

Afternoon Tea im Grandhotel Les Trois Rois Basel. «Wir sollten anfangen, jedes Outlet, jedes Profit-Center so zu managen, wie wir es in der Beherbergung bereits praktizieren» (Wilhelm K. Weber über Revenue Management).

Hotelier-SERIE: DIE KUNST DES REVENUE MANAGERMENTS (TEIL 5)

Es funktioniert im gesamten Hotel!

Die Techniken zur Ertragsoptimierung, die in der Hotellerie im Bereich des Logements etabliert sind, lassen sich auch auf weitere Leistungsbereiche im Hotel anwenden. Längst haben die Hotelketten das Potenzial von «Total Revenue Management» erkannt und wenden dies vom Food & Beverage bis hin zum Hotel-Spa an. Wie genau? «Hotelier»-Fachautor Wilhelm K. Weber schafft Klarheit.

TEXT Wilhelm K. Weber

Wir verdienen das Geld mit den Zimmern und versuchen im F&B-Bereich nicht allzu viel zu verlieren», sagte mir kürzlich ein geschätzter Kollege. Auf meine Frage, was ihn zu der drastischen Aussage verleite und welche Kennzahlen seiner Aussage zu Grunde lägen, zeigte er mir mit besorgtem Blick die Umsatzzahlen der Restaurants, die Personal- und die Warenkosten. Das Bild war dramatisch, und für die aktuelle Situation des Betriebs war seine Aussage zweifellos korrekt. Auf die Frage, wie sich das im kommenden Monat oder der kommenden Woche darstelle, gab es jedoch keine befriedigende Aussage – es war schlichtweg kein «Forecast» (Geschäftsprognose) vorhanden. Keine einzige Kennzahl zeigte auf, welche Erträge im F&B in der kommenden Woche erwartet wurden.

F&B läuft oft im «Blindflug»!

Diese Situation ist typisch für viele Hotelbetriebe. Während für die Zimmerbelegung und «das bisschen Frühstück» eine Prognose abgegeben wird, läuft der F&B-Bereich oft im «Blindflug». Was für die Restaurationen vieler Hotels gilt, ist im Spa-Bereich noch dramatischer. Hier herrscht dringend Handlungsbedarf! Wir sollten anfangen, jedes Outlet, jedes Profit-Center so zu managen, wie wir es in der Beherbergung bereits praktizieren. Das bedeutet:

1. Kennzahlen erfassen
2. Forecasts (Geschäftsprognosen erstellen)
3. Angebot abstimmen
4. Ressourcenplanung anpassen

1. Kennzahlen erfassen

«Was nicht gemessen wird, wird nicht gemagt». Diese Aussage von Peter Drucker ist nach wie vor gültig. Im Zeitalter der Computersysteme haben wir in allen Bereichen des Hotels Zugriff auf eine wahre Flut von Daten. Wichtig ist, dass für jeden Bereich die relevanten Kennzahlen herausgearbeitet werden. Relevante Kennzahlen? Das bedeutet:

- die Kennzahl muss eine **konkrete Aussagekraft** haben, zum Beispiel Umsatz pro Gast;
- die Kennzahl muss vom verantwortlichen Manager **beeinflusst werden können**, zum Beispiel Warenkosten für den Küchenchef;
- die Kennzahl muss **täglich aktuell** verfügbar sein;
- die Kennzahl muss für den verantwortlichen Manager **zugänglich** sein, zum Beispiel in einem Report, den er selber einsehen kann.

Dieses Kennzahlensystem muss auf zwei Ebenen verarbeitet und in Zusammenhang gebracht werden: Auf Abteilungsebene und auf Betriebsebene. Ebenfalls muss dies auf die Strategie des >

Betriebs ausgerichtet sein. Was einfach klingt, ist oft eine grosse Herausforderung im Hotelalltag. Zu fern sind die Monatsabschlüsse mit ihren abstrakten Prozent-Benchmarks vom operativen Alltag der Mitarbeiter, die den Geschäftserfolg bestimmen. Einem Restaurantleiter zu sagen, dass seine «Personalkosten in Prozent des Umsatzes über dem Benchmark von Hotellerie-suisse liegen», reicht hier nicht aus. Die Frage ist: Wie viele Arbeitsstunden darf der Restaurantleiter nächste Woche planen? Nun, das hängt wiederum davon ab, wie viel Umsatz erwartet wird. Erst die Kombination aus beiden Faktoren ergibt dann das gewünschte Ergebnis. Denn unbestritten ist, dass die Personalkosten einen gewissen Anteil am Umsatz nicht übersteigen dürfen.

Welche Kennzahlen werden für «Total Revenue Management» benötigt?

