

**Hotelier -SERIE: E-MARKETING
IN DER HOTELLERIE (TEIL 8)**

Was bringt die Yield-Software?

Die Revenue- und Yield-Management-Systeme. Der Hotelier muss sie nur einschalten – und schon verdient er Geld. Ist es wirklich so einfach? Und braucht jedes Hotel – unabhängig vom Markt und der Grösse des Hauses – eine derartige Software? «Hotelier»-Fachautor Wilhelm K. Weber über Vorteile und Chancen von Revenue-Management-Systemen in der Hotellerie.



Um es gleich vorwegzunehmen: Ich bin ein Fan von Revenue-Management-Software – sofern sie gut ist. Allerdings glaube ich nicht an die «Wundersoftware», die einfach von alleine den Umsatz des Hotels vermehrt, ohne dass man mit ihr arbeitet. Egal, was Referenzen und Verkaufsbroschüren in verlockender Weise berichten, ein Computer ist am Ende doch einfach nur ein «besserer Taschenrechner» – und Revenue-Management-Systeme helfen uns, komplexe Szenarien und Modelle zu berechnen, wenn wir es manuell oder auf Excel nicht mehr in den Griff kriegen.

Mit anderen Worten: Der Einsatz eines Revenue-Management-Systems macht erst Sinn, wenn im Hotel selber bereits eine Grundstruktur besteht und wenn ein Revenue Manager das System nutzen kann.

Was tut ein Revenue-Management-System?

Man unterscheidet grundsätzlich zwei Arten von Revenue-Management-Systemen (RMS):

- Decision-Support-Systeme (diese unterstützen den Revenue-Manager bei der Entscheidungsfindung).
- Full Automation (diese Systeme greifen aktiv in Raten und Verfügbarkeiten ein).

Beide Arten von Systemen benötigen grundsätzlich Daten, auf deren Basis sie Berechnungen anstellen können. Hier kommt der Input aus zwei Richtungen:

Die Hotel-Sicht

Zum einen werden Daten aus dem Property-Management-System (PMS) eingelesen. Hier ist der Buchungsstand pro Tag (Business on the Books) sowie dessen Veränderung (Pick Up) von grossem Interesse. Kennt man die Belegung eines bestimmten Datums, die Belegung eines vergleichbaren Datums in der Vergangenheit sowie die Dynamik der Veränderung desselben, so kann ein statistisch wahrscheinlicher Endstand abgeleitet werden. Diese Art von «Wettervorhersage» nennt sich «Forecast» und gilt unter Revenue-Managern als «Königsdisziplin». Je genauer die Prognose, desto besser die darauf basierte Entscheidung. Gute Systeme haben eine Zielvorgabe von weniger als fünf Prozent Abweichung, exzellente Systeme sind bis auf ein Prozent exakt!

Wichtig ist, dass die Daten, die in das System «gefüttert» werden, akkurat stimmen. Das alte Prinzip «Garbage in – Garbage out» (Abfall rein – Abfall raus) kommt hier grausam zum Zuge. Falsche Eingaben bei der Reservierungsannahme – beispielsweise beim Marktsegment – werden vom System als «wahr» aufgenommen und fliessen in die Berechnung mit ein. Hier gilt es, einige Hausaufgaben zu erledigen, bevor man mit den Daten arbeiten kann. Die beste Software nützt nichts, wenn man ihr «Dirty Data» zur Verfügung stellt. Leider zeigt die Erfahrung, dass in der Mehrzahl der Hotelbetriebe bereits hier deutlicher Handlungsbedarf besteht.

Die Markt-Sicht

Auf der anderen Seite sieht sich jedes Hotel einem

dynamischen Marktumfeld ausgesetzt. Mitbewerber heben und senken die Preise, und wer hier nicht ständig auf dem Laufenden ist, verpasst den Zug. Aus diesem Grund sollte man auch die Preise der Mitbewerber kennen. Diese werden bei guten Programmen durch einen sogenannten «Rate Shopper» automatisch eingepflegt.

Diese Software sucht auf verschiedenen Buchungskanälen, wie beispielsweise Buchungsportalen im Internet, GDS oder der hoteleigenen Website, nach Preisen pro Nacht für Aufenthalte in der Zukunft und stellt diese in einem Report zusammen. Gemeinsam mit der Positionierungsstrategie des Hotels, ergibt dies eine klare Empfehlung für den Preis.

