

1 Preise in der Hotellerie

1.1 Gewinn und Preis

»It is not necessary to do extraordinary things to get extraordinary results.« (Warren Buffett)

In diesem Buch geht es um Preise und Gewinne in der Hotellerie. Der Preis ist der mit großem Abstand stärkste Gewinnstreiber. Diese Erkenntnis gilt nicht nur für die Hotellerie, sondern für alle Branchen, die Leistungen erbringen und verkaufen.

Die Hotellerie ist im Vergleich zu anderen Branchen durch einige Besonderheiten geprägt, die sie so spannend macht. Es gibt kaum eine Branche mit einem so intensiven Kundenkontakt wie die Hotellerie. Einerseits ist die Aufenthaltsdauer – verglichen mit anderen Branchen – sehr hoch, andererseits ist die emotionale Bindung zwischen den Kunden und dem Hotel mit den dort arbeitenden Menschen deutlich ausgeprägter als in anderen Branchen. Der Kunde steht im wahren Sinne des Wortes im Mittelpunkt. Um die Kunden zu begeistern ist allerdings viel Kapital und Aufwand erforderlich. Durch die Immobilie und die gesamte Infrastruktur eines Hotels ist der Kapitaleinsatz im Verhältnis zum Umsatz enorm. Gleichzeitig ist auch die Verschuldung der Hotellerie mit einer durchschnittlichen Fremdkapitalquote von 75,28 Prozent sehr hoch.¹ Ebenfalls sehr hoch ist der Personalaufwand. Inklusiv dem kalkulatorischen Unternehmerlohn liegen die durchschnittlichen Personalkosten in der Hotellerie derzeit bei 37,2 Prozent.

Wie ist die tatsächliche Gewinnsituation in der Hotellerie? Da die KMU-Forschung Austria eine hervorragende Datenbasis für Hotelbetriebe zur Verfügung stellt, richten wir unseren Blick auf die österreichische Hotellerie. Die Zahlen aus Deutschland, der Schweiz und Italien sind in etwa vergleichbar. Die durchschnittliche Gewinnsituation von Hotelbetrieben ist bescheiden, wenngleich sie in den letzten Jahren deutlich gestiegen ist (► Abb. 1).

Während 25 Prozent der österreichischen Top-Hotels (oberes Quartil, ca. 721 Betriebe) im Durchschnitt Umsatzrenditen von über 21,35 Prozent (Ergebnis vor Steuern im Verhältnis zur Betriebsleistung) erzielen, befindet sich der Durchschnitt der Niedrigperformer (unteres Quartil, ca. 721 Betriebe) mit einem Ergebnis vor Steuern von minus 9,55 Prozent im tiefroten Bereich. Der Durchschnitt al-

1 Vgl. Bilanzbranchenbild Hotels 2021, S. 3.

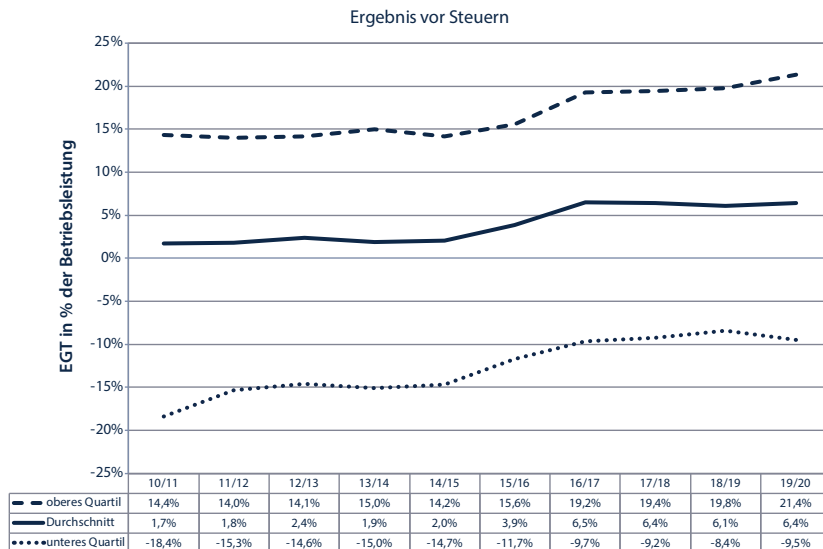


Abb. 1: Entwicklung Ergebnis vor Steuern²

ler analysierten 2.885 Hotelbetriebe erzielte im Jahr 2019/2020 ein Ergebnis vor Steuern von 6,42 Prozent.³

Die Entwicklung der Ergebnis-vor-Steuern-Performance der letzten zehn Jahre scheint auf den ersten Blick positiv zu sein, zumindest scheint sie sich in die richtige Richtung zu bewegen. Das durchschnittliche Ergebnis vor Steuern aller analysierten österreichischen Hotelbetriebe verbesserte sich von 1,74 Prozent im Jahr 2010/2011 auf 6,42 Prozent im Jahr 2019/2020, das sind satte 4,68 Prozent der Betriebsleistung mehr.

