

## REVENUE MANAGEMENT AUF GOLFANLAGEN

# Von der Theorie zur praktischen Umsetzung

In unserem Alltag begegnet uns immer wieder Revenue Management (RM): Der Mietwagen, der zu Messezeiten das Doppelte kostet, die Flüge, die zu Ferienbeginn besonders teuer sind oder das beliebte Hotelzimmer, das je nach Vorausbuchungsfrist und Termin zwischen 49,- und 250,- Euro kostet. Das Ziel von RM ist eine Ertragssteigerung durch Optimierung von Preis und Auslastung. Professionelle Revenue Manager und hoch komplexe IT-gestützte RM-Systeme sorgen für eine der wichtigsten Entscheidungen: Den richtigen Preis zur richtigen Zeit für den richtigen Kunden.

## Die touristische Theorie

### Welche Voraussetzungen benötigt ein funktionierendes Revenue Management?

Die Grundlagen für das RM legte Sheryl Kimes bereits 1989 mit ihrem Werk „Characteristics of Service Industries“. Sie beschreibt darin die Eckpunkte für ein erfolgreiches RM:

1. „Relatively Fixed Capacity“: Eine Ausweitung der kurzfristigen Kapazität ist extrem kostenintensiv oder quasi unmöglich.
2. „Segmented Market with Predictable Demand per segment“: Die Nachfrage für die angebotene Leistung kann in klar abgegrenzte Segmente eingeteilt werden. Die Nachfragesensitivität im Bezug auf den Preis variiert zwischen den einzelnen Segmenten.
3. „Perishable Inventory“: Es handelt sich um „verderbliche“ Leistungen, die nach dem Termin nicht mehr verkauft werden können.
4. „Appropriate Cost and Pricing Structure“: Die Leistungen zeichnen sich durch hohe Fixkosten und niedrige variable Kosten pro verkaufter Einheit aus.

5. „Time Variable Demand“: Zeitlich schwankende Nachfrage – es existieren jedoch auch einige „Spitzen“, die mit relativer Wahrscheinlichkeit vorhersehbar sind.
6. „Customer Convenience“: Verschiedene Käufergruppen sind bereit, für höhere Flexibilität auch mehr zu bezahlen.

### Welches Ziel verfolgt Revenue Management?

„Revenue Management verfolgt das Ziel, mit optimaler Rate und optimaler Auslastung maximalen Gewinn zu erzielen“. Es befasst sich also mit der langfristigen Gewinnmaximierung – Ziel ist dabei nicht die möglichst 100%ige Auslastung oder der maximal erzielbare Preis. Es geht darum, im richtigen Moment den richtigen Preis für das passende Kundensegment zu finden.

Kimes definiert die Ziele des RM in ihrem Werk „Strategic Levers of Yield Management“ in zwei Bereichen, die unterschiedliche Ansätze haben:

- „Duration Management“: Hier geht es um die Aufenthaltsdauer des Gastes.
- „Demand Based Pricing“: Die nachfrageorientierte Preisgestaltung.

Mit dem „Duration Management“ wird versucht, eine optimale Kapazitätsauslastung zu erreichen. Es geht zum einen darum, ob der Kunde, der eine Leistung reserviert hat, diese auch wirklich nutzt. Zum anderen, ob er auch die komplette Anzahl der gebuchten Leistungen konsumiert. In der Umsetzung geht es um die Stornierungsfristen („Cancellation Policy“) und um die Entscheidung, ob man eine Ressource bis zu einem bestimmten Zeitpunkt ggf. auch überbucht („Overbooking Policy“).

Der Traum bleibt: Eine „Non Refundable Rate“ (Buchung ohne Rückerstat-

tungsansprüche). Doch diese lässt sich nur in bestimmten Käufersegmenten realisieren, daher ist das „Demand Based Pricing“, die nachfrageorientierte Preisgestaltung, die „Königsdisziplin“ des RM.

Hierbei geht es um die Gestaltung des Preises in Abhängigkeit der Nachfrage. Da es beim RM aber um die Steigerung des Ertrages geht (Deckungsbeitrag), darf hier darauf hingewiesen werden, dass ein niedriger Preis nicht immer die Nachfrage stimuliert. Der Preis wird von der Nachfrage bestimmt und nicht umgekehrt. Trifft eine hohe Nachfrage auf ein limitiertes Angebot, so kann der Preis erhöht werden. Trifft jedoch wenig Nachfrage auf ein zu großes Angebot, so sorgt ein niedriger Preis für schlechte Erträge bei allen Marktteilnehmern!

