

CASE STUDY AHM

carathotels

„Revenue ist das A und O für den Turnaround!“



carathotel München



hotelmüller München

Die Hotelbranche ist nicht gerade als technikaffin bekannt. Buchungsportale wie HRS, Expedia oder booking.com werden oftmals nicht als Partner, sondern als Gegner wahrgenommen. Gerade Einzelhotels und kleinere Gruppen von Hotels scheuen sich vor Online-Marketing und elektronischem Vertrieb. IT-Lösungen für die Hotellerie wie wirkungsvolle Property-Management-Systeme und leistungsstarke Schnittstellen zu den Online-Buchungsportalen sind nach wie vor Zukunftsmusik. Das hat Folgen.

Beinahe exemplarisch bilden die carathotels München die Herausforderungen einer ganzen Branche ab. Hier hatte es jahrelang geheißen „never change a running system“. Wie es der AHM Antik Hotel Management, einer Servicegesellschaft für Hotels, gelang, das Ruder herumzureißen, könnte ein Lösungsbeispiel für eine ganze Reihe von Hotelbetreibern sein, welche bislang noch aus Mangel an erfolgreichen Modellen an verkrusteten Strukturen festhalten.

Die AHM nutzte die Einführung einer neuen Hotelmanagement-Software als Katalysator, um einen Change-Prozess im ganzen Hotel in Gang zu bringen und insbesondere ein wettbewerbsfähiges Revenue-Management erfolgreich aufzubauen.

Die AHM – Full-Service-Anbieter für die Hotelindustrie

Die Schweizer AHM bietet eine umfassende Palette an Dienstleistungen für Hotels. Diese erstrecken sich von spezifischen Beratungsleistungen über die Betreuung einzelner Geschäftsbereiche wie Buchhaltung, Marketing oder Revenue Management bis hin zu Rechtsbeistand oder Ausstattungskonzept. Auch ein komplettes Outsourcing des Managements ist möglich. Dies kann gerade bei ungeklärter Nachfolge in der Hotelleitung für Konsolidierung sorgen. Ob ein Kunde allerdings das Gesamtpaket beauftragt oder lediglich eine Eröffnungsberatung in Anspruch nimmt, bleibt ihm selbst überlassen.



Mit diesem Portfolio schafft die AHM gleichzeitig ein Alleinstellungsmerkmal unter Hotel-Servicegesellschaften vergleichbarer Größe. „In der Diversifikation sind wir fast einzigartig“, so Verwaltungsrat Michael Lobecke. „Wir bieten nicht nur eine riesige Bandbreite an Services, sondern gleichzeitig auch maximale Flexibilität durch ein Dienstleistungsangebot nach dem Baukastensystem.“

Michael Lobecke, Verwaltungsrat AHM

Unter den AHM Serviceoptionen wird die Nutzung des eingeführten Markennamens carathotels vorrangig nachgefragt. Diese ermöglicht es Hotels, von der Bekanntheit einer etablierten Marke zu profitieren. Derzeit werden mehrere Hotels von Betreibergesellschaften unter dem Namen carathotels vermarktet.

DIE HERAUSFORDERUNG

Zwei einstmals erfolgreiche Hotels mit Handlungsbedarf

Zwei der Hotels, die Leistungen der AHM in Anspruch nehmen, befinden sich in München: das carathotel München und das hotelmüller München. Beide Hotels werden von der Creative Capital Consulting GmbH als ein Unternehmen betrieben. Und bei beiden Häusern handelt es sich um klassische Garnihotels, allerdings mit unterschiedlicher Positionierung hinsichtlich ihres persönlichen Anspruchs.

Unter der Ägide eines sehr erfahrenen und gut vernetzten Hoteldirektors wurden die beiden Münchner Hotels lange Jahre erfolgreich betrieben und hatten sich eine gute Position im Markt erobert. Mit dem Ausscheiden des Hoteliers kam es allerdings zu einem hohen Know-how-Verlust und zum Wegfall des über Jahre aufgebauten persönlichen Beziehungsnetzes. In Kombination mit einer nicht mehr zeitgemäßen Vertriebslösung für den Online-Markt führte dies zu einem Rückgang der Buchungen von 2013 auf 2014.

