Die genauen Kosten der Anwendungen und ihre Erträge müssen analysiert werden

Fotos: Reviderm/weissesroessl.at

Yield Management im Spa, Teil 2

Optimale Auslastung für Wellness-Hotels

Im zweiten Teil dieser Artikelserie sollen die Charakteristika des Yield Management (YM) in Wellness-Hotels detaillierter betrachtet werden. Angesichts der Tatsache, dass es im YM um Umsatz- und Ertragsoptimierung in der Dienstleistungsindustrie geht, so gilt es zunächst den Unterschied zwischen produzierender Konsumgüterindustrie und Dienstleistungsindustrie zu definieren.

Während Konsumgüter in bestimmten Absatzmengen hergestellt werden und das fertige Produkt auf den Markt kommt, funktioniert der Absatz auf dem Dienstleistungssektor nach dem Uno-Actu-Prinzip: Produktion und Konsumption fallen zusammen. Der Kunde ist aktiv an der Leistungserstellung beteiligt. Dienstleistung wird bereitgestellt: Ist kein Kunde da, der sie in Anspruch nimmt, entsteht keine Produktion und kein Verbrauch. Die laufenden Bereitstellungskosten müssen aber dennoch gedeckt werden. Deswegen ist eine gewisse prozentual festzulegende Grundbelegung notwendig, die einen entscheidenden Teil der fixen (Bereitstellungs-)Kosten und der variablen Kosten erwirtschaftet, damit ein Hotel überhaupt betrieben werden kann.

Ein weiterer Unterschied zum Konsumgütermarkt ist die Verknappung von Kapazitäten. Im Hotel können wir bei großem Andrang, also hoher Nachfrage, nicht anbauen, wir können keinen Lagerbestand anlegen, nicht „hamstern“ und den Bedarf später befriedigen. Also gilt es die vorhandenen, begrenzten Kapazitäten intelligent auf den Nachfragemarkt zu verteilen. Einige Beispiele: Die Bahn rollt immer in ihrem vorgegebenen Zeitplan, ob die Sitze belegt sind oder nicht: Der Streckenabschnitt ist besetzt, die Transportkosten entstehen. Folglich versucht die Bahn, mit Sonderpreisen die starke Nachfrage an bestimmten Tagen und Stunden zu entlasten und durch Preisvorteile zu den weniger gefragten Zeiten Kunden anzulocken. Steuerung durch Umverteilung! Auch das Kino, das am Wochenende stärker besucht wird, kostet an diesen Tagen mehr, dafür am Wochenanfang z.T. weniger als die Hälfte, um den Freizeitbedarf umzuschichten. Denn die Vorstellung läuft, egal ob 10 oder 200 Leute im Kino sitzen. Was hat das nun mit den unterschiedlichen Hoteltypen zu tun?

Klassisches Yield Management im Stadthotel. Ein durchschnittliches Stadthotel lebt in erster Linie von Übernachtung und Frühstück seiner Gäste. Der Aufenthalt beträgt i.d.R. 1,2 bis 1,8 Nächte, der Zimmer-/Bettenumschlag ist hoch. Gute Nachfragezeiten sind meistens Montag bis Donnerstag. Am Wochenende reduziert sich je nach Stadt und Standort des Hotels die Belegung auf ein Minimum, der Wettbewerb um die wenigen Gäste steigt, die Preise sinken. Zu Messe- und Kongresszeiten steigt der Bedarf an Betten wieder exorbitant und mit ihm die Preise. Die Mitbewerber eines solchen Hotels liegen meistens in unmittelbarer Nähe, da der Gast, meist Geschäftsreisender, dorthin reisen muss, wo er seine Geschäfte tätigt. Um die Gunst des Gastes wird meistens immer noch über den „nackten“ Preis geworben, ohne Preise an Bedingungen zu knüpfen. Leider! Um den Kunden in einer solchen Situation zu einer höheren Preisbereitschaft zu bringen, bedarf es wohl überlegter Sonderleistungen, die ein Haus vom anderen unterscheiden – oder die im selben Haus angeboten werden, wie z.B. Business-Pakete oder komfortablere Zimmerkategorien. Nach modernen, dynamischen Preisprinzipien kann ein Hotelier hier bereits seine Spitzenzeiten sehr positiv beeinflussen, indem er die letzten 10–20 Prozent seiner Kapazitäten nur noch nachfragegesteuert anbietet: zu höheren Preisen und mit Buchungsbedingungen wie z.B. Mindestaufenthalten oder bestimmten Anreisetagen. Die größte Herausforderung eines solchen Hotels ist es, intelligent mit einer Gruppenanfrage umzugehen. Das Busgeschäft für ein solches Hotel kommt daher klassisch eher am Wochenende oder in Ferienzeiten in Frage.