Neben der Anpassung der Preise an die Nachfrage (gezielte Erhöhung – keine Rabatte), spielen zwei weitere Komponenten eine wichtige Rolle:

### 1. Der optimale Preis-Mix

Zu unterschiedlichen Zeiten wollen unterschiedliche Gästesegmente auf ihrer Golfanlage spielen. Diese Segmente unterscheiden sich in ihrer Ertragskraft (einfach sichtbar am Netto-Greenfee Preis). Um hier zu optimieren, versucht der Golfplatzbetreiber, möglichst alle verfügbaren Ressourcen mit den ertragsstärksten Gästen zu füllen. Reicht die Nachfrage nicht aus – was meistens der Fall ist – so wird der Rest der verfügbaren Ressourcen mit anderen, preisensensitiveren Gästen „aufgefüllt“.

### 2. Rate Fencing

Dies ist die oft übersehene und meist unterschätzte Disziplin im Revenue Management. Hier liegen große Potenziale für mehr Umsatz! Es geht um die Frage, warum zwei Gäste auf demselben Golfplatz unterschiedliche Preise bezahlt haben. Das klingt

heute noch etwas „anrühlich“ – jedoch ist es die gelebte Praxis im Tourismus.

Die Disziplin „physical rate fencing“ ist eine klare Aufgabe des RM. Die strategische Gestaltung, Benennung und Darstellung der Leistungen birgt große Ertragspotentiale.

Auf der anderen Seite steht mit dem „Non physical rate fencing“ die Gestaltung der Preisstruktur. Wie lange im Voraus wird ein spezieller Frühbucherrabatt angeboten? Wie viel günstiger ist eine „Non-Refundable Rate“ im Verhältnis zur normalen, flexiblen Rate?

### Die Golfpraxis ... noch weit davon entfernt

Derzeit ist die deutsche Golfbranche noch weit vom touristischen RM entfernt. Umso wichtiger ist es aber, sukzessive die Voraussetzungen für ein funktionierendes RM zu schaffen. Dazu sollten sie jederzeit folgende Fragen über Ihre Anlage beantworten können:

- Wie viele Runden wurden auf Ihrer Anlage im vergangenen Jahr gespielt?
- Wie hoch war die Gesamtauslastung Ihrer Anlage?
- Welcher Wochentag ist der bestgebuchte Ihrer Anlage?
- Welches Zeitsegment (eingeteilt in 30 Minuten) ist das bestgebuchte?
- Wie hoch ist Ihre echte Netto-Greenfee-Rate? Summe aller Greenfee-Einnahmen durch die Gesamtzahl der verkauften Runden.
- Aus welchem Club kommen die meisten Ihrer Gäste?
- Welches Alter hat Ihre umsatzstärkste Kundengruppe (in Fünf-Jahres-Segmente eingeteilt)?
- Über welchen Buchungskanal (Hotel, Gruppen, ...) machen Sie die meisten Umsätze? Über welchen erhalten Sie die meisten Kunden?
- Wieviel Umsatz macht Ihr Kunde zusätzlich im Schnitt auf Ihrer Anlage (ProShop, Restaurant, ...)

- Nicht zu vergessen: Welche Mitgliedschaftsmodelle nutzen mit welcher Intensität Ihre Mitgliedschaftsprivilegien (Anzahl der Runden p.a.)

Wenn Sie sieben der zehn Fragen für das abgelaufene Geschäftsjahr 2013 direkt beantworten können, sind sie perfekt auf die Anwendung von RM vorbereitet. Denn: Voraussetzung für die Festlegung der richtigen Preise bzw. Preissegmente ist die Auswertungen Ihrer Daten. Ein optimal konfiguriertes Clubverwaltungssystem kann Ihnen viele dieser Fragen auf Knopfdruck beantworten. Für den nächsten Schritt, die Berechnung komplexer mathematischer Modelle, greifen Fluggesellschaften und Hotelkonzerne auf hoch komplexe IT-Lösungen zurück.

Wie diese Systeme in der Praxis funktionieren, erfahren Sie im zweiten Teil dieses Beitrags in der nächsten Ausgabe des *golfmanager*. Darunter sicherlich auch der ein oder andere provokante Ansatz, der in der Golfbranche – Stand heute – kaum denkbar ist, obwohl diese Vorgehensweise im Tourismus zum Alltagsgeschäft gehört.

*Axel Heck*



Axel Heck, Dipl. Kfm. (FH)  
Geschäftsführer PC CADDIE://online  
Studierte Controlling & IT und ist seit mehr als 10 Jahren bei PC CADDIE für die Entwicklung der Online-Module zuständig.

