

Hotelier-SERIE: DIE KUNST DES REVENUE MANAGERMENTS (TEIL 3)



« Der Preis ist
mehr als nur
eine Zahl!

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?

TEXT Wilhelm K. Weber

Der Preis ist mehr als nur eine abstrakte Zahl – er ist Ausdruck der Positionierung am Markt und gegenüber den Mitbewerbern ein Indikator für die aktuelle konjunkturelle Lage. Zudem ist der Preis das stärkste Instrument, das der Hotelier hat, um seinen Umsatz und Gewinn zu steuern.

Preis = Strategie

Die Entscheidung über den Preis der Zimmer ist also die stärkste Waffe im «Arsenal» des Hoteliers. Keine andere Entscheidung hat einen grösseren Einfluss auf den Ertrag des Hotels. Somit ist dies eine nicht delegierbare Verantwortung des Direktors. Wer sich hier blind auf Software oder Outsourcing verlässt, darf sich bestenfalls noch «Gastgeber» auf die Visitenkarte schreiben.

Zugegeben: «Gastgeber» zu sein ist wichtig! Aber genauso wie vom Küchenchef erwartet wird, dass er seine Gerichte kalkuliert und nicht nur kreierte, darf sich auch der Hoteldirektor nicht aus der betriebswirtschaftlichen Verantwortung stehlen. Verändert man den Preis um ein Prozent, so verändert dies den Gewinn eines Hotels um etwa zehn bis zwölf Prozent. Was für Preissteigerungen gilt, gilt eben leider auch für Rabatte – und somit «tötet» ein 50-Prozent-Rabatt den Profit eines Hauses schneller, als man «Preiszerfall» sagen kann. Änderungen im Preis haben einen grösseren Hebel als Veränderungen in der Kostenstruktur oder der Einsatz von mehr Mitteln im Marketing. Sehen wir der Tatsache ins Auge: Der Preis ist eine strategische Frage. Bevor man sich ins operative Tagesgeschäft oder gar in dynamische Preisveränderungsszenarien stürzt, sollten einige Grundlagen festgelegt werden – und zwar vom Chef.

Preis = Positionierung

Für was steht mein Hotel? Bin ich das «erste Haus am Platz» oder das «verkehrsgünstige Übernachtungsschnäppchen»? Untersucht man die Profitabilität von Hotels, so zeigt sich, dass vor allem zwei Arten von Hotels profitabler sind als andere:

Nischen-Player/Spezialisten, die aufgrund ihrer Alleinstellung einen höheren Preis erzielen können.

Ketten mit einem hohen Marktanteil, die dank der «Economy of Scale» die Kosten tief halten und somit günstiger anbieten können.

Hotels, die einfach nur «Schlafen, Essen, Trin-

ken» anbieten, sind austauschbar und werden in Preiskämpfen und destruktiven Rabattschlachten untergehen. Wichtig ist deshalb eine klare Positionierung, die glaubhaft zum Produkt passt. Ähnlich wie beim Schachspiel, gibt es auch hier Grundstrategien, welche angewandt werden können. Die bekanntesten sind:

Skimming: Hier schöpft das «beste Haus am Platz» die höchsten Raten und kaufkräftigsten Gäste ab. Man erkennt dies deutlich, weil das Hotel stets das teuerste ist – egal, ob bei den Zimmern oder den Suiten.

Penetration: Dies bedeutet, über einen gezielt günstigen Preis Marktanteile zu «kaufen». Penetration ist die klassische Positionierung bei Neu-Eröffnungen, wenn mit einem «Opening Special» Gäste angelockt werden.

Matching: Bekämpfen sich zwei Hotels, von denen eines das deutlich bessere Produkt ist, so «matcht» dieses die Preise des «schwächeren» Mitbewerbers und erscheint punkto Preis/Leistung attraktiver. Wenn ein Porsche und ein Subaru gleich viel kosten, werden sich viele Autofahrer für den Sportwagen aus Süddeutschland entscheiden.

Undercutting: Sind beide Hotels «praktisch gleich gut», so kann sich eines von beiden einen Vorteil verschaffen, indem es immer knapp günstiger ist als der Konkurrent.

Diese offensiven Strategien kann man natürlich durch Gegenstrategien kontern, um den eigenen Marktanteil zu schützen. Wie beim Schachspiel, so ist auch hier ein Hotelier, der die «Spielzüge» kennt, klar im Vorteil gegenüber seinem ahnungslosen Konkurrenten. Wer hier zweifelt, sollte sich die Aufzeichnungen des America's Cup von 2003 ansehen, wo Alinghi der Segelwelt zeigte, wie im Match Race gewonnen wird.

Neben dem Preis spielen hier die Gästebewertungen (allen voran diejenigen im Internet) eine grosse Rolle. Denn es erscheint logisch, dass ein besser bewertetes Hotel auch teurer sein darf, als ein mittelmässiger Betrieb. Erweitert man dies noch um die Dimension von Raten, Packages und Zimmertypen, erhält man ein komplexes Szenario.