Die Niedrigperformer verbesserten ihr Ergebnis vor Steuern von minus 15,33 Prozent im Jahr 2011/2012 auf immerhin minus 9,50 Prozent im Jahr 2019/2020, was eine Verbesserung von 5,83 Prozent bedeutet. Trotz dieser extremen Verbesserung bleiben sie dennoch im tiefroten Bereich. Die generelle Verbesserung des durchschnittlichen Ergebnisses vor Steuern aller Hotelbetriebe ist sehr erfreulich. Allerdings ist dieses positive Ergebnis nicht auf eine bessere Performance bei den Kosten oder auf eine bessere Preisdurchsetzung zurückzuführen, sondern hat fast ausschließlich Ursachen externer Art.

Die Belastung durch hohe Zinsen katapultierte die sehr kapitalintensive Hotellerie im Jahr 2008/2009 auf einen Rekordwert mit einem negativen Finanzergebnis von durchschnittlich minus 9,4 Prozent der Betriebsleistung.⁴ Die Niedrigperformer (unteres Quartil) hatten im Jahr 2011/2012 im Durchschnitt ein negatives Fi-

2 Vgl. Bilanzbranchenbilder Hotels 2010 bis 2021.

3 Vgl. Bilanzbranchenbild Hotels, Wien 2021, S. 4.

4 Vgl. Bilanzbranchenbilder Hotels (inkl. Motels) 2011, S. 25.

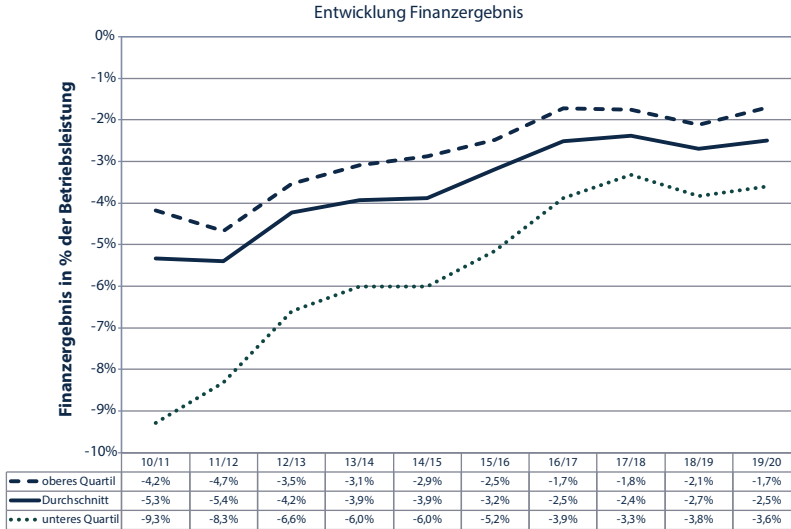


Abb. 2: Entwicklung Finanzergebnis⁵

nanzergebnis von minus 8,31 Prozent. Durch die Niedrigzinspolitik der Europäischen Zentralbank (EZB) genießt nicht nur die Hotellerie derzeit historisch niedrige Zinssätze. Angesichts des chronisch hohen Anteils an Fremdkapital von 75,28 Prozent tickt hier eine Zeitbombe, vor allem für Betriebe mit einer hohen Verschuldung, denn niemand kann versichern, dass die Zinssituation so bleiben wird.

