

Mehr Umsatz, weniger Gewinn? Warum Hotels ein neues Revenue-Paradigma brauchen



Dominik Henze
Senior Business Development Manager



Eine einfache, aber unbequeme Frage ...

**Wenn der Umsatz steigt, die Auslastung hoch ist und die
Nachfrage gesund aussieht – warum fühlt sich
Profitabilität trotzdem so fragil an?**



Die Realität, mit der viele Hotels konfrontiert sind

- Umsatz sieht auf dem Papier solide aus
- Margen stehen unter Druck
- Teams sind stark belastet
- Finanzielle Ergebnisse sind nur schwer zu verteidigen

Viel Betrieb bedeutet nicht automatisch profitables Geschäft

Das Problem: Wir priorisieren die falschen Kennzahlen

- Auslastung und RevPAR dominieren das Reporting
- Einfach zu messen, zu vergleichen und zu feiern
- Annahme: mehr Umsatz = bessere Performance

Diese Annahme gilt heute nicht mehr.

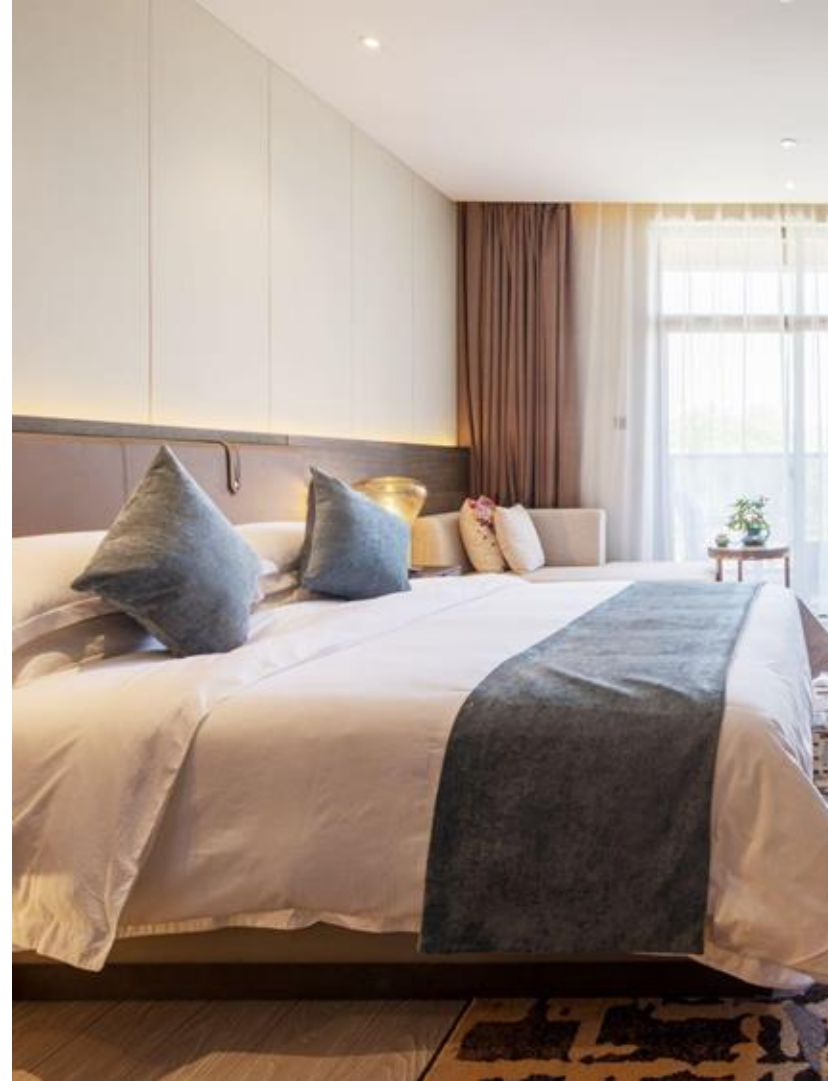


Die Diskrepanz

- Umsatz ist sichtbar
- Gewinn oft nicht
- Kosten, Kapazität und Komplexität rücken in den Hintergrund

Das Ergebnis

Entscheidungen, die Umsatz steigern – aber Kontrolle reduzieren.