Viel zu lange hatte sich die gesamte Entscheidungsbefugnis auf die Person des Hoteldirektors konzentriert. Erschwerend kam hinzu, dass noch kein effizientes Revenue-Management-System implementiert war. Beide Faktoren verhinderten ein adäquates tägliches Rate Management.

Auch in Hinblick auf die Distribution hinkte das Hotelmanagement hinterher. Zwar existierte ein Channel-Manager, dieser war aber nicht an das Property-Management-System angebunden und zudem sehr störungsanfällig. Es gab weder eine Vertriebslösung, welche die Preise auf allen Kanälen in real-time aktualisierte, noch einen Konkurrenzvergleich auf automatisierter Basis.

Da die OTAs nicht als Partner betrachtet wurden, sondern als Gegenspieler im Kampf um den Umsatz, vernachlässigte man die Beziehungen und investierte auch keine Sorgfalt in die Pflege der Hoteldarstellungen. Ein Kardinalfehler, wie sich herausstellen sollte.

DIE LÖSUNG

Revenue Management und Distribution – Stellschrauben für den Aufwärtkurs

„Aus negativen Erfahrungen etwas Positives machen“, das hat sich Michael Lobecke auf die Fahnen geschrieben. Dem Hoteldirektor, bis dato Hotelier, Arbeitsrechtler, Wirtschaftsfachmann und Revenue Manager in Personalunion, wurde ein Expertenteam der AHM zur Seite gestellt. Der Vorteil: Der Direktor muss die Spezialisten nicht in Vollzeit beschäftigen, was auch finanziell gar nicht zu leisten wäre, sondern kann sie punktuell hinzuziehen. Damit wurde die Verantwortung auf mehrere Schultern verteilt.



Aufgrund der immer größer werdenden Bedeutung von Revenue Management und Distribution entschied sich die AHM, diesen Bereich in ihr Leistungsportfolio aufzunehmen. Um Hotels tatkräftig im Verkauf zu unterstützen, wurde mit Pamela Heimer eigens eine Spezialistin als Revenue Managerin eingestellt.

Pamela Heimer, Revenue Manager AHM

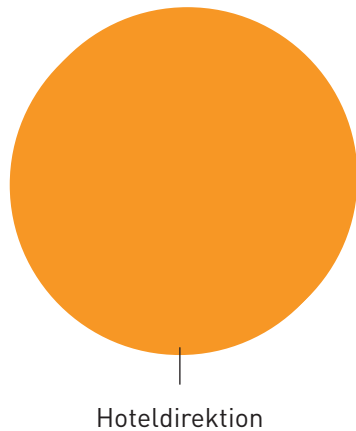
Täglich finden nun Revenue Meetings in Form von Telefonkonferenzen statt. Mit dabei neben Direktion und Vertrieb der Hotels auch AHM Geschäftsführung, Revenue Managerin und Marketingleiterin. Insgesamt sind das fünf bis sechs Leute pro Meeting, was natürlich mit hohen Personalkosten einhergeht. Doch es lohnt sich. „Revenue ist das A und O“, so Michael Lobecke, „der Umsatz regelt viele Probleme.“

Anfangs beanspruchte ein Revenue Meeting ganze drei Stunden. „Zunächst einmal war es erforderlich, eine Strategie zu entwickeln und zu Grundsatzentscheidungen zu gelangen, die wir alle vertreten können“, berichtet Revenue Managerin Pamela Heimer. „So konnten wir vieles vereinfachen und automatisieren – das Meeting dauert jetzt nur noch 20 Minuten.“