Yield Management im Tagungs- oder Stadthotel mit Spa. Komplizierter wird es, wenn das Hotel eine größere Anzahl an Tagungsräumen und mehrere Restaurants bietet, einen Bankettbereich für die Tagungen vorhalten muss und ein Spa mit umfangreichem Behandlungsmenü zu bieten hat. Ein solches Hotel trägt wesentlich höhere Kosten und kann mehrere Zielgruppen gleichzeitig bedienen. Es muss sich mit unterschiedlichsten Anforderungen und mit sehr konträrem Bedarf auseinandersetzen, ein weit komplexeres Preisgefüge anbieten und das gesamte Produkt mit all seinen Besonderheiten scheinbar

Voraussetzung für Yield Management im Spa: die Software-Anbindung an das Front-office und den Logis-Bereich

unabhängig voneinander steuern. Denn jeder Bereich mit seinen Kapazitäten hat seine eigenen Gesetzmäßigkeiten, die, nachdem sie individuell ausgesteuert wurden, wieder in die Gesamtangebotspalette eingefügt werden müssen. Das erfordert enormen Aufwand, ein hohes Maß an Logistik, Geschick und vor allem einen übergreifenden Marketingansatz:

Die Preisfrage ist bei den meisten Kunden der größte Motivator, um Wünsche und Gewohnheiten zu verändern

- Welche Belegungsspitzen hat welcher spezifische Bereich?
- Welcher, lukrativere, Geschäftstyp verdrängt womöglich einen anderen?
- Welcher Typ kreiert dagegen höhere Nebenumsätze?

Die Komplexität dieser Denkansätze erstickt oft bereits im Keim die Ideen, die Hotelmanager und Mitarbeiter dazu haben. Die Voraussetzungen für Revenue Management in einem Tagungs-/Stadthotel mit Spa sind u.a. profunde Kenntnisse über

- die bedienten Gästesegmente und deren Buchungsverhalten,
- die potenziellen Marktsegmente,
- die geografischen Quellmärkte der Stadt und
- die potenziellen Belegungsschwankungen des Standortes.

Sind diese Kenntnisse nicht vorhanden, bietet es sich an, rückwirkend einen Ampelkalender der vergangenen Jahre zu erstellen und dadurch zu analysieren, wann und warum es im Hotel und in der Stadt Belegungsspitzen gegeben hat. Zu den stark frequentierten Tagen sollte ferner festgestellt werden, wie viele Gäste nicht aufgenommen werden konnten – wegen Ausbuchung (Denials, Turnaways) oder weil die vorhandenen Angebote/Preise nicht den Vorstellungen der Gäste entsprachen. Voraussetzung dafür ist das strukturierte Sammeln dieser Informationen im Laufe des Reservierungsalltags. Diese Übung ist schulungsintensiv und wird von den Mitarbeitern oft als lästig empfunden. Sie ist aber Pflicht im Yield Management! Durch mangelnde Kenntnis der Möglichkeiten zur Umsatzoptimierung in einzelnen Hotelbereichen wird oft ein defizitärer Bereich vom lukrativeren Bereich (z.B. Logis) subventioniert. Das muss aber nicht sein.

