

Birgit Haake, Nicola Zech

Revenue Management im MICE

Erträge im Hotel und Event-
management optimieren

**Methoden und
Kennzahlen**





Birgit Haake verfügt über mehr als 25 Jahre Praxiserfahrung in der internationalen Hotellerie und war in verschiedenen Führungspositionen tätig. Sie hat eine abgeschlossene Ausbildung zur Hotelfachfrau und ist Diplom-Kauffrau. Mit ihrem Unternehmen „Haake Revenue4U“ berät sie Individualhotels und Hotelketten in Deutschland und Europa in den Bereichen Total Revenue Management, Reservierungs- und Veranstaltungsmanagement, Pricing und der Online Distribution sowie zum agilen Projektmanagement. Ferner arbeitet sie als systemische Trainerin und ist seit 2010 Dozentin an ASCENSO Akademie für Business und Medien in Palma und an der IU Internationale Hochschule Campus München und Leipzig.



Prof. Dr. Nicola Zech hat seit 2016 eine Professur für Tourismuswirtschaft an der IU Internationale Hochschule Campus München inne. Zudem ist sie dort Fachgebietsleiterin Tourism, Hospitality & Event (Campus Studies, Duales Studium und Fernstudium). Vor ihrer Promotion war sie in verschiedenen Führungspositionen in der internationalen Hotellerie tätig - u.a. im administrativen und operativen MICE-Management. Hobbymäßig betreibt Nicola Zech eine Eventlocation im Münchner Norden.

Birgit Haake, Nicola Zech

Revenue Management im MICE

Erträge im Hotel und Eventmanagement optimieren

UVK Verlag · München

Umschlagabbildung: © sanjeri · iStock
Autorenfoto Birgit Haake: © privat
Autorenfoto Nicola Zech: © privat

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

1. Auflage 2021

© UVK Verlag 2021
– ein Unternehmen der Narr Francke Attempto Verlag GmbH + Co. KG
Dischingerweg 5 · D-72070 Tübingen

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Internet: www.narr.de
eMail: info@narr.de

CPI books GmbH, Leck

ISBN 978-3-7398-3044-5 (Print)
ISBN 978-3-7398-8044-0 (ePDF)
ISBN 978-3-7398-0099-8 (ePub)

Vorwort

Während der Einsatz von Revenue Management bereits in weiten Teilen des touristischen Angebots (bei Fluggesellschaften, Hotelzimmern, Autovermietungen usw.) fest verankert ist, steckt die Anwendung der Revenue-Management-Prinzipien und der dynamischen Preisgestaltung im Veranstaltungsbereich noch in den Kinderschuhen. Obwohl die signifikanten Umsatz- und Gewinnsteigerungen durch systematisch angewandtes Revenue Management in anderen Sparten mittlerweile unbestritten sind, fehlt es Veranstaltungen vielfach am tiefen Verständnis und den Rahmenbedingungen, die eine Implementierung des Revenue Managements in diesem Bereich ermöglichen.

Deutschland ist traditionell ein wichtiger Markt für die Veranstaltungsbranche (z.B. Seminare, Kongresse, Messen). Jedoch stellt nicht nur der intensive Wettbewerb, sondern auch die Digitalisierung sowie hybride Veranstaltungsformate Hotels und Veranstaltungen aller Art vor neue Herausforderungen. Dabei geht eine anzustrebende Anpassung des Produktes bzw. der Dienstleistung mit der Anpassung der Preisstrategien einher. Revenue Management ist dabei als ein essenzielles Managementkonzept anzusehen. Die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie ab dem Frühjahr 2020 haben die

Notwendigkeit, Prozesse und Angebote den aktuellen Gegebenheiten anzupassen, weiter verstärkt.

Dieses Fachbuch führt Schritt für Schritt in das Revenue Management im MICE (Meetings, Incentives, Conventions und Exhibitions) ein. Der erste Teil widmet sich den wichtigsten theoretischen Grundlagen und Voraussetzungen. Ziel ist es hier, ein einheitliches Verständnis für Begriffe und Methoden in der Branche zu erzielen. Es folgt eine detaillierte Betrachtung des relevanten Marktes in Deutschland. Ergänzt werden diese Erkenntnisse durch empirische Ergebnisse, gewonnen durch eine von den Autorinnen durchgeführte Marktstudie. Im letzten Teil werden Anforderungen, Rahmenbedingungen und Kennzahlen für die praktische Umsetzung in den Veranstaltungsstätten vorgestellt. Das Augenmerk liegt klar auf einer angestrebten Ertragsoptimierung im Sinne eines Total-Revenue-Management-Ansatzes.