Umsatz ist eine Vanity Kennzahl

**Umsatz lässt Reports gut aussehen.
Marge sagt die Wahrheit.**

- Hoher Umsatz $\neq$ hoher Gewinn
- Steigende Kosten können Volumen Gewinne überrollen
- Distributions-, Personal- und Servicekosten wachsen mit der Nachfrage



Der notwendige Führungswechsel

Profitables Revenue Management bedeutet nicht:
Umsatz um jeden Preis zu maximieren

Sondern:

Zu maximieren, **was das Hotel von
jeder Buchung tatsächlich behält**



Profit-Leaks im Hotel: Umsatz & Mix

- Rabattgetriebenes Auslastungswachstum
- Nachfrage-Segmente mit hohen Bedienkosten
- Unkontrollierte Channel-Ökonomie
- Veraltete Preisverpflichtungen
- *Zombie Revenue*



Profit-Lecks im Hotel: Betrieb & Umsetzung

- Margenverfall bei hoher Auslastung
- Übermäßige Raten- und Angebotskomplexität
- Schwache Restriktions- und Mix-Kontrollen
- Storno- und Volatilitätsrisiken
- Untermonetarisierte Premium-Inventare



Was ist Zombie Revenue ?

- Sieht im Umsatzbericht positiv aus
- Liefert wenig oder keinen Netto-Beitrag
- Verbraucht Kapazität und operative Ressourcen

Volle Zimmer, die das Geschäft nicht stärken.

Das neue Paradigma

Von RevPAR zu Profit pro verfügbarem Zimmer

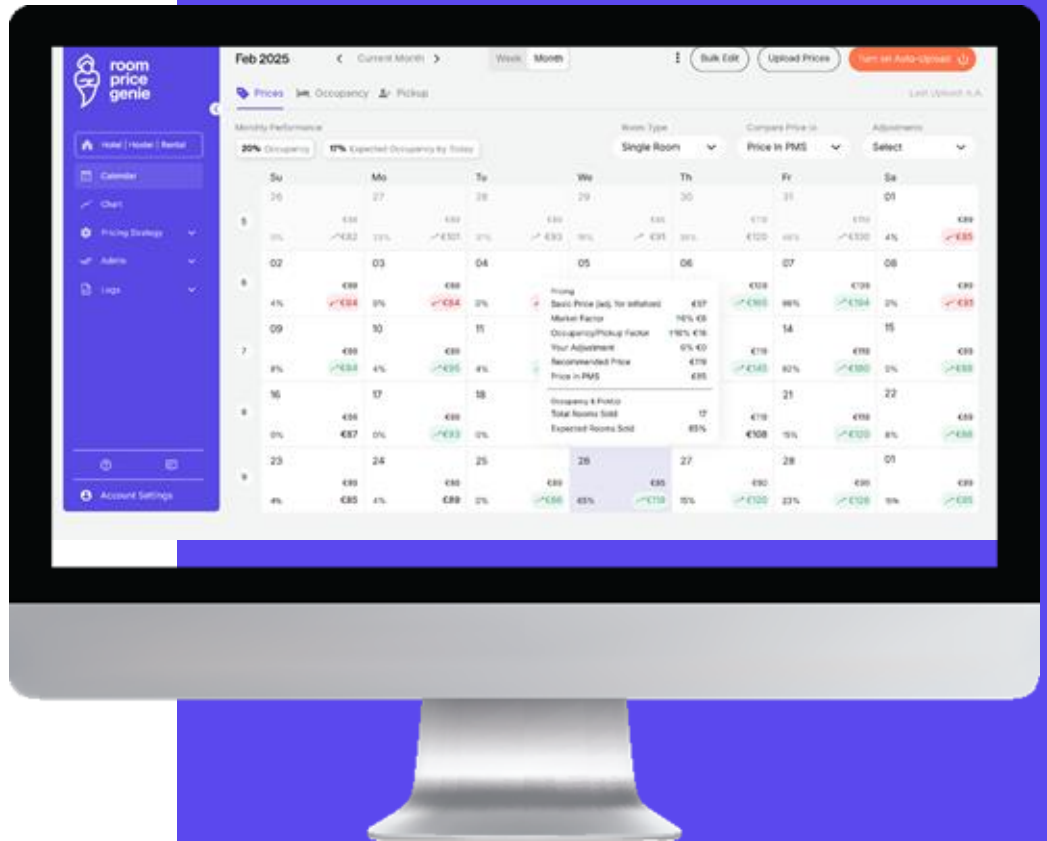
- Nicht jeder Umsatz ist gleichwertig
- Gleicher Preis $\neq$ gleiches Ergebnis
- RevPAR allein reicht nicht mehr aus



Was sich in der Praxis ändert

Kommerzielle Teams müssen entscheiden:

- Welche Nachfrage immer wertvoll ist
- Welche Nachfrage nur zu bestimmten Zeiten funktioniert
- Welche Nachfrage begrenzt oder abgelehnt werden sollte



Schritt 1: Profit-Forensik

Profitabilität sichtbar machen.

Einfache Beitragsrechnung:

**ADR – Distributionskosten – variable Kosten
= Deckungsbeitrag**



Operative Realität berücksichtigen

Zusätzlich erfassen:

- Überstunden und Personalspitzen
- Gästebeschwerden und Service-Recovery
- Storno- und No-Show-Verhalten

Transparenz ermöglicht bessere Entscheidungen.