Positioniert man sich beispielsweise als «erstes Haus» am Platz, so wird man stets bemüht sein, ein wenig teurer zu sein als die Mitbewerber. Nicht unbedingt doppelt so teuer, aber doch mit einem Abstand von 50 bis 100 Franken, der klar unterstreicht, welches Hotel das Beste ist. Diese Strategie nennt sich «Skimming» und ist bei Fünfsterne-Ketten stark verbreitet. Selbstverständlich gibt es auch die Gegenstrategie, die sogenannte «Penetration»-Strategie. Hier versucht man über aggressives Pricing («wir sind immer die Günstigsten») einen möglichst hohen Marktanteil zu gewinnen. Dies oft zu Lasten der Average Rate und mit teilweise destruktiven Resultaten, denn sobald zwei Häuser diese Positionierung beanspruchen, dreht sich die Preisspirale rasch und brutal abwärts.

Das Märchen von der Preiselastizität

Da man lange Zeit glaubte, mit tieferen Preisen Nachfrage zu stimulieren, sind die meisten Systeme auf die «Hotel-Sicht» ausgelegt. Ein Mangel, den es dringend zu beheben gilt, denn wir wissen aus aktuellen Studien, dass das «Märchen von der Preiselastizität der Nachfrage» auf Hotelpreise nicht zutrifft. «Ausschlaggebend», so die aktuelle DCA-Studie, sei vor allem die Positionierung gegenüber den Mitbewerbern, nicht das Preisniveau als solches. ➤

Ernüchternde Worte, die 20 Jahre Revenue Management in den Grundfesten erschüttern lassen. (Anmerkung: Auch der Autor dieses Beitrages hat für ganze Hotelketten Preismodelle auf dieser Grundannahme entwickelt und muss rückblickend gestehen, dass die vermuteten Mechanismen nur teilweise Gültigkeit haben. Man lernt eben nie aus!)

«JE KOMPLEXER IHR HOTELBETRIEB, DESTO MEHR SINN MACHT ES, EIN SYSTEM EINZUSETZEN.»

WILHELM K. WEBER

Decision-Support-Systeme

Decision-Support-Systeme verarbeiten die Daten und stellen diese in aussagekräftigen Reports zusammen. Beispielsweise werden hier Pick-up-Kurven verglichen mit dem Vorjahr, um zu erkennen, ob das Geschäft sich «stärker» oder «schwächer» entwickelt. Auch die Preise der Mitbewerber werden in «günstiger als das eigene Haus» oder «teurer als das eigene Haus» eingeordnet. Wichtigste Zahl in diesen Systemen ist der sogenannte «Forecast».

Der Forecast setzt sich zusammen aus dem «Business on the Books» (BoB, OTB), also dem aktuellen Buchungsstand, zuzüglich der in Zukunft erwarteten Buchungseingänge (Future Pick Up). Anspruchsvoll an dieser Zahl ist, dass man nicht nur die bekannten Reservierungen berücksichtigt, sondern berechnen muss, wie viele Reservierungen hier noch hinzukommen. Für diese Berechnung nutzen Revenue Management-Systeme Rechenmodelle, die – basierend auf statistischen Mittelwerten – eine wahrscheinliche Prognose abbilden. Wie genau diese Modelle sind, dazu schweigen sich die meisten Anbieter aus. Oft vermutet man komplizierteste, wissenschaftlich ausgetüftelte Rechenalgorithmen, die von Mathematik-Genies im fernen Amerika oder Indien in streng geheimen Laboratorien ständig verbessert werden. Fast schon wird man ehrfürchtig, wenn man den blumigen Schilderungen der Verkaufsbroschüren folgt. Am Ende des Tages ist es jedoch klare, einfache Statistik und, wie so oft in der Mathematik, es sind die einfachen Modelle, welche die besten Ergebnisse erzielen.

Natürlich sind Marktströme, Nachfrageschwankungen und Angebotsstrukturen komplex – da aber die Daten, die in das System gefüttert werden, einfach sind, muss auch das Rechenmodell möglichst simpel sein. Weil wir eben nicht so präzise Daten in unseren Hotelsystemen haben. Komplizierte Modelle sind auch sehr anfällig. Da genügt schon ein einziger Mitarbeiter in der Reservierung, der bei 24 Marktsegmenten verständlicherweise den Überblick verliert – und schon ist das Modell nicht mehr aussagekräftig. Daher, liebe Kollegen: Es ist wie beim Kochen! Nicht die kompliziertesten Gerichte sind zwangsläufig auch die schmackhaftesten, sondern die, welche eben exzellent zubereitet sind. Also keine falsche Ehrfurcht vor den «wissenschaftlichen Modellen» im Hintergrund – und wenn nicht erklärt werden kann, warum genau die Empfehlung sich ändert, dann ist ein gesundes Misstrauen eine oft richtige Reaktion.

