

Beim Preis sind nicht mehr alle gleich

Immer mehr Branchen experimentieren mit Preisen, die sich nach der gerade herrschenden Nachfrage richten. Das grosse Vorbild sind dabei die Airlines. Das sogenannte Dynamic Pricing hat aber Tücken. Kunden finden sich im Tarifdschungel nicht zurecht und fühlen sich möglicherweise ungerecht behandelt.

Jedem seinen Preis

Die dynamische Preissetzung, ein gängiges Tool der Fluggesellschaften, erobert Branchen wie den Detailhandel und die Hotellerie

Die Airline-Industrie hat der dynamischen Preisstrategie den Weg bereitet. Die Feinjustierung, bei der nun auch persönliche Merkmale in die Preiskalkulation einfließen, ist aber umstritten. Andere Sektoren springen auf den Zug auf.

YVONNE HELBLE

Einmal kostet das Flugticket von Zürich nach New York 700 Fr., am nächsten Tag hat sich der Preis bereits erhöht oder auch reduziert. An solche negative wie positive Überraschungen haben sich Passagiere schon längst gewöhnt, denn Flugpreise ändern sich laufend. Die dynamische Preisgestaltung, auch unter dem Stichwort «Dynamic Pricing» bekannt, gibt es in der Airline-Branche bereits seit Anfang der achtziger Jahre; seither haben die amerikanischen Fluggesellschaften das Konzept des Yield-Management geprägt. Ziel dabei ist es, die Erträge zu maximieren, wobei die jeweilige Preis-Sensitivität des Marktes berücksichtigt wird. Mithilfe von Algorithmen lassen sich die Tarife pro Sitz berechnen, die sich in Abhängigkeit von Angebot und Nachfrage bilden. Diese wiederum hängen beispielsweise von der Saisonalität und dem Konkurrenzverhalten ab.

Personalisierung als Mythos

An Weihnachten etwa rechnen Fluggesellschaften mit einer generell regen Nachfrage, was ihnen entsprechend erlaubt, höhere Preise am Markt durchzusetzen. Gleichzeitig vergleichen sie permanent die Preise mit jenen der Konkurrenz. Zeige sich zum Beispiel, dass auf der Strecke Basel-Amsterdam eine Easy-Jet-Maschine bereits ausgebucht sei, könne KLM die günstigste Tarifkategorie für dieselbe Route schliessen und nur noch höhere Preise anbieten, weil die Nachfrage in diesem Fall auf ein beschränktes Angebot treffe, erklärt William Agius, stellvertretender Leiter des Zentrums für Aviatik an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW). Die Branche ist



Die Destination ist für alle Passagiere dieselbe, die Tarife variieren jedoch.

CHRISTOPH RUCKSTUHL / NZZ

allerdings noch lange nicht so weit, dass sie auch persönliche Merkmale des Nutzers wie den Standort, die IP-Adresse oder mehrfaches Anklicken bei der Preissetzung berücksichtigen könnte. Dass dem so ist, ist laut den Worten von Agius ein Mythos. Die Systeme seien technisch noch nicht in der Lage, eine derartige Feinabstufung bei den Tarifen umzusetzen. Dies bestätigt der Pricing-Experte Nigel Brownlow vom Internationalen Luftverkehrsverband (Iata) mit Sitz in Genf. Zwar wolle der Sektor von den antiquierten Buchungsklassen wegkommen, dies sei allerdings noch ein weiter Weg.

Die Gefahr einer künftigen personalisierten Preisgestaltung besteht darin, dass sie im Rahmen der eigenen Feinjustierung Kunden noch mehr vergrau-

len könnte, als dies unter dem gegenwärtigen Preismanagement ohnehin der Fall ist. Für Passagiere ist es nämlich bereits heute häufig nicht nachvollziehbar, wie sich eine Preisdifferenz nun denn tatsächlich begründet, zumal die Kapazitätsauslastungen intransparent bleiben.