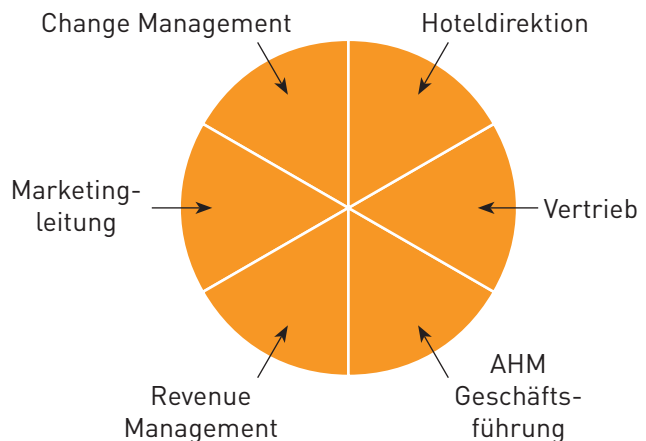
Als Vorbereitung auf die täglich stattfindenden Revenue Meetings wird nun ein Forecast-Bericht verschickt, welcher die Pick-up-Entwicklung der Reservierungen, den Buchungsstand und die Preisentwicklung der Konkurrenten aufzeigt. Der Bericht wird während der Meetings diskutiert und bildet die Grundlage für die anstehenden Preisentscheidungen.

Revenue Management

vor der Restrukturierung



nach der Restrukturierung



Eine weitere Neuerung, mit der die AHM die carathotels wieder auf Erfolgskurs brachte, war die Einführung einer neuen Preisstruktur. Diese macht die Preise abhängig von einer täglich ermittelten Best Available Rate (BAR). Indem sich das Revenue Management nun auf eine Lead Rate konzentriert und davon ableitend wenige, aber klar differenzierte Raten entwickelt, lässt sich die Preisdiskussion deutlich effizienter gestalten. Und der Gast wird nicht mit intransparenten Angebotspaketen überfordert. Um die nach unten driftende Preisspirale zu stoppen, wurden Verträge mit Reiseveranstaltern zu Tiefpreisen komplett gestrichen.

Einführung einer einfachen und wirkungsvollen Hotel-IT

Flankiert wurden diese strukturellen Entscheidungen durch die Einführung einer zukunftssichernden Hotel-IT. „Mit der Umstellung auf hetras ist das Property-Management-System jetzt einfach, übersichtlich sowie überall und jederzeit einsehbar“, freut sich AHM Marketingleiterin Claudia Riede.

Die internetbasierte Software erlaubt es, die neue Preisstruktur rasch aufzusetzen und problemlos zu aktualisieren. Und sie sorgt für Klarheit. „Mit hetras kam die Transparenz im Verkauf“, resümiert Michael Lobecke, „die Cloud-Plattform ermöglicht es jedem verantwortlichen Mitarbeiter jederzeit hineinzuschauen – sogar von zu Hause aus.“



Martin Reents, CEO von hetras weiß, wie wichtig es ist, dass die Raten täglich angepasst und die Einstellungen in den Buchungskanälen kontinuierlich nachgepflegt werden können. „Einen Teil der Aufgaben kann man automatisieren, zum Beispiel durch ein Channel-Management-System in Kombination mit einem Revenue-Management-System,“ so Reents. „Aber am Ende ist Revenue-Management ein Vollzeitjob – und ein ziemlich anspruchsvoller dazu.“

Martin Reents, CEO hetras

Als Channel-Manager kommt hetras eine tragende Rolle zu. Alle OTAs sind in real-time an hetras angebunden. Somit können Preisänderungen ohne Verzug an die Buchungsplattformen weitergegeben werden. „Wichtig ist: Jeder Kanal muss bis zum letzten Zimmer offen bleiben. Ein automatisiertes Öffnen und Schließen der Kanäle macht dies möglich. Ist das nicht gewährleistet, verlieren Hotels wertvolle Umsätze“, erläutert Martin Reents. „Hier ist eine starke Online-Schnittstelle zwischen dem Property-Management-System des Hotels und allen Buchungskanälen von großer Bedeutung.“

Die Automatisierung geht mit neuen Herausforderungen einher. „Die Einführung von hetras diszipliniert uns, über die Strukturen nachzudenken“, sagt Michael Lobecke. „Wenn ein Prozess stärker design ist, tauchen plötzlich Probleme auf, die früher implizit gelöst wurden. Da müssen wir schauen: Wie lässt sich der Prozess verbessern? Das ist der Hotellerie im Allgemeinen völlig fremd.“

Noch einfacher wird die Preisfindung durch die Einbindung der IDeaS Revenue Management Software. Zum einen analysiert IDeaS Daten aus der Vergangenheit, wie beispielsweise Wochentagschema, Verweildauer, Buchungstempo sowie Stornierungs- und No-Show-Verhalten. Diese Daten werden mit aktuellen Trends verknüpft. Und auch lokale Großveranstaltungen, die hinterlegt wurden, werden mitberücksichtigt.