Grundsätzlich beruhen die Kennzahlen auf dem Prinzip des «Revenue per available time based inventory unit» (RevPATI). Dies setzt jeweils den Umsatz ins Verhältnis zu der verkauften Einheit mal der Nutzungsdauer: also zum Beispiel Umsatz pro verfügbarem Zimmer und Nacht (RevPAR).

Dies bedingt eine neue Sichtweise – beispielsweise auf den F&B-Bereich. Die «time based inventory unit» ist in diesem Fall der Sitzplatz pro Stunde (available seat hour). Ein Restaurant mit 50 Plätzen, das von 11 bis 14 Uhr und von 17.30 bis 22.30 Uhr geöffnet hat, bietet also 400 «seat hours» pro Tag: 50 «seats» mal 8 Stunden. Erzielt das Restaurant einen Umsatz von 4000 Franken, ergibt sich ein RevPASH (Revenue per available seat hour) von 10 Franken im Schnitt.

Da diese Zahl tief wirkt, bricht man sie nun weiter pro Stunde herunter und erhält somit Klarheit, an welchen Stunden die Wertschöpfung nicht stimmt. Ist dies erkannt, ergeben sich zwei Stellgrössen:

- Man kann das Angebot verändern.
- Man kann die Öffnungszeiten verändern.

Jede Massnahme sollte eine RevPASH-Steigerung bewirken, sonst ist sie als nicht-zielführend zu sehen. Die Fragestellung beispielsweise, ob es sich lohnt, ein günstigeres Mittagmenü anzubieten, um die Frequenz zu steigern, lässt sich mit dieser Rechnung verifizieren – oder ob es sich lohnen würde, abends noch zwei Stunden länger Speisen anzubieten.

Spa, Konferenzbereich, Parkhaus, Kegelbahn ...

Ähnliches funktioniert auch im Spa (Revenue per available therapist hour), im Konferenzbereich (Revenue per available square meter and hour) und selbst im Parkhaus, der Kegelbahn oder im Roomservice. Der Nutzen liegt darin, dass in allen Abteilungen neben der Umsatzleistung auch die Nutzung der Kapazität gemessen wird. Somit kann klar identifiziert werden, in welchen Bereichen Potenzial zur Ertragsteigerung ungenutzt ist oder welche Leistungen redimensioniert werden können, da kein Gast sie nutzt.

2. Forecast (Geschäftsprognose)

Kennt man die Zusammenhänge dieser Kennzahlen, so lässt sich auch die Geschäftsvorschau besser prognostizieren. Bleiben wir für einen Moment im F&B-Bereich. Der durchschnittliche Umsatz pro Gast ist im «Average Guest Cheque» erfasst. Dieser teilt den Umsatz durch die Anzahl Gäste im Restaurant und ist somit vergleichbar mit der Average Rate im Rooms-Bereich. Diesen Average Guest Cheque kann man wiederum nach Sparte unterteilen, mindestens aber nach Food (Küche) und Beverage (alle Getränkeparten). Kennt man die Umsatzverteilung, so lässt sich durch die Prognose der Anzahl Gäste der erwartete Umsatz errechnen. Dieser variiert nach Wochentag oder Event, daher ist hier der Einsatz einer Software zu überlegen. Wichtig: Wenn jeder Restaurantleiter jede Woche eine Prognose abgibt – wie viele Gäste er in seinem Restaurant erwartet – so ist der Zeitaufwand sehr überschaubar. Diese Zahl kann dann in eine Umsatzprognose umgesetzt werden, und man erhält eine Prognose über den Gesamtbetrieb für die nächsten Wochen.

Total Revenue Management – es ist Zeit damit anzufangen!

Wir navigieren durch herausfordernde Zeiten! Es ist daher höchste Zeit, jeden Leistungsbereich des Hotels nicht nur «Profit Center» zu nennen, sondern auch profitabel zu managen. Die schwindenden Margen in unserem Kerngeschäft lassen hier keinen Spielraum mehr, um sich ein «teures Image-Spielzeug» zu gönnen: Das müssen selbst potente Eigentümer eingestehen. Dass es auch anders geht, beweisen zahlreiche gute Beispiele.

Zuletzt noch die Frage eines Kollegen, der am Ende eines Kick-off-Workshops die wichtige Frage stellte: Wann ist genug Revenue Management im Betrieb? Hier gibt es keinen Besseren, als unseren «alten Freund» Pareto sprechen zu lassen: «Genug ist, wenn wir 80 Prozent der Umsätze nach den Prinzipien des Revenue Managements steuern». Bei den Kosten ist es einfacher. Personal- und Warenkosten machen in den meisten Hotelbetrieben über 70 Prozent der Gesamtkosten aus. Wenn wir diese beiden Grössen im Griff haben, erzielen wir auch den operativ angestrebten Gewinn. **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