Komplexität steigt signifikant

Dieses Problem dürfte sich wohl noch verschärfen. Besonders ärgerlich wäre es etwa zu erfahren, dass ein Mitpassagier für die identische Strecke zum gleichen Datum einen deutlich günstigeren Preis bezahlt hat, nur weil sein individuelles Suchprofil anders ausgefallen ist. Vielleicht hat er sich online registriert, einen anderen Browser oder ein anderes Tablet verwendet; so geht man zum Bei-

spiel davon aus, dass Apple-Anwender in der Regel zahlungskräftiger sind im Vergleich mit anderen Nutzern.

Laut Brownlow vom Iata ist es daher wichtig, dass Fluggesellschaften in der neuen personalisierten Welt Kriterien anwenden, die direkt mit dem Nutzungsverhalten verbunden sind wie die Loyalität des Passagiers gegenüber der Fluggesellschaft oder das Reiseverhalten. Ferner ist der Aufwand bereits bei der gegenwärtigen dynamischen Preissetzung hoch, den richtigen Moment für eine Buchung abzapfen. Dazu ist ein Preisvergleich über mehrere Buchungsportale hinweg nötig. Zahlreiche individuelle Kriterien würden solche Vergleiche praktisch verunmöglichern.

Die Tendenz zur Individualisierung setzt aber nicht nur bei den Preisen an,

sondern auch bei zusätzlichen Dienstleistungen. Auch dort wären stärker differenzierte Angebote in Abhängigkeit des individuellen Profils denkbar. Ein Geschäftsreisender nimmt vielleicht gerne einen Limousinen-Service in Anspruch, während ein Tourist nur eine Sitzplatzreservierung wünscht. Die Crux dabei ist, einem Passagier wirklich relevante Dienste zu offerieren, anstatt ihn mit zu vielen Services zu verwirren.

Um vom Konzept «One size fits all» wegzukommen, hat die Fluggesellschaft Swiss Änderungen am Tarifkonzept in Europa vorgenommen. Seit Juni gibt es drei Tarifkategorien mit unterschiedlichen Leistungen; bereits seit 2014 existieren auch One-Way-Tarife auf der Kurzstrecke.

Vorsichtige Detaillisten

Auch andere Branchen wie der Detailhandel liebäugeln mit dem Konzept der dynamischen Preissetzung, primär im Online-Bereich. Im Gegensatz zu den USA, wo Händler wie Amazon diesen Ansatz täglich umsetzen, scheinen Schweizer Detaillisten erst am Anfang dieser Entwicklung zu stehen. Das mag auch daran liegen, dass vor allem die personalisierte Preisgestaltung stark umstritten ist, weil sie nämlich auf eine ganze Reihe von persönlichen Daten zurückgreift. Fragt man bei den Anbietern nach, fallen die Antworten knapp aus. Für die Migros ist «Dynamic Pricing» laut Firmenangaben kein Thema. Auch Volg wendet den Ansatz nicht an.

Der Detailhändler Coop hingegen hat diesen Sommer einen Test mit personalisierten Rabatten im virtuellen Supermarkt Coop@home durchgeführt. Je nach Einkaufsverhalten gibt es bereits heute für treue Kunden einen Nachlass von 20% auf maximal vier Produkte, wobei die Warenpreise konstant bleiben. Ob und wie sich die individualisierten Aktionen künftig umsetzen lassen, ist derzeit offen, da die Reaktionen auf dieses Experiment unterschiedlich ausfielen. Viele Kunden stehen individuellen Rabattcoupons offenbar skeptisch gegenüber, weil sie damit wohl eine gewisse Ungleichheit sowie Intransparenz verbinden.

