

Die Wertschöpfung mit einbeziehen!

Wir tanzen um die Masszahl «Logiernächte» wie um das goldene Kalb. Es ist an der Zeit, sie aussagekräftiger zu ergänzen.



Christian Lässer (I.) ist Professor für Tourismus an der Universität St. Gallen.

Bild: zvg

Gastbeitrag von Christian Laesser und Michael Thomann

Es ist unbestritten: Die Grundlage jeder touristischen Erfolgsmessung ist ein Nachfragegerüst, welches meistens – nicht nur in der Schweiz – aus den Kennzahlen Ankünfte, Logiernächte, durchschnittliche Aufenthaltsdauer und Ausgaben besteht. Die ersten drei Datensätze werden vom Bundesamt für Statistik im Rahmen seiner statistischen Erhebungen erhoben, der vierte wird von Schweiz Tourismus im Rahmen des Tourismusmonitors Schweiz generiert.

Logiernächte sind heute der heilige Gral nicht nur des Schweizer Tourismus. Monat für Monat wird diese Zahl kommuniziert, und jedes Mal werden sogleich auch «Experten» gesucht, diese zu kommentieren. Logiernächte zu kommentieren, endet oft in der «Wetter, Währung, Werbung» Diskussion. Leider wird in der Logiernächtediskussion viel zu wenig – und dies vor allem in der Ferienhotellerie – die Wertschöpfung mit einbezogen. Logiernächte kann man «verdienen» oder «kaufen».

Logiernächte – die ultimative Masszahl?
Liebe Leserinnen und Leser, was meinen Sie zu diesen Thesen? Bitte schreiben Sie uns!
redaktion@htr.ch

Die wichtigste Kennzahl, wenn es um den Verkauf von Hotelzimmern geht, ist der RevPAR (Revenue per available room). Der Umsatz pro verfügbares Zimmer sagt aus, wie gut die Mechanismen Auslastung und Preis aufeinander abgestimmt sind. Die Entwicklung des REVPAR (zum Beispiel im Verhältnis zum Vorjahr) kann mit einem selbst definierten Vergleichset

(welches den direkten Markt abbildet) verglichen werden. Die Entwicklung des RevPAR im Vergleich zu den Mitbewerbern zeigt der RGI (Revenue Generation Index) auf. Er vergleicht im Wesentlichen den eigenen RevPAR mit einem eines Vergleichsets (eigener RevPAR/RevPAR Vergleichset) und sagt, wie hoch der Marktanteil ist. Dessen Veränderung (RGI Change) zeigt folglich auf, ob man Marktanteile verliert oder gewinnt.

Anzeichen, dass Logiernächte – unabhängig davon, ob diese zunehmen oder abnehmen – gekauft wurden, ist ein abnehmender RGI. Den unmittelbaren Preis, den man dafür bezahlt, ist nicht ausgeschöpftes Ebitda-Potenzial: Zum einen wurden die Logiernächte im Vergleich zu anderen zu billig weggegeben, zum anderen ist bei einer Zunahme der Logiernächte der Aufwand gestiegen. Im Umkehrschluss bedeutet ein zunehmender RGI, dass man Marktanteile verdient hat. Aus diesem Grund stehen unserer Ansicht nach die Wertschöpfung pro verfügbares Zimmer (RevPAR) und der RGI Change im Mittelpunkt des Interesses und nicht Logiernächte.

Gewissermassen «tricky» ist bei solchen Vergleichen allenfalls die Definition des Mitbewerbersets. Idealerweise haben die gewählten Mitbewerber die gleichen Ausseneinflüsse und bilden den direkten Markt ab. So erübrigt sich die müssige Diskussion über Wetter, Währung und Werbung. Die Vergleichsets können aber auch für Unternehmenstypen, Destinationen, Kundengruppen und Kombinationen daraus abbilden.

[IMG 2]

Indizes wie RGI und RevPAR werden aber die unsäglich simple Diskussion um Logiernächte fundamental bereichern und zeigen die Wirkung auf Stufe Wertschöpfung im Markt auf. Die Aussagekraft vergleichender flächendeckender Kennzahlen ist darüber hinaus generell auch sehr informativ.

Zur Messung obiger Indizes kann und sollte eigentlich auch auf bereits heute einfach erhebbare Hospitality-Kennzahlen zugegriffen werden können. Wir schreiben bewusst «können», da zwar die Systeme hierzu bestehen (beispielsweise das STAR Benchmarking von STR in Zusammenarbeit mit HotellerieSuisse), diese aber nur von einer Minderheit der Hotels genutzt werden. Da der Aufwand sehr klein ist (pro Tag oder Monat sind nur zwei Zahlen zu registrieren), muss davon ausgegangen werden, dass dieses wertvolle Kennzahlen-Set von zu wenigen als Führungsinstrument verstanden wird. Damit steht heute auch keine flächendeckende Datenbasis zur Verfügung.

«Zu oft wird die vom Revenue Management vertretene Meinung verfolgt, dass Preisnachlass Nachfrage generiert.»

Es wäre wünschenswert, dass die Schweizer Hoteliers möglichst flächendeckend die einfachen Grundlagen für ein qualifiziertes Kennzahlen-Set bauen und damit nicht zuletzt auch einen Beitrag zu einer zukünftig vielleicht auch qualifizierteren öffentlichen Diskussion leisten. Solche Zahlen helfen darüber hinaus auch den anderen touristischen Leistungsträgern zu einer eigenen Wirkungsmessung, was in fortschrittlichen Tourismusunternehmen – sei es Destinationen wie auch Hotels – schon lange Standard ist.

Wir haben bislang nur eine neblige These zum vergangenen Logiernächtewachstum, und diese ist nicht «schön»: Wir glauben, dass die Schweizer Hotellerie in den letzten Jahren die Grossmehrheit dieser zusätzlichen Logiernächte gekauft hat. Zu oft wird hierbei leider die von Beratungsunternehmungen im Revenue Management vertretene Meinung verfolgt, dass Preisnachlass Nachfrage generiert. Dies gilt zwar für Commodity-Produkte in einem Marktumfeld mit einer guten Nachfrage, dennoch wäre eine Power-Pricing-Strategie, mit welcher 8 bis 10 Prozent RevPAR-Steigerung erzielt werden kann, auch ein Gedanke wert. Dies bedeutet aber auch, dass man seinen Commercial-Bereich oder gar das Geschäftsmodell ganzheitlich überdenken sollte, anstatt nur den Preis bei tiefer Auslastung und Nachfrage zu reduzieren. Es wäre an der Zeit, dass die Schreibenden ihre «neblige» These endlich mit harten Fakten be- oder widerlegen könnten. Wir freuen uns auf diese Diskussion.

Publiziert am Donnerstag, 23. Januar 2020