Und selbst spontane Vorkommnisse finden Berücksichtigung: Kommt es beispielsweise zu einem Flughafenstreik, passt IDeaS den Preis automatisch an, weil sich die Nachfrage für das Hotel verändert. Rund um die Uhr analysiert und optimiert die Software den optimalen Preis. Auch wenn am Wochenende ein unvorhergesehenes Ereignis eintritt und der Verkauf stark anzieht, reagiert IDeaS sofort und wartet nicht erst auf das nächste Revenue-Meeting am Montagmorgen.

IDeaS ist speziell auch für Gruppenanfragen interessant. „Hier macht das System gezielte Vorschläge“, berichtet Pamela Heimer. „Dies hilft, die Auslastung zum besten Preis zu optimieren.“

IDeaS ist ein lernendes System. Derzeit sammelt es Wissen und wird täglich mit Belegungsdaten gefüttert, die es sich automatisch aus dem hetras PMS zieht. Wenn die Datensammlung und Lernphase von ca. 90 Tagen abgeschlossen ist, unterbreitet IDeaS tägliche Preisvorschläge (BAR by Day). Diese werden selbstverständlich immer noch vom Revenue Management überprüft, fließen aber zunehmend in die Preisentscheidungen ein. IDeaS ist über eine Zwei-Wege-Schnittstelle an hetras angeschlossen.

„Das ist das Schöne an hetras“, betont Pamela Heimer, „es bietet eine sehr offene Schnittstelle – so können die Kompetenzen unterschiedlichster Partner ins Haus geholt werden.“

booking.com & Co. – Buchungsportale zu Partnern machen

Um eine bessere Platzierung auf den Buchungsportalen zu erreichen, hat AHM den Content der beiden Münchner Hotels gezielt überarbeitet. Hierbei wurden auch die OTAs als Vertriebspartner in die Pflicht genommen: Auf der Grundlage des profunden Know-hows von booking.com & Co. wurden Text- und Bildmaterial der Hoteldarstellungen von Grund auf optimiert.

„Gemeinsam schauen wir jetzt, wie man die Conversion Rate noch verbessern kann,“ berichtet Michael Lobecke. „Wie lassen sich mehr Buchungen erzielen? Wie präsentieren wir unser Hotel? Was sind die Qualitätsindikatoren? Das sind die Fragen, die hier zur Sprache kommen.“

Seit der Umstrukturierung trifft sich das AHM Management auf einer regelmäßigen Basis mit den Kundenberatern der Buchungsportale, um weitere Anpassungen und Verbesserungen auf den Weg zu bringen.

