

Revenue Management: Im Zentrum steht der **GEWINN!**



TEXT Wilhelm K. Weber

Revenue oder Yield Management. Ein Buch mit sieben Siegeln? Die grossen Hotelketten praktizieren es schon lange, doch viele Privathoteliere tun sich (noch) schwer damit. «Hotelier»-Fachautor Wilhelm K. Weber schafft jetzt Klarheit. Was bringt Revenue Management dem Hotelier konkret? Und vor allem: Was ist das Ziel von Revenue Management?

Egal ob eine Airline die Flugpreise bestimmt, ein Hotelier entscheidet, in welcher Zeit Mindestaufenthalte verlangt werden, oder in einem Konzertsaal die «besseren Plätze» teurer verkauft werden – Revenue Management basiert branchenübergreifend auf einem gemeinsamen Verständnis des Wechselspiels zwischen Angebot und Nachfrage.

1. Was ist das Ziel im Revenue Management?

Schlägt man in älteren Fachbüchern unter Revenue Management nach, so findet man oft die Aussage: «Den richtigen Preis für den richtigen Gast am richtigen Platz zum richtigen Zeitpunkt.» Das klingt einleuchtend und beschreibt die verschiedenen Dimensionen korrekt, allerdings ist diese Definition in der praktischen Anwendung leider komplett nutzlos, denn was ist denn nun «der richtige Preis» oder der «richtige Gast»? Klar, wenn alles «richtig» ist, dann war es nicht falsch, aber wirklich hilfreich ist diese Aussage nicht!

Es geht um die Gewinnmaximierung!

Griffiger ist daher die europäische Definition, die klar sagt: «Revenue Management hat zum Ziel, mit der optimalen Rate und der optimalen Auslastung den maximalen Gewinn zu erzielen». Also, es geht um die Gewinnmaximierung (langfristig) und nicht darum, das Hotel zu 100 Prozent zu füllen – oder den höchsten Preis zu erzielen. Diese Definition lässt sich gut in Kennzahlen abbilden. Vereinfachen wir für einen Moment den «maximalen Gewinn» und nehmen als erste Stufe den «maximalen Umsatz», so erhalten wir die einfache Formel:

... mit der optimalen Rate ...	Durchschnittspreis (netto) pro verkauftem Zimmer (engl. Average Room Rate)
... und der optimalen Auslastung ...	Zimmerbelegung in % (engl. Occupancy Ratio)
... den maximalen Gewinn ... (hier vereinfacht auf maximalen Umsatz pro verfügbarem Zimmer)	Revenue Per Available Room

Oder anders gesagt: Wir versuchen über die Steuerung der Average Rate und der Occupancy Ratio den RevPAR zu steigern.

2. Wann kann Revenue Management eingesetzt werden?

Das Ziel steht fest, bleibt die Frage: Wann «funktioniert» die Anwendung von Revenue Management? Hierfür gibt es klare Grundsätze, die auf der Publikation «Characteristica of Service Industries» von Kimes aus dem Jahr 1989 basieren. Sie beschreibt darin die Charakteristika, die gegeben sein müssen, damit Revenue Management erfolgreich eingesetzt werden kann:

- 1. Relativ fixe Kapazität** (Relatively Fixed Capacity): Es ist kostenintensiv oder unmöglich, die Kapazität kurzfristig zu verändern.
- 2. Segmentierter Markt mit vorhersagbarer Nachfrage pro Segment** (Segmented Market with Predictable Demand per segment): Die Nachfrage für die angebotene Dienstleistung kann in klar abgegrenzte Segmente eingeteilt werden. Die Sensitivität im Bezug auf den Preis variiert zwischen den Segmenten.
- 3. Nicht lagerbare Leistung** (Perishable Inventory): Es existiert eine Zeitkomponente in der Erfüllung der Dienstleistung. Leistung, die zu einem bestimmten Zeitpunkt nicht bezogen (verkauft) wurde, verfällt.
- 4. Passende Kosten- und Preis-Struktur** (Appropriate Cost and Pricing Structure): Idealerweise zeichnen sich Industrien, in welchen Yield M. zur Anwendung kommt, durch hohe Fixkosten und niedrige variable Kosten pro verkaufter Einheit aus.

