen, was passiert in meinem Haus, in meiner Region, in meiner Stadt oder meinem Ort.
I9	RQ3-5	Der nächste logische Schritt wäre eben auf ein halbautomatisiertes System umzusteigen, sprich es gibt ganz explizit Software zum Thema Dynamic Pricing, mit der ich dann arbeiten kann.

I9	RQ3-6	Aber diese Person muss ein Gefühl bekommen für dieses Thema. Welche Auswirkungen hat z.B. eine Preiserhöhung, oder wenn ich einen Anreisestopp oder einen Mindestaufenthalt setze. Selbst die Erfahrung, die ich schon habe - was passiert, wenn auf einmal das Wetter nicht mitspielt. Das gehört alles dokumentiert und Erfahrungen gemacht.
I9	RQ3-6	Man sollte auf jeden Fall die Mitarbeiter mit an Bord haben. Wenn die Mitarbeiter da nicht durchschauen durch so ein Preissystem und auch nicht wissen, warum es an verschiedenen Tagen verschiedene Preise gibt, dann können sie es auch nicht vor dem Gast argumentieren.
I9	RQ3-6	Deshalb ist es ganz wichtig, kompetente Mitarbeiter an Bord zu haben, die mit einem den Weg gemeinsam gehen, die wissen, was ich machen muss bei so einem halbautomatisierten System, wo ich selbst meine Verfügbarkeiten noch im Auge behalten muss und entsprechend in den Kanälen, oder im Channel Manager warten muss. Da brauche ich Mitarbeiter, die mitdenken und sagen, ich habe jetzt das letzte oder vorletzte Zimmer verkauft, jetzt muss irgendetwas passieren.
I9	RQ3-8	Deshalb ist es ganz wichtig, kompetente Mitarbeiter an Bord zu haben, die mit einem den Weg gemeinsam gehen, die wissen, was ich machen muss bei so einem halbautomatisierten System, wo ich selbst meine Verfügbarkeiten noch im Auge behalten muss und entsprechend in den Kanälen, oder im Channel Manager warten muss. Da brauche ich Mitarbeiter, die mitdenken und sagen, ich habe jetzt das letzte oder vorletzte Zimmer verkauft, jetzt muss irgendetwas passieren.
I9	RQ3-8	Ich würde deshalb den Weg zu Dynamic Pricing nicht wagen, wenn die Mitarbeiter nicht auch dabei sind.
I9	RQ3-4	Vielleicht mit einem Stammgast-Bonus als Abschlag.
I9	RQ3-2	das Team muss auf jeden Fall gut geschult sein, wissen, was es sagt, wenn ein Stammgast kommt.
I9	RQ3-6	das Team muss auf jeden Fall gut geschult sein, wissen, was es sagt, wenn ein Stammgast kommt.
I9	RQ3-6	Wenn ich dann an der Rezeption oder Reservierung jemanden habe, der das nicht argumentieren kann, ist der Ärger natürlich vorprogrammiert.
I9	RQ3-3	Eine transparente Strategie.
I9	RQ3-3	Ich persönlich gar nichts. Das schulen wir bei uns im Lehrgang auch. Last-Minute-Preise sind im Grunde nicht notwendig, wenn man ein klares, logisches Preissystem hat. Dann kommt es gar nicht zu Last-Minute-Preisen.
I9	RQ3-3	Wenn zum Beispiel eine Gruppe storniert in einem Hotel, geht man dann wieder mit dem Preis runter oder senkt die Preise. Diesen Ansatz fahren wir bei uns nicht, weil ich meine Gäste dazu erziehe, dass sie mit ihrer Buchung abwarten und ganz kurz vor dem Aufenthalt buchen oder im schlimmsten Fall sogar eine bestehende Reservierung stornieren, um dann nochmal günstiger zu buchen.
I9	RQ3-7	Ein ganz spannendes Thema ist natürlich, Mut zum Preis zu haben. Das merken wir auch. Das war ein Punkt, den wir vorher beim Thema Gefahren angesprochen haben. Mut zum Preis im Hinblick auf den Stammgast. Viele Hoteliers haben Angst davor, hohe Preise zu verlangen. Sie orientieren sich eher am Nachbarn. Da ist einfach der Blick über den Tellerrand, über die eigenen vier Hotelwände hinaus, was der Mitbewerber macht, als Orientierung da. Der Fokus auf sich, auf seine eigenen Produkte. Wenn ich ein gutes Produkt und gute Bewertungen habe, was ein wesentlicher Punkt in der Preisgestaltung ist, muss ich mich trauen, entsprechende Preise zu verlangen. Ich kann verstehen, das ist oft mit einem schlechten Gewissen verbunden, wenn ich einen hohen Preis verlange. Aber was viele Hotels verstehen, lernen müssen, ist, dass es beim Gast gar nicht so ankommt. Viele der Gäste sind es gewohnt, für gute Leistung und ein gutes Produkt, das einen gewissen Wert hat, einen entsprechenden Preis zu zahlen.
