

# Kleine Einführung ins Revenue- und ins Yield-Management

Der eine Begriff ist eher unternehmensstrategischer Natur, der andere hat taktische Qualitäten. Und sie fließen ineinander. Revenue-Management befasst sich mit verschiedensten Aspekten, die den Ertrag beeinflussen. Yield-Management konzentriert sich primär auf Massnahmen, welche sich auf die ertragreichste Ausnutzung der zur Verfügung stehenden Einheiten beziehen.

Nils Kuypers

Worin besteht der Unterschied zwischen Revenue-Management und Yield-Management? Eine klare Aussage diesbezüglich ist schwierig zu machen, da beide Disziplinen in einer Art Symbiose verbunden sind und oft in einem Atemzug genannt werden. Das Revenue-Management bezieht sich auf alle möglichen Aspekte, welche den Ertrag beeinflussen. In einem Hotel sind das zum Beispiel: die Analyse der Buchungskanäle und deren Kosten, das akkurate Forecasting der Nachfrage, Monitoring des Kundenverhaltens/Kaufverhaltens, das In-Betracht-Ziehen von mikro- und makroökonomischen Einflüssen, die übergreifende Betrachtung der Profit-Centers (Beherbergung, Restaurant, SPA usw.) und deren interner Abhängigkeiten. Aber auch das Yield-Management ist ein Teil vom Revenue-Management. Das Yield-Management bedient zum Beispiel das Forecasting, konzentriert sich aber primär auf Massnahmen, welche sich auf die ertragreichste Ausnutzung der zur Verfügung stehenden Einheiten beziehen. Kurz gesagt, das Revenue-Management verfolgt primär eine strategische Ausrichtung, wobei das Yield-Management einen eher taktischen Fokus verfolgt.

## Der zentrale Unterschied

Das Ziel der meisten Unternehmen ist es, den grösstmöglichen Ertrag respektive grösstmöglichen Gewinn zu erzielen. Wie

dies erreicht wird, ist sehr unterschiedlich. Nicht jedes Unternehmen hat die gleichen Voraussetzungen oder verfolgt die gleiche Strategie. Zwischen der Produkte- und der Dienstleistungsindustrie gibt es einen zentralen Unterschied. Dieser liegt in der Verfügbarkeit der Einheit. Während die Produkteindustrie ihre Einheiten lagern und deren Erstellung steuern kann, ist die Dienstleistungsbranche mit einer hochverderblichen Einheit konfrontiert. Bedeutet: Wir haben keine Möglichkeit, die Einheit zu lagern und zu einem späteren Zeitpunkt zu verkaufen. Dieser Umstand erfordert eine strategische Herangehensweise hinsichtlich des Umgangs mit den verkaufbaren Einheiten. Im Falle eines Hotels sind dies die verfügbaren Zimmer für einen bestimmten Zeitraum.

Die Kontrolle über die Verfügbarkeit ist die zentrale Aufgabe im Yield-Management. Das Ziel ist, die Nachfrage und das Angebot so zu balancieren, dass der höchstmögliche Ertrag erwirtschaftet werden kann. Für diese Balancierung stehen im Yield-Management zwei primäre Hebel zur Verfügung. Zum einen der Preis und zum anderen die Dauer, in welcher die Dienstleistung konsumiert wird. Diese zwei Hebel bilden die Basis, welche Sheryl E. Kimes 1998 im Buch «The Strategic Levers of Yield Management» beschreibt.

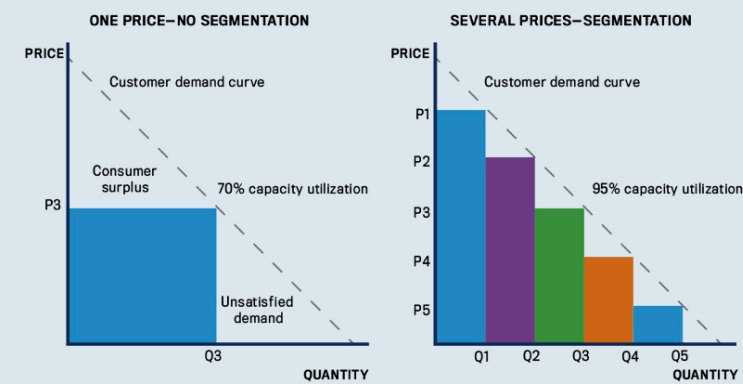
Ein zentraler Grundstein des Yield-Managements ist die Kundensegmentierung. Dabei wird die Nachfrage in verschiedene Segmente aufgeteilt. Diese Segmente un-

terscheiden sich in ihrer Zahlungsbereitschaft und ihrem Buchungsverhalten. Durch diese Segmentierung kann das Yield-Management unterschiedliche Preisstrategien anwenden, um die Kapazität optimal auszulasten und den höchstmöglichen Ertrag zu erwirtschaften. Die Grafik zeigt, wie mittels einer Segmentierung mehrere Preispunkte entstehen und der Ertrag optimiert wird. Durch die Segmentierung wird erreicht, dass Kunden mit einer tieferen Zahlungsbereitschaft abgeholt werden und zusätzliche Auslastung generieren. Kunden mit einer höheren Zahlungsbereitschaft werden abgeschöpft und steigern den Umsatz über den höheren Preis.

