

HOCHSCHULZERTIFIKAT

Hochschulzertifikat

Revenue Management Advanced

Modul:

Revenue Management Advanced

Studienheft:

Revenue Management Advanced

Autor:innen

Bianca Spalteholz

Florine Gelsing

Thomas Corinth



1.1 Grundlagen und Ursprung

Revenue Management ist eine Managementdisziplin, welche im Dienstleistungssektor angewandt wird. Um hier den Einstieg in die Besonderheiten der Dienstleistungsbranche zu schaffen, sollen zunächst die signifikanten Merkmale von Dienstleistungen dargestellt werden.

Laut Meffert et al. (2015, S. 14) sind Dienstleistungen „selbstständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten verbunden sind“. Dienstleistungen kombinieren interne und externe Faktoren und erzielen einen Nutzen für den externen Faktoren (Meffert et al., 2015, S. 14).

Dienstleistungen

Eine Dienstleistung ist physisch nicht greifbar. Die Immaterialität, auch als Intangibilität bezeichnet, stellt somit das wesentliche charakteristische Merkmal einer Dienstleistung dar (Simon & Fassnacht, 2008, S. 416). Aus der Besonderheit der Intangibilität ergeben sich zwei weitere Besonderheiten von Dienstleistungen. Und zwar die Nichtlagerfähigkeit und Nichttransportfähigkeit von Dienstleistungen (Meffert et al., 2015, S. 33). Bei Dienstleistungen handelt es sich um verderbliche Güter, da sie weder vorproduziert noch gelagert werden können. Die Erstellung und Inanspruchnahme der Dienstleistung fallen zeitlich zusammen, was als „Uno-Actu-Prinzip“ bezeichnet wird (Schneider, 2009, S. 41).

Uno-Actu-Prinzip

In einem Hotel besteht eine fixe Kapazität an Hotelzimmern, die in einer Nacht verkauft werden kann. Wenn das Hotel zu 100 % ausgelastet ist, kann keine weitere Nachfrage bedient werden. So wird diese überschüssige Nachfrage entweder auf einen anderen Zeitpunkt oder auf die Mitbewerber umgeleitet.

Ferner setzen Dienstleistungen die Integration eines externen Faktors voraus, ohne welchen die Dienstleistung nicht zustande kommt. Die Einbeziehung eines von außen in den Dienstleistungserstellungsprozess eingebrachten Dienstleistungskunden, oder eines ihm zugehörigen Objektes, sind somit erforderlich (Bühnert & Luppold, 2017, S. 513). Weiterhin sind Dienstleistungen durch Heterogenität und Individualität gekennzeichnet (Reppenhagen, 2010, S. 18).

Der Dienstleistungsabnehmer sieht sich mit einer Bewertungsunsicherheit und einem hohen Kaufrisiko konfrontiert, da er nicht die Möglichkeit hat, die Qualität vor der Erstellung der Dienstleistung zu prüfen oder diese mit anderen Dienstleistungen zu vergleichen (Bekmeier-Feuerhahn & Ober-Heilig, 2014, S. 29f.). Für den Anbieter hingegen gestaltet sich die Ermittlung der Preisbereitschaft des Kunden komplex.



Ebenfalls empfiehlt sich Revenue Management besonders in Branchen, die durch stetige Nachfrageschwankungen, auch Volatilität der Nachfrage genannt, gekennzeichnet sind. In der Hotellerie kommt es beispielsweise durch Messen, Events, Ferien und Großveranstaltungen zu Nachfrageschwankungen.

Nachfolgend werden zur Veranschaulichung hotelspezifische Beispiele den Dienstleistungseigenschaften zugeordnet:



Abb. 1 Dienstleistungseigenschaften eines Hotels
(eigene Darstellung)

Zusammenfassend bleibt zu verdeutlichen, dass die Charakteristika von Dienstleistungen einen direkten Einfluss auf die Preisbildung von Dienstleistungen und die Preisstrategien der Dienstleistungsunternehmen haben.