«Reflexe», Seite 36

Starke Preisschwankungen verärgern die Stammgäste

Noch schrecken Hotels davor zurück, das Dynamic Pricing auf die Spitze zu treiben

DANIEL IMWINKELRIED

In den Boomzeiten des Tourismus herrschten in der Hotellerie klare Verhältnisse. Im Februar und an Weihnachten war jeweils Hochsaison. Die Gäste mussten dann für ein Zimmer viel mehr bezahlen als sonst. Ein Hotelier in den Bergen brauchte sich nicht sonderlich anzustrengen, um seinen Betrieb im Februar mit Skifahrern zu füllen.

Diese Zeiten sind vorbei, vor allem im alpinen Fremdenverkehr. Im klassischen Ferienmonat Februar läuft das Geschäft nicht mehr wie von selbst. Für Familien sind Winterferien keine Selbstverständlichkeit mehr; vor allem aber dürften viele Gäste gemerkt haben, dass ein Zimmer im Januar günstiger ist. Das zwang die Gastbetriebe dazu, ihre Preisstrategien anzupassen.

Dabei haben sich die Hoteliers die Airlines zum Vorbild genommen und zumindest Spielarten des Yield-Managements eingeführt. Sie richten die Übernachtungspreise also nach der zu einem bestimmten Zeitpunkt herrschenden

Nachfrage. Zentral ist der Erlös pro verfügbares Zimmer (Revpar, Revenue per available room) und nicht mehr der Durchschnittsertrag pro vermietetes Zimmer. Der Revpar soll den Hotels helfen, mit dem bestmöglichen Preis die höchstmögliche Auslastung zu erzielen, und das nicht nur wenn Hochbetrieb herrscht, sondern auch in flauen Phasen.

Allerdings sind die von der Nachfrage abhängigen Preisunterschiede in der Hotellerie längst nicht so gross wie in der Flugbranche. Zumindest in der Schweiz schrecken die Betriebe oft davor zurück, nicht gebuchte Zimmer gegen Abend zu einem Preis loszuschlagen, der nur einen Bruchteil des üblichen beträgt. Ein Anbieter müsse sich stets fragen, welchen Wert er seiner Dienstleistung geben möchte, sagt Guglielmo Brentel, Hotelier in Celerina und ehemaliger Präsident des Schweizer Branchenverbandes. Gerade in Ferienbetrieben sollten die Touristen einermassen zueinander passen. Zudem sieht es wahrscheinlich kein Hotelbesitzer gerne, wenn sich ein Gast, der in einem

vornehmen Haus für wenig Geld ein Zimmer ergattert hat, sich danach auf Buchungsplattformen über die hohen Kaffeepreise beschwert.

Gleichzeitig achten die Hoteliers darauf, Stammgäste nicht zu verärgern. Diese kommen sich verschaukelt vor, wenn sie für ihren Aufenthalt mehr zahlen müssen als ein Reisender, der spät-abends bloss für eine Nacht hereingeschnitten ist. Eine solche Preispolitik würde auch der Absicht vieler Hoteliers zuwiderlaufen, die begehrten, aber selten werdenden Frühbucher möglichst nicht zu benachteiligen.

Von ähnlichen Prinzipien scheinen sich die Hoteliers in den Städten leiten zu lassen, obwohl dort das Beherbergungsgeschäft eine viel höhere Dynamik aufweist als in den Feriendestinationen. Auch sie treiben das Yield-Management in der Regel nicht auf die Spitze. Ein Betrieb müsse auf seine Glaubwürdigkeit und die Zufriedenheit der Gäste achten, sagt Daniel Lehmann, Direktor des Hotels Marriott in Zürich. Diese leide, wenn zwei Gäste, die am selben Tag ein-

gecheckt hätten, für ein Zimmer unterschiedliche Preise bezahlten. Zudem scheint selbst bei einem grossen Betrieb wie dem Marriott die Preisgestaltung längst nicht so hochgradig automatisiert zu sein wie bei einer Fluggesellschaft.