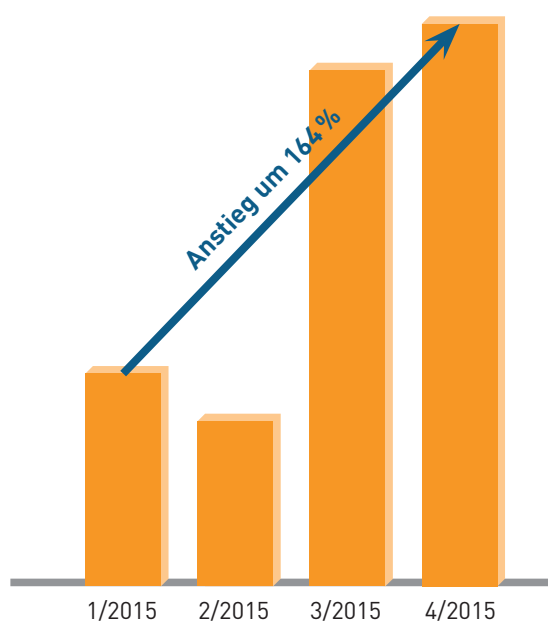
DAS ERGEBNIS

Mehr Reichweite, mehr Auslastung, bessere Raten

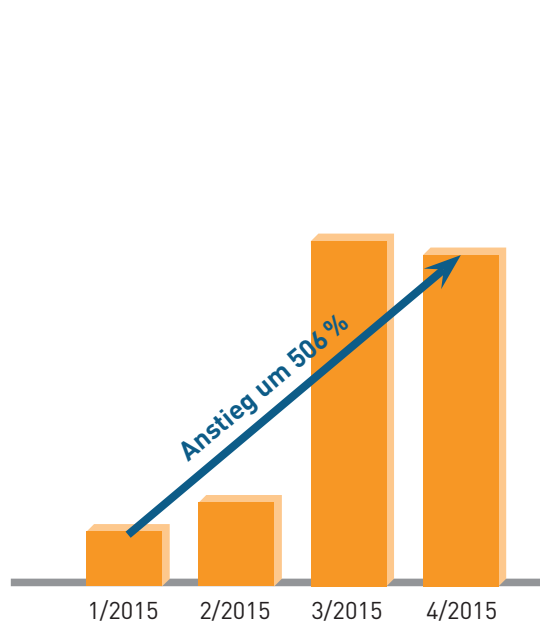
Die Zahlen, die sich im Vergleich zu den guten Vorjahren der carathotels im Zeitraum von 2013 auf 2014 verschlechtert hatten, konnten durch die eingesetzten Maßnahmen deutlich verbessert werden. Bereits innerhalb eines überschaubaren Zeitraums von nur vier Monaten wurden erste Erfolge sichtbar.

Reichweite über booking.com

Buchungen carathotel München



Buchungen hotelmüller München

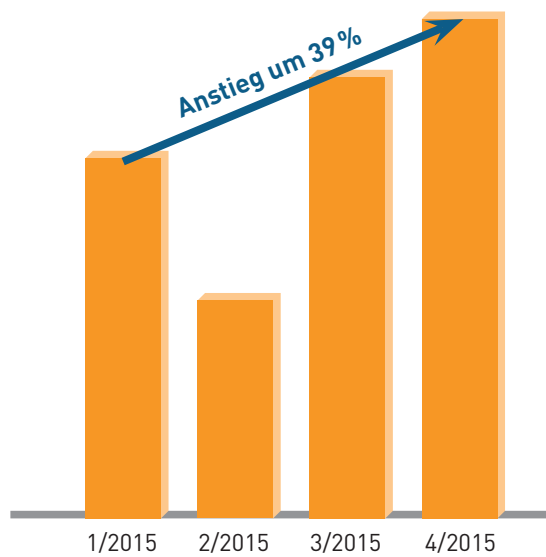


Insbesondere die Reichweite über die Internetvertriebswege konnte maßgeblich gesteigert werden. Während sich die Buchungsrate beim carathotel München über booking.com von Januar bis April mehr als verdoppelte, verzeichnete das hotelmüller sogar eine Versechsfachung der Buchungen.

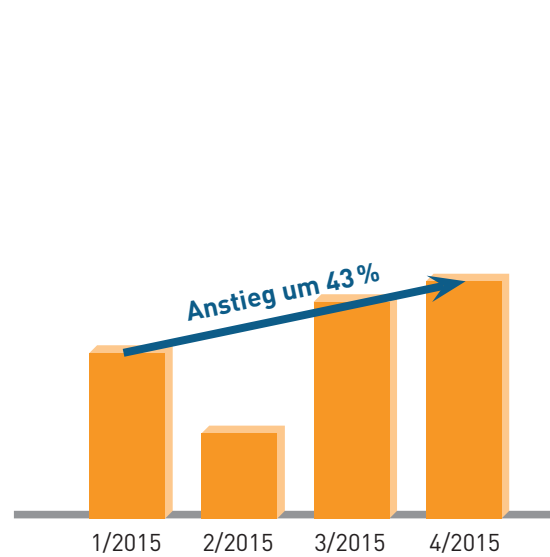
Insgesamt stieg das Buchungsvolumen im carathotel in den ersten vier Monaten um 39%. Die Auslastung von 60% im Januar konnte im Mai auf 75% gesteigert werden. Und dies bei einem steigenden Logiserlös pro verfügbarem Zimmer (RevPAR) um 32%.

