Yield Management hilft, bei hoher Nachfrage besser mit Zimmern oder Behandlungskabinen zu haushalten und sie zum bestmöglichen Preis zu verkaufen

Yield Management im Spa, Teil 1

Beste Auslastung zum **besten** Preis

Yield- oder auch Revenue Management im Wellness-Hotel zielt auf die bestmögliche Auslastung von Zimmern, Kabinen und Mitarbeitern. Dabei stehen die Umsatz- und Ertragsmaximierung wie auch die Preis-/Mengenoptimierung sowie strategische Marketingmaßnahmen im Fokus. Dieser erste Teil der Serie bietet einen Überblick über das Instrumentarium und seine Anwendungsmöglichkeiten im Wellness-Hotel.

Yield- und Revenue Management, in einem Satz erklärt, ist eine Methode, vorhandene Kapazitäten von z.B. Flugsitzen, Hotelbetten oder auch Spa-Behandlungskabinen profitabel zu managen, also zu lenken oder zu steuern. Der Begriff Yield – schlicht nach Duden definiert – bedeutet Ernte, Ertrag, Gewinn, Ausbeute und technisch gesehen sogar Gleitbewegung. Revenue dagegen wird mit Einkünften und Einnahmen, also Umsatz, oder auch Erlös oder Ertrag beschrieben. Revenue- und Yield Management leitet sich aus diesen Begriffen ab. Kurz gefasst geht es in dieser Disziplin um Umsatz- und Ertragsmaximierung oder bezogen auf Belegung und Durchschnittspreis, um Preis-/Mengenoptimierung oder, in einem noch weiter gefassten Sinne, um strategisches Marketing, welches in der Tat die gesamte Palette des klassischen Marketings mit einbezieht. Damit ist Yield- und Revenue Management also auch nicht einfach ein Modebegriff, sondern vielmehr die Kunst, der richtigen Zielgruppe im Markt sein klar definiertes Produkt zum richtigen Zeitpunkt zum bestmöglichen Preis zu verkaufen. Das ist leicht gesagt! Und ist es nicht auch viel zu teuer – womöglich in noch eine Software investieren zu müssen? Weit gefehlt! Denn mit Technologie hat das zunächst einmal wenig zu tun. Vielmehr ist es eine Philosophie, die vom Management eines Hauses initiiert und gestützt werden muss und die von Mitarbeitern aller Bereiche gelebt werden will. Yield- und Revenue Management kann nicht von heute auf morgen implementiert werden! Viele Fluggesellschaften, die seit Jahrzehnten – genauer gesagt, seit den frühen 80ern des vorherigen Jahrhunderts – mit der Yield Management Methode ihre Sitze auf ihren Streckennetzen füllen, feilen noch immer an den Feinheiten und lernen ständig hinzu.

Yield Management heißt, von alten Erfahrungswerten Abstand zu nehmen

Die Situation heute. Fakt ist, dass ein großer Teil der Hotellerie der Zeit hinterherhinkt. Der Markt hat sich drastisch verändert. Durch das Internet ist der Markt transparenter und für den Verbraucher attraktiver geworden. Während Preise durch Anbieter nachfragegerechter gesteuert werden, hat sich die Wahrnehmung von Preis und Leistung durch den Verbraucher massiv verschoben. Denn durch die heutigen Kommunikationsmöglichkeiten und durch den Erfahrungsaustausch im Internet ist Meinung nicht nur kritischer denn je, sondern sie ist öffentlich. Gleichzeitig scheint aus der Wahrnehmung der Hotels heraus immer noch jeder nur noch nach Preis zu kaufen, was den

Fotos: Dolomiti Panorama Spa, Family Resort Rainer, www.hotelrainer.com

Eine marktgerechte Preisgestaltung erfordert jährliche Analysen zur genauen Kenntnis des eigenen Marktes, der Kundensegmente und der eigenen Alleinstellungsmerkmale

Wettbewerb im Kampf um Gäste verschärft. Und da fängt das Dilemma an. Denn während sich der Markt, also der Kunde, verändert hat, verharrt der Blickwinkel des Hoteliers noch auf seinen eigenen, „alten“ Erfahrungswerten. In diesem Denkmuster kreist er immer wieder um die alten Mitbewerber, die Stammkunden, die grundsätzlich Veränderungen scheuen, die Vorurteile über Preisentwicklungen, die Überzeugungen von den Erwartungen der Gäste, die Abhängigkeiten von Meinungen gleichgesinnter Kollegen, das Anzweifeln von neuen Technologien etc. ...

