

# HOCHSCHULZERTIFIKAT

## **Hochschulzertifikat**

Revenue Management –  
Schwerpunkt Hotel Consulting

## **Modul:**

Revenue Management –  
Schwerpunkt Hotel Consulting

## **Studienheft:**

Grundlagen des Revenue Management

## **Autor:innen:**

Barbara Gonzales  
Thomas Corinth



## Lernorientierung

Nach Bearbeitung dieses Kapitels sind Sie in der Lage,

- festzulegen, welche Komponenten in der Preisfindung wichtig sind;
- eine logische Preisstruktur zusammensetzen;
- Revenue-Management-Strategien in der Praxis umzusetzen;
- zu erkennen, wer zum Yield-Team gehört;
- die Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Eingliederung eines Yield-Managers in die Hierarchie eines Hotelbetriebes zu erläutern.

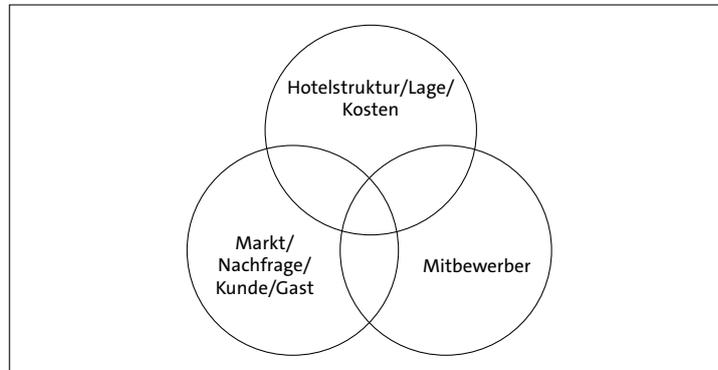
## 3.1 Der Weg zum Preis

Wir haben in den ersten beiden Kapiteln grundsätzlich geklärt, was Revenue Management ist, welchen Zweck es hat und aus welchen Elementen es besteht. Bei der Umsetzung von Revenue Management geht es um die Steuerung von Kapazitäten und die richtige Preisstruktur. Der Preis ist das Ziel.

### 3.1.1 Marktbedingte Preisfaktoren

Die Preisbestimmung basiert auf drei wichtigen Faktoren: dem **Produkt** (Unternehmen, Hotelstruktur, Lage), dem **Markt** (Kunde, Gast, Nachfrage) und dem **Mitbewerber**. Die ausgiebige Analyse dieser Faktoren ist die Grundlage für ein erfolgreiches Revenue Management.





**Abb. 1** Die drei Faktoren der Preisbestimmung  
(GOERLICH/SPALTEHOLZ 2014, S. 28; eigene Darstellung)

In den vergangenen Jahren hat sich zu diesen drei Hauptkriterien zur Preisbildung noch die Hotelbewertung hinzugesellt, deren Dreh- und Angelpunkt der Gast ist. Sowohl in seiner Recherche nach dem „richtigen“ Hotel als auch im Nachhinein, um seine Erfahrungen mit der Community zu teilen. Hier ist eine deutliche Parallele zum Hotelmarketing und dem Wettbewerbsdreieck erkennbar. Auch im Revenue Management ist die Produktkenntnis der Anfang.

**Sieben Ps** Dazu gehören die **Sieben Ps** des Dienstleistungsmarketings:

- Product – das Angebot (Qualität, Marke, Serviceleistung)
- Place – der Standort (Lage, Markt, Quellmärkte, Mitbewerber, Marktpotenzial)
- Promotion – Verkauf, Werbung (E-Distribution, Kommunikation)
- Price – Listenpreise, Rabatte, Sonderpreise, Zahlungs- und Buchungsbedingungen
- Process – optimale Gestaltung der Kundenkontaktsituation (Kundenintegration)
- People – internes Marketing, Motivation der Mitarbeiter
- Physical facilities – materielle Komponenten der Dienstleistung (Hoteleigenschaften, Ausstattung, technische Einrichtungen)

(MEFFERT/BRUHN 2006)

Eine weitere Parallele ist die Bedeutung des Marketing-Mix. Die richtige Zusammensetzung aus Produktpolitik (auch Leistungs- bzw. Angebotspolitik genannt), Preispolitik, Kommunikationspolitik und Distributionspolitik ist auch für das erfolgreiche Revenue Management extrem wichtig. Nur wer sein Produkt kennt, kann es zum richtigen Preis mit den richtigen Mitteln an die richtigen Kunden verkaufen.