Die Verbesserung des Ergebnisses vor Steuern in den letzten Jahren speist sich daher hauptsächlich aus den niedrigen Zinsen, nicht aus einer Performanceverbesserung durch höhere Preise oder sinkende Aufwendungen. Betrachtet man das Finanzergebnis des oberen Quartils, also der Top-Performer der österreichischen Hotellerie, dann sticht der Wert von minus 1,71 Prozent im Jahr 2019/2020 hervor, ein im Vergleich zu den anderen Aufwandsarten sehr niedriger Wert. Im Vergleich zum Hochzinnsjahr 2008/2009 mit einem Wert von 7,63 Prozent ist das ein Unterschied von 5,92 Prozent. So lässt sich auch die rege Investitionstätigkeit der gut performenden Hotelbetriebe erklären. Die Zinsen sind niedrig, die Gäste sind bereit, höhere Preise für eine gute Infrastruktur zu bezahlen und die Banken geben bei entsprechender Bonität gerne Kredite.

Betrachten wir in der Abbildung 3 den Verlauf der Hauptaufwandsarten Material, Personal und sonstige betriebliche Aufwendungen sowie den Gross Operating Profit (GOP = Betriebsleistung – Materialaufwand – Personalaufwand – sonstige betriebliche Aufwendungen), eine der wichtigsten Kennzahlen der Hotellerie,

⁵ Vgl. Bilanzbranchenbilder Hotels 2010 bis 2021.

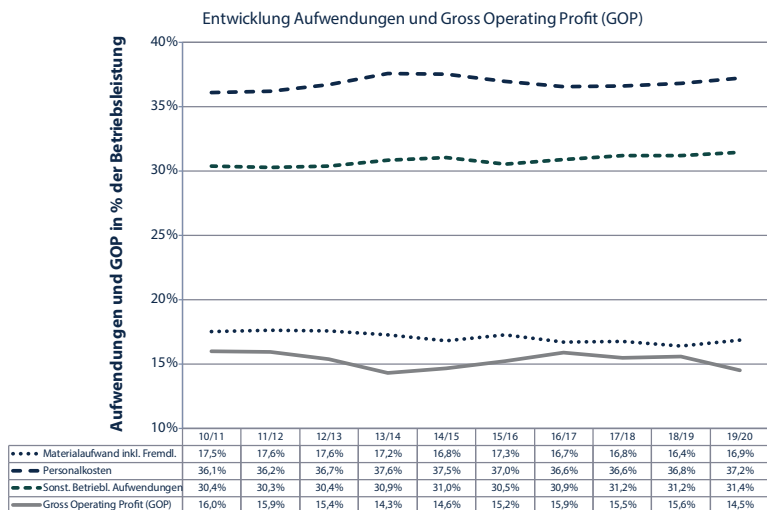


Abb. 3: Entwicklung Aufwendungen und GOP⁶

dann fällt auf, dass sich der GOP aller analysierten Hotelbetriebe in den letzten Jahren tendenziell verschlechtert hat und heute im Durchschnitt bei knapp 15 Prozent liegt. Das ist alarmierend, zumal der GOP die Abschreibungen und die Zinsen abzudecken hat und erst der Rest den Gewinn darstellt.

Die österreichische Hotellerie hat im Durchschnitt Abschreibungen (inklusive geringwertige Wirtschaftsgüter) von 9,96 Prozent und ein Finanzergebnis von minus 2,50 Prozent der Betriebsleistung. Soll das Ergebnis vor Steuern über zehn Prozent der Betriebsleistung sein, dann muss der GOP mindestens 22,47 Prozent betragen. Der durchschnittliche GOP aller analysierten Hotelbetriebe in Österreich beträgt derzeit⁷ 14,52 Prozent, er liegt damit um 3,55 Prozent niedriger als der GOP im Nach-Krisenjahr 2008/2009. Es scheint, als ob die niedrigen Zinsen dazu verführt haben, die GOP-Performance zu vernachlässigen. Wir können als Fazit daher festhalten, dass die Hotellerie unter einem chronisch niedrigen GOP leidet, der sich aufgrund des für die Hotellerie positiven Zinsumfeldes weiter verschlechtert hat.

Bei strategischen Beratungsprojekten legen wir großen Wert auf einen starken GOP, der in der Regel 25 Prozent übersteigen sollte. Manche unserer Hotelkunden haben einen nachhaltigen GOP von über 35 Prozent. Solche Betriebe zählen zu den Top-Unternehmen und sind in der Lage auch größere Investitionen aus dem Cashflow zu finanzieren und gleichzeitig eine Top-Bonität auszuweisen. Wenn Investitionen getätigt werden, geht der Unternehmer oder die Unternehmerin ein

