

Mal mit den Preisen spielen

Revenue Management – die erlösmaximierende Preisgestaltung – ist mittlerweile ein fester Bestandteil des Hotelvertriebs. Die Hotellerie hat das System von der Airlinebranche übernommen, nun ahmen Gastronomen die Hotellerie nach. Was Letztere davon lernen kann.

TEXT Jürgen Baltes

Das Nobelhart & Schmutzig ist ein Szenerestaurant in Berlin nahe dem Checkpoint Charlie am Ende der Friedrichstraße. Eine Nobelgastronomie, die sich mit ihrer »brutal lokalen« Küche einen Namen gemacht hat und damit gerade auf Platz 88 von »The World's 50 Best Restaurants« gelandet ist.

Doch während man am Wochenende oft über Wochen hinaus ausgebucht ist: selbst in diesem so angesagten Restaurant bleiben unter der Woche immer mal wieder ein paar Plätze leer. Inhaber Billy Wagner hat dies zum Anlass genommen, erstmals eine Preisdifferenzierung vorzunehmen – »ein Novum in der deutschen Gastronomie«, wie er sagt. Statt der üblichen 95 kostet das Zehn-Gänge-Menü seit Mai donnerstags, freitags, samstags und vor Feiertagen nun 120 Euro. Ein kräftiger Preisaufschlag, der dem Nobelhart & Schmutzig Mehreinnahmen von rund 3000 Euro pro Woche beschert, denn die Wochenenden sind nach wie vor voll.

Für den Preisexperten Mark Friesen von der Frankfurter Strategieberatung Quinta Consulting ist dies eine legitime Maßnahme. Es gehe ja in solchen Fällen nicht nur darum, den Umsatz über den Preis zu steigern, sondern auch über die Auslastung, so der

Berater. »Der Druck am Wochenende nimmt ab, manch einer geht dann lieber mal mittwochs essen.« »Preiselastizität der Nachfrage« lautet der Fachbegriff dazu. Friesen hat selbst schon mal im Nobelhart & Schmutzig speisen wollen, aber keinen Tisch bekommen. »Da war ich natürlich enttäuscht.« Die Preisdifferenzierung könne somit nicht nur helfen, den Umsatz zu erhöhen, sondern gegebenenfalls auch die Zufriedenheit der Gäste.

Reservierung gegen Geld: Revenue Management auf die Spitze getrieben

Für Friesen ist ein derartiges Revenue Management indes nichts Neues. »Manche New Yorker Restaurants steuern die Nachfrage dadurch, dass sie Gäste bereits für die Reservierung zahlen lassen. Teilweise variere die Reservierungsgebühr sogar noch nach Wochentag. »Das ist Revenue Management auf die Spitze getrieben – und auf unseren Kulturkreis vermutlich nicht übertragbar.«

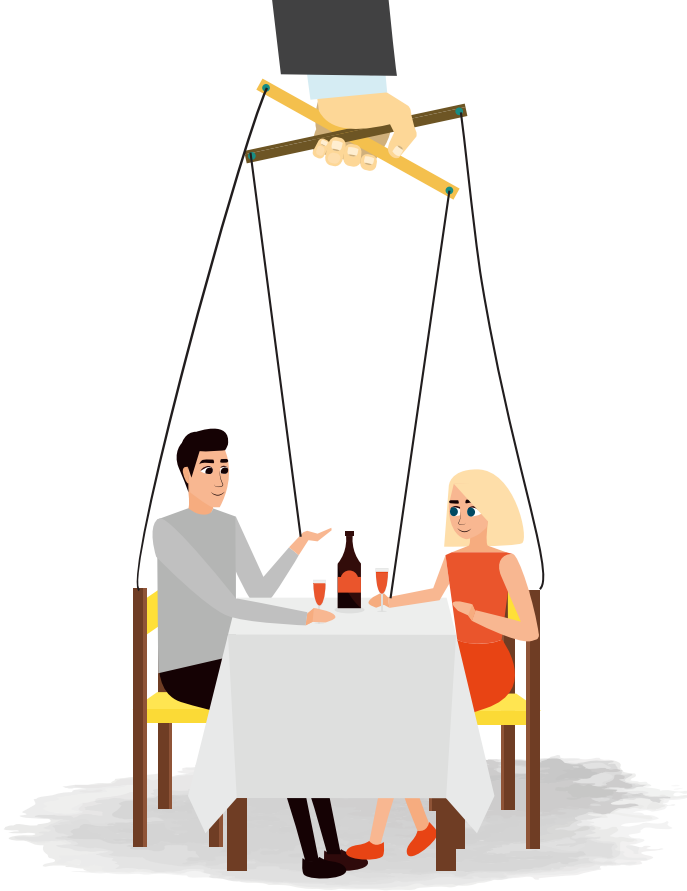
Besser sei da das mehrfache »Drehen« der Tische – ebenfalls ein Element des Revenue Managements. »Wenn ich in einem beliebten Restaurant für 19 Uhr einen Tisch reserviere und gesagt bekomme, dass dieser bis 21 Uhr verfügbar ist, dann ist das absolut in Ordnung«, sagt Friesen.