5. Im Bezug auf Zeit schwankende Nachfrage (Time Variable Demand): Es existieren klar definierte «Peaks», die mit relativer Wahrscheinlichkeit vorhersehbar sind.

6. Preisaufschlag für Flexibilität (Customer Convenience): Es existieren Segmente, welche bereit sind, für eine höhere Flexibilität auch mehr zu bezahlen.

Heute ist Revenue Management daher nicht nur im Tourismusumfeld stark verbreitet. Beinahe alle grossen Hotelketten, Autovermietungen, Kreuzfahrtanbieter und Eisenbahngesellschaften haben entsprechende Systeme im Einsatz. Weitere Branchen, welche sich für die Anwendung einigen, sind unter anderem: Golfplätze, Transportfirmen, Gesundheitswesen, Public Utilities, Telekommunikation, Ticketing, Restaurants, Web-Conferencing, Spas, und nicht zuletzt die Bergbahnen, wie Laax im letzten Winter eindrucksvoll bewiesen hat.

3. Was ist denn nun Revenue Management?

Auf diese Frage gibt es zwei gute Antworten: Christopher Cooper, Group Director of Revenue Management bei der renommierten Luxushotelkette Rocco Forte, antwortete jüngst auf einer Londoner Konferenz: «Wenn es ein Preisschild hat, dann gehört es zu Revenue Management.» In der Theorie ist die beste Antwort in Sherry Kimes Buch «Strategic Levers of Yield Management» zu finden. Die Autorin teilt die Disziplin in zwei Anwendungen:

- **Duration Management**, bei dem sich alles um die Aufenthaltsdauer dreht und
- **Demand Based Pricing**, das sich mit der nachfrageorientierten Preisgestaltung beschäftigt.

Duration Management

Hier versuchen wir Hoteliers, eine optimale Nutzung unserer Kapazität (Zimmer) zu erreichen. Dies schaffen wir, indem wir die Aufenthaltsdauer des Gastes steuern. Da wir dem Gast dies nicht vorschreiben können, versuchen wir, zwei unsichere Faktoren in den Griff zu bekommen. Zum einen die Frage, ob ein Gast, der reserviert hat, auch tatsächlich anreist, zum anderen die Frage, ob der Gast auch die Anzahl von Nächten im Hotel verbringt, die er gebucht hat. Der dritte Faktor («Time between Customers») spielt mit Ausnahme der Flughafenhotels eine eher untergeordnete Rolle für die Zimmer-Bewirtschaftung.

Beide «Unsicherheiten» steuern wir über sogenannte «Policies». Diese können «intern» (dem Gast nicht kommunizierte Massnahmen) oder «extern» (dem Gast kommunizierte Massnahme) ausfallen.

Klingt etwas akademisch? Nun, es geht um nichts anderes, als um die Stornierungsfristen (Cancellation Policy) oder die Entscheidung, wie viele Zimmer man an einem bestimmten Datum überbucht (Overbooking Policy). Während wir verpflichtet sind, dem Gast bei der Buchung klar zu kommunizieren, dass er nur bis sieben Tage vor Anreise kostenfrei stornieren kann, ist der Satz «ich habe zwar kein Zimmer frei, aber ich überbuche jetzt mal – bis sie anreisen wird sich schon was ergeben» eher unüblich am Reservierungstelefon. Und dass man mit dem Einfordern einer «Non-Refundable Rate», bei welcher der Gast den vollen Betrag im Voraus bezahlt und kein Anrecht auf Rückerstattung hat, auch bei kurzfristig schlechtem Wetter den Skigast motiviert, nun doch in die Berge zu fahren, da er sonst das Geld «verliert», hat sich mittlerweile auch bis ins hinterste Bergdorf herumgesprochen.

Demand Based Pricing

Dabei geht es um die Frage, wie der Preis in Abhängigkeit der Nachfrage gestaltet wird. Ein wichtiger Punkt sei an dieser Stelle betont: Dass man mit tiefen Preisen die Nachfrage «stimuliert», ist im Hinblick auf Hotels nicht belegbar und ein Märchen. Die Nachfrage bestimmt den Preis – und nicht umgekehrt! Wer das noch immer nicht kapiert hat, der soll bitte in eine andere >

Branche wechseln! Trifft eine hohe Nachfrage auf ein limitiertes Angebot, so kann der Preis erhöht werden. Trifft wenig Nachfrage auf ein zu grosses Angebot (viele freie Zimmer in einer Destination), so macht ein tiefer Preis nur den Ertrag aller Beteiligten kaputt!

