



Eric Goldberger

geb. 1994 in Zwickau, nach dem Abitur (2012) Bundesfreiwilligendienst und Freiwilliges Soziales Jahr, danach (2014-2017) Ausbildung zur Fachkraft für Veranstaltungstechnik in Weimar (IHK-Facharbeiter), 2017-2020 Duales Studium an der Berufsakademie Sachsen, Staatliche Studienakademie Riesa (Studiengang: BWL-Dienstleistungsmanagement, Studienrichtung: Event- und Sportmanagement), Praxispartner: Maritim Hotel & Internationales Congress Center Dresden. Abschluss 2020: Bachelor of Arts BWL-Dienstleistungsmanagement.

KONTAKT: eric@goldimail.de

Revenue Management im Kontext der Angebots- und Preisstruktur im Tagungsgeschäft der gehobenen Hotellerie am Beispiel der Destination Dresden

Eric Goldberger

Es genügt ein einfacher Blick auf alles wirtschaftliche Streben der Menschheit, um schnell zu erkennen, dass der Preis sich selbst als zentrale Größe mit einer unanfechtbaren Bedeutung herausstellt. Trotz aller Möglichkeiten und Optionen unserer immer schneller voranschreitenden Entwicklung in allen Bereichen bildet doch letztendlich nur eine einfache Zahl all das unternehmerische Streben nach außen hin ab. Der Preis versteht sich damit als die zentrale Stellschraube, ungeachtet des wirtschaftlichen Sektors oder der jeweiligen Branche. Diese immense Bedeutung birgt dabei etliche Hürden, welche insbesondere im Kontext von Dienstleistungen ihre Wirkung entfalten. Zeitlich stark schwankende Nachfrage, Nicht-Lagerfähigkeit des eigenen Leistungspotentials und die Einbindung des externen Faktors sind hier typischerweise anzuführen. In unseren modernen, kapitalistisch geprägten Systemen sehen sich die Marktteilnehmer dabei zusätzlich noch weiteren, durch die rasante Entwicklung geschürten Herausforderungen gegenüber. Die Homogenität der Angebote, hohe Markttransparenz, ausufernde Expansionen und harte Preiskämpfe prägen das alltägliche Bild vieler Märkte.

Die verfasste Bachelorarbeit soll dazu beitragen, den Blick in diesem Bereich zu überdenken. Die Thematik Revenue Management dient dabei als wissenschaftliche Grundlage, um den genannten Hindernissen durch gezielte Preissteuerung zu begegnen. Dabei wird ein Anstoß geliefert, um die Weiterentwicklung dieses Ansatzes voranzubringen. Fachliterarische Erkenntnisse liefern im Zusammenspiel mit konkreten Daten eines ausgewählten Marktes eine umfassende Grundlage, um sowohl auf wissenschaftlicher Ebene, als auch in der Praxis der Unternehmen als Ausgangsplattform für diese Bestrebungen zu dienen.

A simple look at all the economic endeavors of mankind is enough to quickly recognize that the price itself is a central variable with an undeniable importance. Despite all the possibilities and options of the increasingly rapid development in all areas, it is ultimately merely a simple number that externally reflects all entrepreneurial aspirations. The price is thus to be understood as the central regulator, regardless of the economic sector or the respective industry. This immense importance comprises a number of hurdles, which are particularly prevalent in the context of services. Typical examples include strong temporal fluctuations in demand, the inability to store one's own performance potential and the integration of external factors. In our modern, capitalist-dominated systems, market participants also face additional challenges fueled by rapid development. The homogeneity of offers, high market transparency, rampant expansion and fierce price wars characterize the common image of many markets.

The bachelor thesis aims to help reconsider the perspectives in this area. The topic of revenue management serves as a scientific basis for tackling the above-mentioned obstacles through targeted price control. The thesis provides an impetus to advance the further development of this approach. Findings from specialist literature, together with concrete data from a selected market, provide a comprehensive basis that serves as a starting platform for these efforts, both on a scientific level and in corporate practice.

Einleitung

Die verfasste Arbeit positioniert sich als wichtiges Element für die Entwicklung von strategischen Konzepten im Unternehmen. Thematisiert wird dabei die Preispolitik als zentrale Stellschraube im wirtschaftlichen Gefüge. Im Konkreten dreht sich der Fokus um die Anwendbarkeit von Revenue Management im Tagungsgeschäft der gehobenen Hotellerie. Mit Hilfe fachliterarischer Grundlagen in Kombination mit umfangreichen Informationen eines konkreten Marktes ergibt sich auf diese Weise ein breites Bild der Möglichkeiten. Die Arbeit kann folglich im Auf- oder Ausbauprozess entsprechender Strategien für Entscheidungsträger als wichtiger thematischer Wegweiser betrachtet werden.

Mit Blick auf das gewählte Thema ist der Leser bei allen Ausführungen stets angehalten, den feinen Grad zwischen Wert und Preis nicht aus den Augen zu verlieren, denn schon im 19. Jahrhundert prangerte der gesellschaftskritische Schriftsteller Oscar Wilde in einem seiner Werke den zusehenden Verlust des Werts der Dinge durch die Bedeutung der Kenntnis über deren Preis an. In den heutigen, komplexen Märkten mit all ihren Herausforderungen erscheint es jedoch oft schwer, diesen Fokus zu bewahren. Aus diesem Grund steht im Zentrum der Ausführungen die Suche nach Erkenntnissen aus Fachliteratur und Praxis für die Entwicklung von Strategien zur nachhaltigen Bewältigung dieser Hürden.