Mark Friesen: Mehr Ertrag mit begrenzter, »verderblicher« Ware



Voraussetzungen für Yield Management

1. Begrenzte Kapazitäten (zum Beispiel im Flugzeug, Hotel, Restaurant)
2. »Verderbliches« Produkt (zum Beispiel Sitz auf Flug x: Wenn er nicht verkauft wurde, verfällt er)
3. Segmentierbare Nachfrage (zum Beispiel Geschäftsreisende und Urlauber)
4. Möglichkeit der Buchung im Voraus (nötig zur Steuerung der Preise über einen Zeitraum)
5. Schwankung der Nachfrage (zum Beispiel volle Wochenenden, leere Wochenmitten)
6. Niedrige »Grenzkosten« (die Zusatzkosten beim Verkauf einer weiteren Einheit sind gering)



In Italien oder Spanien, wo Gäste gern länger sitzen, »können Sie das nicht machen« – und schon gar nicht unangefordert die Rechnung bringen, wie in den USA üblich, quasi als Aufforderung zum Gehen.

Das Ziel: Abschöpfen der maximalen Zahlungsbereitschaft

Doch wie funktioniert eigentlich Revenue oder Yield Management (beide Begriffe werden meist synonym benutzt) genau? Was ist unter welchen Umständen machbar? Einfach gesagt ist das Ziel der Übung, durch optimale Steuerung von Preisen und Kapazitäten die maximale Zahlungsbereitschaft der Gäste abzuschöpfen, um den eigenen Erlös zu maximieren. Dazu muss das richtige Produkt zum richtigen Zeitpunkt an den richtigen Gast verkauft werden. Und dafür ist zunächst eine Reihe von Voraussetzungen nötig (siehe Kasten): Die Kapazitäten müssen begrenzt sein, das Produkt muss »verderblich« und im Voraus buchbar sein, die Nachfrage muss schwanken. Und die Grenzkosten, also die Zusatzkosten beim Verkauf einer zusätzlichen Einheit, sollten gering sein.

Das alles trifft auf Flugsitze oder Hotelzimmer perfekt zu. Wenn Letztere bis zum Abend nicht verkauft wurden, sind sie am nächsten Morgen wertlos.

Ein zusätzlich verkauftes Zimmer dagegen verursacht kaum zusätzliche Kosten. Und ebenfalls wichtig: Ein Hotel hat nur x Zimmer, weitere können nicht kurzfristig und langfristig nur mit hohen Investitionen geschaffen werden.

»Im Prinzip kann man jedes Produkt und jede Dienstleistung yielden«

Doch die Voraussetzungen gelten auch für viele weitere Angebote, eben Restaurants, aber auch etwa Tagungsräume, Locations, Spa-Anwendungen, Mietwagen, Golfplätze oder Parkhäuser. »Im Prinzip kann man jedes Produkt und jede Dienstleistung yielden, die die Kriterien erfüllen«, sagt Friesen, »insbesondere im Zeitalter der Digitalisierung.«

Und davon kann wiederum die Hotellerie lernen. Quinta Consulting berät unter anderem Parkplatzbetreiber. Es gilt, deren tradierte, lineare

Preismodelle aufzubrechen und die Tarife stärker der Nachfrage anzupassen. »Es müssen nicht immer Stundenintervalle sein, und nicht jede Stunde muss gleich viel kosten.« Hotels hingegen schützten ihre Parkplätze meist mit prohibitiven Preisen gegen Nichtgäste. »Das geht intelligenter«, meint Friesen. Wer das Parkverhalten in Hotelgaragen analysiere, könne mit externen Kunden und einem geschickten Pricing deren Ertrag deutlich verbessern.

Das Gleiche gelte für die Hotelgastonomie: Wer wisse, was wann von wem nachgefragt werde, könne gezielt Hotel- in Restaurantgäste verwandeln und gleichzeitig externe Gäste anlocken. In den Kassensystemen seien dazu schließlich jede Menge Daten verfügbar. Nur Mut, könnte man der Hotellerie zurufen, auch über die Zimmer hinaus etwas mehr mit den Preisen zu arbeiten. ■

Wer hat's erfunden?

Entstanden ist Yield Management Ende der 1970er-Jahre mit der Deregulierung der amerikanischen Luftfahrt. Dadurch konnten Airlines ihre Ticketpreise erstmals frei gestalten. American Airlines etablierte neben dem Standardtarif erfolgreich den Super Saver für Restplätze und entwickelte Prognosesysteme. Weitere Airlines folgten schnell, die Hotellerie erst Jahrzehnte später. Heute wird Yield oder Revenue Management in immer mehr Bereichen angewandt, in denen fixe Kapazitäten auf schwankende Nachfrage treffen.