Die Vorteile der Full Automation

Der Unterschied zur «Full Automation» (automa-

tisierte Systeme) ist, dass hier nicht nur eine Empfehlung in Form eines Reports vorliegt, sondern der vom System berechnete Preis auch direkt in die verschiedenen Buchungskanäle übertragen wird. Der Vorteil ist, dass das System 24 Stunden am Tag, sieben Tage die Woche arbeitet und ständig die Raten und Verfügbarkeiten optimiert. Da hier oft der Schwachpunkt bei manuellen Prozessen liegt, versuchen mehr und mehr Systeme, diesen Weg zu gehen. Ein durchaus logischer Schritt, bedenkt man nur schon die Ferienzeiten und Freitage der verantwortlichen Personen – und sind wir ehrlich, in den wenigsten Hotels ist eine voll ausgebildete Stellvertretung parat, um einfach zu übernehmen. Auch wenn es so klingt, als ob der Computer hier den Revenue Manager ersetzt, das ist klar nicht der Fall. Denn das System bedarf ständiger Betreuung, Wartung und im Falle von veränderten Situationen einer Anpassung der Parameter, sonst kann der Schuss schnell nach hinten losgehen.

Brauche ich ein Revenue-Management-System?

Die Antwort ist ein klares JA! Bevor ich aber überlege, welches System das geeignete ist, gilt es verschiedene Hausaufgaben zu erledigen, sonst ist die Übung reine Geld- und Zeitverschwendung. Die folgenden zehn Fragen können helfen, hier Klarheit zu schaffen:

1. Wie ist die Grundstruktur in der Preisfindung in meinem Hotel heute? (Wer entscheidet, wann wird verändert, was wird verändert?)
2. Sind die Daten, mit denen das Revenue-Management-System rechnen sollte, verlässlich? (Kennen alle meine Mitarbeiter die Segmente, die im PMS-System angelegt sind? Sind die Segmentcodes noch aktuell? Hat jede Reservierung einen Preiscode hinterlegt? Werden Reservierungen immer sofort eingepflegt? Werden auch Turn-aways erfasst?)
3. Wer in meinem Betrieb ist ausgebildet, um ein solches System zu verstehen und zu bedienen?
4. Habe ich verlässliche Daten über meine Mitbewerber und deren Preise?
5. Haben wir eine Distributionsstruktur, die es erlaubt, Preisänderungen in kurzer Zeit zu verteilen?
6. Stimmt unsere Positionierungsstrategie (haben wir eine solche)?
7. Ist mein Markt so dynamisch, dass auch wir mehrmals täglich die Preise ändern müssen?
8. Haben wir ausreichend Buchungen, bei denen ich die Preise verändern kann? (Bei Firmenraten oder Reiseveranstaltern geht dies nicht, da sie vertraglich festgelegt sind.)
9. Besteht die Möglichkeit, meine Systeme per Interface mit einem solchen Revenue-Management-System zu verknüpfen?
10. Und die wichtigste Frage: Habe ich bereits alle Möglichkeiten im Revenue Management aus-



geschöpft – und brauche ich ein Revenue-Management-System, weil ich es auf Excel nicht mehr rechnen kann?

Der Einsatz ist grundsätzlich empfehlenswert, wenn Sie alle Fragen mit Ja beantworten können. Je komplexer Ihr Hotelbetrieb, desto mehr Sinn macht es, ein System einzusetzen. Je dynamischer die Destination, desto mehr Nutzen zieht man aus dem System. Es bringt für ein kleines Haus in Zürich vermutlich mehr als für ein grosses Haus in einer kleinen Feriendestination. Grundsätzlich gilt jedoch, dass ein System die eigentliche Funktion nicht ersetzt, sondern nur unterstützt. In welchem Ausmass, muss im Einzelfall bewertet werden. Jede Investition in diesem Bereich muss zwingend innerhalb von zwölf Monaten einen zufriedenstellenden und messbaren Return on Investment ausweisen. **H**

Im nächsten «Hotelier»

(November-Ausgabe):

- Was bringt der Online-Vertrieb einem Restaurant?
- Die Restaurant-Website: Was bringt sie dem Gast?

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. www.swisshospitalityolutions.com