Nachdem einleitend sowohl ein Überblick über die Eigenschaften von Dienstleistungen als auch über die Relevanz von Revenue Management als wichtiges Instrument zum Absatz von Dienstleistungen aufgezeigt wurde, wird im Folgenden ‚Revenue Management‘ definiert.

Revenue Management wird in der Literatur und Praxis oft synonym mit dem Begriff Yield Management verwendet (Weatherford, 1998, S. 69; Fassnacht & Homburg, 1998; Lindenmeier, 2005, S. 5). Ebenfalls werden in der deutschsprachigen Literatur oft die Begriffe Erlös- und Ertragsmanagement (vgl. IHDE 1993, S.103.) genutzt. Sämtliche Bezeichnungen stimmen darin überein, dass die im Revenue Management eingesetzten Instrumente auf die Gestaltung der Erlösseite ausgerichtet sind und eine Maximierung des Gesamterlöses anstreben (Klein & Steinhardt, 2008, S. 5).

Revenue Management

Seinen Ursprung hat das Yield Management im Luftverkehr, wobei American Airlines als Pionier gilt (Simon & Fassnacht, 2008, S. 433). Durch die Deregulierung des amerikanischen Luftverkehrs 1978, konnten Fluggesellschaften frei, ohne staatliche Regulierung, über Anbindungen und die Preisgestaltung ihrer Flugtickets entscheiden (Klein & Steinhardt, 2008, S. 2). Zu dieser Zeit traten neue und günstigere Anbieter mit geringeren Serviceleistungen in den Markt ein, was einen Konkurrenz- und Preisdruck mit sich brachte. American Airlines griff zunächst auf Preisdifferenzierungen zurück und setzte Sondertarife ein, entwickelte dann bestehende Prognosesysteme weiter und implementierte ein Instrument zur Kapazitätssteuerung in Hinblick auf die Annahme oder Ablehnung von Anfragen (Kimms & Klein, 2005, S. 2).

Ursprung Yield Management

Bis zur Mitte der 1990er-Jahre wurde der Begriff ‚Yield Management‘ in der Luftfahrt verwendet, wobei ‚Yield‘ den durchschnittlichen Erlös eines Passagiers pro geflogener Meile maß (Weatherford, 1998, S. 69). Als Yield Management Anfang der 1990er Jahre auch auf andere Branchen, insbesondere die Transport-, Tourismus- und Beherbergungsbranche, übertragen wurde, etablierte sich der Begriff Revenue Management immer mehr (von Martens, 2009, S. 33f.).

Streng genommen beschäftigt sich das Revenue Management mit der strategischen Ausrichtung am Markt und der Planung von Vertriebs- und Verkaufsmöglichkeiten, mit dem Ziel der Erlös- und Ertragsmaximierung. Das Yield Management befasst sich hingegen mit der taktischen Steuerung von Verfügbarkeiten zu nachfrageorientierten Preisen (Spalteholz, o. D.-e). Nachfolgend wird im vorliegenden Studienheft ausschließlich der Begriff „Revenue Management“ verwendet.

Revenue vs. Yield Management



Zu Beginn wurde dargestellt, dass Dienstleistungen Besonderheiten aufweisen, wie die Erstellung im Uno-Actu-Prinzip und die Nichtlagerfähigkeit. Da Dienstleistungen nicht lagerfähig und Nachfrageschwankungen unterworfen sind, besteht für den Dienstleistungsanbieter das Risiko, Nachfrager aufgrund ausgeschöpfter Kapazitäten in Peak-Phasen (Spitzenzeiten) abweisen zu müssen. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass sich der Dienstleistungserbringer in Off-Peak-Phasen (Zeiten gekennzeichnet von schwacher Nachfrage) mit unausgelasteten Kapazitäten konfrontiert sieht. Der Dienstleister kann jedoch die Überschüsse aus den Peak-Phasen nicht speichern und auf weniger ausgelastete Zeiten übertragen. Es kann dementsprechend nicht auf „Vorrat produziert“ werden (Pechtl, 2005, S. 245).