Yield Management im Wellness-Bereich eines Resort Hotels. Die Frage, ob YM auch im Wellness-Bereich eines Hotels einen Sinn hat und ob es eine Art Lagerhaltung von Produkten/Angeboten gibt, kann mit einem klaren Ja beantwortet werden. Die verfügbaren Produkteinheiten haben nur ein anderes Gesicht und andere Gesetzmäßigkeiten: Jede Leerlaufstunde von Spa-Kabinen oder Spa-Mitarbeitern bedeutet entgangenen Umsatz und Gewinn. Denn auch hier haben wir es mit unterschiedlicher Nachfrage und mit begrenzten Kapazitäten zu tun, mit ertragsstarken und ertragsschwachen Tagen (High- und Low-Yield-Tage, z.B. das Wochenende gegenüber Wochentagen) und mit beliebten und unbeliebteren Tageszeiten. Während es bei der Logis mittlerweile gang und gäbe ist, High-Yield-Tage teurer anzubieten, lässt sich dies im Spa noch lange nicht durchsetzen. Der Ansatz sollte eher über das Anreizprinzip und Vergünstigungen gesteuert werden (wir erinnern uns: Steuerung durch Umverteilung, wie bei der Bahn oder im Kino). Also Zeiten starker Nachfrage entzerren und auf niedrige Nachfragezeiten verlagern, indem man lohnenswerte Discounts anbietet. Letztlich ist die Frage nach dem Preis bei den meisten Kunden noch immer der größte Motivator, ihre Wünsche und Gewohnheiten zu verändern. Wer die höhere Preisbereitschaft hat, erhält auch die Behandlungen zu den privilegierten Zeiten.

Was die zeitliche Komponente des YM im Wellness-Hotel angeht, so werden im Verkauf die Behandlungstermine bereits bei der Buchung angeboten, manchmal schon Wochen oder Monate im Voraus. Parallel können Reservierungen für Anwendungen in letzter Minute erfolgen. Je nach Nachfragesituation zum Anfragedatum werden nur vollpreisige Anwendungen in den Verkauf gebracht. Wie im Zimmerverkauf gilt auch hier: Preislisten werden nur als Vollpreisdarstellungen oder mit Preisspannen dargestellt.

Die Frage nach Marktsegmenten stellt sich fortgeschrittenen Yield Managern im Wellness-Bereich spätestens, wenn er mit der Basis bereits gut aufgestellt ist, also gute Kenntnisse über seine Kunden und deren Gewohnheiten hat. YM wäre nicht komplett, wenn der Kostenfaktor nicht berücksichtigt würde. Im Wellness-Bereich unterscheiden wir ebenfalls nach fixen (Bau des Wellness Bereiches oder Pacht der Räume, festes Personal, Grundenergie etc.) und nach

Wann erzielen welche Behandlungen mit welchem Therapeuten in welchem Raum beste Auslastungsgewinne?

variablen Kosten (Produkte, Raumreinigung, freies Personal).

Wie kann YM im Spa nun konkret gelebt werden? Es stehen drei Modelle zur Verfügung (s.a. Berechnungsbeispiele unten S. 36):

■ **Dynamic Pricing:** Nachfrageorientierte Preise. Nachdem sich das dynamische Preisprinzip bereits von der Flugindustrie bis hin zum Reiseveranstalter und damit bis zum Kunden durchgesetzt hat, braucht man bei Angeboten ohne Vertragsbindung nicht mehr lange nachzudenken. Flexible Preise, also Preise ohne Bedingungen, werden gemäß Angebot und Nachfrage schwankend angeboten: im Zimmer- und Tagungsbereich und im Spa. Also konsequent überall dort, wo Kapazitäten begrenzt sind und sich Mitarbeiter und Räume nicht teilen können.

