



MARKETING - KNOWLEDGE

Bis 2010 werden ca. 30% aller Buchungen über elektronische Medien gebucht werden. Vermittlungsprovisionen von 10 bis teilweise über 30% drücken dabei nachhaltig auf die Wirtschaftlichkeit. Wo lauern die Gefahren und was können Hoteliers dagegen unternehmen?

Wird das Internet zur Bedrohung?

Wie die steigenden Vermittlungsprovisionen nachhaltig die Betriebsergebnisse belasten

von Diplom Betriebswirt Michael Toedt

September 2007 © Toedt, Dr. Selk & Coll. GmbH
Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung von TS&C unzulässig und strafbar.





MARKETING - KNOWLEDGE

September 2005

Wird das Internet zur Bedrohung?

- Was Hotels beachten müssen -

Diplom Betriebswirt Michael Toedt

Bedroht der steigende Anteil von Internetbuchung die wirtschaftliche Existenz vieler Hotels? Eine Frage die durchaus gerechtfertigt ist, wenn man sich die stetig steigenden Vertriebskosten ansieht. Wurde das Internet noch vor wenigen Jahren als der Buchungskanal gepriesen, der quasi kostenlos die Gästebetten füllt, so hat sich mittlerweile das Bild grundlegend geändert.

Vertriebskosten von bis zu 30%

Vertriebskosten von 10% und teilweise sogar bis zu 30% belasten zunehmend die Betriebsergebnisse. Schuld hieran ist der stetige Anstieg von Buchungen über elektronische Plattformen wie Travelocity, Expedia, Opodo, HRS oder Hotel.de. Nicht zu vergessen der Anteil der GDS Buchungen, bei denen neben den Systemgebühren in der Regel noch Reisebüroprovisionen anfallen.¹

Zwar steigt in der letzten Zeit die Auslastung der Hotelbetriebe in Deutschland wieder an und hiermit einhergehend auch der Yield, zumeist aber zu Lasten des Preises und somit der Deckungsbeiträge (siehe hierzu „Digest Europe“ von Jones Lang Lasalle). Sinkt jedoch der Preis und werden die Einnahmen dann auch noch durch höhere Provisionszahlungen geschmälert, verschlechtert sich unter Umständen die wirtschaftliche, trotz einer höheren Auslastung. Der Yield, zusammengesetzt aus Zimmerbelegung und durchschnittlichem Zimmerpreis, ist somit nur dann als Messinstrument wirklich sinnvoll, wenn er gewichtet wird und die Deckungsbeiträge, die Spanne zwischen Einnahmen und variablen Kosten, mit in Betracht gezogen werden.

¹ Vgl. Hotelling, 4/2005, „Was kostet eine Hotelbuchung?“

Hoher Anteil von Online-Buchungen

Je nach Standort und Betriebsart schwankt der Anteil der Buchungen über die verschiedenen elektronischen Kanäle sehr stark. Liegt er mancherorts noch unter 5%, so beträgt er in einigen Destinationen schon über 40%. Laut Jupiter Research lag der Anteil der Internetbuchungen 2004 bei ca. 23%. Im Jahr 2009 soll dieser Anteil bis auf 33% steigen.² 2003 kamen noch 15% über das Internet, weitere 20% der Buchungen wurden durch das Medium Internet zumindest beeinflusst.³

Obwohl die Verkaufszahlen der Internetreisebüros stetig steigen, wurden 2004 über die Hälfte aller Buchungen direkt auf den Webseiten der großen Hotelgesellschaften getätigt. Bis 2009 soll sich dieser Trend weiter fortsetzen und der Anteil auf 60% steigen. Hier kommen den Grossen der Branche ihre Marktpräsenz und die Werbemaßnahmen der letzten Jahre zu gute. Marriott, Accor und einige andere sind mittlerweile gut aufgestellt. Sie können das Internet zu ihren Vorteilen nutzen und mit sehr geringen Transaktionskosten einen immer größer werdenden Anteil ihrer Buchungen über diesen Vertriebskanal generieren.

Was wird aus dem Mittelstand?

Doch was passiert mit der Mehrheit der Hotels, den Individualhotels, engagiert in Kooperationen oder als Einzelkämpfer gänzlich auf

² Vgl. KPMG, „Global Hotel Distribution Survey 2005“, Seite 1

³ Vgl. Hotel-Online.com, „Developing an Email Marketing Strategy in Hospitality“, September 2004



sich allein gestellt? Sie besitzen diese Plattformen und die notwendigen Marketingmittel nicht. Sie werden die Leidtragenden sein, deren

Buchungsanteil über das Internet zwar auch stetig steigen wird, dies aber mit der Belastung von immer höher werdenden Provisionszahlungen.



