

Bedrohung Internet



Bis 2010 werden rund 30 Prozent aller Buchungen über elektronische Medien gebucht werden. Vermittlungsprovisionen von zehn bis teilweise über 30 Prozent 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.

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 zehn Prozent und teilweise sogar bis zu 30 Prozent 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.

Zwar steigt in der vergangenen 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 durch höhere Provisionszahlungen geschmälert, verschlechtert sich unter Umständen die wirtschaftliche Situation, 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.

Foto: mago

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

Obwohl die Verkaufszahlen der Inter- netreisebüros stetig steigen, wurden 2004 über die Hälfte aller Buchungen direkt auf den Webseiten der großen Hotel- gesellschaften getätigt. Bis 2009 soll sich dieser Trend weiter fortsetzen und der Anteil auf 60 Prozent steigen. Hier kommen den Großen der Branche ihre Marktpräsenz und die Werbemaßnahmen der vergangenen Jahre zugute. 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.

Doch was passiert mit der Mehrheit der Hotels, den Individualhotels, engagiert in Kooperationen oder als Einzelkämpfer gänzlich auf sich allein gestellt? Sie verfügen nicht über diese Plattformen und die notwendigen Marketingmittel. 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 (s. Abb. 1).

Ein Hotel mit einem Jahres-Logisumsatz von einer Mio. Euro, das beispielsweise 2005 fünf Prozent seiner Buchungen für das Internet erwirtschaftet, zahlt bis zum Ende dieses Jahres etwa 8.000 Euro an Mittlergebühren (bei einer durchschnittlichen Provisionsbelastung von 15 Prozent). Geht man davon aus, dass die Preise bis 2010 um jährlich

Michael Toedt

Michael Toedt ist Geschäftsführender Gesellschafter der Toedt, Dr. Selk & Coll. GmbH in München. Das Unternehmen hat sich auf die Bereiche Marketing-Technologie, Beratung und Datenschutz für Tourismusunternehmen spezialisiert. Toedt war zuvor Regional Vice President der Sansora International und begleitete diverse Hotelgesellschaften bei der Erstellung zentraler Kunden- und Marketingdatenbanken. Außerdem ist Toedt Lehrbeauftragter an der Fachhochschule München.



zwei Prozent steigen werden und der Anteil der Buchungen sich wie prognostiziert auf 30 Prozent erhöhen wird, liegen die Belastungen schon bei über 50.000 Euro, eine Steigerung von über 650 Prozent innerhalb von fünf Jahren!

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 Sparpotenziale wurden in den vergangenen Jahren wohl größtenteils ausgeschöpft und der Mitarbeiterstand auf ein Minimum reduziert. Die steigenden Abgaben und Energiekosten tragen außerdem ihren Teil zu der 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 bereits in ein bis zwei Jahren von den Gästen als Service angesehen wird, für den sie nicht mehr gewillt sein werden zu zahlen.

Erstellt man auf Basis des letzten Betriebsvergleichs des Dehoga eine Kosten- und Ergebnisrechnung für 2005 und lässt die erwähnten Entwicklungen einfließen, so fällt das Betriebsergebnis II im Jahr 2010 um 50 Prozent niedriger aus. 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 mit seinem Unternehmen zu präsentieren, Kunden zu akquirieren und Zimmer zu verkaufen. Sofern sich der Trend aber fortsetzt, dass der Anteil der Direktbücher zu Gunsten des Internets geringer wird und somit die Renditen sinken, wird es gefährlich.

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 die Auslastung und der Anteil der Direktbücher liegt nicht mehr bei 95 Prozent, sondern in wenigen Jahren nur noch bei 70 Prozent, geht dies voll zu Lasten des Betriebsergebnisses.

Woher kommt 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 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 Urlauber sind in der Regel gut über die verschiedenen Angebote informiert und oftmals ständig auf der Suche nach den viel gepriesenen „Schnäppchen“.

Die 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 vergangenen Jahr bei 58 Prozent und hat sich im Ver-

Abb. 1

Logisumsatz

	Szenario 2005	Prozent	Szenario 2010	Prozent
Direktbücher	997.500 €	95 %	805.000 €	70 %
Internetbücher	52.500 €	5 %	345.000 €	30 %
Gesamt-Umsatz	1.050.000 €	100 %	1.150.000 €	100 %
Vertriebskosten	7.875 €	15 %	51.750 €	15 %

Quelle: Toedt, Dr. Selk & Coll. GmbH, München

gleich zu 2003, als diese Zahl noch bei 60 Prozent lag, nur marginal verbessert.

Aber nicht nur die vermeintlich weniger gut organisierten Einzelhotels verursachen diese Zahlen, selbst die Gruppen, die zu einer Vielzahl so genannte „Best Rate Guarantees“ anbieten, um das Vertrauen der Verbraucher zurückzugewinnen, 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.

Beim Betrachten dieser Zahlen stellt sich die Frage, ob „Best Rate Guarantees“ überhaupt Sinn machen? Sicherlich ma-

strikte Vorgaben bezüglich Stornierung, Änderung und Mindestaufenthalten aufzusetzen und nur spezielle Zeiträume anzubieten.

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 leere Hotelzimmer gewöhnt. Die Auslastung der Hotels gilt es aber zu erhöhen und die Vielzahl der elektronischen Vertriebskanäle ist hierfür ein ausgezeichnetes

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 ein. 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 ein Paradigmenwechsel innerhalb des Marketings notwendig. Marketingabteilungen müssen zukünftig viel zahlenorientierter und unter Einsatz moderner Technik agieren. Ihnen wird es obliegen, die Gastdaten zu interpretieren, die richtigen Gäste herauszufiltern und diese speziell mit Informationen zu umfassen, Potenziale zu entdecken und Gesetzmäßigkeiten, um die Marketingeffizienz zu steigern; Abwanderungsgefährdete und bereits abgewanderte Gäste müssen identifiziert und gehalten, beziehungsweise zurückgewonnen werden. Doch hierfür müssen zunächst die Grundlagen geschaffen werden, wobei Einzelhotels großen Gruppen gegenüber einen Vorteil haben. Sie können die notwendige Basis schneller und einfacher erarbeiten.

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 sowie rechtlichen Bereich schaffen, bevor sie überhaupt richtig tätig werden können und dürfen. Es gibt in diesem Bereich 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 Prozent des Erfolgs durch die richtige Wahl der Zielgruppe erreicht wird, 30 Prozent durch den richtigen Zeitpunkt, 20 Prozent durch das richtige Angebot und nur noch bei zehn Prozent das Design ausschlaggebend ist.

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. *Michael Toedt*

Abb. 2

Kosten- und Ergebnisrechnung

	Szenario 2005	Prozent	Szenario 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 %
Betriebsbedingte Kosten				
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 %
Anlagebedingte Kosten				
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 %

Quelle: Toedt, Dr. Selk & Coll. GmbH, München

chen 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 weiterzugeben,

Mittel. Grundvoraussetzung ist aber eine klare Ratenstruktur und ein waches Vertriebs- und Marketingteam.

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, Potenziale zu identifizieren, sowie die Internetbucher zu Direktbuchern zu transformieren. Die