Buchungsvolumen

Buchungsvolumen carathotel München



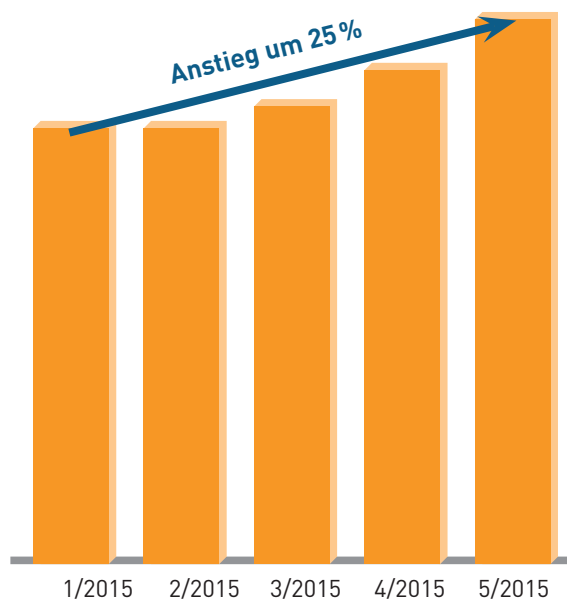
Buchungsvolumen hotelmüller München



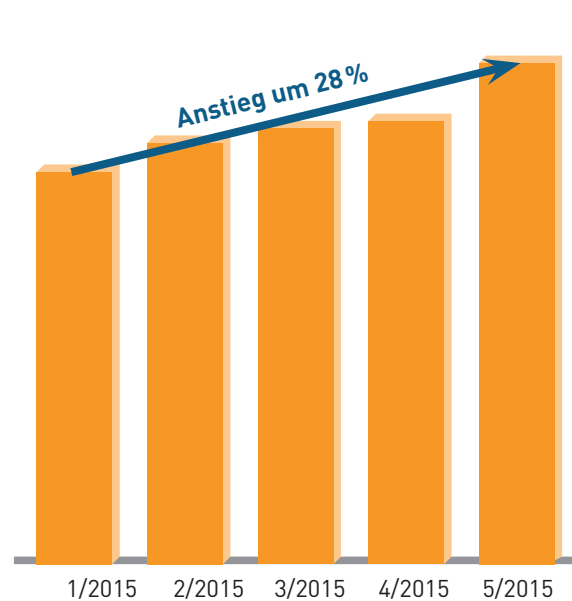
Ähnlich positiv waren die Entwicklungen im hotelmüller. Während der ersten vier Monate verzeichnete das Hotel einen Anstieg der Buchungen von 43%. Dabei ließ sich die Auslastung von 54% im Januar auf 69% im Mai verbessern. Der RevPAR konnte in diesem Zeitraum um 38% gesteigert werden.

Auslastung

Auslastung carathotel München



Auslastung hotelmüller München



„Die Zahlen zeigen, dass der Buchungseingang durch das hetras Software- und Beratungsprojekt maßgeblich erhöht werden konnte – und dies zu deutlich höheren Raten als zuvor,“ so Michael Lobecke. „Und das ist erst der Anfang, wir verfolgen das Ziel einer weiteren Steigerung in allen Bereichen.“

Transparenz, Motivation und Imagezuwachs

„Mehr Kommunikation, mehr Transparenz“ lautet das Erfolgsrezept von AHM-Chef Lobecke. Denn er hat die Erfahrung gemacht: „Viele eigentlich gute Konzepte kommen nicht an, weil die Kommunikation nicht stimmt.“ Die neue Corporate Culture erstreckt sich gleichermaßen auf den Umgang mit den Mitarbeitern wie mit den Vertriebspartnern.

Die größere Transparenz und die Verteilung der Verantwortung auf mehrere Schultern führten zu einer täglich gelebten Diskussionskultur. Mitarbeiter aller Hierarchiestufen diskutieren nun miteinander – auch kontrovers. Gemeinsam werden Entscheidungen abgestimmt und erhalten somit einen ganz anderen Stellenwert. Durch die erfahrende Wertschätzung sind die Identifikation mit dem Unternehmen und die Motivation der Mitarbeiter erkennbar gestiegen.

Gerade auch in Hinblick auf die Wahrnehmung bei den OTAs konnten deutliche Fortschritte erzielt werden. „Die carathotels werden nun als professioneller Partner wahrgenommen und geschätzt“, so Michael Lobecke.

