

# Wie erreiche ich den **besten** Preis?

Palace Hotel Luzern. Revenue Management ist hier  
längst Alltag, so wie in der ganzen Victoria-Jungfrau Collection.

*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?*

TEXT Wilhelm K. Weber

**F**rüher war es einfach. Als ich im letzten Jahrhundert – ja, genau so soll es tönen – zum ersten Mal ein Reservierungstelefon abnahm, hatte ich klare Instruktionen. Es gab eine «Rack Rate» (Normalpreis), und wenn der Gast am Wochenende kam, gab es eine «Weekend Rate». Und falls der Name einer Firma am Telefon genannt wurde, gab es entweder die Vertragsrate – wir hatten fünf Firmenverträge –, oder die «Corporate Rate», falls uns die Firma nicht bekannt war. Was wir hatten, hatten auch alle anderen Viersternehotels in der Stadt. Man kannte sich und die Preise der Konkurrenz. Mit einem Satz: Meine «Hotel-Welt» war in Ordnung, einfach und übersichtlich.



« NUR DURCH AKTIVES REVENUE  
MANAGEMENT KÖNNEN WIR GEZIELT  
DEN BESTMÖGLICHEN UMSATZ  
GENERIEREN »

CHRISTIAN STEIN-KALESKY,  
DIRECTOR OF SALES, PALACE HOTEL LUZERN

Wenn heute die Frage nach dem Preis kommt – natürlich dem berühmten «richtigen Preis zum richtigen Zeitpunkt» und all das andere, gut klingende, aber vage Marketing-Gestammel –, ist es ein wenig komplexer. In der Fülle von Angeboten, Mitbewerbern, Raten und Absatzkanälen ist immer irgendetwas in Bewegung und man muss stets am Ball bleiben, will man «den Zug nicht verpassen». Was hat sich ▶

geändert? Wir erinnern uns an die erste Folge dieser «Hotelier»-Serie: Der Markt ist schneller und transparenter geworden!

### Wie behält man den Überblick?

Bevor man eine Entscheidung über den Preis trifft, ist es wichtig, sich einen Überblick zu verschaffen. Hierbei interessiert sowohl die Vergangenheit als auch die Zukunft. Der Preis wird von zwei Dimensionen beeinflusst: dem Markt und dem eigenen Hotel. Für beide Dimensionen benötigen wir Informationen für die Vergangenheit, die Gegenwart und die Zukunft. Wichtigste zeitliche Dimension ist natürlich die Zukunft, denn die Vergangenheit kann man ja nicht mehr beeinflussen. Die «Genauigkeit» – mit der wir die Zeit betrachten – verlangt nach der Grösse «pro Tag», also 365 Einheiten pro Jahr.

Da man dies ohne IT-Helfer nicht schafft, sind die folgenden Systeme von Nutzen. In diesem Beitrag liegt der Fokus auf den marktgerichteten Tools, also auf Systemen, in denen ich nicht nur meine eigenen Daten, sondern auch Informationen der Mitbewerber messen kann.

### Zukunftsgerichtet

#### • Rate Shopping Tools

Ein Rate Shopper zeigt die Preise meines Hotels und meiner Mitbewerber für einen definierten Zeitraum in der Zukunft, zum Beispiel die nächsten 90 Tage.

#### • Demand Analyse Tools

Die künftige Nachfrage wird meist vom Vorbuchungsstand der Hotels abgeleitet. Demand Analyse Tools sammeln über Interface die Buchungsstände aller Hotels für einen Zeitraum in der Zukunft, zum Beispiel ein Jahr. Diese sind in der Schweiz noch nicht verfügbar, allerdings gibt es Märkte – zum Beispiel Luzern –, in denen aktuell derartige Instrumente eingeführt werden.

### Vergangenheitsorientiert

#### • Benchmarking Tools

Im Benchmark vergleiche ich meine erzielte Zimmerauslastung (Occupancy Ratio), Durchschnittsrate pro Zimmer (Average Rate) und RevPAR mit denen meiner Mitbewerber. Über indizierte Werte kann man objektiv messen, wer am Markt gewinnt und wer verliert.