Zahl zum Thema

1978

Das Konzept des Yield Management ist eng mit der Deregulierung des Fluggeschäfts in den USA verbunden. Im Jahr 1978 wurde dort die Airline Deregulation Act verabschiedet. Damit war der kommerzielle Flugverkehr den Regeln des Marktes unterworfen. Nach einer phasenweisen Öffnung der Tarife waren ab 1983 die US-Fluggesellschaften selbst für die Preisgestaltung zuständig.

Das Computerprogramm, das unter anderem die Auslastung der Vergangenheit und die Preise der Konkurrenten verarbeitet, habe in diesem Prozess bloss eine unterstützende Funktion, sagt Lehmann. Er selbst trifft sich einmal pro Woche mit sämtlichen Abteilungsverantwortlichen. Bei einer hohen Nachfragesituation zu besprechen und allenfalls Massnahmen einzuleiten.

Eine Yield-Management-Strategie zu verfolgen, heisst aber ohnehin nicht, einfach an der Preisschraube zu drehen, wenn die Nachfrage lebhaft ist. Vielmehr spielen Hotels auch mit ihren Zimmerkategorien. Bei einer hohen Nachfrage kann ein Betrieb beispielsweise auch versuchen, zuerst die teuren Räume mit Gästen zu füllen und erst dann die Preise der Standardzimmer zu erhöhen. Extreme Aufschläge sind in Zürich allerdings laut Lehmann sowieso nicht möglich. Die Zahl der Gäste schwankt in der Limmatstadt nicht so stark wie in München; zudem sind jüngst neue Hotels eröffnet worden, was starke Preiserhöhungen gar nicht zulässt.

Dynamic Pricing stösst an Grenzen

Schmale Gratwanderung

Yvonne Helble Fluggesellschaften, aber auch zunehmend Detailhändler sowie Hoteliers feilen an ihrer Preisstrategie. Ziel ist es, in Abhängigkeit von Angebot und Nachfrage individuelle Preise in Echtzeit zu berechnen, die auch persönliche Merkmale wie das registrierte Profil oder Vorlieben für Produkte berücksichtigen. Auch wenn eine solche Optimierung aus betriebswirtschaftlicher Logik mehr als einleuchtet – sie trägt nämlich zur Gewinnmaximierung bei –, so wirft sie eine Reihe von praktischen Problemen auf. Zuoberst auf der Liste rangiert die Frage, ob es der Reputation eines Unternehmens schadet, für ein identisches Angebot unterschiedliche Preise in Märkten zu verlangen, in denen sich Kunden bisher an festen Preisen orientierten. Ein Hotel-Stammkunde dürfte sich erbozt zeigen, wenn er erfährt, dass ein Last-Minute-Käufer weniger für das genau gleiche Zimmer bezahlt hat als er. Ferner sollte eine Firma überlegen, welche individuellen Merkmale bei der Preissetzung tatsächlich relevant sind und welche unter den Persönlichkeitsschutz fallen. Angaben zum Beruf oder zum Alter beispielsweise sollten nicht missbraucht werden in dem Versuch, eine höhere Kaufkraft auszuschöpfen. Falls ein Kunde Verdacht schöpft, dass dem so sein sollte, wird er wohl den Anbieter wechseln, wenn er die Option dazu hat. Und schliesslich geht es um ganz praktische unternehmensinterne Abwägungen. Liegen die zusätzlichen Kosten für die relativ komplexe individuelle Preisberechnung langfristig tatsächlich unter dem Niveau des zusätzlich generierten Ertrags?

Das Konzept der personalisierten Preissetzung stellt Unternehmen also vor die Herausforderung, eine in der Regel heikle Balance zwischen Kundenakzeptanz und Ertragsmaximierung zu finden. Dabei sollte nicht vergessen gehen, dass es Wettbewerb gibt und sich ein Reputationsschaden zwar nicht exakt quantifizieren, aber eben auch nicht einfach mit einem neuen Algorithmus beheben lässt.