DER AUSBLICK

Vertriebskosten senken mit IBE und Mobile App

Für die AHM ist es wichtig, das Momentum, welches der Change-Prozess mit sich bringt, sinnvoll zu nutzen. Auch hier durchdringen sich strukturelle Änderungen und technologische Neuerungen.

Derzeit wird ein Großteil des Umsatzes der Münchner carathotels über die OTAs generiert. Über die Website erfolgen nur 5 bis 10% der Buchungen. Um die Distributionskosten zu senken, ist es jedoch wichtig, sich nicht allein auf die OTAs als Vertriebspartner zu verlassen. Denn die Kommissionen schlagen mit 15 bis 20% des Umsatzes zu Buche. Um Kosten einzusparen, ist der Vertrieb über die hoteleigene Website gleichermaßen erforderlich.

„Das Wichtigste ist es derzeit, die Website der carathotels zeitgemäß in einem responsiven Design aufzusetzen“, bekräftigt Marketingleiterin Claudia Riede. „Wir brauchen eine neue Internet Booking Engine (IBE).“ Gestartet werden soll mit einer einfachen Lösung, welche die Grundbedürfnisse des Users abdeckt. Später sollen weitere Features hinzukommen, welche die Website noch komfortabler machen. „Ziel ist ein Minimum von 20% mit deutlich Luft nach oben“, so Claudia Riede zum angestrebten IBE-Anteil im Vertriebsmix.

Für eine verstärkte Nutzung der hoteleigenen Website hat sich die AHM bereits diverse Maßnahmen im Post-Stay-Bereich überlegt. Wiederkehrende Gäste sollen mit Spezialangeboten angesprochen werden, die exklusiv nur über die IBE zugänglich sind. So wird die Buchung über die

eigene Website gleichzeitig zum Kundenbindungsinstrument. In diesem Zuge will die AHM auch den Firmensale aufbauen: Mit Corporate Agreements sollen Unternehmen dafür gewonnen werden, direkt über die IBE zu buchen.

Für die weitere Zukunft wird auch über eine mobile App mit deutlichen Vorteilen für die Kunden nachgedacht. Zum Beispiel mit Mobile Key, der als Zimmeröffnungsautomatik einfach auf das Smartphone geladen werden kann und Schlüssel oder Schlüsselkarte überflüssig macht. Spezialangebote für Mobilbucher sowie die Widererkennung von Stammgästen mit beschleunigtem Buchungsverfahren sollen die Nutzung der App forcieren.

Mehr Gastqualität durch optimierten Check-in und Service

Sobald die Distribution steht, will AHM die perfekte Guest Journey in Angriff nehmen. „Wir verfolgen eine neue Philosophie“, postuliert Michael Lobecke. „Unsere Mitarbeiter im Front Office müssen Zeit gewinnen, sich dem Gast intensiver zu widmen und diesen noch deutlicher wahrzunehmen, als dies üblicherweise der Fall ist. Hierfür ist es erforderlich, zeitliche Freiräume für die Mitarbeiter schaffen.“

Um mehr Gastqualität zu erreichen, soll der Fokus von der Verwaltung hin zum Fokus auf den Gast gerichtet werden. Dabei geht es nicht vorrangig um eine Effizienzsteigerung aus Mitarbeiter-sicht, sondern um die Verbesserung des Kundenservice. Der erste Schritt in diese Richtung ist die Einführung eines Self-Check-in per Kiosk, sowie – noch komfortabler – ein Express-Check-in 48 Stunden vor der Anreise: Der Gast gibt alle erforderlichen Daten einmalig im Vorfeld ein und kann dann unmittelbar einchecken. Ein Stopp beim Kiosk ist nicht mehr erforderlich – er muss nur noch den Schlüssel entgegennehmen, den ihm ein Mitarbeiter mit einem Lächeln überreicht.

Für die neue Servicequalität soll der Front Office Desk durch ein Cafeteria-Konzept ersetzt werden. Wenn ein Gast an der belebten Bar eincheckt, bekommt er vom Host einen Kaffee spendiert. So lassen sich unnötige Wartezeiten am Empfangstresen vermeiden. Für dieses neue Gasterlebnis soll auch die Ausstattung umstrukturiert und die Lobby zum Aufenthaltsraum werden. „Da muss mehr Leben rein“, so Lobecke.