6 Vgl. Bilanzbranchenbilder Hotels 2010 bis 2021.

7 Daten entsprechend den Bilanzstichtagen zwischen 01.07.2019 und 30.06.2020. Vgl. Bilanzbranchenbild Hotels, Wien 2021.

Risiko ein, das durch einen angemessenen Gewinn abgedeckt werden sollte. Daher empfehlen wir die Umsetzung einer strategischen Investition erst dann, wenn der Plan-GOP in den Folgejahren 25 Prozent oder höher ist. Die Erkenntnis wird in einer gemeinsam durchgeführten quantitativen Simulation der Unternehmensrealität bei alternativen strategischen Stoßrichtungen gewonnen. Erst wenn bei konservativen und plausiblen Annahmen entsprechende Plan-GOP realistisch erzielt werden können, empfehlen wir die Strategie umzusetzen. Um den GOP zu verbessern haben wir zwei Möglichkeiten, a) die Aufwendungen zu verringern und b) die Umsätze zu erhöhen.

Der Materialaufwand hat sich in den letzten Jahren auf einem eher niedrigen Wert von knapp über 16 Prozent eingependelt, während sich die sonstigen betrieblichen Aufwendungen auf 31,43 Prozent erhöht haben. Auffallend sind auch die hohen Personalkosten (Personalaufwand zuzüglich kalkulatorischer Unternehmerlohn) von 37,2 Prozent der Betriebsleistung. Die Verschiebungen in den Kostenpositionen der Hotellerie ist unter anderem der stark gestiegenen Qualität geschuldet, die den Kunden geboten wird, wie der hohen Servicequalität und einer kapitalintensiven Infrastruktur (Zimmerausstattung, allgemeine Infrastruktur, Wellnessbereich etc.).

Gleichzeitig ist der chronische Personalmangel in der Hotellerie durch eine weiter steigende Nachfrage nach qualitativ hochwertigem Personal ein Kostentreiber, der mit hoher Wahrscheinlichkeit noch weiter steigen wird. Die drei Hauptaufwandsarten Material, Personal und sonstige betriebliche Aufwendungen sollten im Rahmen der Budgetierung und des Controllings gesteuert werden. Diese wichtige Managementaufgabe wollen wir hier ausblenden. Für uns ist der Umsatz von Interesse, vor allem der Umsatz, der durch den Preis beeinflusst werden kann.

Die Hotellerie hat sich in den letzten Jahren erfreulich weiterentwickelt, viel investiert, sich den gesetzlichen Rahmenbedingungen angepasst und die Serviceanstrengungen erhöht, was auch an den deutlich gestiegenen Personalaufwendungen abgelesen werden kann. Der Gast fühlt sich wohl und schätzt die Gastfreundschaft. Auch die Anzahl der Übernachtungen ist gestiegen, das Geschäftsmodell Hotellerie scheint erfolgreich zu sein. Doch was hat der Hotelier davon? Hat die Unternehmerin deswegen mehr Gewinn?

Wie wir gesehen haben, ist zwar das Ergebnis vor Steuern gestiegen, aber dieser Effekt ist vor allem den niedrigen Zinsen zu verdanken. Wie lange diese Zinskonstellation gehalten werden kann, steht in den Sternen. Eher dramatisch ist die Entwicklung des GOP, der heute mit 14,52 Prozent der Betriebsleistung viel zu niedrig ist. Warum ist das so? Sind wir schlechte Controller, oder sind wir nicht selbstbewusst genug die richtigen Preise zu finden und durchzusetzen? Meine Hypothese ist, dass die Hotellerie ein riesiges Preispotenzial hat und es an der Zeit ist dieses zu nutzen und auszuschöpfen.

1.2 Den Stammgästen etwas Gutes tun

Ein Stammgast ist eine Person, die ein Hotel häufig besucht. Hotels leben von Stammgästen, insbesondere die Ferienhotellerie ist ohne Stammgäste kaum vorstellbar. Fast alle Hoteliers sind stolz auf einen hohen Stammgastanteil. Genaue Messdaten haben die wenigsten Betriebe, zumal die Definition, was ein Stammgast ist, in der Regel völlig beliebig ist. Für manche ist ein Gast dann ein Stammgast, wenn er oder sie schon einmal da war. Andere grenzen schon etwas schärfer ab. Für sie ist jemand erst dann ein Stammgast, wenn er oder sie mindestens drei Mal in den letzten fünf Jahren Gast war.

