

# Revenue Management: Brauchen wir das?

**R**evenue Management – brauchen wir das eigentlich? Dies fragte mich Anfang des Jahres ein Kollege. Nun bin ich versucht, sofort mit «Ja, natürlich» zu antworten, immerhin mache ich seit fast zehn Jahren nichts anderes, um meinen Lebensunterhalt zu verdienen. Dennoch gab mir die Frage zu denken. Grundsätzlich sollte man sich vor Augen führen, dass jeder Hotelbetrieb, egal wie gross, Revenue Management praktiziert – und zwar unabhängig davon, ob ein «Revenue Manager» im Haus vorhanden ist. Revenue Management ist in der Grundfunktion nichts anderes, als die Entscheidung, zu welchem Preis man Übernachtungen anbietet. Eine Entscheidung, die jeder Hotelier trifft und auch schon immer getroffen hat. Warum also die Hysterie um den englischen Begriff, möchte man denken. Nun, Unterschiede bestehen durchaus – nämlich in der Art und Weise, wie entschieden wird, welcher Preis zu welchem Zeitpunkt für das stets gleiche Zimmer verlangt wird. Revenue Management kam als Begriff Ende der 80er-Jahre auf und wurde

vor allem von Sheryl Kimes, einer Professorin an der Cornell University geprägt. Kimes beschrieb die «strategischen Möglichkeiten» auf dem Gebiet der Preisgestaltung und teilte diese in zwei Hauptgruppen: die Steuerung der Dauer des Aufenthalts («Duration Management») und die nachfrageorientierte Preisgestaltung («Demand Based Pricing»). Vor allem Letztere wurde in unzähligen Seminaren der Branche vermittelt und prägte sich unter der platten Formel «hohe Nachfrage = hoher Preis, niedrige Nachfrage = niedriger Preis» ein. Das ist nicht grundsätzlich falsch, allerdings genauso banal, wie wenn man die Zubereitung eines Steaks auf die Formel «roh» oder «durchgebraten» reduzieren würde. So missverstanden, würde man sich vermutlich mit dem erfolgreichen Betrieb eines Steak Houses schwertun, doch ich schweife ab. Den Preis der Nachfrage anzupassen, ist ebenfalls keine neue Idee, gerade in der Ferienhotellerie kennen wir seit Langem die Einteilung in Saisonzzeiten.

Nun ist Revenue Management weitaus mehr, als nur

die Steuerung des Preises. Übersteigt die Nachfrage das Angebot, werden sogenannte Restriktionen, wie beispielsweise eine Mindestaufenthaltsdauer, eingesetzt. Auch dies keine neue Praxis, schaut man auf die Sylvester-Angebote der Skiorte.

Wenn wir also alle bereits Revenue Management betreiben, was ist dann anders bei einem Hotelbetrieb, der sich bewusst dieser Disziplin annimmt? Zum einen ist es der bewusste Umgang mit den Instrumenten. Gute Revenue Manager nutzen zwar dieselben Massnahmen wie «Preisamateure», allerdings regelmässig, strukturiert und stets auf messbare Ziele ausgerichtet. Zum anderen – und hier liegt in meinen Augen der wesentliche Unterschied – sind Revenue Manager stets darauf bedacht, den sogenannten «Forecast» zu berechnen. Dieser beschreibt nichts anderes, als die geschätzte Belegung des Hotels zu einem Zeitpunkt in der Zukunft. Mit anderen Worten: Der Revenue Manager vergleicht den aktuellen Vorbuchungsstand (Business on the Books) mit der Erwartung. Somit können frühzeitig Massnahmen eingeleitet werden. Wenn nötig, kann so panischer Aktionismus, wo üble Rabattschlachten lediglich den Preis in den Keller treiben, vermieden werden.

Gerade Letzteres ist ein wichtiger Bestandteil der Strategie – in Zeiten, in denen es schwieriger wird, die Zimmer zu füllen. Revenue Management – braucht es das wirklich? Ja! Denn es geht um das strategischste Thema im Hotel: Wie kann ich mit optimalem Preis und Auslastung einen möglichst hohen Profit erzielen? Es geht also um unsere Kernaufgabe als Hoteliers, nämlich mit der Vermietung von Zimmern Geld zu verdienen. Zugegeben, wir sind Allrounder, Gastgeber, Weinexperten, Motivations- und Organisationsmeister, Betriebswirte und Tourismusprofis – aber im Kern unserer Dienstleistung steht die Beherrschung von Gästen gegen Entgelt und wir tun gut daran, hier so professionell wie möglich zu agieren. **H**

**Der Autor:** Wilhelm K. Weber begann seine Hotelkarriere in der Schweiz und begleitete als verantwortlicher Direktor Revenue Management und Distributionsprojekte in Europa und dem Mittleren Osten. Er doziert das Thema an der Hotelfachschule Luzern, der European Academy der HSMIAI sowie verschiedenen MBA-Programmen. Für seine Verdienste in diesem Bereich wurde er kürzlich zum «European Young Industry Leader of the Year» ausgezeichnet. Weber ist Partner bei SHS Swiss Hospitality Solutions. Die Firma betreut Hotels im Bereich Revenue Management und elektronischer Distribution.

[www.swisshospitalityolutions.com](http://www.swisshospitalityolutions.com)

