

## AUCH IM RESTAURANT HILFT REVENUE MANAGEMENT, DIE RENDITE ZU MAXIMIEREN



UNSPLASH / CHRIS FULLER

Mit der Kennzahl RevPASH (Revenue per available seat hour – Umsatz pro verfügbare Sitzstunde) kann ein Gastronom unter Berücksichtigung der nicht besetzten Plätze nachvollziehen, wie viel Umsatz er erzielt hat.

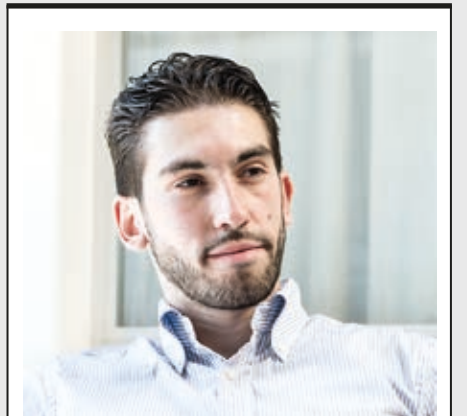
Revenue Management bedeutet, durch optimale Rate und Auslastung den maximalen Gewinn zu erzielen. Die Techniken für den Zimmerbereich sind mittlerweile bekannt, doch auch für andere Bereiche kann Revenue Management angewendet werden. **Gianluca Marongiu** erklärt, wie es geht.

Nachdem wir in der letzten Ausgabe von «Hotelier» das spannende Feld des MICE Revenue Management beleuchtet haben, fokussieren wir in diesem Beitrag auf die Möglichkeiten für den Food & Beverage-Bereich, will heißen auf Hotel-Restaurants und auf unabhängige Restaurants. Mittels Marktbeobachtung, Recherchen und im Austausch mit Gastronomie-Experten haben wir ein Modell für die Umsetzung von Ertragsmanagement erarbeitet. Dabei unterscheiden wir vier

Stufen auf dem Weg zur Perfektionierung des Restaurant Revenue Managements.

### Restaurant Revenue Management 1.0

Zu Beginn geht es darum, die Auslastung zu maximieren. Im digitalen Zeitalter bedeutet dies, dass das Restaurant auf den verschiedenen Plattformen auffindbar und buchbar sein muss. Wir beobachten nach wie vor, dass viele Gastronomiebetriebe nicht online buchbar sind. Das läuft dem digitalen Zeitgeist zuwider und dürfte nicht wenige potenzielle Gäste von einem Besuch abhalten, denn der moderne Gast bucht gerne online. Sehr wichtig ist im Weiteren das Bewertungsmanagement, also der richtige Umgang mit Online-Feedbacks von Kunden, vor allem auf TripAdvisor. Das Ranking eines Hotels auf den Bewertungsplattformen ist heute oft ausschlaggebend für den Buchungsentscheid eines Gastes im Netz. Oft führt die «Online-Customer-Journey», – die Spur des Gastes im Netz – auch auf die betriebseigene Homepage. Diese muss in der heutigen Zeit in verschiedener Hinsicht optimiert sein, besonders im Bereich Responsiveness und Suchmaschinen-Optimierung. Zudem muss das Restaurant Content generieren und eine Social Media Community aufbauen. Dabei



Gianluca Marongiu

Der 32-Jährige ist Senior Consultant & Partner bei Swiss Hospitality Solutions. Neben seinen Beratertätigkeiten ist er als Lecturer für die SHS Academy tätig und leitet unter anderem den viertägigen Restaurant-Lehrgang (Restaurant Digital Marketing und Restaurant Revenue Management). Er publiziert regelmässig Artikel in den einschlägigen Fachzeitschriften. Für seine Leistungen erhielt er 2016 den Milestone-Nachwuchspreis.

beobachten wir nicht selten, dass es heute im Bereich Social Media zu viel Taktik und zu wenig Strategie gibt. Klare Zielsetzungen und eine zielgerichtete Kommunikation helfen bei der Positionierung . →