Das vorliegende Buch ist eine Pflichtlektüre für Hotels und Veranstaltungsstätten, um für die zukünftigen Herausforderungen im strategischen Management von Veranstaltungen gerüstet zu sein. Den Autorinnen ist es ein Anliegen, die komplexen Zusammenhänge sowie die wissenschaftlichen Grundlagen in einem sich wandelnden Markt einfach und verständlich darzustellen. Der Anspruch besteht insbesondere darin, die Implementierung von Revenue-Management-Prinzipien für den Veranstaltungsbereich als Praxisleitfaden darzustellen. Des Weiteren dient das Buch als Grundlagenliteratur in den entsprechenden Ausbildungseinrichtungen und Studiengängen.

In der Praxis hat sich der Begriff MICE als Sammelbegriff für die Organisation und die Durchführung von Tagungen und Veranstaltungen durchgesetzt. Im Zusammenhang mit Revenue Management wird daher häufig von *Revenue Management im MICE* gesprochen, in der englischsprachigen Literatur findet man hingegen die Begriffe *Function Space Revenue Management* oder *Revenue Management for Meetings & Events*. Der Einfachheit halber wird im Folgenden primär der Begriff *Function Space Revenue Management* genutzt.

Leipzig und München im Sommer 2021

Birgit Haake, Nicola Zech

Genderhinweis

Das Buch ist aus Gründen der besseren Lesbarkeit in männlicher Form geschrieben. Die Verwendung der männlichen Form schließt alle anderen Geschlechter stets mit ein.

Inhalt

Vorwort

- 1 Grundlagen des Yield & Revenue Managements
 - 1.1 Geschichte des Revenue Managements
 - 1.2 Anwendungsvoraussetzungen
 - 1.3 Begriffe Abgrenzungen und Definitionen
 - 1.4 Revenue Management für MICE

- 2 Voraussetzungen für Revenue Management im MICE
 - 2.1 Der Wert der Veranstaltungskapazitäten
 - 2.2 Datenstrukturen
 - 2.2.1 Kapazität
 - 2.2.2 Zeit
 - 2.2.3 Teilnehmer
 - 2.2.4 Event Type
 - 2.2.5 Buchungsstatus
 - 2.2.6 Weitere Datenstrukturen

- 3 Der MICE-Markt
 - 3.1 Übersicht Markt- und Wettbewerbsanalyse
 - 3.2 Marktstudie

- 4 Anwendung des Revenue Managements im MICE
 - 4.1 Der Revenue-Management-Kreislauf
 - 4.2 Datensammlung
 - 4.3 Daten- und Trendanalysen
 - 4.4 Prognose der Nachfrage - Forecasting
 - 4.5 Strategie
 - 4.5.1 Produktdifferenzierung
 - 4.5.2 Preisgestaltung
 - 4.5.3 Preisstrategie
 - 4.6 Kennzahlen im Revenue Management
 - 4.6.1 Allgemeine Kennzahlen im Hotel
 - 4.6.2 Kennzahlen im MICE
 - 4.6.3 Benchmarking