Schritt 2: Alte Annahmen hinterfragen

Umsatzchancen sind nicht automatisch positiv.

Hinterfragen:

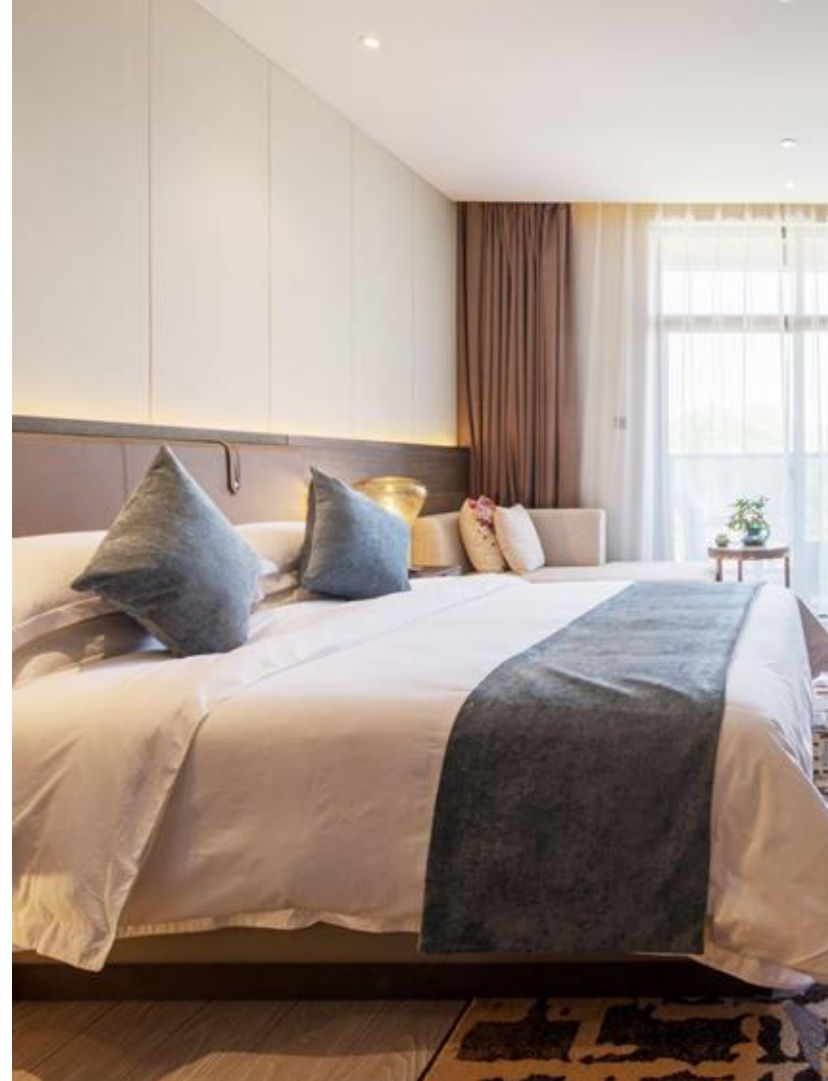
- Langjährige Firmenraten
- Gruppengeschäft, das Abläufe fragmentiert
- Kanäle, die Margen zerstören

Entscheidungen müssen beitrags getrieben sein



Schritt 3: Rightsizing

Rightsizing bedeutet: Preisgestaltung, Verfügbarkeit und Nachfrage-Mix an die **tatsächliche wirtschaftliche und operative Kapazität** anzupassen.