Wir erinnern uns an den Leitsatz des Revenue Management:

**Leitsatz**

**Das richtige Produkt  
dem richtigen Kunden  
zur richtigen Zeit  
zum richtigen Preis  
über den richtigen Vertriebskanal  
anbieten.**

Die Umwelt und die Unternehmensanalyse bilden die Grundlage, denn zum Produkt, dem Unternehmen und dessen Leistungen gehört ganz klar der Standort. Erkenntnisse über das Marktumfeld, die potenziellen Gäste am Standort, die aktuellen Gäste im Haus, deren Einschätzung der angebotenen Leistungen und eine möglichst objektive Analyse des aktuellen Produktes, dessen Eigenschaften und Entwicklungspotenziale gehören zur ersten Bestandsaufnahme bei der Einführung von Revenue-Strategien. Dazu gehört auch ein kritischer Blick auf die vorhandenen Zimmerkategorien. Ein Teil von Revenue Management ist der **Kategorienverkauf**. Doch wie unterscheiden sich die Zimmerkategorien? Macht die vorhandene Einteilung wirklich Sinn? Vor allem, wenn ein Hotel internationale Gästekreise ansprechen will, sollte es die eigenen Kategorien den international gängigen Unterscheidungen anpassen. Das ist eine gute Vorbereitung für die Bestückung der internationalen Reservierungssysteme und schärft den Blick auf wirklich wichtige Komponenten.

**Kategorienverkauf**

In der „GDS-Sprache“ werden Kategorien mit AA (beste Kategorie), A (sehr gute Kategorie), B (mittlere Kategorie) und C (unterste Kategorie) bezeichnet. Dazu kommen die Bettarten und die Anzahl der Betten, die im Zimmer vorhanden sind. Dabei steht T (Twin) für Einzelbetten (90 cm Breite), Q für Queensize (160 cm Breite), D für ein Doppelbett mit getrennter Matratze und K für Kingsize (ab 180 cm Breite mit durchgehender Matratze).



Aufgrund dieses Musters ergeben sich die folgenden Beispiele für Zimmerkategorien:

- AA1K = Beste Kategorie mit einem King-Size Bett (durchgehende Matratze)
- AA2T = Beste Kategorie mit zwei Einzelbetten
- A1Q = Sehr gute Kategorie mit einem Queen Size Bett von 1,60 m Breite
- B1D = Mittlere Kategorie mit einem Doppelbett (2 getrennte Matratzen)
- C1T = Unterste Kategorie mit einem Einzelbett

Desweiteren gibt es ebenfalls entsprechende Suiten-Bezeichnungen, die bereits im Code anzeigen, ob die Suite aus einem oder mehreren Zimmern besteht. Selbstverständlich kann die Kategorie im internen Verkauf auch weiterhin ihren speziellen Namen tragen, doch ist es auch für das eigene Verständnis des Mitarbeiters hilfreich, wenn er eine genaue Abstufung erkennen kann, die als Grundlage für die unterschiedlichen Preisstufen gilt. Es vereinfacht die Kommunikation mit dem Gast, da es eindeutiger auf die eigentlich angebotene Leistung abzielt.

Außerdem sollte es nicht zu viele Kategorien geben. Die Konzentration auf wesentliche Unterscheidungen ist gefragt. Hier geht es vor allem um Größe und Ausstattung und nicht um Dekoration. Auch der Blick sollte als extra Kriterium gehandelt werden. In den internationalen Buchungssystemen wird ein besonderer Blick häufig mit einem Aufpreis zum normalen Zimmerpreis belegt, definiert jedoch keinen eigenen Zimmertyp. Zudem kommt, dass ein Überangebot an Zimmertypen den Gast verwirren und die Preispolitik undeutlich erscheinen lassen.

**Up-Selling** **Up-Selling** bedeutet, dem Kunden ein besseres Angebot zu offerieren, als er angefragt hat. Der Kunde hat die Wahl, doch er sollte zum richtigen Entschluss geleitet werden. Der Kunde sollte nicht mit Argumenten überfordert werden, indem die höhere Zimmerkategorie mit zahlreichen Kleinigkeiten verkauft wird. Nur die markantesten und für den Kunden wichtigsten Vorteile sollten appetitlich angerichtet werden. Die Mitarbeiter müssen regelmäßig auf diese Verkaufsgespräche geschult werden. Dieser Einsatz zahlt sich aus. Dazu kommt, dass erfahrungsgemäß Preissprünge von maximal 20 Euro eher für eine Sonderleistung durchzusetzen sind als höhere Margen. Eine Analyse in diesem Bereich führt nicht selten zu einer Neuordnung.

Allerdings sollte man bei der Einteilung der Zimmertypen auch die Meinung der Gäste mit einbeziehen. Welche Zimmer sind bei den Gästen besonders beliebt? Was gut oder schlecht ist, kommt immer auf die Perspektive an. Vielleicht empfindet der Hotelier die neu renovierten Zimmer als die besten, Gäste nehmen diese jedoch aus irgendwelchen Gründen nicht an. Eventuell liegen sie zur falschen Seite oder über der Küchenlüftung oder Ähnliches. Eine Analyse der bevorzugten Zimmer sollte für die Einteilung der Kategorien genutzt werden. Diese Analyse sollte nach Marktsegmenten erfolgen, denn dadurch bekommt der Hotelier die Möglichkeit, die Preisstruktur in den verschiedenen Preisbereichen entsprechend der Vorlieben der Kundensegmente zu gestalten.

Eine genaue Betrachtung der Kategorien ist der erste Schritt auf direktem Wege zu der notwendigen kritischen Selbsteinschätzung des eigenen Produktes. Die sogenannte SWOT-Analyse, d. h. die Gegenüberstellung von Stärken und Schwächen eines Produktes und der Lage eines Hotels am Standort, ist unabdingbar. SWOT steht dabei für:

Strengths	=	Stärken
Weaknesses	=	Schwächen
Opportunities	=	Chancen
Threats	=	Risiken

Dabei fließen in die Chancen und Risiken äußere Faktoren mit ein, die vom Hotel nicht beeinflussbar sind, wovon der Hotelier aber im Falle von Chancen profitieren und sein Angebot entsprechend gestalten kann. Im Falle von Risiken kann er Vorsorge treffen und Alternativlösungen für die Präsentation seines Angebots finden. Es ist empfehlenswert, eine derartige Analyse im Team zu erstellen. Jeder Mitarbeiter hat ein umfangreiches Wissen über das Hotel, die Vorteile und Nachteile bestimmter Eigenschaften und Leistungen und wie diese von den Gästen empfunden werden. Eine SWOT-Analyse sollte sogar pro Marktsegment angefertigt werden, das gibt noch detailliertere Informationen über die jeweiligen Entwicklungsmöglichkeiten in dem entsprechenden Segment. Häufig bedarf es nicht unbedingt kostenintensiver Veränderungen, um die Erträge in den einzelnen Bereichen zu erhöhen.

Nach der realistischen Einschätzung der eigenen Stärken, Schwächen, Entwicklungsmöglichkeiten und Gefahren erstellt man das gleiche Profil für die Mitbewerber. Das **Benchmarking** ist eine SWOT-Analyse im Vergleich. Der erste Schritt hierzu ist die klare Definition der direkten Mitbewerber. Welche Unternehmen in diesen Kreis gehören, hängt wiederum von vielen Kriterien ab. Während ein Stadthotel seine Mitbewerber eher im direkten Umfeld findet und eine Differenzierung aufgrund des Angebotes und der Kategorie vornehmen kann, ist es bei Hotels, die in einem bestimmten Bereich spezialisiert sind, durchaus möglich, dass Mitbewerber auch in einer anderen Region und sogar im Ausland zu finden sind.

### SWOT-Analyse

### Benchmarking



**Praxisbeispiel**

Ein Wellness-Hotel an der Ostsee hat sich auf asiatische Anwendungen spezialisiert. Die Mitbewerber im Umkreis bieten nicht im Mindesten die gleiche Angebotstiefe in diesem Bereich an. Hier droht demnach keine Gefahr. Dennoch gibt es Mitbewerber, die eventuell sogar Hunderte von Kilometern entfernt liegen und sich auf dieselben Anwendungen spezialisiert haben.

Durch die Möglichkeiten des Internets bietet sich Gästen heute die Chance, auch spezifisch nach bestimmten Themenhotels zu suchen. Das Hotelportal HRS offeriert die Möglichkeit, sich als Themenhotel einstufen zu lassen, wenn man bestimmte Kriterien erfüllt. Der Kunde kann auf dem Portal speziell die Themenhotelseiten besuchen und erhält dort alle unter diesem Thema eingetragenen Hotels im direkten Vergleich. Das bedeutet für den Hotelier, dass er sich auch hier vielleicht sogar über seine Kollegen im Ausland informieren muss, denn auf diesem Buchungsweg stehen sie im direkten Wettbewerb miteinander.

**Unique Selling Proposition**

Aus der angefertigten eigenen SWOT-Analyse und dem Benchmarking ergibt sich für ein Hotel die aktuelle Lage auf dem Markt. Es geht darum, die eigenen Vorteile entsprechend herauszustellen. In dem heute hart umkämpften Markt muss jeder Hotelier seine Nische, sein **USP (Unique Selling Proposition)**, finden. Um dieses Alleinstellungsmerkmal herauszuarbeiten, braucht es manchmal eine gewisse Kreativität. Dies lässt sich besonders gut im Team erarbeiten. USPs können dabei sehr unterschiedlich geartet sein, sollten das Unternehmen jedoch mit einer klaren Aussage deutlich vom Wettbewerb abheben. Bei dem im Beispiel genannten Wellness-Hotel an der Ostsee ist ein USP sicherlich in der Spezialisierung auf die asiatischen Wellness-Anwendungen zu finden, doch gilt dies lediglich im Vergleich mit den anderen Wellness-Hotels in derselben Region. Da die Mitbewerber auch Hunderte Kilometer entfernt mit demselben Angebot zu finden sind, braucht es hier ein weiteres USP, um sich auch auf diesem Markt hervorzuheben.

Dabei kommt der nötige Input vielleicht sogar von den Gästen. Stammgäste werden wissen, was sie an „ihrem“ Hotel so besonders schätzen. Ein Hotelier tut immer gut daran, in seine gesamten Analysen auch die Aussagen der eigenen Gäste mit einfließen zu lassen. Man sollte nie vergessen: „Der Wurm muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler!“ Ein USP kann durchaus auch eine bestimmte Kombination von Kleinigkeiten sein. Wichtig ist, dass der Kunde, der durch ein stimmiges USP von einem direkten Vorteil für sich überzeugt ist, weniger über den Preis diskutiert. Seine Preisbereitschaft steigt.

**Wichtig**

Was auch immer als USP „entdeckt“ und herausgestellt wird, das Versprechen muss unbedingt erfüllt werden können.

Die Kenntnis des Marktes steht selbstverständlich auch in direktem Zusammenhang mit der Produktkenntnis und der daraus resultierenden Produkt- bzw. Angebotspolitik und bedingt somit auch die Preispolitik und das Revenue Management. Die verschiedenen Kundensegmente zeigen jeweils eine unterschiedliche Preisbereitschaft einerseits und haben andererseits spezielle Bedürfnisse. Der Privatkunde, der seinen Aufenthalt flexibel bestimmen und/oder sich bereits langfristig im Voraus festlegen kann, legt Wert auf kostengünstige Angebote, da er diese auch selbst bezahlen muss. Der Geschäftsreisende hingegen ist einerseits im Reisezeitraum unflexibel, benötigt jedoch die Möglichkeit, eventuell noch kurzfristig seine Buchung zu ändern oder gar zu stornieren. Dies sollte bevorzugt kostenfrei möglich sein. Da er jedoch seinen Aufenthalt meist nicht selbst tragen muss, hat er eine höhere Preisbereitschaft bei entsprechenden Leistungen. Genau diese Unterschiede macht sich professionelles Revenue Management zunutze.