- 5 Management der Vertriebskanäle im MICE

- 6 Etablierung einer Revenue-Management-Kultur im MICE

- 7 Einführung einer Revenue-Management-Technologie

Literatur

Stichwörter

1 Grundlagen des Yield & Revenue Managements

1.1 Geschichte des Revenue Managements

Die Geburtsstunde des Yield Managements wird auf die Deregulierung des kommerziellen Luftverkehrs in den Vereinigten Staaten im Jahre 1978 zurückgeführt. Der Wegfall der Preiskontrolle führte zu harten Preiskämpfen zwischen den neu entstandenen, kleinen Fluggesellschaften und den etablierten Großunternehmen im Luftverkehr. Mit ihren günstigen Kostenstrukturen konnten die neu entstandenen Fluggesellschaften günstigere Tarife als die etablierten Fluggesellschaften anbieten. Die Fluggesellschaft American Airlines entwickelte daraufhin einen Ansatz zur segmentierten Preis- und Kapazitätssteuerung. Im Rahmen des Kapazitätsmanagements wurden die Sitzplätze in unterschiedliche Buchungsklassen aufgeteilt. Es gab einen günstigen Tarif, der in einer bestimmten Anzahl an die Leisure-Reisenden als Antwort auf die Billig-Airlines angeboten wurde, sowie Tarife und Sitzplatzkontingente für die später buchenden Geschäftsreisenden, um so eine Gewinnsteigerung zu erreichen. In den 1980er-Jahren hielt das Yield Management dann Einzug in der Hospitality Industry in Nordamerika und die großen Hotelgesellschaften (wie Marriott, Hilton usw.) starteten ansatzweise mit Revenue Management.

In den letzten Jahrzehnten hat sich das Yield Management von einem autonomen und eher taktischen Ansatz der Gästezimmerverwaltung (Cross/Higbie/Cross 2009, S. 56) zu einem ganzheitlichen und kundenorientierten Ansatz entwickelt, der die strategische Gewinnmaximierung, über die reine Zimmerverwaltung hinaus, in den Vordergrund stellt.

In diesem Zusammenhang spricht man heute von *Strategic Profit Management*, das eine strategischere Perspektive einnimmt und einen ganzheitlichen Ansatz erfordert. (Noone/Enz/Glassmire, 2017)



Abb. 1: Entwicklung des Revenue Managements in der Hotellerie
Quelle: eigene Darstellung

→ [Abb. 1](#) zeigt die Entwicklung des Revenue Managements von einer Prognose der Ankünfte und Aufenthaltsdauern bis hin zu einem ganzheitlichen Managementansatz.

1.2 Anwendungsvoraussetzungen

Die Airline-Industrie und die Hotellerie besitzen nahezu die gleichen Merkmale (Kimes 1989, S. 15), die als wesentliche Voraussetzung für die Anwendung des Yield Managements bzw. Revenue Management dienen.

- » Sie verfügen über relativ starre, fixe Kapazitäten,
- » haben „verderbliche“ Kapazitäten bzw. keine Lagerfähigkeit der Kapazität,
- » bieten die Möglichkeit der Vorausbuchung,
- » ermöglichen die Unterteilung der Kunden in homogene Marktsegmente,
- » sind starken Nachfrageschwankungen ausgesetzt,
- » haben geringe Grenzkosten für die Leistungserstellung und
- » sind mit hohen Fixkosten für die Kapazitätserweiterung konfrontiert.

Die Hotelimmobilie verfügt über feste Kapazitäten (Zimmer/Veranstaltungsräume), die nicht bzw. nur durch hohe Investitionskosten verringert oder erhöht werden können.

Weder ein Hotelzimmer noch ein Veranstaltungsraum, die für eine Nacht oder einen Tag nicht verkauft wurden und leer stehen, können an einem anderen Tag mit starker Nachfrage nachträglich verkauft werden.

Die Reisenden weisen unterschiedliche Bedürfnisse (z. B. Zimmerkategorien), Buchungsmuster (Lead Time, Aufenthaltsdauer) und Preisbereitschaften auf. Veranstaltungsplaner haben unterschiedliche Anforderungen und Zielsetzungen. Es ist daher wichtig,

dass das Hotel die Gäste in homogene Segmente gruppiert, die das gleiche Buchungsverhalten und die gleiche Preisbereitschaft aufweisen.

Die unterschiedlichen Lead Times (Vorlaufzeiten) für Buchungen führen dazu, dass das Hotel mit einer gewissen Unsicherheit konfrontiert ist. (Kimes 1989, S. 16) Soll das Hotel die Meeting-Anfrage für zehn Teilnehmer, die einen Tagungsraum für eine Tagesveranstaltung weit im Voraus bucht, akzeptieren oder warten, ob eine Buchung mit mehr Teilnehmern inkl. Übernachtung anfragt?

Die Nachfrage schwankt in Abhängigkeit von Saisonzeiten, Wochentagen und speziellen Ereignissen in einem Hotel. Durch eine Preisdifferenzierung und Kapazitätssteuerung können diese Schwankungen gemäßigt werden, d.h. Anpassung der Preise und Kapazitäten nach Angebot und Nachfrage.