Stammgäste werden geliebt, zumindest die meisten. Auf einige Stammgäste könnte man zwar verzichten, aber sie kommen doch immer wieder, obwohl sie sich beim letzten Aufenthalt beschwert haben. Was gibt es Schöneres für eine Hoteliersfamilie, wenn die Stammgäste den Urlaub genossen haben, die Rechnung anstandslos bezahlen und gleich den nächsten Urlaub buchen? Diese Vision ist nachvollziehbar wünschenswert, vielleicht auch deshalb, weil der Stammgast Dr. Schmidt mit seiner Frau schon seit 25 Jahren regelmäßig kommt, seit vier Jahren sogar zweimal pro Jahr und mit dem Seniorchef ausgedehnte Wanderungen unternimmt. Die Kinder kommen seit einigen Jahren nicht mehr mit, doch beim letzten Mal war die Tochter mit ihrem Verlobten dabei. Solche Gäste will man halten und unternimmt alles, um sie glücklich zu machen.

Die persönliche Beziehung zu den Gästen ist eine herausragende Stärke von Familienbetrieben, vor allem in der Ferienhotellerie. In unseren Marktforschungsprojekten stellt das familiengeführte Hotel immer wieder eine gewichtige Gästeerwartung dar. Neue Gäste sind unberechenbar und schwer zu finden. Einen Stammgast zu verlieren, weckt Verlustaversionen⁸. Den Stammgast zu halten ist daher oberstes Gebot. Diese Stammgastfixierung ist verständlich, auf der anderen Seite aber nicht unproblematisch. Wenn wir alles tun, um den Stammgästen zu gefallen, dann verhindern wir auch Neuerungen. Der Stammgast ist deshalb im Hotel, weil es ihm so gefällt wie es ist und weil das Preis-Leistungsverhältnis aus seiner Sicht passt, sonst würde er ja nicht kommen.

Ein Hotel, welches sich voll auf die Stammgäste fokussiert, läuft Gefahr mit den Stammgästen alt zu werden und für neue Gäste zu wenig attraktiv zu sein. Ein sehr hoher Stammgastanteil führt zu hohen Auslastungen mit Stammgästen und zu weniger neuen Gästen, da für neue Gäste vielleicht gar keine Zimmer mehr zur Verfügung stehen. Nach einigen Jahren – spätestens bei der Übergabe des Betriebes – stellt man plötzlich fest, dass die Altersstatistik nicht wirklich Freude bereitet, wenn z. B. der Anteil der Gäste über 60 Jahre zu 70 Prozent der Übernachtungen beitragen. Auch aus diesem Grund ist es sinnvoll, eine gute Durchmischung von Stammgästen und neuen, vor allem auch jungen Gästen, anzustreben.

⁸ Der Nobelpreisträger Daniel Kahneman hat in seinem Buch dargelegt, wie schwer es für Menschen ist, Veränderungen zum Schlechteren zu akzeptieren. Er spricht in diesem Zusammenhang von Verlustaversion. Vgl. Kahnemann 2012, S. 348.

Es mag nun paradox anmuten, wenn ich die Hypothese aufstelle, dass es gar nicht so gut ist, in den Top-Zeiten ausschließlich Stammgäste zu verwöhnen. Wie oft wollte ein neuer Gast über Weihnachten buchen, und wie oft haben Sie ihm absagen müssen, da die Stammgäste alle Zimmer schon reserviert haben? Geben Sie auch neuen Gästen die Chance zu Top-Zeiten zu kommen, damit Sie neue Stammgäste gewinnen. Achten Sie auf eine gute Gästedurchmischung, auch hinsichtlich der Altersstruktur, die zur Positionierung Ihres Hotelbetriebes passt. Diese Strategie hat einen weiteren Vorteil. Sie signalisieren Ihren Gästen die Knappheit Ihres Angebotes zu bestimmten Zeiten. Nun werden Sie vielleicht einwenden, dass Sie das ohnehin tun. Was soll man machen, wenn die Stammgäste so früh buchen und neuen Gästen die Zimmer wegbuchen? Vielleicht liegt es am zu günstigen Preis, an den zu günstigen Bedingungen für Stammgäste, die manchmal sensationelle Rabatte und Sonderkonditionen haben, die schon vor 20 Jahren von den Seniorchefs gewährt worden sind.