Aber Vorsicht! Willkürliche Preise, denen keine Buchungs-, Aufenthaltsbedingungen oder entsprechende Leistungspakete gegenüberstehen und offensichtlich nur darauf abzielen, den Kunden so viel Geld wie möglich abzunehmen, werden von diesen identifiziert und haben nichts mit Revenue Management zu tun. Wir sprechen heute vom „hybriden Gast“. Er kommt während der Woche als Geschäftsreisender ins Hotel, trägt die Kosten seines Aufenthaltes nicht selbst, ist in Bezug auf den Preis eher leidenschaftslos und akzeptiert den jeweiligen Firmenrabatt, ohne große Vergleiche anzustellen. Derselbe Gast kann das Hotel am Wochenende oder während der Ferien mit seiner Familie besuchen und wundert sich darüber, dass er über den Reiseveranstalter oder gar im Internet eine viel niedrigere Rate buchen kann. Sollte dieser Gast den Preisunterschied im Hotel ansprechen und wissen sollen, ob er denselben Preis auch für seine Firmenbuchungen bekommen kann, sollte das Hotelpersonal gut vorbereitet sein. Frühzeitige Buchungen mit Vorkasse und ohne Stornierungsmöglichkeit werden mit günstigeren Preisen belohnt. Die von Firmenkunden benötigte Flexibilität hingegen hat ihren Preis. Führende Hoteliers, wie z. B. Jörg T. BÖCKELER, General Manager des InterContinental Düsseldorf, wissen: „Man muss verantwortlich mit den Preisen umgehen. Die Value-Quality-Proposition muss stimmen.“

„Hybrider Gast“

### 3.1.2 Preisfaktor Kosten

Bei allen Betrachtungen des Marktes mit Angebot und Nachfrage dürfen selbstverständlich nicht die Kosten außer Acht gelassen werden. Jedes Unternehmen muss für sich zunächst einmal feststellen, welche Grundbelegung erzeugt werden muss, bis die Kosten gedeckt sind. Diese Grundmenge setzt sich rechnerisch aus günstigen, mengenorientierten Preisen der Vertragskunden und mit bestimmten Bedingungen belegten, besonderen Angeboten zusammen. Ist die Grundbelegung erreicht, kann „geyieldet“ (= gesteuert) werden. Die Spanne zwischen dem Kostendeckungsgrad und dem Preis entscheidet über Erfolg und Misserfolg, also den Gewinn des Unternehmens.



Die Möglichkeiten der Feststellung, wann mit den Umsätzen die Gewinnschwelle erreicht wird und sich Gewinn einstellt, wurden bereits in den Bereichen der Betriebswirtschaftslehre und Hotelbetriebswirtschaftslehre ausführlich behandelt. Zur Wiederholung hier noch einmal eine stark vereinfachte Rechnung:

#### Praxisbeispiel

Ein Hotel mit 150 Zimmern und einer durchschnittlichen Jahresauslastung von 64 % (= 35.040 verkaufte Zimmer im Jahr)

Fixe Kosten	in Mio.	Variable Kosten	in Mio.
Finanzierung/Pacht	1,10	Fremdreinigung	0,50
Personalkosten	0,75	Energie	0,15
Verwaltung + Wartung	0,15	Gästeartikel	0,07
Versicherung	0,05	Wäscherei	0,25
Marketing	0,50	Provisionen	0,08
Reparaturen + Instandhaltung	0,25	Kommissionen	0,08
<b>Summe Fixkosten</b>	<b>2,80</b>	<b>Summe variable Kosten</b>	<b>1,13</b>

**Tab. 2** Beispiel Kostenaufstellung  
(eigene Darstellung)

Fixkosten fallen an, um ein Hotel zu betreiben und sind belegungsunabhängig. Es sind die reinen Bereitstellungskosten.