Ein Beispiel hierfür: Ein Wellness-Hotel an der Ostseeküste – wir nennen es Thalasso Therme Hotel – sieht als Mitbewerber immer seine Kollegen im Umkreis von zwei Kilometern an derselben Küste. Diese bieten nicht dieselben Anwendungen an wie das Thalasso Therme Hotel. Preislich orientiert es sich aber an ihnen. Wenn man im Hotel nun genau weiß, dass 50 % der Gäste wegen der Thalasso-Therapien kommen und nur 50 % wegen der Lage an der Ostsee, dann sitzen auch nur 50 % der Mitbewerber im nahen Umkreis, die anderen 50 % liegen womöglich hunderte von Kilometern entfernt. Wenn nun auch noch der Standard des eigenen Hauses in den Bereichen Zimmer und Gastronomie über dem der Mitbewerber in der Nähe liegt, dann reduzieren sich die 50 % der potentiellen lokalen Mitbewerber nochmals. Das Thalasso Therme Hotel muss sich also im Preis nach oben abheben und darf sich auf keinen Fall nach unten abgrenzen. Wie unschwer zu erkennen ist, bedarf das aber einer genauen Kenntnis des eigenen Marktes, der Kundensegmente und der Alleinstellungsmerkmale des eigenen Produktes. In der Summe führt das zu genauen Analysen, die jedes Jahr aufs Neue durchgeführt werden müssen. Nur dann können Preise marktgerecht gestaltet werden. Und hier ist die erste Hürde, die es zu durchbrechen gilt. Im zweiten Schritt muss das Buchungsverhalten der Kunden beobachtet und die Nachfragesituation im Markt stetig beobachtet werden. So viel Aufwand? Ja, unbedingt, denn der Einsatz lohnt sich.

Kapazität **systematisch** steuern

Nachgerechnet: ein Praxisbeispiel. Nehmen wir einmal ein 100-Zimmer-Hotel mit einer durchschnittlichen Belegung von 60 % und einem durchschnittlichen Zimmerpreis von 90,00 Euro netto. Würde nun jedes zweite Zimmer am Tag mit einem Mehrpreis von 3,50 Euro verkauft werden, dann entspräche das am Tag ei-

nem Mehrumsatz von 105,00 Euro und aufs Jahr gesehen summiert sich das auf rund 38.000,00 Euro. Wenn nun noch durch den Eintritt in neue Absatzmärkte und die Neugestaltung des Angebotes eine Belegungssteigerung von 2 % erreicht werden kann, dann sind das weitere 65.000,00 Euro. Summa summarum sind das zwei bis drei neue Verkaufs- und Reservierungsmitarbeiter. Das Hotel gewinnt an zwei Enden: Belegung und Preis. Beides bringt mehr Umsatz.

Der Aufwand lohnt sich

Daraus sind zwei Schlussfolgerungen zu ziehen. Erstens: Rechnet man die Rechung umgekehrt – der Preis wurde aus Wettbewerbsgründen abgesenkt und Marktanteile an innovativere Mitbewerber verloren – muss man ggf. am Ende des Jahres zwei bis drei Mitarbeiter entlassen. Zweitens: Holt man sich reines Mengengeschäft wie z.B. Gruppen ins Haus, hat man zwar sicheren, schnellen Umsatz, die Langzeitfolgen sind aber riskant, denn man verliert an Image, das Preisgefüge sinkt ab, man hat höhere laufende Kosten und höhere Kosten für Instandhaltung. Der Weg hinaus aus der Preisverfall- und Belegungsfalle heißt Yield- und Revenue Management, das auf eine gesunde Marketingbasis aufbaut.

spa info

Stichwort: Flexible Preise

Spitzenzeit Wochenende: So mancher Spa Manager im Wellness-Hotel könnte über das Wochenende doppelt so viele Kabinen und Mitarbeiter auslasten, als zur Verfügung stehen – während sich die Nachfrage unter der Woche nur zögerlich gestaltet. Oft wird zur Auslastungssteuerung versucht, unter der Woche mit Rabatten zu arbeiten, was vor allem dem Image im Luxus-Spa abträglich sein kann. Eine Alternative bietet das Yield Management mit variablen Preisen je nach Nachfrage, im Spa-Menü z.B. durch das Wörtchen „ab“ vor dem Preis gekennzeichnet. Was bei den Fluggesellschaften bereits gang und gäbe ist, daran gewöhnt sich nun auch der Spa-Besucher: dass die Bereitschaft früh zu buchen und unter der Woche zu reisen mit günstigeren Behandlungen belohnt wird.