Andererseits sind Stammgäste auch ursächlich für den betriebswirtschaftlichen Erfolg. Ein Gast, der mit seiner Familie viele Jahre seinen Urlaub im Hotel verbringt, leistet einen beachtlichen Umsatzbeitrag. Vielleicht zählen auch bekannte Persönlichkeiten zu den Stammgästen, die quasi zur Marke des Hotels gehören und auf die man auf gar keinen Fall verzichten möchte.⁹ Mit diesem Wissen ist die Beurteilung des Preis-Leistungsverhältnisses aus Sicht des Stammgastes elementar. Auch die Meinung der Stammgäste zu Servicequalität und Preisen hat ein großes Gewicht. Stammgäste sind daher Meinungsschwergewichte, von denen man lieber keine Kritik ernten möchte, schon gar nicht wegen einer vielleicht etwas zu kecken Preisanpassung. Lieber die Preis-Latte etwas niedriger halten, damit nur keine Kritik aufkommt.

Die Angst vor der Stammgastkritik wegen zu hoher Preise ist allgegenwärtig und torpediert nicht nur die Preisfindung, sondern auch die Preisdurchsetzung. Man mag die Stammgäste und möchte ihnen etwas Gutes tun, und sei es einfach denselben Preis für den Urlaub im nächsten Jahr, obwohl die Inflation eine Preisanpassung um drei Prozent erfordert, damit die Marge zumindest gleichbleibt. In einem solchen Moment rächt sich auch die meistens viel zu späte Beschäftigung mit den Preisen für die nächste Saison. Der Gast möchte für das nächste Jahr seinen Urlaub buchen, aber der Hotelier hat die Preise noch nicht festgelegt.

Neben der jährlichen Preisanpassung, die aufgrund der Inflation für jeden Hotelbetrieb überlebenswichtig ist, sind Investitionen in das Unternehmen wesentliche strategische Effekte, die einen starken Einfluss auf die Preis-Politik haben sollten. Dieses Thema wird in den folgenden Kapiteln behandelt. Hotelbetriebe sind generell sehr investitionsgetrieben. Um den sich immer wieder ändernden Gästewünschen anzupassen, sind Hotels gezwungen, Investitionen durchzuführen, um wettbewerbsfähig zu bleiben und am Markt bestehen zu können. Manche Investitionen sind Grundvoraussetzung, damit der Betrieb überhaupt funktionieren kann, oder sogar gesetzlich vorgeschrieben. Solche Investitionen können nicht

9 Vgl. hierzu Matteoli 2003.

einmal in den Preisen abgebildet werden, sie sind selbstverständlich und grundlegend, um die bestehenden Preise überhaupt zu halten.

Anders hingegen ist es bei Investitionen, die den Gästenutzen direkt betreffen. Eine umfassende Zimmerrenovierung erhöht den Nutzen der Gäste erheblich, je nachdem wie intensiv die Renovierung durchgeführt wird. Auch eine Erweiterung oder Erneuerung des Wellness- oder Restaurantbereiches führt zu einem höheren Gästenutzen¹⁰. Je nach Strategie und Positionierung Ihres Betriebes gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten Ihren Gästen einen höheren Nutzen zu bieten. Gästenutzen sind nicht nur durch infrastrukturelle Maßnahmen zu erhöhen, sondern können auch durch Serviceverbesserungen gesteigert werden. Die strategischen Effekte der Preis-Strategie zählen zu den stärksten Einflussfaktoren und sollten daher sehr sorgfältig analysiert und berechnet werden. Um die richtigen Preise zu finden, nutzen wir quantitative Simulationen. Im Kapitel 6.3 (Preis-Szenario-rechnung) wird näher auf dieses Thema eingegangen.

Einige Hotelbetriebe bilden strategische Investitionen mutig in den Preisen ab. Was uns manchmal überrascht sind Bauchentscheidungen, die mehr oder weniger ohne rationales Denken getroffen werden. Preisentscheidungen aufgrund von Investitionen primär mit dem Bauch zu tätigen ist hochgradig riskant. Ist man sich relativ sicher, den richtigen Preis gefunden zu haben oder stochert man im Nebel der möglichen Preisbereitschaft der Gäste hinterher? Die Gefahr, einen zu niedrigen Preis anzusetzen, ist hoch, sehr hoch sogar. Zugegeben, es gibt auch das Risiko eines zu hoch angesetzten Preises. In unserer Beratungspraxis ist dieses Phänomen jedoch äußerst selten anzutreffen.

»Den Stammgästen etwas Gutes tun« ist in den meisten Hotelbetrieben Teil der DNA, ein wirkmächtiges Element der Unternehmenskultur, das über Generationen weitergegeben wird. Investitionen in den Gästenutzen sind daher erregende Momente eines jeden Hoteliers. Man stellt sich die freudigen Gesichter der Stammgäste vor, wenn sie die neuen Zimmer betreten oder wenn sie den neuen Infinity-Pool und den Panorama-Ruhebereich sehen.

