

Interview Bianca Spalteholz / Barbara Goerlich

„Revenue is everywhere“

Fachbuchklassiker „Total Revenue im Hotel“ neu erschienen

*Mit „Total Revenue im Hotel“ erscheint die dritte, komplett überarbeitete und erweiterte Auflage des ersten deutschsprachigen Revenue Management Buches, das längst als Fachbuch-Klassiker gilt. Darin beleuchten die Autorinnen Barbara Goerlich und Bianca Spalteholz erstmalig auch die Bereiche MICE, Spa und Resort-Hotellerie und machen Appetit auf Gewinnmaximierung. Sie vermitteln neben Basiswissen tiefe Einsichten und wertvolle Erkenntnisse in das Wie und Warum des Revenue Managements, die sich sofort in die Praxis umsetzen lassen. Was es genau damit auf sich hat, erklären die Autorinnen im Interview.*

Frage: Ist ein Printprodukt wie Ihr Buch überhaupt zeitgemäß in unserer digitalen Welt?

Bianca Spalteholz: Unbedingt, denn wo sonst lassen sich Grundlagen bis hin zu konkreten praktischen Handlungsanweisungen in didaktisch aufbereiteter Form schrittweise erarbeiten? Kennzahlen mal eben online zu recherchieren ist kein Heldenwerk. Dies in die Praxis zu transferieren und daraus Strategien abzuleiten ist jedoch eine Tätigkeit, die sich nur auf der Basis von umfangreichem Wissen und Verständnis durchführen lässt. Kurzum: Neben vielen anderen Inhalten legt das Buch den Grundstein, um die Systematik von Preisbildung und Preisstrategien zu erkennen und zu verstehen. Hat man das einmal verinnerlicht, lässt sich dieses Prinzip auf alle Abteilungen anwenden und miteinander koppeln.

Frage: Ihr Buch wirbt ja damit, dass erstmals die Herausforderungen in den Bereichen MICE, Spa und Resorthotels behandelt werden. Was hat das mit Logis und Übernachtungspreisen zu tun?

Barbara Goerlich: Alles hat mit allem zu tun, deshalb lautet der Buchtitel ja auch ‚Total Revenue im Hotel‘. Wenn Sie zwar einen hohen Durchschnittspreis aber wenig Belegung haben, werden die Nebenabteilungen weniger vom Gästefluss profitieren. Es wird weniger Umsatz generiert, weil einfach zu wenig Gäste im Haus sind. Hohe Belegung über Schnäppchengebote erreicht man häufig mit Gästen, die womöglich kein oder wenig Geld im Spa und F&B ausgeben. Es geht also um die Balance aus bester Belegung zum bestmöglichen Preis.

Frage: Das hört sich eigentlich ganz einfach an. Warum macht es dann nicht schon jeder?

Bianca Spalteholz: Weil es eben nicht ganz so einfach ist, wie es sich anhört. Das Zusammenspiel aus unzähligen Einzelinformationen und strategischen Entscheidungen macht das Ganze so kompliziert. Daher ist das Verständnis für die Vielfalt der Möglichkeiten so wichtig. Zudem hemmen oft innerbetriebliche Interessenkonflikte eine ganzheitliche Umsetzung. Das sind zum einen die häufig divergierenden Zielsetzungen in den einzelnen Abteilungen. Denken Sie nur an das Tauziehen zwischen Logis und

Bankett: Logis will einen bestimmten RevPAR erreichen, die Veranstaltungsabteilung will ihre Räume mit „Zimmern zum kleinen Preis“ verkaufen. Das bedarf der Moderation durch den Revenue Manager, der oder die qua amt den Meta-Blick auf das Gesamtergebnis besitzt.

Frage: Haben Sie ein Beispiel?

Barbara Goerlich: Klar. Spa Manager X möchte Anwendungen mit den höchsten Gewinnmargen in jenen Zeiten verstärkt anbieten, in denen die höchste Nachfrage herrscht und dadurch am meisten hängenbleibt. Um diese Zeiten zu identifizieren, ist die enge Abstimmung mit dem Revenue Management unverzichtbar. Basis hierfür ist neben einer soliden Kostenrechnung der entstehende Wareneinsatz sowie die Qualifikation der Therapeuten. Letztlich ist die voraussichtliche Belegung des Hotels ein Kriterium und die Produktgestaltung, die Anwendungen mit im Angebot haben.

Frage: Wenn Kunden aber andere als die angebotenen Anwendungen wollen?

Barbara Goerlich: Dann wird priorisiert. Es sind nur jene Anwendungen verfügbar, die ähnlich hohe Yields bringen. Letztlich rotiert alles um das Grundgesetz: Bei starker und stärkster Nachfrage kann man sich als Hotelier - oder Spa Manager - das Geschäft aussuchen. Denn draußen stehen sie schon Schlange, um überhaupt noch einen Termin zu bekommen.

Frage: Gibt es für die Steuerung im Spa keine Software?