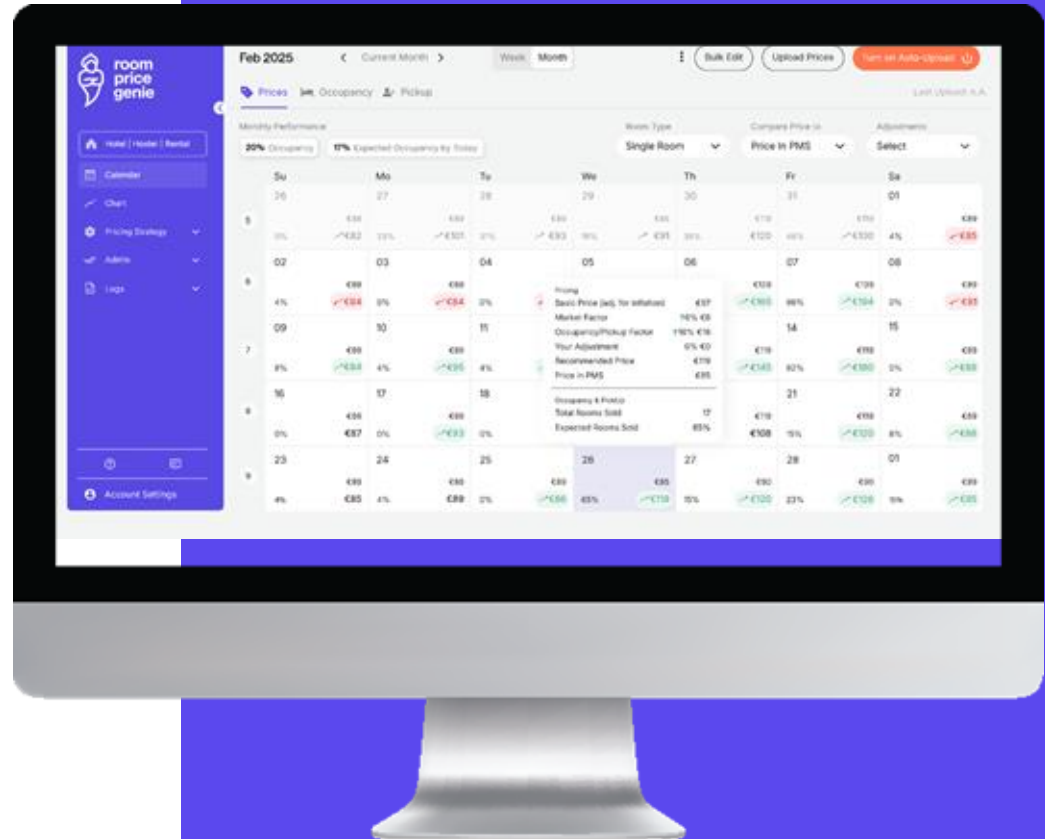


Neues Mindset

Statt zu fragen: Wie maximieren wir die Auslastung?

Besser fragen:

- Welche Nachfrage passt zu unserer Kostenstruktur?
- Ab welchem Preis ergibt sie Sinn?
- Wann schadet mehr Auslastung der Marge?



Szenario: Niedrigere Auslastung, höherer Gewinn

HOTEL A

- 95% Auslastung
- 180€ ADR
- Hoher OTA-Anteil
- **110€ pro Zimmer behalten**

HOTEL B

- 85% Auslastung
- 210€ ADR
- Stärkerer Direktvertrieb
- **140€ pro Zimmer behalten**

Warum das relevant ist

30€ mehr pro Zimmer

≈ 75.000€ + zusätzlicher Jahresgewinn

für ein 100-Zimmer-Hotel





Was Führungskräfte tatsächlich spüren

- Weniger operativer Stress
- Besser planbarer Personaleinsatz
- Besseres Gästerlebnis
- Stärkere Preisdurchsetzung
- Klare Gespräche mit Stakeholdern

Profit wird bewusst gesteuert

Profit entwickelt sich von:

Etwas, auf das man hofft

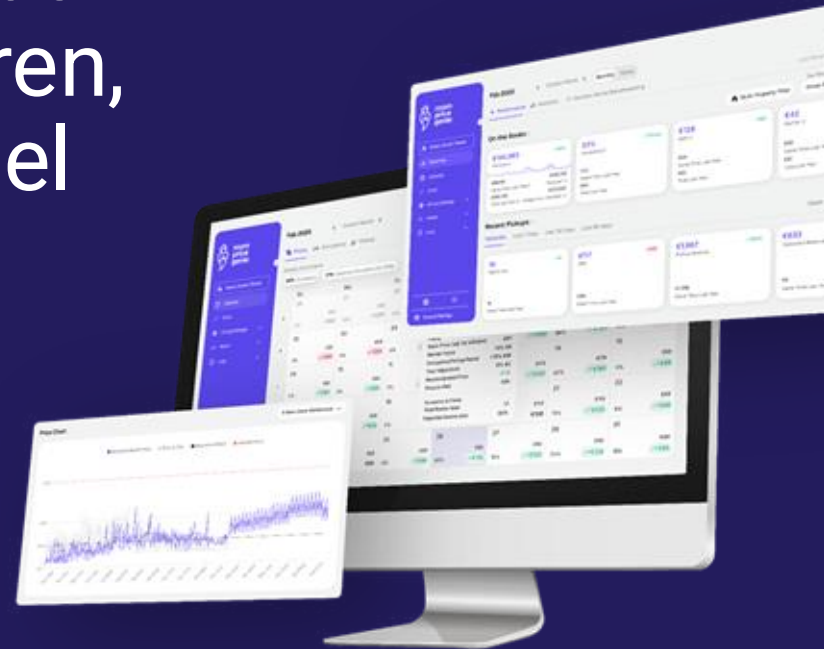
Zu:

Etwas, das man plant, misst und aktiv managt



Abschlussfrage:

Welche Umsätze würdest du heute nicht mehr akzeptieren, wenn Profit wirklich das Ziel wäre?



Neugierig? Scanne den QR-Code und erfahre mehr:

