

Revenue Management geht uns alle an!



Revenue oder Yield Management. Ein Buch mit sieben Siegeln? Die grossen Hotelketten praktizieren es schon lange, doch Privathoteliers tun sich häufig schwer damit. Was viele nicht wissen: Das Ziel von Revenue Management ist eine Steigerung des Gewinns durch die Optimierung von Rate und Auslastung. Es geht also darum, Erträge zu sichern oder gar zu steigern. «Hotelier»-Fachautor Wilhelm K. Weber schafft jetzt Klarheit – in der neuen «Hotelier»-Serie zum Thema Revenue Management. Egal, ob Business- oder Ferienhotel: Die Entscheidung über den Preis ist eine der wichtigsten Aufgaben, die der Hotelier trifft.

TEXT Wilhelm K. Weber

Fassade des Astoria Hotels Luzern. Die drei Hotels des Hotelunternehmers Urs Karli (Astoria, Renaissance Hotel, The Hotel) setzen seit Jahren konsequent auf Revenue Management. Fazit: Karli ist einer der erfolgreichsten Hotelunternehmer der Schweiz. Seine Häuser erzielen hohe Auslastungen und entsprechende Gewinne.

Wo man auch hinsieht, überall wird von der «Krise im Tourismus und in der Hotellerie» gesprochen. Rückläufige Logiernächtezahlen, Abwanderung der Binnennachfrage ins vermeintlich günstigere Euro-Ausland, sinkende Durchschnittsraten und steigende Kosten. Angesichts der Stimmung zeigen sich zahlreiche Hotel-Exponenten besorgt und die Klagelaute auch namhafter Kollegen werden lauter.

Kein Zweifel, wir befinden uns aktuell in einer unangenehmen Situation, nämlich der, dass die Nachfrage nach unserem Kernprodukt abnimmt. Dass dieser Punkt kommen würde,

war uns eigentlich allen klar. Keine Wirtschaft der Welt wächst einfach nur, Konjunktur verläuft immer in Zyklen. Dass auf eine Phase des Aufschwungs auch wieder ein Abschwung kommt, das verstehen wir – wenn es dann überhitzte Märkte wie Dubai trifft «war uns allen klar, dass das kein nachhaltiges Wachstum war», nur, wenn man sich plötzlich bei den Betroffenen wiederfindet, dann fühlt sich die Situation eben anders an. Woher hätte man denn auch wissen können, dass in einem der hochwertigsten Märkte Europas plötzlich die Nachfrage abnimmt? Wie hätte man denn ahnen sollen, dass der Schnee sich immer weiter in höhere Regionen zurückzieht – und was

hätte man denn tun sollen, wenn der neue LGAV kommt. Man brauche halt die Anzahl Mitarbeiter, denn falls ein Gast komme, wolle man ihm ja auch den vollen Service bieten.

Die gute Nachricht vorneweg: Nach zwei harten Jahren, in denen der Vorjahresvergleich kein Grund zur Freude bot, geht es endlich wieder bergauf. Hurra! Wir stehen besser da, als letztes Jahr! Aber mal ehrlich, es wäre ja auch tragisch, wenn es noch weiter bergab ginge.

Auf Regen folgt Sonnenschein, aber dennoch bleibt ein fader Beigeschmack, denn tief in uns spüren wir, dass die goldenen Jahre vorbei sind. Aus diesem Gefühl der Zukunftsangst entsteht ein Bewusstsein, dass man etwas ändern sollte – genau wie die «Grossen» fordern, innovativ müsse man sein. Und darum ist es jetzt an der Zeit, Revenue Management einzuführen, die Preise zu «yelden» und «mitzuspielen». Eine interessante Feststellung, denn:

Revenue Management ist nicht Neues!

Streng genommen betreiben wir es sogar schon lange, und selbst wenn man die Preise noch altmodisch in Listen druckt und per Post verschickt, die Entscheidung, wie teuer mein Zimmer ist, welche Zimmerkategorien ich anbiete, bis wann kostenfrei storniert werden kann – all dies ist angewandtes Revenue Management! Warum also die Aufregung?

Nun, zunächst einmal gibt es viele Leute, die kochen. Aber nicht jeder hat auch eine Berufsausbildung als Koch genossen. Ebenso ist nicht jeder Koch auch ein talentierter Repräsentant seiner Zunft – und so ist auch Revenue Management oder das, was manche darunter verstehen, zunächst einfach mal die Gestaltung von Preisen und Angebot. Ob es handwerklich gut ist, oder ob teilweise üble Fehler begangen werden, bleibt offen. Es ist wichtig, dies zu verstehen, denn nicht alles, was so genannt wird, ist auch eine Hilfe. Ähnlich wie beim Küchenchef, so sollte man auch hier auf geschulte Mitarbeiter nicht verzichten. Auf Mitarbeiter zu verzichten und stattdessen ein System zu kaufen, ist auch keine Lösung, denn:

Revenue Management ist keine Software!

Natürlich gibt es Systeme, die hier Unterstützung bieten, aber genau, wie eine neue Pfanne noch keinen besseren Koch aus mir macht, macht auch eine Software keinen Revenue Manager aus einem Ahnungslosen.