Logiumsatz:	Szenario 2005	Prozent	Senzario 2010	Prozent
Direktbucher	997.500 €	95%	805.000 €	70%
Internetbucher	52.500 €	5%	345.000 €	30%
Gesamt-Umsatz	1.050.000 €	100 €	1.150.000 €	100%
Vertriebskosten	7.875 €	15%	51.750 €	15%

Abbildung 1: Provisionsbelastung 2005 und 2010

Ein Hotel mit einem Jahres-Logiumsatz von einer Millionen €, das beispielsweise 2005 fünf Prozent seiner Buchungen für das Internet erwirtschaftet, zahlt bis zum Ende diesen Jahres ca. 8.000 € an Mittlergebühren (bei einer durchschnittlichen Provisionsbelastung von 15%). Geht man davon aus, dass die Preise bis 2010 um jährlich 2% steigen werden und der Anteil der Buchungen sich wie prognostiziert auf 30% erhöhen wird, liegen die Belastungen schon bei über 50.000 €, eine Steigerung von über 650% innerhalb von 5 Jahren!

Höhere Preise sind kaum durchsetzbar!

Die momentane gesamtwirtschaftliche Situation und die sich weiter erhöhenden Überkapazitäten führen nicht zu dem Schluss, dass diese Belastungen durch höhere Preise ausreichend

kompensiert werden können. Die Sparpotentiale wurden in den letzten Jahren wohl größtenteils ausgeschöpft und der Mitarbeiterstand wurde auf ein Minimum reduziert. Die steigenden Abgaben und Energiekosten tragen außerdem ihren Teil zur schwierigen Situation bei. Undenkbar, dass Hotels eine Energieabgabe erheben, um die zusätzlichen Kosten zu decken, so wie es die Fluggesellschaften seit längerer Zeit praktizieren.

Hinzu kommen weitere Belastungen durch den Zwang einer stetigen Verbesserung der Produkt- und Servicequalität. Beispielsweise müssen Businesshotels damit rechnen, dass das Surfen im Internet mittels W-Lan schon in ein bis zwei Jahren von den Gästen als Service angesehen wird, für den sie nicht mehr gewillt sein werden zu zahlen.



Kosten- und Ergebnisrechnung	Szenario 2005	Prozent	Senzario 2010	Prozent
F&B	450.000 €	30%	495.000 €	30%
Logis	1.050.000 €	70%	1.150.000 €	70%
Umsatz	1.500.000 €	100%	1.645.000 €	100%
<i>Betriebsbedingte Kosten</i>				
Warenkosten	195.000 €	13%	213.850 €	13%
Personalkosten	495.000 €	33%	542.850 €	33%
Energiekosten	60.000 €	4%	65.800 €	4%
Versicherungen, Gebühren	30.000 €	2%	32.900 €	2%
Betriebs- und Verwaltungskosten	232.875 €	16%	298.500 €	18%
Betriebsergebnis I	487.125 €	32%	491.100 €	30%
<i>Anlagebedingte Kosten</i>				
Mieten und Pachten	217.500 €	15%	238.525 €	15%
Leasing	15.000 €	1%	16.450 €	1%
Instandhaltung	45.000 €	3%	49.350 €	3%
AFA	67.500 €	5%	74.025 €	5%
Zinsen	75.000 €	5%	82.250 €	5%
Betriebsergebnis II	67.125 €	4%	30.500 €	2%

Abbildung 2: Kosten- und Ergebnisrechnung

Erstellt man auf Basis des letzten Betriebsvergleichs der DEHOGA eine Kosten- und Ergebnisrechnung für 2005 und lässt die erwähnten Entwicklungen einfließen, so fällt das Betriebsergebnis II im Jahr 2010 um 50% niedriger aus⁴. Eine Entwicklung die es zu beobachten gilt und der man mit allen Mitteln versuchen muss entgegenzuwirken.

Das Internet ist nach wie vor ein hervorragender Kanal sich zu präsentieren, Kunden zu akquirieren und Zimmer zu verkaufen. Sofern aber der Trend sich fortsetzt, dass der Anteil der Direktbücher zu Gunsten des Internets geringer wird und somit die Renditen sinken, wird es gefährlich.