→ des Betriebs auf Social Media und im Allgemeinen. Im Zeitalter von Instagram und Co. sind Produkte gefragt, die «instagrammable» sind, das heisst Räumlichkeiten, Lage und die Speisen sollten «fotogen» sein, um auf der Social-Media-Plattform Instagram gepostet zu werden. Dabei ist ein Verständnis für die wichtigen Hashtags, die bei der Auffindung des Contents auf der Plattform helfen, nicht zu unterschätzen, wie etwa #foodporn. All diese Massnahmen sind eher dem Bereich des digitalen Marketings zuzuordnen, trotzdem sind sie in besonderem Masse für die Umsatzziele von Restaurants relevant, denn sie können Aufmerksamkeit in einer medial übersteuerten Welt generieren und ihren Beitrag leisten, die Auslastung des Betriebes zu maximieren.

### Restaurant Revenue Management 2.0

Nachdem der Betrieb seine Auslastung mittels Massnahmen aus dem Bereich des digitalen Marketings maximiert hat, sollte nun an der kontinuierlichen Entwicklung einer umsatzorientierten Denkweise im Restaurant gearbeitet werden. Es gilt, von der reinen Kostenorientierung wegzukommen, ohne die Kosten des Betriebes ausser Acht zu lassen! Eine wichtige Kennzahl im Rooms-Bereich eines Hotels ist der RevPAR (Revenue per available room). Dieser gibt Auskunft darüber, wie viel Umsatz in Bezug auf die verfügbaren Zimmer im Hotel erzielt wurde, und liefert eine starke Aussage über die Performance des Betriebes. Das Pendant im Restaurant heisst RevPASH (Revenue per available seat hour, Umsatz pro verfügbare Sitzstunde). Die Formel für den RevPASH lautet: Umsatz / verfügbare Plätze × Stunden. Mit dieser Kennzahl kann der Gastronom nachvollziehen, wie viel Umsatz er erzielt hat und dabei die nicht besetzten Plätze auch in die Berechnung miteinbeziehen. Der RevPASH kann pro Stunde, Tag, Woche oder gar Monat berechnet werden und liefert dem

Management Anhaltspunkte, um datengestützte Management-Entscheidungen zu treffen und von den weit verbreiteten intuitiven Bauchentscheidungen wegzukommen. Um ein umsatzorientiertes Mindset im Betrieb zu entwickeln, sollten auch weitere Daten erhoben, analysiert und kommuniziert werden: Die gesamte Produktpalette sollte ausgewertet werden und eine korrekte Margenberechnung erfolgen. Die Menü-Karte sollte hinsichtlich des Erfolgs der einzelnen Menü-Elemente beim Gast ausgewertet und gewisse, hierzulande oft ignorierte Grundregeln beim Menü-Layout sollten beachtet werden (wie etwa die Preise nicht in dieselbe Spalte zu legen, um den Fokus des Gastes vom Preis weg zum Menü-Element zu führen). Diesen Prozess nennt man Menu Engineering. Schliesslich gibt es viele Möglichkeiten, die Servicekette eines

## Reporting bleibt auch auf der vierten Stufe sehr wichtig.

Betriebes hinsichtlich Umsatzorientierung zu optimieren. Sehr wichtig dabei ist die Schulung des Personals. Schliesslich geht es darum, ein zielorientiertes Reporting und eine akkurate Messung der Business-Ergebnisse aufzubauen.

### Restaurant Revenue Management 3.0

Bei der dritten Stufe verfolgt der Betrieb das Ziel, sein Angebot zu dynamisieren. Dieses kann er erreichen indem er sein Reporting erweitert. Dieses fasst die verschiedenen Bereiche zusammen und ermöglicht der Geschäftsführung, das Business auch wirklich zu steuern. Ein umfassendes Reporting im Sinne des hier dargestellten Restaurant Revenue