Revenue Management ist nichts anderes, als die strategisch wichtigste Aufgabe der Hoteldirektion – nämlich die Entscheidung über den Preis. Keine andere Massnahme zeigt eine stärkere Auswirkung auf das operative Ergebnis eines Betriebs, als eine Veränderung des Verkaufspreises.

Im Schnitt hat eine Änderung des Preises um 1 Prozent eine Auswirkung von 10 bis 15 Prozent auf das operative Ergebnis – sowohl positiv, wie auch negativ. An diese Hebelwirkung muss ich stets denken, wenn ich sehe, wie sich Hotelier-Kollegen dramatische Rabattschlachten liefern. Das ist schlecht für uns alle und hat mit gutem Revenue Management nicht viel zu tun! Oder haben Sie sich noch nie gewundert, dass Hotels mit guten Revenue Managern fast nie bei «Dein Deal» oder «Groupon» auftauchen?

Woher kommt Revenue Management?

Nun, wie gesagt, wir entscheiden schon über Preise und Bedingungen für unsere Dienstleistung, seit es die ersten Herbergen gab, die ein Entgelt für ihre Dienstleistung in Anspruch nahmen. Sir Charles Rocco Forte bemühte einst sogar das Beispiel von Maria und Josef, die in Bethlelem keine Verfügbarkeit fanden, als er seinen Direktoren erklärte, dass man dies unbewusst schon immer betreibe. Was wir heute allerdings unter Revenue Management verstehen, ist von drei Ereignissen geprägt:

Das Jahr 1978 und der «Airline De-Regulation Act»

Mit dem Wegfall der gesetzlichen Regularien für die Airline-Industrie entsteht neu die Freiheit, selbst zu entscheiden, wie teuer man

einen Flugsitz (Seat) anbietet. Neue Mitbewerber drängen in den vormals geschützten Markt und «erkaufen» sich Marktanteile, indem sie die etablierten Airlines unterbieten. Diese sehen sich gezwungen, zu reagieren. Es entsteht ein Preiskampf. Da der Preis nun variiert, rückt neben dem Durchschnittspreis (Average Seat Revenue oder eben «Yield») auch die Auslastung der Flugzeuge ins Interesse der Manager. Man spricht vom «Load Factor» und versucht, durch Preisanpassungen die Auslastung zu steuern.

1989: «Strategic Levers of Revenue Management»

Im Jahre 1989 veröffentlicht eine bis dato unbekannt Dozentin an der Cornell University das Buch «Strategic Levers of Revenue Management». Sie definiert darin, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit eine Branche Revenue Management erfolgreich anwenden kann. Anhand dieser Kriterien zeigt die Dozentin die Gemeinsamkeiten zwischen den Airlines und Hotels auf, um anschliessend die Anwendungsbereiche zu definieren. Bis heute ist unser Verständnis von Revenue und Yield Management geprägt von diesem grundlegenden Standardwerk.

2011: Europäisches Berufsbild für Revenue Manager

Obwohl die US-Amerikaner gleich nach Kimes Buch anfangen, Revenue Management zu schulen und die HSMIAI (Hospitality Sales and Marketing Association International) diese Kurse zertifiziert, dauert es 22 Jahre, bis Europa erkennt, dass man ein eigenes Berufsbild definieren muss. Hauptgrund für diese Entscheidung ist die Tatsache, dass im Gegensatz zu den USA eben nicht 400 Millionen Menschen die gleiche Sprache und Währung teilen. Europa ist deutlich fragmentierter und bedarf somit auch eines differenzierteren Ansatzes. Wie in den USA, so ist auch hier die HSMIAI in der Federführung und beruft einen internationalen Fachbeirat ein, in dem Vertreter von Hotelketten die Anforderungen an den Revenue Manager definieren. Schon ein Jahr später wird der Ansatz bereits in zahlreichen Schulen und Hochschulen sowie in ketteneigenen Programmen umgesetzt.

Die Ziele sind klar definiert

Die Schritte waren wichtig, denn heute ist klar und unmissverständlich geklärt, was ein Revenue Manager können sollte und wie sich die Disziplin definiert. Unmissverständlich sagt die Definition auch: «Das Ziel von Revenue Management ist eine Steigerung des Gewinns durch die Optimierung von Rate und Auslastung.» Dieses Ziel gilt auch für die «Hotelier»-Serie zum Thema Revenue Management, denn eines ist klar: Wir müssen hier als Branche besser werden, damit wir auch in Zukunft überleben können! **H**

Im nächsten «Hotelier» (Ausgabe April, Nr. 4):

Die Grundkonzepte des Revenue Managements: Was sollte der Hotelier unbedingt wissen? Und: Interview mit dem neuen Präsidenten der HSMIAI Schweiz: Warum HSMIAI die fachliche Führung im Bereich elektronischer Hotelvertrieb in der Schweiz übernehmen muss.

DER AUTOR «Hotelier»-Fachautor und Marketingexperte Wilhelm K. Weber



ist seit 2005 Dozent für Revenue Management an der Hotelfachschule Luzern. 2010 gründete er Swiss Hospitality Solutions (SHS), ein Beratungsunternehmen, das auf Revenue Management und Online-Distributionskonzepte spezialisiert ist. Der Inhalt der «Hotelier»-Serie zum Thema Revenue Management orientiert sich am europäischen Standard. Der Autor ist Mitglied des Fachbeirats.

www.swisshospitalitysolutions.com