

MARTIN WERLEN ÜBER REVENUE MANAGEMENT IM FOOD & BEVERAGE-BEREICH

Wie aber funktioniert das im Restaurant?

Im Logement-Bereich ist Revenue Management heute in den meisten Hotels alltäglich. Experten sprechen inzwischen von «Total Revenue Management» und meinen damit auch Bereiche wie Food & Beverage, Wellness/Spa und MICE-Segment. Frage an den Experten Martin Werlen: Ist Revenue Management im Restaurant oder im Spa tatsächlich machbar?



Martin Werlen: «Revenue Management ist im Food & Beverage-Bereich nicht sehr verbreitet. Einige Betriebe machen unbewusst ein einfaches Revenue Management, indem sie günstige Mittagmenüs oder abends eine Happy Hour anbieten.»

Was verstehen Sie konkret unter «Total Revenue Management»?

Revenue Management macht überall Sinn, wo wir mit begrenzten Kapazitäten und unterschiedlicher Nachfrage zu tun haben. Ziel ist eine Ertrags- und Gewinnoptimierung durch Kapazitätssteuerung oder dynamisches Pricing, indem man dem Kunden zur richtigen Zeit das richtige Produkt zum richtigen Preis verkauft. Mit dem Revenue Management greift man gezielt in das Marktgeschehen ein und versucht ein Gleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage zu erzielen. Demzufolge kann man Revenue Management in vielen Bereichen im Hotel einsetzen – im Restaurant, im Spa und im MICE-Segment. Überall, wo wir limitierte Kapazität und volatile Nachfrage haben. Wenden wir es auf alle möglichen Bereiche an, sprechen wir von «Total Revenue Management».

2 Schön und gut, aber ist Revenue Management im F&B tatsächlich machbar?

Im Food & Beverage-Bereich hat man fixe Kapazitäten, verderbliches Inventar, zeitlich veränderte Nachfrage, eine entsprechende Kostenstruktur und segmentierbare Kunden. Eine wichtige Kennzahl ist der RevPASH (Revenue Per Available Seat Hour). Man rechnet den Gesamtumsatz pro Stunde und dividiert durch die Anzahl Sitze. Solche Kennzahlen kennen wir bereits aus dem Logement (RevPAR = Revenue Per Available Room) und von den Airlines (RevPASK = Revenue Per Available Seat Kilometre).

3 Geben Sie uns bitte ein konkretes Beispiel dafür, wie Revenue Management im F&B funktioniert.

Es gibt viele Möglichkeiten, Revenue Management im F&B-Bereich einzusetzen. Man spricht vor allem von zeitlicher und personenbezogener Preisdifferenzierung. Bei der zeitlichen Preisdifferenzierung gibt man in nachfrageschwachen Zeiten Rabatte oder kostenlosen Zusatznutzen (Happy Hour bis 18 Uhr, kostenloses Dessert zu jedem Menü ab 21 Uhr) oder man erhöht die Preise an nachfragestarken Tagen (zum Beispiel Silvester-Menü). An nachfrageschwachen Tagen kann man zudem mit lokalen Partnern wie Kinos eine Zusammenarbeit und ein Package («Ciné Dinner») kreieren, um neue Gäste zu akquirieren. Von einer personenbezogenen Preisdifferenzierung sprechen wir bei Senioren- oder Studentenrabatten. Weiter könnte man Take Away anbieten oder die Tischgrösse optimieren. Viele Restaurants haben nur Tische ab vier Personen. Einzelgäste oder Paare minimieren dadurch den RevPASH. Es ist wichtig, dass der Hotelier die durchschnittliche Gästeanzahl pro Reservierung kennt, damit er die Tischgrösse optimieren kann. Zudem kann man auch die Speisezeit an nachfragestarken Zeiten limitieren. Gäste, die um 18 Uhr reservieren, müssen um 19.30 Uhr den Tisch freigeben. Hier kommt es aber auf das Kundensegment an, das man anspricht. Dies ist nur bei gewissen Segmenten möglich. Alle diese Beispiele erhöhen direkt den RevPASH.

4 Was sind denn die konkreten Vorteile des Revenue Managements im F&B? Durch die gezielte Preis- und Kapazitätssteuerung (Revenue Management) steigert man RevPASH, Gesamtertrag und Gewinn.

5 Oft haben Hoteliers ihre Kennzahlen und Prognosen betreffend Zimmer und Zimmerbelegung im Griff, doch im Bereich F&B befinden sie sich im «Blindflug», wie der Experte Wilhelm K. Weber sagt. Warum ist das so?