Steigerung der Auslastung

Schafft es ein Hotel aber die Auslastung durch zusätzliche Buchungen über die elektronischen Kanäle zu steigern, so ist dies natürlich durchweg als positiv zu bewerten. Stagniert nun aber die Auslastung und der Anteil der Direktbücher liegt nicht mehr bei 95%, sondern in wenigen Jahren nur noch bei 70%, geht dies voll zu Lasten des Betriebsergebnisses.

⁴ Vgl. „Betriebsvergleich Beherbergungsgewerbe“, DEHOGA, S. 188 ff.

Woher kommt nun aber dieser stetige Anstieg der Internetbuchungen? Dies hängt zum einen davon ab, dass es heute in den westlichen Industrieländern kaum mehr einen Haushalt gibt, der nicht über einen Internetanschluss verfügt und das selbst das Alter nicht mehr als Hindernis angesehen wird, sich mit dieser Thematik auseinandersetzen zu müssen.

Das Internet wird heute nicht nur als Buchungs-, sondern vielmehr auch als Informationsmedium genutzt. Geschäftsreisende, wie auch Urlauber, sind in der Regel gut über die verschiedenen Angebote informiert und oftmals ständig auf der Suche nach den viel gepriesenen „Schnäppchen“.

Hohe Preisunterschiede bei den Hotels

Diese Jagd nach dem günstigsten Preis geht einher mit dem gestiegenen Informationsbedürfnis des Gastes. Dies ist sicherlich geschürt worden durch die teilweise unüberlegte Preispolitik vieler Hotels. Laut der KPMG Studie „Global Hotel Distribution Survey 2005“ lag der Unterschied zwischen dem günstigsten und teuersten Vertriebskanal im letzten Jahr bei 58% und hat sich im Vergleich zu 2003, wo diese Zahl noch bei 60% lag, nur marginal verbessert.

Aber nicht nur die vermeintlich weniger gut organisierten Einzelhotels verursachen diese Zahlen, selbst die Ketten die, um das Vertrauen der Verbraucher zurück zu gewinnen, zu einer Vielzahl so genannte „Best Rate Guarantees“ anbieten, halten sich gerade mal zu einem Viertel an ihre Versprechen. Es werden je nach Vertriebskanal, in der Regel für die gleichen Leistungen, verschiedene Raten angeboten. Die Preispolitik spielt aber eine entscheidende Rolle, wie und über welche Kanäle die Gäste in Zukunft buchen werden.

Wenn man diese Zahlen betrachtet, stellt sich die Frage, ob „Best Rate Guarantees“ überhaupt Sinn machen? Sicherlich machen sie es nur dann, wenn sie zum einen überhaupt umgesetzt und kontrolliert werden können und zum anderen nicht zu Lasten der durchschnittlichen Zimmerrate gehen. Kontingente zu Last-Minute Preisen über Reisemittler zu vertreiben und diese Sonderkonditionen auch noch auf der eigenen Webseite anzubieten, ist wirtschaftlich gefährlich. Hier ist es ratsam eine Differenzierung anzustreben, beispielsweise nur spezielle Zimmerkategorien anzubieten, Direktbuchern das Frühstück kostenfrei weiter zu geben, strikte Vorgaben bezüglich Stornierung, Änderung und Mindestaufenthalten aufzusetzen und nur spezielle Zeiträume anzubieten.

Hotelzimmer sind ein verderbliches Gut!

Der Verkauf eines Hotelzimmers ist Vergleichbar mit dem Blumenmarkt in Rotterdam. Alles was am Abend nicht verkauft worden ist, ist unweigerlich verloren. Werden dem Blumenhändler diese Verluste durch seine Abfallberge sofort vor Augen geführt, so werden sie in vielen Hotels kaum wahrgenommen. Man hat sich vielmehr an eine gewisse „Abfallmenge“, oder besser gesagt leere Hotelzimmer, gewöhnt. Die Auslastung der Hotels gilt es aber zu erhöhen und die Vielzahl der elektronischen Vertriebskanäle ist hierfür sind ausgezeichnetes Mittel hierfür. Grundvoraussetzung hierfür ist aber eine klare Ratenstruktur und ein waches Vertriebs- und Marketingteam.