Definition

Unter Kapazität versteht man laut Haller (2015, S. 156) „den maximalen Output eines Systems in einer bestimmten Periode unter gegebenen Bedingungen. Die zeitliche Dimension spielt dabei eine wesentliche Rolle“.

In der Hotellerie werden Gäste beispielsweise zu stark nachgefragten Messezeiten aufgrund ausgeschöpfter Kapazitäten abgewiesen und in schwachen Nachfragezeiten bleiben Zimmer leerstehend. Bei Theatern oder Konzerthäusern erfolgt das gleiche Prinzip anhand von Sitzplätzen bei stärker und schwächer nachgefragten Konzerten bzw. Wochentagen. Wenn ein Sitzplatz in einem Theater oder Konzerthaus, oder ein Hotelzimmer unbesetzt bleibt, führt es zu unwiederbringlich verlorenen Einnahmen (Haller, 2015, S. 245).

Voraussetzungen Revenue Management

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Voraussetzungen, um Revenue Management anzuwenden, darin bestehen, dass fixe Kapazitäten vorliegen, Dienstleistungen oft im Voraus gebucht werden, Leistungen nicht gelagert werden können und Nachfrager unterschiedliche Preisbereitschaften aufweisen, über welche sie in unterschiedliche Segmente unterteilt werden können. Ein weiterer Aspekt ist, dass die variablen Kosten im Vergleich zu den Fixkosten gering sind (Haller, 2015, S. 277). Demnach muss der Dienstleistungsanbieter Strategien entwickeln, mithilfe derer die Auslastung in nachfrageschwachen Zeiten erhöht und die Gewinne in nachfragestarken Zeiten maximiert werden (Haller, 2015, S. 156ff.).

„Revenue Management umfasst eine Reihe von quantitativen Methoden zur Entscheidung über Annahme oder Ablehnung unsicherer, zeitlich verteilt eintreffender Nachfrage unterschiedlicher Wertigkeit. Dabei wird das Ziel verfolgt, die in einem begrenzten Zeitraum verfügbare, unflexible Kapazität möglichst effizient zu nutzen.“ (Klein & Steinhardt, 2008, S. 245ff.) Revenue Management beinhaltet eine Weiterentwicklung des Preissystems der zeitlichen Preisdifferenzierung und hat die Intention, durch differenzierte Preis- und Kapazitätsstrukturen höhere Gewinne zu erzielen. Entsprechend ist das Ziel, den Ertrag pro verfügbarer Kapazitätseinheit zu vermehren (von Martens, 2009, S. 17; Tscheulin & Lindenmeier, 2003, S. 630). Revenue-Management-Instrumente werden genutzt, um ein optimales Gleichgewicht zwischen Auslastungsgrad und Durchschnittspreis einer Betriebseinheit zu realisieren sowie auch den höchstmöglichen Ertrag zu erzielen (Pepels, 2015, S. 101).

Das Revenue Management konzentriert sich dabei nicht ausschließlich auf die Preise, sondern versucht, ebenfalls die Kapazitäten optimal auszulasten, Distributionssysteme einzubinden und zielführend mit dem Nachfrager zu kommunizieren. Revenue Management ist demnach kein rein preispolitisches Instrument, sondern vielmehr ein ganzheitliches Marketing- und Wettbewerbsinstrument (Simon & Fassnacht, 2008, S. 432ff.).

Abschließend soll das erhebliche Potenzial für die Umsatz- und Gewinnmaximierung von Dienstleistungsunternehmen durch das Revenue Management noch einmal betont und der Revenue-Management-Prozess dargestellt werden:



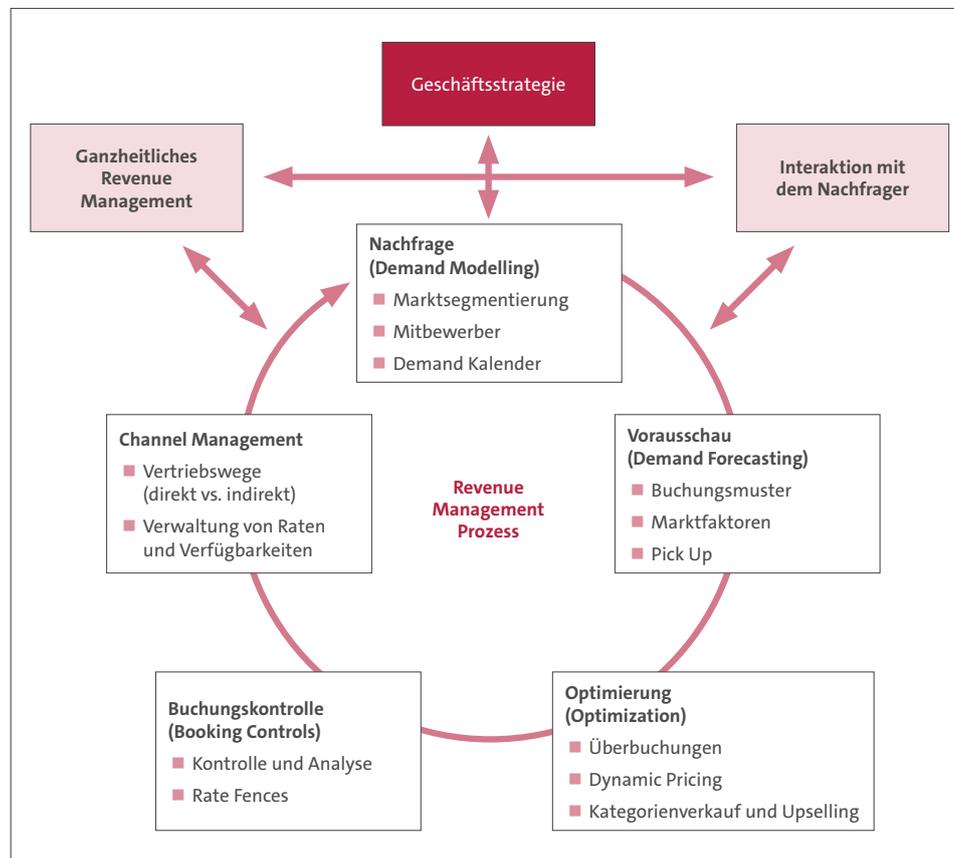


Abb. 2 Revenue-Management-Prozess
(in Anlehnung an Noone et al., 2011)

1.2 Anwendungsgebiete

QV

Wie zuvor in Kapitelabschnitt 1.1 „Grundlagen und Ursprung“ beschrieben, liegt der Ursprung des Revenue Managements in der Luftfahrtindustrie. Revenue Management stellt jedoch für viele Dienstleistungsbranchen eine Möglichkeit der Ertrags- und Kapazitätenoptimierung dar. Somit findet es beispielsweise bereits Anwendung in verschiedenen Bereichen, die in der folgenden Abbildung aufgeführt werden:



Abb. 3 Anwendungsgebiete des Revenue Managements
(in Anlehnung an Kimms & Klein, 2005, S. 2; Goerlich & Spalteholz, 2020, S. 15–21)



© IST Hochschule für Management

Es wird deutlich, dass der Verbraucher in vielen Bereichen täglich mit Revenue Management konfrontiert wird. Gleichzeitig bedeutet dies, dass es eine tägliche Aufgabe des Hotelteams ist, Revenue-Management-Strategien anzuwenden, Gäste zu steuern und den Ertrag zu optimieren.

Nachfolgend sollen die Hotellerie und ihre Anwendungsgebiete für das Revenue Management kurz skizziert werden.

Definition Hotellerie

Die Hotellerie ist Teil des Gastgewerbes und verpflegt ihre Gäste mit einem Angebot an Beherbergungs-, Bewirtungs- und Komplementärleistungen (Henschel et al., 2013, S. 3). Die wesentliche Leistung eines Hotels besteht in der Bereitstellung von Hotelzimmern mit unterschiedlichen Ausprägungen, wie Zimmergröße, Ausblick, Bettengröße, Lage etc. (Goerlich & Spalteholz, 2014, S. 43).