Revenue Management ist im Food & Beverage nicht sehr verbreitet. Einige Betriebe machen unbewusst ein einfaches Revenue Management, indem sie günstige Mittagmenüs oder abends eine Happy Hour anbieten. Es wird noch zu wenig anhand von bestehenden Daten ausgewertet oder der nötige Forecast gemacht. Neben der Ertragsseite muss man aber auch die Kostenseite im Griff haben! Beispielsweise benötigt man in buchungsstarken Zeiten mehr Personal als in buchungsschwachen Zeiten. Oder bei mehreren Restaurants schliesst man ein Restaurant, um Personal- und weitere Betriebskosten zu sparen.

6 Setzt Revenue Management im Bereich F&B eine gewisse Grösse voraus? Eignet es sich auch für Kleinbetriebe oder Restaurants mit nur 30 oder 40 Plätzen?

Wie in der Hotellerie spielt die Grösse keine Rolle. Auch ein kleines Restaurant will möglichst profitabel arbeiten und RevPASH und Ertrag optimieren.

7 Wer ist idealerweise für das Revenue Management im Bereich F&B im Hotel verantwortlich?

Es ist wichtig, dass es eine klare Aufgabenteilung zwischen den einzelnen Funktionen gibt. Revenue Management hat mit der Strategie zu tun. Deshalb sollte es Chefsache sein. Die Umsetzung erfolgt durch das Personal.

8 Welche Hilfsmittel (Software, Systeme) benötigt der Hotelier, um Revenue Management im F&B effizient und erfolgreich umzusetzen?

Der Hotelier benötigt einen genauen Forecast. Dazu benötigt er History-Daten (Auslastung pro Sitz/Stunde in der Vergangenheit) und Pickup-Daten (bereits generierte Buchungen in der Zukunft). Um an diese Daten zu gelangen, benötigt er eine Buchungsdatenbank. Anhand dieser Daten prognostiziert der Hotelier die Auslastung pro Stunde/Sitz für jeden einzelnen Tag in Zukunft. Kennt man dadurch die nachfrageschwachen Zeiten, kann man eine Kapazitäts- und Preissteuerung umsetzen.

9 Sie sagen, Revenue Management sei auch im Spa- oder MICE-Bereich realisierbar. Unter welchen Voraussetzungen?

Auch im Spa-Bereich und bei Tagungen arbeitet man mit fixen Kapazitäten und zeitlich ver-

änderter Nachfrage. Zu Spitzenzeiten könnte man einen Masseur mehrfach einsetzen, zu nachfrageschwachen Zeiten braucht man oftmals keinen. Die Einführung von dynamischen Preisen wäre sinnvoll. Beispielsweise gibt man vormittags auf alle Massagen 20 Prozent Rabatt. Dasselbe bei Tagungsräumen. Bei starker Nachfrage verkauft man zu höheren Preisen. Im MICE-Bereich spricht man von RevPAS (Revenue Per Available Square Meter).

10 Stimmen Sie der These zu, dass professionell betriebenes Revenue Management in jedem Fall die Wertschöpfung steigert?

Bocco Group arbeitet im Bereich Revenue Management mit über 150 Schweizer Hoteliers zusammen und optimiert deren Vertriebsstrategie (Logement). Da wir aber nicht nur die Hotels beraten, sondern auch die dazu notwendige Software für die Hotels empfehlen, können wir anhand der Auswertungen den Erfolg genau messen. Bei allen unseren Kunden können wir in kurzer Zeit ein Umsatzwachstum durch gut ausgeführtes Revenue Management feststellen. Revenue Management ist in der Hotellerie (Logement) heutzutage Standard. Je mehr Zeit man in Revenue Management investiert, desto bessere Kennzahlen erreicht man. sssssss

Hotelier info

Werlen Martin ist seit 15 Jahren im Tourismusbereich aktiv. Er ist Gründer und Geschäftsführer der Bocco Group GmbH und gewann im Jahr 2009 mit einem seiner Projekte den «Milestone-Tourismuspreis». Werlen und sein Team beraten über 150 Schweizer Hotels im Bereich Online-Vertrieb und empfehlen den Hoteliers die notwendige Software. Laut Martin Werlen macht die Kombination aus Software, Coaching vor Ort und richtiger Vertriebsstrategie den Erfolg aus. Das E-Book «10 goldene Yield-Regeln» kann auf der Website www.bocgroup.com kostenlos bestellt werden (Copyright Bocco Group GmbH & Swiss Hospitality Solutions). m.werlen@bocgroup.com