## Ertragsoptimierung durch Segmentierung

Eine gute Segmentierung ist nur durch die Implementierung von sogenannten Rate-Fences (Ratenzäune) möglich. Wenn wir unterschiedliche Preise für das gleiche Produkt oder die gleiche Dienstleistung verlangen, sprechen wir von einer Preisdiskriminierung. Wie jede Art von Diskriminierung wird diese von der betroffenen Person negativ aufgefasst. Die Rate-Fences ermöglichen es, diese Art von Diskriminierung zu rechtfertigen und zu begründen. Wir unterscheiden physische und nicht physische Rate-Fences. Ein physischer Rate-Fence ist eine Eigenschaft des Produkts oder der Dienstleistung selbst, welche einen Preisunterschied rechtfertigt. Ein nicht physischer Rate-Fence ist nicht auf eine Eigen-

FIGURE 3: PRICING BASIS AND CUSTOMER SEGMENTATION



schaft des Produkts oder der Dienstleistung bezogen. Er ist auf verschiedene Kundengruppen ausgerichtet, welche aufgrund von Faktoren wie Alter, Einkommen, Reisezeit, Buchungszeitpunkt und anderen demografischen, psychografischen oder verhaltensbezogenen Merkmalen unterschiedliche Preise zahlen. Beispiele dafür sind:

### Physische Rate-Fences

- Zimmerkategorien
- Amenities (z.B. Frühstück, Balkon, Whirlpool usw.)

### Nicht physische Rate-Fences

- Zeit der Buchung (z.B. Frühbucher- oder Last-minute-Rabatt)
- Zeit der Anreise (Hoch- und Nebensaison)
- Restriktionen (z.B. Long-stay-Rate oder NRF-Rate)
- Gruppenzugehörigkeit (Stammgast, Firmenkunde, Gruppenpreis, Kinderpreise usw.)

Rate-Fences sind der Grundstein für eine variable Preisgestaltung und ermöglichen, wie in der Grafik ersichtlich, die Setzung von mehreren Preispunkten. Somit spielen die Rate-Fences eine zentrale Rolle in der Ertragsoptimierung.

### **Dynamische und variable Preise**

Wenn wir von variablen Preisen sprechen, ist dies nicht mit dynamischen Preisen gleichzusetzen. Von dynamischen Preisen sprechen wir dann, wenn die Preise des Produkts oder der Dienstleistung in Echtzeit an die sich verändernde Nachfrage und das verfügbare Angebot angepasst werden.

Diese Art der Preisgestaltung basiert auf einer kontinuierlichen Datenanalyse und wird meist rechengestützt ausgeführt. Variable Preise basieren auf Rate-Fences und werden nicht in Echtzeit an die Nachfrage angepasst. Was nicht bedeutet, dass die Nachfrage und das Angebot nicht berücksichtigt werden. Variable Preise werden vorgängig definiert und verändern sich nur geringfügig.

### **Der Hebel Dauer**

Wir können die verfügbaren Einheiten und den damit verbundenen Ertrag nicht nur über den Preis beeinflussen, sondern auch über die Dauer, in der die Dienstleistung beansprucht wird. Dieser Hebel ist spezifisch für die Dienstleistungsindustrie und bezieht sich entweder auf die Zeit (z.B. Anzahl Stunden oder Nächte usw.) oder ein Event (Mahlzeit, Golfrunde usw.). Im Duration-Management (Aufenthaltsmanagement) gibt es drei zentrale Hebel:

#### Uncertainty of Arrival

- Dieser Hebel hat zum Ziel, No-Shows zu reduzieren, da diese einen potenziellen Umsatzverlust darstellen. Die gängigsten Massnahmen sind die Überbuchung und das Setzen von Stornierungsbedingungen und Deposit-Regeln.

#### Uncertainty of Duration

- Bei diesem Hebel liegt der Fokus auf der Beeinflussung und dem Verständnis, wie lange eine Dienstleistung beansprucht wird. Die Anwendung ist von Sektor zu Sektor unterschiedlich. Wird

ein gutes Forecasting und Kundenverständnis benötigt, um zu wissen, welche Anfrage angenommen oder abgelehnt wird. Eine klassische Massnahme zur Aufenthaltskontrolle in der Hotellerie ist das Setzen von Length-of-Stay-Restriktionen oder das Einführen von Early- und Late-Departure-Fees.

#### Time Between Customers

- Dieser Hebel hat zum Ziel, den Umsatz zu beeinflussen, indem die Zeit zwischen den Kunden reduziert wird. Bedeutet, dass im gleichen oder kürzeren Zeitraum mehr Kunden bedient werden können. In der Hotellerie kann dieser Hebel nur in wenigen Fällen eingesetzt werden. In der Restauration ist dieser Hebel von grösserer Bedeutung. Wird beispielsweise der Zahlungsprozess beschleunigt, verringert sich die Aufenthaltsdauer der Gäste und die Tische können schneller wieder vergeben werden.

Im Revenue- und im Yield-Management gibt es viele Massnahmen, die zu einer Umsatzmaximierung beitragen. Die zentrale Aufgabe besteht darin, die relevanten Hebel für das eigene Unternehmen zu identifizieren und diese zu optimieren. Die Optimierung der Revenue- und der Yield-Management-Strategie ist ein kontinuierlicher Prozess und muss stetig hinterfragt und überarbeitet werden. Dabei spielt das Verständnis des Kundenverhaltens sowie der makro- und der mikroökonomischen Situation eine zentrale Rolle.

**Nils Kuypers** ist Senior Consultant und Mitglied der Geschäftsleitung bei Swiss Hospitality Solutions. Neben seinen Beratertätigkeiten ist der Absolvent der EHL Dozent bei der SHS Academy, der Hotelfachschule Thun und der Hotelfachschule Zürich für Revenue-Management und Distribution.