Neue Anforderungen an das Marketing

Speziell das Marketing wird zunehmend gefordert sein. Neben den Anstrengungen im Bereich der Produkt- und Servicequalität, der Auswahl der richtigen Mitarbeiter und eines engagierten Managements, sowie eines intakten Beschwerdehandlings, ist es besonders das Marketing, dem es obliegt den Anteil der loyalen

Gäste zu steigern, Potentiale zu identifizieren, sowie die Internetbucher zu Direktbuchern zu transformieren. Die Marketingmitarbeiter müssen heute mit der Reizüberflutung fertig werden, mit der die Verbraucher tagtäglich konfrontiert werden. Tausende Werbebotschaften prasseln förmlich permanent durch Funk, TV und Zeitung auf jeden von uns herein. Das Marketing muss nun trotz dieser schwierigen Rahmenbedingungen sicherstellen, dass das Produkterlebnis und der Name des Hotels im Kopf des Gastes fest verankert sind und präsent bleiben.

Hierfür ist geradezu einen Paradigmenwechsel innerhalb des Marketings notwendig. Marketingabteilungen müssen zukünftig viel zahlenorientierter und unter Einsatz moderner Technik. Ihnen wird es obliegen die Gastdaten zu interpretieren, die richtigen Gäste herauszufiltern und diese speziell mit Informationen zu umsorgen, Potentiale zu entdecken und Gesetzmäßigkeiten, um die Marketingeffizienz zu steigern; Abwanderungsgefährdete und bereits abgewanderte Gäste müssen identifiziert und gehalten, bzw. wieder zurück gewonnen werden. Doch hierfür müssen zu aller erst die Grundlagen geschaffen werden und hier haben Einzelhotels großen Gruppen gegenüber einen Vorteil. Sie können die notwendige Basis schneller und einfacher erarbeiten.

Technik und Datenschutz

Neben einer zentralen und sauberen Marketingdatenbank sind vor allem die rechtlichen Voraussetzungen, die es zu schaffen gilt. Hotelgruppen, mit Ihrer in der Regel verzweigten Struktur und ihren verschiedenen Betriebs-, Besitz- und Vermarktungsgesellschaften, müssen eine Vielzahl von Voraussetzungen im technischen, organisatorischen, wie auch rechtlichen Bereich schaffen, bevor sie überhaupt richtig tätig werden können und dürfen. Es gibt hier kein so genanntes Konzernprivileg für die großen der Branche und somit haben kleine Unternehmen hier durchaus einen Vorteil.

Generell gilt für das moderne Marketing, dass 40% des Erfolgs durch die richtige Wahl der Zielgruppe erreicht wird, 30% durch den richtigen Zeitpunkt, 20% durch das richtige Angebot und nur noch 10% das Design ausschlaggebend ist.

In Zukunft noch professioneller arbeiten

Der steigende Anteil der Internetbuchungen zwingt Unternehmen zukünftig noch professioneller zu arbeiten. Speziell gilt dies für die Bereiche der

Preisgestaltung und des Marketings. Hotels die sich dessen nicht bewusst sind, werden in den nächsten

Jahren hierfür die Rechnung in Form nachhaltig belasteter Betriebsergebnisse zahlen.

Autor:

Dipl.-Betriebswirt Michael Toedt ist geschäftsführender Gesellschafter der Toedt, Dr. Selk & Coll.



GmbH in München. Die Firma hat sich auf die Bereiche Marketing-Technologie, Beratung und Datenschutz für Tourismusunternehmen spezialisiert. Herr Toedt war vor seiner jetzigen Tätigkeit Regional Vice President der SANSORA INTERNATIONAL und begleitete diverse Hotelgesellschaften bei der Erstellung zentraler Kunden- und Marketingdatenbanken. Aufgewachsen im elterlichen Hotelbetrieb, absolvierte er nach Beendigung einer kaufmännischen Ausbildung eine Lehre zum Koch und arbeitete unter anderem im Sterne-Restaurant des Hotel Königshof in München. 1995 begann er ein BWL-Studium an der Fachhochschule München und besuchte während dieser Zeit auch die Cornell University, NY. Nach einer zweijährigen Beratertätigkeit begann der diplomierte Betriebswirt bei der Augsburger Lebensart global networks AG.

Neben seiner Tätigkeit bei Toedt, Dr. Selk & Coll. ist Michael Toedt Lehrbeauftragter an der Fachhochschule München zum Thema „CRM im Tourismus“.

Kontakt: michael.toedt@ts-and-c.com