Neben einer Anpassung der Preise an die Nachfrage (nochmals für die langsameren Leser: Es geht hier um eine gezielte Erhöhung, nicht um Rabattschlachten), spielen aber noch zwei weitere Elemente eine wichtige Rolle.

Der optimale Preis-Mix

Zu unterschiedlichen Zeiten haben unterschiedliche Gästesegmente Interesse an einer Übernachtung in meinem Hotel. Diese Segmente unterscheiden sich in Ihrer Ertragskraft (einfach sichtbar an der Netto-Rate). Um hier zu optimieren, versucht man als Hotelier, möglichst alle verfügbaren Zimmer mit den ertragsstärksten Gästen zu füllen. Reicht die Nachfrage hier nicht aus (was meistens der Fall ist), so «füllt» man den Rest des Hauses aus anderen, «billigeren» Segmenten. Ein gutes Beispiel sind Busgruppen, die am Wochenende manches Businesshotel bevölkern, aber unter der Woche selten sichtbar sind. Oder Tour-Serien, die im Sommer die ausbleibenden, individuell reisenden Wintersportler kompensieren. Die Steuerung dieser Segmente hat eine grosse Auswirkung auf den Gesamtertrag eines Hotels – auch bei vertraglich vereinbarten, fixen Raten ist das eine klare Aufgabe für das Revenue Management.

Rate Fencing

Dies ist die oft übersehene und definitiv unterschätzte Disziplin im Revenue Management. Hier liegen grosse Potenziale für mehr Umsatz! Es geht um die Frage, warum zwei Gäste im selben Hotel unterschiedliche Preise haben. Das klingt für Sie anrühlich? Sollte es aber nicht. Oder gibt es in Ihrem Hotel keine Unterscheidung zwischen den Zimmertypen? Zahlt nicht schon immer der Gast im «Superior Zimmer» mehr als der Gast im «Standard Nord»? Diese Unterscheidung zählt zum «physical rate fencing» – ganz klar eine Aufgabe fürs Revenue Management!

Die strategische Gestaltung, Benennung und Darstellung der Zimmertypen birgt grosses Potenzial – und falls in Ihrem Haus die Zimmer «Standard», «Superior» und «Deluxe» heissen, sollten Sie dringend über die Bücher! Erst kürzlich durfte ich in einem Hamburger City-Hotel einen neuen Zimmertyp einführen, die sogenannten «Business Studios». Die pure Einführung dieses Zimmertyps erzielte im ersten Jahr knapp 100 000

Euro mehr Umsatz – bei gleichbleibenden Kosten purer Gewinn! Und auch in der Schweiz stehen mittlerweile zahlreiche Hotels, die nach einer Neustrukturierung der Zimmertypen jede Nacht mehr Geld verdienen.

«Non physical rate fencing» ist die Gestaltung der Ratenstruktur. Ab wie vielen Tagen im Voraus wird eine Frühbucherrate angeboten? Wie viel günstiger ist eine «Non-Refundable Rate» im Verhältnis zur normalen, flexiblen Rate? Auch hier liegen noch Potenziale brach, denn wer als Hotelier «einfach mal 15 Prozent bei 14 Tagen Vorbuchungszeit» gewährt, ohne vorher die Daten zu analysieren, der lässt Geld auf dem Tisch liegen. Und nur weil die «Leading Hotels of the World» es so in ihrer Ratenstrategie 2013 empfehlen, ist die Preisstufe noch lange nicht auf mein Haus in Zürich oder Bern abgestimmt. Wir geben uns ja auch nicht mit der Average Rate von Berliner Hotels zufrieden. **H**



Hotel Schweizerhof Luzern. «Neben einer Anpassung der Preise an die Nachfrage (nochmals für die langsameren Leser: Es geht hier um eine gezielte Erhöhung, nicht um Rabattschlachten), spielen aber noch zwei weitere Elemente eine wichtige Rolle.»

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