I9	RQ3-6	Der Hotelier ist da gefordert, zu sensibilisieren und die Mitarbeiter zu schulen. Das ist ein ganz wichtiger Punkt.

I9	RQ3-6	wenn ich die Gründe dafür evaluieren kann, werde ich diesen Fehler in Zukunft nicht mehr machen. Da werde ich vorsichtiger im Pricing sein und dann wird es die nächsten Jahre klappen. Es ist ein Lernprozess. Man macht im Pricing und vor allem Dynamic Pricing Fehler, auch dafür muss man offen sein, wenn man aus seinen Fehlern lernt.
I10	RQ3-6	Es gibt einen Leitfaden, der jetzt festgelegt ist, der aber natürlich abwandelbar ist.
I10	RQ3-6	Wir starten ein bisschen sanfter in die kommende Wintersaison, werden das dann Revue passieren lassen und aus dem natürlich Schlüsse ziehen und sagen, was können wir für die nächste Saison anders machen.
I10	RQ3-5	Wir starten ein bisschen sanfter in die kommende Wintersaison, werden das dann Revue passieren lassen und aus dem natürlich Schlüsse ziehen und sagen, was können wir für die nächste Saison anders machen.
I10	RQ3-3	Die Regeln spielen bei uns alle zusammen. Natürlich ist derjenige, der früh genug bucht, am besten dran.
I10	RQ3-3	Der Gast, der länger im Voraus bucht, hat den Vorteil, dass sein Zimmer, sein Wunschzimmer garantiert ist.
I10	RQ3-2	Aber wenn sich etwas verändert und der Gast das annehmen muss, muss man ihn da sanft hinführen. Da muss man ihn begleiten, ihn an der Hand nehmen und sagen, das ist nichts Schlechtes. Dann sagt man, buch es früher, dann hast du dein garantiertes Zimmer und den guten Preis und so weiter.
I10	RQ3-6	Ich denke, es braucht einen Leitfaden auch für Gespräche mit den Gästen. Es hilft nichts, wenn jeder etwas Anderes sagt.
I10	RQ3-2	Ich denke, es braucht einen Leitfaden auch für Gespräche mit den Gästen. Es hilft nichts, wenn jeder etwas Anderes sagt. Wenn wir eine ganz klare Aussage den Gästen gegenüber treffen und man nicht durch die Blume versucht, das unter den Tisch zu kehren, und offen damit umgeht, ist das der richtige Weg.
I11	RQ3-3	Also zum Beispiel, eine einfache Regel ist einfach auch, und das machten oft Privathotels nicht, dass sie auf ihren eigenen Internetseiten höhere Raten anbieten, als dass sie den Online Booking Engines geben. Das sollte natürlich nicht der Fall sein, das sollten immer gleiche Raten sein.
I11	RQ3-1	das ist dann immer kurzfristig und im besten Fall hat man die Zimmer gar nicht mehr verfügbar, also man hat sich schon viel teurer war vorher verkauft.
I11	RQ3-3	Also auch wenn Restkontingente bestehen, die müssen gewisse Anforderungen schon erfüllen, also dass gewisse Raten nicht unterboten werden.
I11	RQ3-5	wenn ich eine Empfehlung aussprechen würde, würde ich sagen, beschäftigt euch damit aber nutzt ein simples Modell
I11	RQ3-1	immer so ein bisschen auch zu gucken, was machen die Wettbewerber, das ist natürlich immer wichtig. Vielleicht ein zwei Stufen Modell, drei Stufen Modell mit zwei Kriterien vielleicht, wie viel Anreisezeit ist noch da, und wie hoch ist die Auslastung und dann kann man so schrittweise vorgehen.
I12	RQ3-2	wenn gerechtfertigt, dann nur nach Maßgabe einer transparenten Darstellung, was gemacht wird, was die Preisfestsetzung beeinflusst
I12	RQ3-2	Die Frage nach der Rechtfertigung hat auch viel Transparenz und fairem Wettbewerb zu tun.
I12	RQ3-2	muss man in der Lage sein, wenn man mit den Kunden mitdenkt, das etwas zu erläutern
I12	RQ3-2	Die Begründung, dass es plausibel ist. In einer spezifischen Situation auf einem spezifischen Markt agieren die Unwägbarkeiten - es gibt welche, die sich auf den Preis niederschlagen und das gibt man weiter an den Kunden.
I12	RQ3-3	Die Begründung, dass es plausibel ist. In einer spezifischen Situation auf einem spezifischen Markt agieren die Unwägbarkeiten - es gibt welche, die sich auf den Preis niederschlagen und das gibt man weiter an den Kunden.
I12	RQ3-3	Aber es gibt sicherlich den Typus, der sich abwendet, wenn das zu erratisch und wenig vertrauenswürdig scheint. Etliche verprellt man mit zu häufigen Änderungen.