Die Schattenseite ist der Mehrpreis, den man für Investitionen verlangen sollte bzw. verlangen muss. Investitionen sind nicht umsonst. Die aufgenommenen Darlehen müssen zurückgezahlt werden, ebenso die Zinsen und eventuell höhere Kosten, die auch aufgrund der Personalsituation jährlich steigen. Welchen Preis sollen wir verlangen? Welcher Preis ist für die Stammgäste akzeptabel? Und genau an diesem Punkt tritt das Meinungsschergewicht Stammgast in Aktion. Man stellt sich ein paar Stammgäste bildlich vor, wie sie auf die neuen Preise reagieren werden. Herr Meier hat doch immer gesagt, dass er keinen Infinity-Pool braucht. Auch Frau Müller hat gesagt, dass ihr Lieblingszimmer in Ordnung ist. Was sollen wir tun, wenn die Stammgäste die neuen Preise gar nicht großartig finden? Die

¹⁰ Wir sprechen in diesem Zusammenhang vom Kunden-Nutzen-Profil. Jeder Hotelbetrieb sollte Klarheit darüber haben welchen Nutzen er seinen Gästen anbieten möchte und wie dieser Nutzen im Vergleich zu den Kernwettbewerbern ausgeprägt ist. Aus der Positionierung können auch die richtigen Preise abgeleitet werden.

manchmal zu starke Stammgastfixierung führt mitunter zu sonderbaren Preis-Entscheidungen.

Ein Hotelier investierte einen hohen Millionenbetrag in die Attraktivierung seines Wellnessbereiches. Anstatt die Preise angemessen anzupassen, verzichtete der Hotelier darauf, mit dem Argument, den Stammgästen etwas Gutes tun zu wollen und gleichzeitig die Auslastung zu steigern. Er wolle später – in den Folgejahren – den Preis etwas stärker anziehen. Die von uns empfohlene Preisanpassung wollte er nicht akzeptieren. Er meinte, dass seine Stammgäste über eine solche Preiserhöhung verärgert sein würden. Jeder Unternehmer hat freie Wahl in seinen Entscheidungen. Man muss die Preise nicht erhöhen. Vielleicht steigt die Auslastung tatsächlich so massiv an, dass sich die Strategie der unveränderten Preise rechnet. Im obigen Fall argumentierte der Hotelier weiter, er habe dies bei Investitionen immer so gemacht und sei damit gut gefahren. Nun hatte der Betrieb eine relativ gute Bilanz, doch im Jahr darauf konnte man die Konsequenz der Entscheidung klar an den roten Zahlen ablesen. Dieses Beispiel ist kein Einzelfall. Wir erleben immer wieder Anhänger solcher Glaubenssätze. Meiner Meinung nach ist ein Verzicht auf Preisanpassungen bei veränderten Gästenutzen eine Fehlentscheidung. Wir empfehlen einen erhöhten Gästenutzen grundsätzlich in den Preisen abzubilden und zwar ab dem Zeitpunkt, ab dem die Gäste den Mehrnutzen genießen können.

Der obige Fall ist ein gutes Beispiel, wie problematisch eine zu starke Stammgastfixierung sein kann. Wir wollen uns daher etwas detaillierter mit dem Beispiel befassen. Folgende Fragen werfen sich auf:

- Warum hat der Hotelier in die Attraktivierung seiner Wellnessanlage investiert?
- Wie reagieren Stammgäste, neue Gäste oder verlorene Stammgäste auf die Investition?
- Wie reagieren Gäste bei angepassten und nicht angepassten Preisen?
- Welche Auswirkungen haben Leistungssteigerungen auf die Auslastung?
- Welche Auswirkungen haben Preiserhöhungen auf einen erhöhten Gästenutzen?
- Welche betriebswirtschaftlichen Auswirkungen haben diese Entscheidungen?