Variable Kosten sind belegungsabhängig, wobei man bei der Energie in einer richtigen Rechnung einen bestimmten Anteil den Fixkosten zurechnen müsste, da ein Teil der Energie benötigt wird, um den Betrieb bereitzustellen.

Bei der klassischen Deckungsbeitragsrechnung werden zunächst die Kosten für ein leeres Zimmer berechnet, also die Fixkosten pro Zimmer pro Tag:

$$\begin{aligned} & 2.800.000,00 \text{ Euro Fixkosten} : 150 \text{ Zimmer} : 365 \text{ Tage} \\ & = 51,14 \text{ Euro Fixkosten/Zimmer} \end{aligned}$$

Für eine kostenorientierte Preisberechnung ist nun die Höhe der variablen Kosten pro Zimmer bei einer bestimmten Belegung entscheidend:

$$\begin{aligned} & 1.130.000,00 \text{ Euro variable Kosten} : 35.040 \text{ belegte Zimmer} \\ & = 32,25 \text{ Euro variable Kosten pro belegtem Zimmer} \end{aligned}$$

Nach dieser Rechnung liegt die Gewinnschwelle auf der Basis von 64 % Belegung bei einem Mindestpreis von 83,39 Euro:

Fixkosten	51,14 Euro
+ variable Kosten	32,25 Euro
<b>Gesamtkosten</b>	<b>83,39 Euro = Kostendeckung</b>

Bei diesen Berechnungen geht es um die sogenannte **Preisuntergrenze**, die **PUG**. Es ist der Grenzwert der Tagesdurchschnittsrate, unter dem der Hotelier seine Angebote nur in Ausnahmefällen verkaufen sollte (vgl. GOERLICH/ SPALTEHOLZ 2014).

Um genau herauszufinden, zu welchem „Tiefst“-Preis man ein Angebot im Ausnahmefällen annehmen darf, unterscheidet man zwei Arten von PUG:

■ **Langfristige PUG:**

Ein Produkt sollte langfristig am Markt die gesamten mit ihm verbundenen Stückkosten (variable + fixe Kosten) einbringen. Alles was durchschnittlich preislich darüber verkauft wird, erzeugt Gewinn.

■ **Kurzfristige PUG:**

Sie entspricht der absoluten oder auch kostenwirksamen Preisuntergrenze, bei der lediglich die Kosten für die Inanspruchnahme (variable Kosten) der Leistung gedeckt sind.

Das Revenue Management legt hier einen etwas anderen Ansatz zugrunde. Der Unterschied liegt in der Aufteilung der Fixkosten. Berechnet man die Fixkosten pro verfügbares Zimmer, dann bleibt ein Fehlbetrag bei der Deckung dieser Kosten in Höhe der nicht verkauften Zimmer mal der Fixkosten pro Zimmer. Geht man von einer durchschnittlichen Jahresauslastung von 64 % aus, wie in unserem Beispiel, dann bleiben somit 36 % der Fixkosten (in unserem Beispiel wären das immer noch über eine Million Euro) bereits laut Planung ungedeckt. Das kann am Ende des Tages bedeuten, dass der Betrieb nicht aufrechterhalten werden kann, obwohl man alle Zimmer mindestens zur langfristigen PUG verkauft hat. Aus diesem Grund setzt man im Revenue Management eine andere Grundberechnung der PUG an. Hier wird der Fixkostenanteil pro Zimmer auf der Basis der geplanten Belegung berechnet. Daraus ergibt sich in unserem Beispiel die folgende Rechnung:

Fixkosten/Zimmer	79,91 Euro (Summe Fixkosten : 35.040 belegte Zimmer)
+ variable Kosten/Zimmer	35,25 Euro
<b>Preisuntergrenze (PUG)</b>	<b>115,16 Euro</b>