Bianca Spalteholz: Es gibt erste ganz gute Ansätze von ausländischen Software-Unternehmen. Theoretisch kann ein gutes Buchungssystem auch schon differenzierte Preise zu unterschiedlichen Zeiten anbieten. Dafür muss aber das gesamte Angebot auf Herz und Nieren nach Gewinnmargen überprüft werden. Danach bedarf es einer Produkt- und Preisstruktur und einer Nachfragemessung. Daraus ergäbe sich die Möglichkeit, wenigstens manuell diversifizierte Angebote digital darzustellen und anzubieten. Unabhängig von der Qualifikation der Person können an der Spa Rezeption sofort per Softwareanfrage Services angeboten und bestätigt werden. Das würde Spa-Mitarbeiter entlasten und ihnen so manche Diskussion mit Gästen ersparen.

Frage: Was genau umfasst nach dieser Denkweise „Total Revenue“?

Barbara Goerlich: Unter Total Revenue verstehen wir sämtliche Umsätze eines Hotels. Dafür müsst(en) die einzelnen Abteilungen jedoch nach Revenue Management Kriterien ausgerichtet sein. Für das Bewerten der relevanten Abteilungsdaten gibt es derzeit jedoch noch keine Software, die alle Steuerungselemente und Kapazitäten bündelt. Jede Abteilungssoftware hat ihre eigene Logik, die für Total Revenue mit den anderen händisch zusammengeführt werden muss. Revenue Management Software für die einzelnen Abteilungen, und eine, die alles zusammenführt, sind überfällig.

Frage: Das ist ja tragisch, gibt es keine Einzellösungen?

Bianca Spalteholz: Doch die gibt es. Im Bereich MICE erlauben Schnittstellen den Zugriff auf größere PMS. Umgekehrt ist es jedoch noch nicht möglich, dass das PMS

auf MICE zugreift. Im Spa Bereich ist die Lage noch desolater, wenn etwa nur im Spa direkt Termine vereinbart werden können und keine andere Abteilung Einblick oder Zugriff auf Kapazitäten und Echtzeitpreise hat. Einige Anbieter stellen erste Anwendungen zur Verfügung, damit wenigstens Buchungs- und Bezahlprozesse aus einer Software heraus getätigt werden können. Mit Kapazitätensteuerung hat das jedoch nichts zu tun. Leider.

Frage: Also braucht man einen Revenue Manager oder eine gute Software?

Barbara Goerlich: Das eine schließt das andere nicht aus. Im Optimalfall hat man beides, denn auch die Software muss kontrolliert werden, da sie sich in ihren Prognosen „irren“ kann. Das gilt auch für den Faktor Mensch an der Eingabestelle. Wird etwa in der Reservierung nicht sorgfältig gearbeitet, also Segmente, Sources und so weiter nicht gewissenhaft aufbereitet, dann gilt leider der Spruch ‚garbage in, garbage out‘. Oder wenn Preise ständig abweichend von der System Strategie überschrieben werden, dann nützt die intelligenteste Software nichts. Ohne Revenue Manager steigt das Risiko, dass niemand merkt, ob die gesetzten Preisstrategien korrekt sind.

Frage: Sie haben den Resorts und Ferienhotels ein eigenes Kapitel eingeräumt. Benötigt dieser Betriebstyp eine andere Herangehensweise?

Bianca Spalteholz: In der Tat. Ferienhotels ticken traditionell wie Reiseveranstalter: Sie verkaufen ihre Leistung noch immer mit „pro Person“-Preisen, anstatt als Zimmerpreis. Daher gestaltet sich der Vertrieb über OTAs schwierig, weil dort nur Zimmerpreise verkauft werden. Der Gast nimmt Angebote also komplett unterschiedlich wahr. Auch fixe Saisonzeiten und Mindestaufenthalte sind im Onlinevertrieb und volatilen Märkten schwer durchzusetzen. Auch hier muss sich die Denkweise in den Hotels diametral ändern. Am liebsten verkaufen Resorts mehrtägige Arrangements mit Zusatzleistungen wie F&B und Spa. Ein Übernachtungs-/Frühstückspreis wird hingegen nur ungenutzte angeboten.

Frage: Und Ihr Buch leistet Hilfestellung?

Barbara Goerlich: Ja, denn Revenue is everywhere! Ob im Kino, Parkhaus, Theater, Museum, Hotel oder Restaurant – Leser werden überrascht sein wie und was sich alles erfolgreich yielden lässt: Umsatzpotential schlummert in jedem Betrieb, in allen Abteilungen und „Produkten“.

Danke für das Gespräch.

Das Buch „Total Revenue im Hotel“ ist exklusiv im DEHOGA-Shop ([www.dehoga-shop.de](http://www.dehoga-shop.de)) oder via [amazon.de](http://amazon.de) zum Preis von 59 Euro erhältlich.

Die Autorinnen:

Barbara Goerlich: Als Hotelfachfrau, Betriebswirtin, Kommunikationsexpertin, Autorin und Journalistin ist sie der Hotellerie und Gastronomie seit vielen Jahren verbunden.

Bianca Spalteholz: Ursprünglich aus dem Bankwesen und der Logistik. Heute Marketing- und Revenue Management-Spezialistin und Expertin für Online Sales & Marketing in der Hotellerie.