Hat ein Hotel bereits ein Zimmer verkauft, sind die Grenzkosten für den Verkauf eines weiteren Zimmers gering, denn das Personal ist bereits im Hotel. (Kimes 1989, S. 17) Hingegen ist die Erweiterung der Kapazitäten in der Regel mit hohen Fixkosten verbunden.

Wenngleich viele Dienstleistungsbranchen diese Voraussetzungen besitzen, sind die Techniken des Revenue Managements, die für eine Branche entwickelt wurden, nicht immer direkt in anderen Branchen oder anderen Bereichen des Hotels anwendbar. (Kimes 1989b, S. 15)

Häufig sind die Variablen in anderen Branchen und Bereichen komplex und mehrdimensional. So bestehen Hoteldienstleistungen vielfach aus mehreren Phasen (z.B. mehrtägige Aufenthalte) oder mehreren Komponenten (z.B.

Beherbergung, Speisen, Getränke und Veranstaltungskapazitäten, etc.). Die isolierte Anwendung des Revenue Managements auf nur einen Bereich, z.B. die Hotelzimmer, um hier das optimale Ergebnis basierend auf dem Zimmerpreis zu erreichen, steht im Konflikt mit der Maximierung der gesamten Erträge eines Hotels. (Kimes 1989b, S. 15)

1.3 Begriffe Abgrenzungen und Definitionen

Yield Management wird häufig als *Ertragsmanagement* oder *Ertragssteuerung* übersetzt. Allerdings zielt Yield Management nicht allein darauf ab, die Erträge zu steuern, sondern darauf, den Gesamtumsatz einer Betriebseinheit zu optimieren. (Daudel/Vaille 1992, S. 35) Analog zur Airline-Industrie befasst sich Yield Management im Hotel mit dem Verkauf des richtigen Produkts an den richtigen Kunden zum richtigen Preis zur Ertragssteigerung. (Kimes 1989, S. 15) Es beschäftigt sich mit der Kapazitätssteuerung und dem Pricing und stellt eine ertragsorientierte Preis-Mengen-Steuerung dar.

Es existieren eine Vielzahl von Definitionen des Yield und Revenue Managements. So definieren Corsten und Stuhlmann: „Yield Management ist ein Ansatz zur integrierten Preis- und Kapazitätssteuerung, mit dem Ziel, eine gegebene Gesamtkapazität so in Teilkapazitäten aufzuteilen und hierzu Preisklassen zu bilden, dass [sic] eine Ertrags- und Umsatzmaximierung erreicht wird. Zur Realisation dieses Anspruches dient [sic] der Aufbau und die Nutzung einer umfassenden Informationsbasis“ (Corsten/Stuhlmann 1998, S. 7).

Klein und Steinhardt sind der Ansicht: „Revenue Management umfasst eine Reihe von quantitativen Methoden zur Entscheidung über Annahme oder Ablehnung unsicherer, zeitlich verteilt eintreffender Nachfrage unterschiedlicher Wertigkeit. Dabei wird das Ziel verfolgt, die in einem begrenzten Zeitraum verfügbare, unflexible Kapazität möglichst effizient zu nutzen“ (Klein/Steinhardt 2008, S. 7).

Trotz unterschiedlicher Definitionen beschreibt ein Satz das Hauptziel des Revenue Managements einfach und klar:

Ziel des Revenue Managements ist es, das richtige Produkt zum richtigen Zeitpunkt an den richtigen Gast zum richtigen Preis über den richtigen Kanal zu verkaufen, um eine Gewinnmaximierung zu erreichen.

Über die Jahre hat sich der Begriff *Revenue Management* in der Hotellerie durchgesetzt, der oftmals synonym mit dem Begriff *Yield Management* verwendet wird.

Allerdings geht der Revenue-Management-Ansatz über die reine Kapazitäts- und Preissteuerung hinaus. Yield Management ist ein Teil des Revenue Managements und beschäftigt sich primär mit der taktischen Steuerung der Kapazitäten und des richtigen Preises.