Bianca Spalteholz Nach kaufmännischer Ausbildung war die Autorin mehrere Jahre u.a. als Leiterin Marketing Services und Geschäftsführerin in der Hotelbranche tätig. 1997 gründete sie ihr Unternehmen Bianca Spalteholz Hotel Business Development, spezialisiert auf Hotelvertrieb und -marketing, und ist heute gefragte Referentin und Präsidentin der Frankfurt Hotel Alliance. Kontakt: www.spalteholz.com

Das Ziel in der Praxis. Die Kennzahl, die das Ziel von Yield- und Revenue Management am deutlichsten veranschaulicht, ist der RevPAR (Revenue Per Available Room), zu Deutsch: der Umsatz pro verfügbarem Zimmer. Der RevPAR vereint die Belegung und den Durchschnittspreis in einer Zahl. Diese kontrolliert die Ausgewogenheit der beiden Elemente. Der Fokus liegt also immer auf dem Ertrag, den ein einzelnes oder auch alle Zimmer abwerfen. Er wird täglich gemessen und dem Budget, das ebenfalls pro Tag erstellt wird, gegenübergestellt. **Es gilt also einerseits, den Ertrag eingehender Reservierungsanfragen zu erhöhen und Zimmer optimal, sprich mit höheren Gewinnen, zu verkaufen, und andererseits, mit den festgestellten Stärken des eigenen Hauses potenzielle neue Kundensegmente zu definieren und die eigene Angebotspalette sowie Kommunikation und Vertrieb auszubauen.** Yield Management kann nicht die Nachfrage erhöhen oder beeinflussen, aber es kann von der vorhandenen Nachfrage mehr Menge und bessere Preise abschöpfen.

Nachfrage abschöpfen und zum bestmöglichen Preis verkaufen

Yield- bzw. Revenue Management macht z.B. dann Sinn, wenn ein Hotel in Zeiten hoher Nachfrage besser mit seiner täglich begrenzt vorhandenen Zimmeranzahl oder ein Spa mit seinen Kabinen haushalten will. Außerdem ist es dann sinnvoll, wenn man alle Möglichkeiten ausschöpfen möchte, seine Zimmer zum bestmöglich erzielbaren Preis zu verkaufen. Optimalen Nutzen kann man aus Yield Management ziehen, wenn gewisse Grundvoraussetzungen erfüllt sind. Zum Beispiel sollte ein Hotelier, der gezielt Ertragssteuerung betreiben will, seine oberste (fixe und variable Kosten in der Summe) und seine Preisuntergrenze (nur variable Kosten) kennen. Es sollte mit Einzel- und Gruppenbuchungen zu tun haben. Idealerweise verfügt er über eine klassische Preisstruktur mit flexiblen Tagespreisen pro Zimmerkategorie, die je nach Belegung und Nachfragesituation verändert werden, Firmen-, Wochenend- und Sonderraten sowie Packages. **In einem Wellness-Hotel sollte gezielt mit Zusatzverkäufen und Upselling im Arrangementbereich gearbeitet werden.**

Zusätzlich zu den bereits erwähnten Markt- und Kundenkenntnissen sind da noch die taktischen Mittel, die die gesetzten Ziele in strategische Planung umwandeln. Mit Preiscode-Konditionierung, so genannten „Stay Controls“, steuert man jetzt die gewünschten Produkte (Preise und Angebote) im Markt. Aufenthalts- und/oder Anreisebedingungen beeinflussen dabei u.a. die Belegung, Vorauszahlungs- und Stornobedingungen dagegen z.B. den Preis. Denken Sie immer daran, Sie wollen Ihre Verluste zu Spitzenzeiten reduzieren und zu schwachen Zeiten Ihre Belegung steigern. Belegungsspitzen müssen also ausgeglichen werden. Dazu bedarf es noch weiterer Kenntnisse, auf die wir im nächsten Teil eingehen werden. Dazu gehören u.a. das Erfassen von abgelehnten Buchungen, des Buchungs- und Stornoverhaltens der Gäste, von No-Shows, Walk-ins sowie veränderten Aufenthalten. Sobald man die Logik erkannt hat, wie Yield Management funktioniert, kann man mit einem gewissen Zeitaufwand für jedes Hotel und jedes Spa Verkaufsstrategien ausarbeiten, Preise festlegen, konditionieren und sein Personal dahin trainieren, nach einem bestimmten Raster Zimmer oder Behandlungen zu verkaufen.

Im Teil 2 in der nächsten Ausgabe erfahren Sie, wie Sie Yield Management in Ihrem Wellness-Hotel zur Auslastungsoptimierung nutzen können. □