Über Wachstum, Sättigung und Abschwung

Man sollte sich auch darüber im Klaren sein, in welcher Phase des Produkt-Lebenszyklus sich das Hotel befindet. Neue Hotels müssen bei der **Einführung** oft mittels «Penetration» Marktanteil >

erkaufen. Während der **Wachstumsphase** steigt zunächst die Auslastung (Occupancy Ratio), ab einem gewissen Punkt muss man umstellen und die Preise erhöhen, da man jetzt über die gesteigerte Average Rate wachsen muss, um weiter im Umsatz zuzulegen. Egal wie erfolgreich – jedes Hotel erlebt irgendwann eine **Sättigung**. Als würde man an eine gläserne Decke stossen, lässt sich einfach nicht noch mehr Geld erwirtschaften. Wird jetzt nicht kontinuierlich in den Erhalt des Produkts und die Positionierung investiert, erlebt der Betrieb einen **Abschwung**. Wir sehen dies schmerzlich an vielen ehemals grossen Namen, wenn der Putz bröckelt und sich der Investitionsstau nicht mehr verbergen lässt. An diesem Punkt muss reagiert werden. Man kann auch mit einem alten Produkt hervorragend Geld verdienen, aber vermutlich nicht mehr auf dem Niveau der «goldenen Vergangenheit». Wird hier kein «Relaunch» realisiert, muss der Preis der geschwächten Positionierung angepasst werden – und zwar nach unten! Etwas salopp gesagt: Man kann ein altes Grandhotel auch ohne Investition als coole Snowboarder-Herberge führen – nur dann eben nicht mehr mit der Infrastruktur und dem Service-Level eines Fünfster-Hauses. Aber Geld verdienen lässt sich immer noch.

Preis = Wettbewerb

Jede Positionierung geschieht stets in Relation zu den Mitbewerbern. Hier herrscht Wettbewerb – und genau wie im Sport, wo ein Fussball-Team nicht auf den Rasen stürmt, um einfach nur «dabei zu sein», betreibt man auch kein Hotel, ohne sich dem Wettbewerb als Herausforderer zu präsentieren. Die Mitbewerber sind, sportlich gesehen, meine Gegner im Wettbewerb um Gäste und Umsätze. Wie im Sport, so gilt es, sich fair zu verhalten und die Regeln einzuhalten. Aber wie im Sport, bedarf es eines «Siegeswillens», um erfolgreich zu sein. Es gibt Aufgaben, die man gemeinsam als Destination lösen muss. Doch bei gewissen Aufgaben steht man sich als Gegner auf dem Spielfeld gegenüber. Es kann eben nicht jeder gewinnen, auch wenn es Situationen gibt, in denen alle verlieren. Klingt abstrakt? Nun, wenn der Steuermann einer Segelyacht, wie die Alinghi, trotz Wegerecht die andere Segelyacht so stark rammt, dass beide beschädigt sind, aber den Schaden an eigenen Boot hat er dennoch. Darum sollte man sich immer überlegen, wie aggressiv man in einen Markt geht. Eine gesunde Freude am Wettkampf darf und sollte man aber dennoch haben, denn sonst «segelt» man hinter den anderen her.

Preis = Leistungsversprechen

Der Preis, der angeboten wird, ist zugleich ein Leistungsversprechen. Von einem teuren Luxus-Hotel erwartet ein Gast zu Recht mehr, als von einem günstigen Budget-Hotel. Ausschlaggebend ist nicht der Preis als solcher, sondern der Preis in Relation zu den Mitbewerbern. Wir erleben das oft, wenn Kollegen aus dem Ausland in die Schweiz kommen und angesichts unserer Preise und Umsätze sich im Schlaraffenland für Hoteliers wähnen – zumindest bis sie realisieren, dass auch die Kosten dementsprechend höher ausfallen. Der Preis eines Luxushotels in Paris oder New York ist nicht vergleichbar mit dem Haus derselben Gattung in Prag oder Bern. Wir transportieren mit der Preispositionierung auch Erwartungen – und diese sollten wir dann auch erfüllen!

Preisentwicklung = progressiv

So wichtig es ist, die Positionierung zu definieren, so ist es auch von Bedeutung, die Veränderung der Preise an Regeln zu koppeln. Fast alle Hotelketten (und Airlines) arbeiten daher mit progressiven Preisstrategien. Progressiv bedeutet: Je kurzfristiger ein Gast bucht, desto höher ist der Preis.

Dies ist das klare Gegenteil von Last-Minute-Angeboten, die «regressiv» angelegt sind, also den später buchenden Gast «belohnen». Gerade in Hotels mit hohem Business-Anteil zeigt sich, dass Last-Minute-Angebote genau dann Rabatte geben, wenn die zahlungskräftigen Geschäftsreisenden buchen, und auch in der Ferienhotellerie kommt man weg vom destruktiven Last-Minute-Geschäft und widmet sich lieber «Frühbucher-Angeboten».

Hat man die Grundzüge seiner Preisstrategie festgelegt, die Mitbewerber bestimmt und die Positionierungsstrategie beschlossen, kann man sich dem operativen Revenue Management widmen. Dieses ist in der Ausführung dann auch delegierbar, sodass man sich ganz der «Gastgeberrolle» widmen kann – unter stetem Monitoring der Ertragslage selbstverständlich! **H**

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.swisshospitalityolutions.com

Ihr Komplettanbieter
planen | gestalten | fertigen



Ziefle Koch

Hotel- und Objekteinrichtungen · Innenausbau




Ziefle Koch Schweiz GmbH | Hotel- und Objekteinrichtungen · Innenausbau

Einsiedlerstrasse 434 · CH 8810 Horgen Am · Tel +41 (0) 44/726 14 30 · Fax +49 (0) 7445-8505-30 · info@zieflekoch.ch · www.zieflekoch.ch