#### • Online Reputation Management Tools

Angesichts der wachsenden Bedeutung der Online-Bewertungen ist es von Vorteil, diese gesammelt in einem System zu überwachen und zu vergleichen, ob man besser oder schlechter bewertet wird, als die Mitbewerber.

Die Informationen dieser Systeme helfen mir, zwei Fragen zu beantworten:

1. Wie bin ich in den kommenden Tagen am Markt positioniert?
2. Wie gut war meine Strategie in den vergangenen Wochen?

Die hier gewonnenen Erkenntnisse werden dann gegenüber den Daten aus dem eigenen Haus, – wie beispielsweise der Vorbuchungsstand (eng-

lich «Business on the books») oder die Geschäftsentwicklung (englisch «Pick Up») – verglichen und eine Entscheidung über den Preis getroffen.

### Regelmässig, strukturiert und messbar!

Diese Entscheidung muss prozessual gemanagt werden, sonst kann man genauso gut eine Münze werfen oder den Preis würfeln! Wir sind in der Schweiz ohnehin führend in Sachen Qualitätsmanagement und Prozesszertifizierung – manchmal vielleicht schon fast übertrieben organisiert. Im Bereich der Preisentscheidung sind wir dies leider – noch – nicht! Wenn der Markt sich dynamisch verhält, muss Revenue Management ein steter Prozess werden. «Prozess» beschreibt eine Folge von Einzeltätigkeiten, die schrittweise ausgeführt werden, um ein geschäftliches oder betriebliches Ziel zu erreichen. Im Revenue Management ist das wichtig, um:

#### • personenunabhängig zu agieren.

Angesichts der Personalfuktuation in unserer Branche ist wichtig, dass eine neue Person denselben Prozess weiterführen kann.

#### • Regelmässigkeit zu erreichen.

Erst eine regelmässige Abfolge und Umsetzung ermöglicht in dynamischen Märkten eine stete Performance.

#### • Ursache und Wirkung zu erkennen.

Um festzustellen, was tatsächlich Erfolg bringt, muss definiert sein, was geändert wurde und wie das Ergebnis war.

### Praktisch bedeutet dies nun:

1. Revenue Management muss jeden Morgen als erste Handlung stattfinden.
2. Revenue Management muss nach einem festen Muster erfolgen, beispielsweise:
  - a. jeden Tag für die nächsten 7 Tage
  - b. jede Woche für die nächsten 30 Tage
  - c. jeden Monat für die nächsten 90 Tage
3. Die Umsetzung muss unmittelbar erfolgen, die Kompetenzen müssen klar geregelt sein und Preisänderungen müssen zügig in alle Verkaufskanäle übertragen werden.

### Eine Anekdote zum Schluss

Vergangene Woche sass ich mit einem bekannten Hoteldirektor zusammen. Wir diskutierten engagiert darüber, dass sich Revenue Management vor allem mit der Zukunft beschäftigt, während – leider – die meisten Steuerinstrumente in Hotels, zum Beispiel Tages- oder Monatsabschlüsse, rückwärts gerichtet sind. Der geschätzte Kollege erzählte mir, dass er vor einigen Tagen sämtliche Berichte, Reports und «Zettel», die täglich genutzt werden, nebeneinander an die Wand seines – nicht gerade kleinen – Büros gehängt hatte. Es sei eine wahre «Blätterflut» gewesen. Dann habe er markiert, welche der Reports Informationen über die nächsten Tage und Wochen aufzeigten und welche zukunftsgerichtete Informationen zeigten, die man operativ noch beeinflussen könne. Das Ergebnis sei ernüchternd gewesen: Lediglich 10 Prozent der Reports, die sein Kaderteam beschäftigen, seien zukunftsorientiert! Wir sprechen hier von einem Top-Hotelbetrieb, der besser läuft als die meisten Hotels in der Schweiz (!). Ich kann mich den Worten des Hoteliers nur anschliessen. Er sagte: «Wir müssen endlich aufhören, ein Auto zu fahren und dabei nur in den Rückspiegel zu schauen!» **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.swisshospitalitysolutions.com](http://www.swisshospitalitysolutions.com)