Weitere Verbesserungen soll die Einführung eines Qualitätsmanagements bringen. Die Qualitätsmessung über die sozialen Portale und die OTAs ist heute eines der wesentlichen Entscheidungskriterien für Gäste. Deshalb hält es die AHM für unerlässlich, möglichst viele Gäste zu Beurteilungen zu motivieren, die Reviews zu analysieren und aktiv zu bearbeiten. Das Total-Quality-Konzept sieht es vor, dass jeder Gästevorfall im Haus erfasst und analysiert wird und in der Folge zu Optimierungen führt. „Wir sind davon überzeugt, dass Qualitätsmanagement ähnlich wie Revenue Management keiner großen Maßnahmen bedarf, sondern vieler kleiner, dafür aber ständig gelebter Schritte und Maßnahmen“, so Michael Lobecke.

IBE und OTAs – eine sinnvolle Mischkalkulation

Selbst nach der Implementierung einer wirkungsstarken IBE werden OTAs weiterhin ein wichtiges Thema bleiben. Denn als Vertriebspartner sind sie auch in der Zukunft unverzichtbar. Allerdings erwartet Michael Lobecke von den Buchungsportalen im Gegenzug auch eine gewisse Akzeptanz dafür, dass ein bestimmter Prozentsatz des Vertriebs über die hoteleigene Website erfolgt.

„15 bis 20% Provision für OTAs ist bei einer Erstbuchung völlig okay“, so Michael Lobecke. „Aber in Zukunft wollen wir Stammgäste durch spezielle Anreize dazu bringen, über unsere hoteleigene Website zu buchen. Die Distribution wird also immer eine Mischkalkulation bleiben.“

FAZIT

Revenue ist Key und Revenue Management ist Teamsport

Bei AHM hat man aus den Herausforderungen und den Erfahrungen bei der Problemlösung einiges gelernt. Zum Beispiel, dass sich mit mehr Revenue viele Probleme lösen lassen. Darum ist die eingehende tägliche Beschäftigung mit dem Thema Umsatz in der neuen Form unerlässlich.

Teamintelligenz siegt über individuelle Intelligenz: Das Zusammenspiel unterschiedlicher Kompetenzen und Wissensgebiete hilft, Risiken zu minimieren. Die Entwicklung einer lebendigen Diskussionskultur und die Umverteilung von Verantwortung führten zu ausgewogeneren Entscheidungen und höherer Mitarbeitermotivation.

Innovative Hotel-Management-Software ist ein hervorragender Treiber für Change-Prozesse. Durch die Optimierung der Infrastruktur sorgt die cloud-basierte Software hertras für grundlegende Veränderungen, welche die Wettbewerbsfähigkeit steigern, Kosten reduzieren und es ermöglichen, flexibel auf aktuelle Marktsituationen zu reagieren.

Allerdings kann Technologie die Beschäftigung mit dem Thema Revenue Management nicht ersetzen. Sie kann aber sehr wohl dazu beitragen, die Datenaufbereitung sowie die anschließende Aktualisierung der Preise in allen Systemen so effizient wie möglich zu gestalten.

Je transparenter und einfacher die Preisstruktur, desto einfacher das Update. Der Gast will wenige, klar unterscheidbare Angebote mit erkennbaren Vor- und Nachteilen haben. Ein Überangebot an Produkten in Hinblick auf Raten und Zimmerkategorien wirkt da eher verwirrend.

OTAs sind Partner, keine Gegner, und Partner muss man pflegen. Nur durch eine intensive Zusammenarbeit mit den Buchungsportalen und die aktive Einbeziehung in die eigene Unternehmensstrategie kann ein Hotel oder eine Hotelgruppe heutzutage erfolgreich sein.

Die Geschichte der carathotels München ist sicherlich kein Einzelfall. „Meines Erachtens trifft die Ausgangslage auf 50% aller Hotels zu – insbesondere auf kleinere Einzelhotels oder Gruppen“, so Michael Lobecke. „Insofern könnte der von uns eingeschlagene Lösungsweg exemplarisch für die gesamte Branche sein.“