## Das Start-up

Swiss Hospitality Solutions (SHS) mit Sitz in Meggen erarbeitet und setzt Revenue- und Vertriebsstrategien für Hotels um. Im Rahmen des Weiterbildungsangebots der SHS Academy bietet das Unternehmen diverse Weiterbildungen für Hotellerie und Gastronomie an. Der Restaurant-Lehrgang findet wie folgt in Luzern statt: 14. und 15. November 2018 (Restaurant Digital Marketing) 5. und 6. Dezember 2018 (Restaurant Revenue Management). [swisshospitalitysolutions.ch](http://swisshospitalitysolutions.ch)

Managements umfasst folgende Ebenen: Umsatz (u. a. Umsatzentwicklung, Umsatz pro Gastsegment, Umsatz pro Schicht usw.), Kosten (u. a. Mitarbeiter, Waren usw.), Marketing (TripAdvisor-Ranking, Anzahl Facebook Page Likes, Conversion auf der Homepage usw.) sowie Angaben zum RevPASH. Daneben lohnt es sich, eine gründliche Bedürfnisanalyse der eigenen Kundensegmente durchzuführen. Die Erkenntnisse aus diesen Analysen können die Grundlage liefern, eine flexible Menü-Gestaltung einzuführen, Aktionen und Promotionen zielgerichteter zu verkaufen oder zielgruppenorientierte saisonale Menüs einzuführen. Schliesslich kann die Dynamik auf Firmen und Bankette erweitert werden.

### Restaurant Revenue Management 4.0

Reporting bleibt auch auf der vierten Stufe sehr wichtig. Hier geht es darum, das Reporting so zu professionalisieren, dass ein Forecasting, sprich eine Voraussage zur zukünftigen Nachfrage, möglich wird. Darauf basierend können verschiedene Szenarien gebildet und dafür verwendet werden, den Wareneinkauf zu dynamisieren. Schliesslich können im Sinne eines Performance Managements Service-Abläufe saisonal verändert und das Personalmanagement angepasst werden. All dies mit dem Ziel, die Rendite zu maximieren. ←

**Hotel & Gastro formation** by Hotel & Gastro Union  
Gastgewerbe  
Hotellerie/Restauranterie



### Planen Sie Ihre Karriere mit uns

**Lehrgänge für die Berufsprüfungen mit eidg. Fachausweisen**

- Beginn Juni 2019 • Bereichsleiter/in Hotellerie-Hauswirtschaft
- Beginn Januar 2019 • Chef de Réception
- Beginn März 2019 • Bereichsleiter/in Restauration
- Beginn März 2019 • Chefköchin/Chefkoch - Weggis
- Beginn Juni 2019 • Chefköchin/Chefkoch - neu zusätzlich beim Hauptbahnhof Zürich

**Lehrgänge für die Höheren Fachprüfungen mit eidg. Diplomen**

- Beginn Juli 2020 • Küchenchefin/Küchenchef
- Leiter/in Restauration
- Leiter/in Hotellerie-Hauswirtschaft
- Leiter/in Gemeinschaftsgastronomie

**Ausbildungskurse für Berufsbildner/innen (Lehrmeisterkurse)**

4 x jährlich: Januar, März, Juni, September (Daten auf Anfrage)

**Hotel & Gastro formation Schweiz** | Eichstrasse 20 | Postfach 362 | 6353 Weggis | Telefon +41 (0)41 392 77 77 | Fax +41 (0)41 392 77 70  
hbb@hotelgastro.ch | [www.hotelgastro.ch](http://www.hotelgastro.ch)

**BLASERCAFÉ**  
SUISSE



### Vom Gastroprofi zum Kaffee-Experten.

Zertifizierte Kaffee-kurse für Sie und Ihr Team. Jetzt anmelden.

**Kaffee, Kurse und Equipment.**

[www.blasercafe.ch](http://www.blasercafe.ch)

**Jetzt auch für Apple-TV!**

Professionelle Hintergrundmusik für Ihr Haus, jetzt auf dem kabellosen Musiksystem von SONOS oder im App Store für iOS und Android erhältlich.

[www.hotelradio.fm](http://www.hotelradio.fm)



**hotelradio fm™**