Die Hotellerie ist eine facettenreiche Branche, mit vielfältigen Leistungsangeboten, auf welche folgend nur kurz eingegangen wird. Die Anzahl der Übernachtungen in Hotels (*ohne Hotels garni, d. h. Hotels, die nur Übernachtung und Frühstück anbieten.) in Deutschland ist in den vergangenen Jahren kontinuierlich gestiegen und lag bei 201,1 Millionen Übernachtungen im Jahr 2019 (Statista, 2021) (vgl. Kapitel 6 „Exkurs COVID-19“).

Das Leistungsangebot und die Aufenthaltsdauer der Gäste werden vom Standort des jeweiligen Hotels geprägt. Zum einen gibt es Stadthotels, welche in der Regel einen hohen Anteil an Geschäftsreisenden beherbergen, die eine eher kurzfristige Aufenthaltsdauer aufweisen. Zum anderen existieren Ferienhotels, welche sich in der Regel an Gäste richten, die längerfristige Aufenthalte mit einem größeren Leistungsspektrum an Bewirtungs- und Komplementärleistungen nachfragen. Ebenfalls unterscheiden sich Hotels durch ihre Betriebsdauer, d. h. über ganzjährige oder saisonale Öffnungszeiten. Die Konzeptionsform stellt ein weiteres Unterscheidungsmerkmal dar. Ein Hotel kann ein Individualhotel oder ein Kettenhotel sein oder einer Hotelkooperation zugehörig sein. Weitere Einteilungen erfolgen über den Qualitätsstandard und die Hotelkategorien (beispielsweise Hotelkategorien/Sterne des DEHOGA) der jeweiligen Hotels (Henschel et al., 2013, S. 12ff.).

Nachdem das Revenue Management Ende der 1970er-Jahre in der Luftfahrtindustrie implementiert wurde, folgte in den 1980er-Jahren die Umsetzung in der Hotellerie, erstmals durch die Hotelkette Marriott International Cross, 1997a, S. 140). Revenue Management steuert in der Hotellerie unter anderem die Zimmerkapazitäten und Preise mit dem Ziel, Umsatz und Gewinn zu maximieren. Die Kapazität ist starr, kann nicht gelagert werden und ist entsprechend verderblich. In Off-Peak-Phasen sollen die Belegung und demnach Umsatz gesteigert werden, in Peak-Phasen sollen die Preise optimiert und dementsprechend ein Mehrumsatz erzielt werden (Goerlich & Spalteholz, 2014, S. 15).

In der Hotellerie kann Revenue Management im Logis-, im MICE-, im F&B- und im Spa- und Wellnessbereich angewandt werden. Die Einordnung der Bereiche in ein Organigramm erfolgt in Kapitelabschnitt 1.4 „Organisatorische und disziplinarische Einordnung – das Revenue-Management-Team“. Im Logisbereich werden die Zimmerraten, Zimmerkapazitäten, Anreisetage, die Aufenthaltsdauer und Nebenumsätze (z. B. Gastronomie) gelenkt. Im MICE-Bereich werden die Tagungsraumkapazitäten (Anzahl der Räume, Bestuhlungsformen etc.), Veranstaltungsarten (Seminar, Tagung, Event etc.), Marktsegmente (Buchungsvorlaufzeit, Wert der Veranstaltung etc.) und Zeiten (Tageszeiten, Wochentage, Dauer der Veranstaltung) gesteuert. Im F&B-Bereich werden die Zeiten (Tageszeiten, Wochentage) und die durchschnittlichen Umsätze pro Sitzplatz und Belegungshäufigkeit pro Sitzplatz und Tag gesteuert. Es können unterschiedliche Speise- und Getränkekarten je nach Nachfrage eingesetzt werden, wie beispielsweise eine Konzert-, Terrassen-, Wochenend- oder Special-Event-Karte. Im Spa- und Wellnessbereich werden die Kabinenkapazitäten sowie Treatments und Behandlungen gezielte Goerlich & Spalteholz, 2020, S. 35, 177, 200).

QV