■ **Dynamic Availability:** Nachfrageorientierte Verfügbarkeit und Steuerung von Anwendungen. Die teureren Anwendungen werden in die starken Nachfragezeiten verlegt. Während dieser Zeiten werden günstigere und kostenintensivere Anwendungen anzahlmäßig auf ein Minimum reduziert, so dass diese schnell vergriffen sind. Arrangements mit inkludierten Spa-Anwendungen werden in niedrige Nachfragezeiten eingeplant. Wer seine Zeiten ändern will, muss einen Aufpreis in Kauf nehmen (Upselling). Diese Art von Planung muss mög-

Berechnungsbeispiel: Dynamic Availability

Hier ein Berechnungsbeispiel für die Kapazitätssteuerung nach Gewinnmargen der Anwendungen. Das Hotel erhöht seinen Gewinn um 31,25 % durch simple Umverteilung der Bereitstellung bestimmter Behandlungsangebote.

			Ohne Yield Management		Mit Yield Management	
	Preis	Gewinnmarge	Stunden	Gewinn	Stunden	Gewinn
Klangschalenmassage	110,00 €	80,00 €	5	400,00 €	30	2.400,00 €
Klassische Massage	80,00 €	45,00 €	90	4.050,00 €	40	1.800,00 €
Fango-Packung	120,00 €	70,00 €	5	350,00 €	30	2.100,00 €
Total			100	4.800,00 €	100	6.300,00 €
Gewinnerhöhung						31,25 %

Quelle: F. Pitsikalis, im Juli 2006

Reservation Assistant

Spa & Sport Software

- Optimierte Terminplanung
- Gutscheinverwaltung
- Packagereservierung
- Personaleinsatzplan
- Warenwirtschaft
- Guest Relationship Management
- Multi Property Lösung
- Golf Administration
- Kurbetrieb
- Spa Gastro
- Online Buchung über Internet

„Beim Reservation Assistant blitzt hinter jeder Funktion die Absicht hervor, den Gäste- und Unternehmensnutzen zu erhöhen. Wir waren verblüfft, wie viele gute Ideen alleine für den Gästeservice in dieser Software versammelt sind. Und genau darum geht es uns."

Markus Müller, Grand Hotels Bad Ragaz

Kennziffer 8004

www.reservationassistant.com

TAC Informationstechnologie GmbH
Schildbach 111, A-8230 Hartberg, Österreich
T: + 43 3332 6005 990, F: +43 3332 6005 950

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

Berechnungsbeispiel: Marktsegmentplanung

Hier erhöht das Hotel seinen Gewinn um 37,25 % durch ein zielgruppenspezifisches Mehrangebot an Behandlungsstunden und eine bessere Auslastung der Spa-Kabinen. Das erfordert natürlich geschickte Personalplanung, die eventuelle Umbestellung freier Mitarbeiter und profunde Kenntnisse über die Wünsche und Gewohnheiten der Gäste im Haus.

			Ohne Yield Management		Mit Yield Management	
	Preis	Gewinnmarge	Stunden	Gewinn	Stunden	Gewinn
Frühaufsteher Massage	60,00 €	40,00 €	Nicht verfügbar	- €	10	400,00 €
Arrangements Massagen	70,00 €	50,00 €	Nicht verfügbar	- €	10	500,00 €
Klangschalen-massage	110,00 €	80,00 €	5	400,00 €	5	400,00 €
Klassische Massage	80,00 €	45,00 €	40	1.800,00 €	30	1.350,00 €
Fango-Packungen	120,00 €	70,00 €	5	350,00 €	5	350,00 €
Last Minute/ Spätmass.	70,00 €	50,00 €	Nicht verfügbar	- €	10	500,00 €
Total			50	2.550,00 €	70	3.500,00 €
Gewinnerhöhung						37,25%

Quelle: F. Pitsikalis, im Juli 2006

lichst in Verbindung mit dem Zimmer-Forecast gesehen werden.

■ **Marktsegmentplanung:** Angebote der Anwendungen in Kombination mit Abschlagzeiten auf dem Golfplatz oder mit Tennisplatzbelegung. Wanderer oder Skifahrer haben ebenfalls bevorzugte Gewohnheiten. Geben Sie diesen Zielgruppen „Slots“ (Zeitfenster) und pushen Sie den Verkauf dieser Zeiten. Die Gäste werden es Ihnen danken. Die Gewinnmargen der einzelnen Anwendungen variieren dabei teilweise erheblich.

Es gilt, starke Nachfragezeiten zu entzerren und durch den Anreiz von Vergünstigungen auf schwächere zu verlagern

Herausforderungen, Chancen und Risiken. Es scheint zwei große Herausforderungen zu geben, für die die meisten Wellness-Hotels, operativ gesehen, bis heute noch nicht ausreichend sensibilisiert sind. Erstens der Mangel an geeigneter Software und zweitens die Einsicht, dass ein Spa kein kostenintensives Anhängsel an den Logisbereich sein sollte, sondern als Profitcenter behandelt werden muss. Yield Management im Wellness-Bereich kann nur funktionieren, wenn es von einem professionellen Reservierungsmanager mit Yield-Kenntnissen geleitet wird. Die Planung und Steuerung der Räume, Anwendungen und eingesetzten Mitarbeiter gehören in Logistikerhände, i.e. in Rooms Division- und Reservierungshände.

Natürlich liegt als Erstes die Notwendigkeit auf der Hand, dass gebuchte Anwendungen direkt in die Abrechnungssoftware des Hotels einfließen. Klar im Vorteil ist dort ein Hotelier, der in der Anschaffung seiner Frontoffice-Software auf moderne Technik gesetzt hat, die per Schnittstelle oder per Vollintegration den Wellness-Bereich mit dem Logisbereich und damit mit dem Frontoffice verbindet. Das ist durchaus nicht selbstverständlich. Und selbst das reicht noch nicht aus, weil es eine rein administrative Arbeit erledigt. Die angeschlossene Wellness-Software plant nur vorhandene Räume und Kapazitäten. Sind die Kabinen gerade alle belegt oder alle Therapeuten in Behandlung, wird dem Gast eine negative Antwort erteilt: Wie schade, denn das ist entgangener Gewinn.

Der Reservierungsprozess im Wellness-Hotel sollte vier wesentliche Merkmale vorweisen:
1. Wer ist mein Gast – welche Gewohnheiten und Vorlieben hat er?
2. Welche Art Dienstleistung will er in Anspruch nehmen und wie hoch ist seine Preisbereitschaft?
3. Wann, also zu welchen Zeiten (Wochentag und Tageszeit) will er die Leistung in Anspruch nehmen?
4. Wie, also mit welchem Therapeuten und in welchem Raum kann ich diesen Bedarf am besten decken, um größtmögliche Kundenzufriedenheit und beste Auslastungsgewinne zu erzielen.

Fazit: Beim Yield Management sind Flexibilität und Reservierungskompetenz gefragt. Die beste Methode ist, zunächst Kalender und Bleistift bereitzuhalten und Daten über Gäste zu sammeln und zu strukturieren. Es gilt, Verfügbarkeiten der Räume und Therapeuten zu kennen, Kosten der Anwendungen und ihre Erträge zu analysieren sowie Phantasie in der Angebotsgestaltung walten zu lassen (z.B. Silber, Gold, Platin – das Zusammenschnüren von Basis- und Luxusleistungen nach Bedarf). Pflicht ist zudem die Teilnahme an den Meetings des Revenue-Teams aus dem Logisbereich, und die Kür die Anpassung der Strategien an die Gesamtsituation des Hauses. □

spa info

Yield Management-Strategien im Spa

- Dynamic Pricing: Im Tages- und Wochenverlauf schwankende, nachfrageorientierte Behandlungspreise.
- Dynamic Availability: Nachfrageorientierte Verfügbarkeit. In starken Nachfragezeiten werden Termine vorrangig für profitable Anwendungen vergeben, günstigere Behandlungen nur gegen Aufschlag.
- Marktsegmentplanung: Verstärkter Verkauf zielgruppenspezifischer Kombis wie z.B. Golfabschlagszeit + After-Golf-Massage.