Die Investition eines hohen Millionenbetrages in die Attraktivierung eines Wellnessbereiches kann mehrere Gründe haben. Im obigen Fall war der bestehende Wellnessbereich in die Jahre gekommen und passte nicht mehr zur 4-Sterne-S-Kategorie. Auch die Wettbewerber hatten in den letzten Jahren aufgerüstet und einige Stammgäste hatten die attraktiveren Angebote der Wettbewerber angenommen. Die in den früheren Jahren sehr positiven Gästebewertungen haben hinsichtlich des Wellnessangebotes spürbar nachgelassen. Die Preise wurden jährlich vorsichtig angepasst, aber die betriebswirtschaftliche Performance stagnierte. Die Umsatzrendite war zwar noch im Mittelfeld der Branche, aber spürbar niedriger als in früheren Jahren. Der Grund der Investition war nachvollziehbar. Die Wettbewerbsposition und damit die betriebswirtschaftliche Performance sollten verbessert werden.

Stammgäste sind mit dem bestehenden Angebot in der Regel zufrieden, sonst wären sie keine Stammgäste. Im Laufe der Zeit können sich Gästewerwartungen verändern, vielleicht weil die Einkommenssituation sich verbessert hat oder weil die Konsumpräferenzen andere Schwerpunkte bekommen. Vor allem aber die Investitionen der Wettbewerber animieren die Gäste auch einmal andere Hotels zu buchen. Die Kinder gehen nicht mehr mit in den Urlaub oder ein neuer Partner oder eine neue Partnerin ist an der Seite des Stammgastes. Oft sind auch gesundheitliche oder auch andere Gründe ausschlaggebend für eine Buchungsentscheidung. Größere Neuerungen im Lieblingshotel bedeuten für Stammgäste regelmäßig eine Neubewertung. Wollen die Stammgäste diese Veränderung? Und wenn ja, sind sie bereit, den höheren Preis zu bezahlen? Oder nehmen sie die Veränderung zum Anlass, einmal ein anderes Hotel oder eine andere Region zu besuchen?

Neue Gäste, dazu können wir auch verlorene Stammgäste zählen, bewerten das neue Angebot aus einer etwas anderen Sicht. Für diese Gäste ist das Hotel ein Angebot unter mehreren Hotelbetrieben. Sie vergleichen das Angebot, den Preis, die Bewertungen in den Portalen, und wenn sie jemanden kennen, der schon Gast im Hotel war, folgen sie den Empfehlungen von Freunden und Bekannten. Für diese Personen ist das Preis-Leistungsverhältnis stärker ausschlaggebend als für den Stammgast. Der Stammgast kennt das Hotel, den Nutzen, den er im Hotel genießen kann und er erinnert sich an die Zufriedenheit, die er beim letzten Besuch hatte. Die Stammgäste erinnern sich ungefähr an den Preis, den sie beim letzten Urlaub bezahlt haben und wägen den Mehr-Betrag ab, den sie durch den Mehr-Nutzen zu bezahlen haben.

Die Investition kann also dazu führen, dass Stammgäste verloren und neue Gäste gewonnen werden. Interessant ist die regelmäßige Überschätzung des möglichen Verlustes der Stammgäste und die Unterschätzung des möglichen Gewinns neuer Gäste. Meines Erachtens hat dieses Phänomen mit der bereits erwähnten Verlustaversion zu tun, der Angst, etwas zu verlieren. Neue Gäste kann man sich schwer vorstellen, da sie eben noch nicht bekannt sind. Man kann sich kein neues Gesicht vorstellen und daher denkt man mehr an bekannte Gesichter, eben an die Stammgäste, die nicht mehr kommen könnten. Wenn Investitionen gut getroffen werden, kann sich auch ein sehr erfreuliches Phänomen entwickeln, dass sowohl die Stammgäste als auch neue Gäste von der Investition begeistert sind und die Auslastung trotz höheren Preisen steigt. Gästebegeisterung ist das Ziel der strategischen Positionierung. Daher ist es so wichtig, Investitionen strategisch zu durchdenken, zu entscheiden und die Gästebedürfnisse voll zu treffen.

Wenn nun Investitionen durchgeführt und die Preise nicht angepasst werden, was passiert dann in den Köpfen der Gäste? Wie reagieren die Stammgäste? Einige werden vielleicht denken, die Erneuerung der Wellnessanlage wäre gar nicht notwendig gewesen. Da sich die Preise in diesem Fall nicht oder nur wenig verändert haben, ist das für diese Gäste gerne willkommen. Groß kann die Investition auch nicht gewesen sein, denn sonst hätte der Hotelier die Preise anheben müssen, mag vielleicht der eine oder andere Gast denken. Stammgäste könnten aber auch darüber nachdenken, ob die früheren Preise zu hoch waren. Wenn sie bei einem