Revenue Management wird zunehmend auf weitere Umsatzströme eines Hotels angewendet. Total Revenue Management umfasst neben den weiteren Umsatzströmen ein tieferes Verständnis des Kundenwertes und eine Verschiebung der Umsatzkennzahlen zu gewinnorientierten Kennzahlen. Es berücksichtigt dabei die Distributionskosten und operativen Kosten. (Noone/Enz/Glassmire 2017, S. 5)

Total Revenue Management ist heute ein ganzheitliches Managementkonzept, welches eine optimale Ausrichtung auf Menschen, Prozesse und Technologie sowie deren Balance und das Zusammenspiel im Hotel erfordert. Es verfolgt einen integrierten Ansatz und ist zunehmend strategischer und langfristig ausgerichtet.

Die → [Abb. 2](#) zeigt den Revenue-Management-Kreislauf als Kernprozess in einem Zusammenspiel von Menschen, Prozessen und Technologie innerhalb eines Unternehmens und dessen Umfeld.

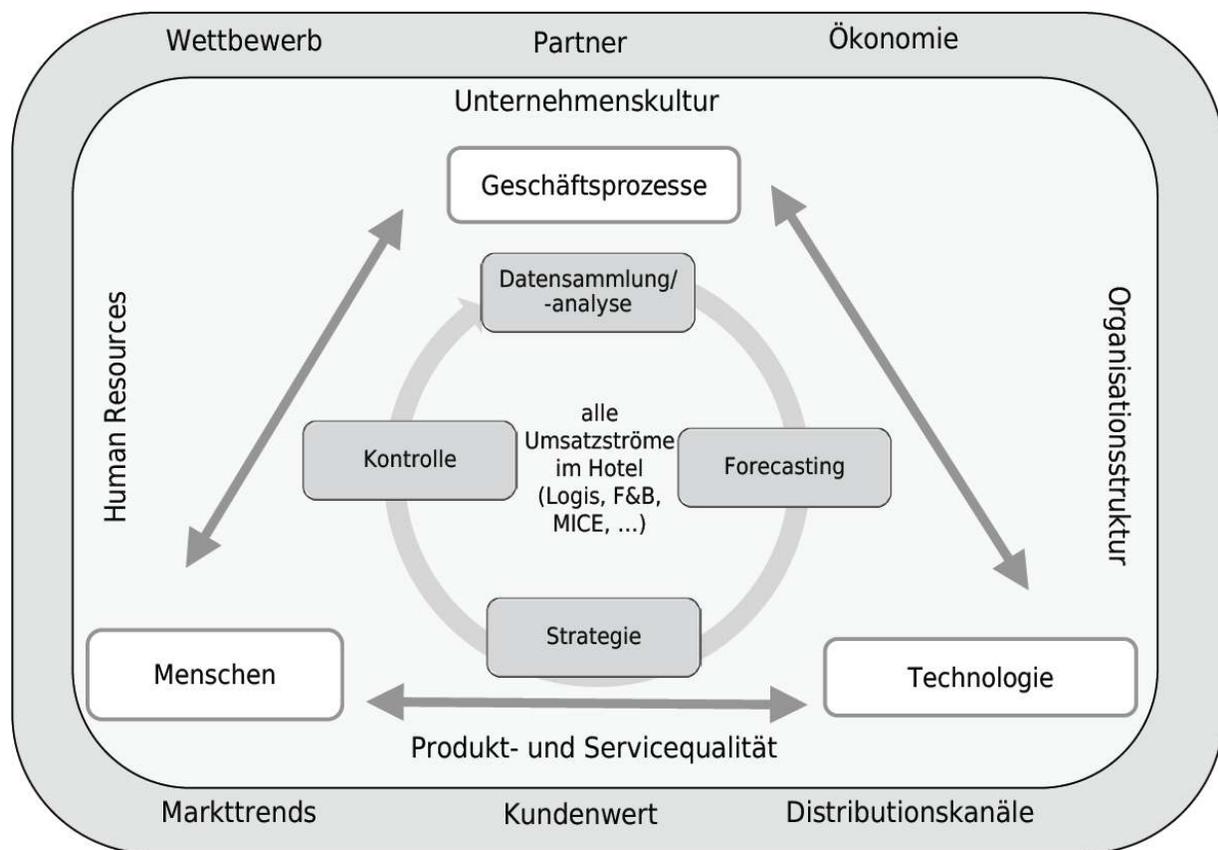


Abb. 2: Ganzheitlicher Revenue-Management-Ansatz
 Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Noone, Enz, Glassmire, 2017, Exhibit

1.4 Revenue Management für MICE