Methodik

Die Struktur der Arbeit wurzelt auf zwei zentralen Säulen. Einleitend vermittelt ein tiefer Blick hinein in die Fachliteratur und die Themenfelder Preispolitik und Revenue Management ein umfassendes Bild über die theoretischen Grundlagen und den Stand der Forschungen und praktischen Implementierungen. Den Bogen des Praxistransfers schlägt anschließend eine umfangreiche Marktforschung mit Instrumenten aus dem primären und sekundären Bereich. Durchgehend orientieren sich die Ausführungen am Hotelmarkt mit besonderem Augenmerk auf das Tagungsgeschäft. Ganz konkret liegt der Fokus dabei auf der Destination Dresden und den dortigen Marktverhältnissen und -besonderheiten. Inhaltliche Schwerpunkte sind in den Bereichen Preisdifferenzierung, Weiterentwicklung des Revenue Managements und einer Marktanalyse unter Einsatz des s.g. Mystery Shopping gesetzt.

Fachliterarische Betrachtung

Um der Zielstellung, unabhängig ihres Wissenstandes allen Lesern, die dargestellten Themen verständlich zu präsentieren, leiten preispolitische Grundlagen die Arbeit ein. Dabei führen die Inhalte zur Bedeutung, den Zielen und Instrumenten und der Ausgestaltung von Preisen insbesondere im Kontext von Dienstleistungsunternehmen hin zum konkreten Blick auf verschiedene Preisstrategien. Im fachliterarischen Konsens stellt sich die Bedeutung der verschiedenen Ansätze mit Positionierung, Differenzierung und Bündelung von Preisen heraus (vgl. Bruhn 2019, S. 175 f.; Simon/Fassnacht 2016, S. 165). In der praktischen Umsetzung am Markt finden sich ebenso etliche Belege für die vielfältige Anwendung der thematisierten Instrumente. Insbesondere in der Hotellerie zeichnen sich die verschiedenen Facetten preispolitischer Differenzierungsstrategien in teils schon ad absurdum geführten Umsetzungen aus: So kann hier als

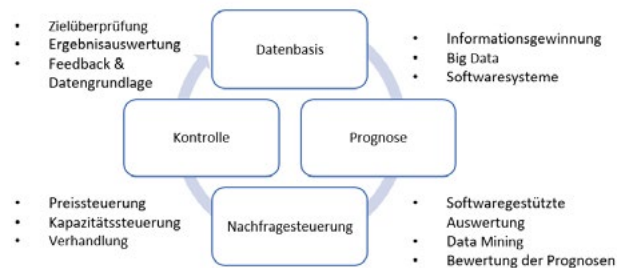


Abb. 2: Revenue Management Kreislauf

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Meffert et al. (2019, S. 533).

Highlight der Betrachtungen neben den typischen Varianten wie zeitlicher, räumlicher oder mengenorientierter Preisdifferenzierung beispielsweise auch eine Abgrenzung abhängig vom Nutzerverhalten angeführt werden (Haller/Wissing 2020, S. 329 f.). Konkret zeigt sich dabei, dass die Wahl des Endgerätes und der persönliche Umgang mit der genutzten Software bei der Hotelzimmerbuchung einen erheblichen Einfluss auf den zu zahlenden Preis haben kann.

Der Blick schwenkt anschließend von den sehr gut greifbaren Grundlagen der Preispolitik auf das komplexe Feld des Revenue Management. Eingehend wird dabei die Abgrenzung zwischen den Begriffen Yield und Revenue thematisiert. Auch dem Wert der Dinge fällt mit Ausführungen zur Kundenwertorientierung entsprechende Beachtung zu. Eine zentrale Position nimmt der Kreislaufprozess in diesem Bereich ein. Abbildung 1 untermalt dabei zusammengefasst die Komplexität und zugleich aber auch die Vielzahl an Anwendungsmöglichkeiten. Anhand der Darstellung lässt sich im selben Zuge der Kerngedanke im Revenue Management erläutern: Der Ansatz klassifiziert sich als erlösmaximierende Steuerung des eigenen Leistungspotentials unter Zuhilfenahme preis- und kapazitätssteuernder Instrumente und integrierter Informationssoftware (Meffert et al. 2019, S. 533; Henschel et al. 2018, S. 281 f.; Heidig/Tomczak 2014, S. 3 f.). Insgesamt zeigt sich dabei, dass es trotz der inzwischen gut fünfzigjährigen Historie (Martens 2009, S. 33 f.) an Weiterentwicklungen in andere potentielle Anwendungsbereiche hinein mangelt. Im Angesicht der zentralen Bedeutung für die Dienstleistungsbranche entsteht der Eindruck, dass die Entwicklung von Revenue Management bereits kurz nach seiner rasanten Entstehung und Verbreitung ins Stocken gekommen ist. Erfreulicherweise weisen jedoch v.a. auch fachliterarische Werke der jüngeren Zeit wieder eine Zunahme der Entwicklungsbestrebungen in diesem Kontext auf.

Marktforschung

Für den gewünschten Transfer in die Praxis und als umfassender Blick über die aktuelle Marktsituation anhand eines konkreten Beispiels knüpft die Marktforschung an die vorangestellten fachliterarischen Betrachtungen an. Konkret fokussieren sich dabei die Bestrebungen auf den Hotelmarkt, insbesondere in Kombination mit Tagungskapazitäten im gehobenen Sektor im eingegrenzten Markt der Destination Dresden. Um ein breites Bild der dortigen Situationen zeichnen zu können, liefern einleitend elementare Daten aus der sekundären Forschung wichtige Anhaltspunkte zum Markt. Die sächsische Landeshauptstadt sieht sich dabei seit vielen Jahren mit Chancen und Herausforderungen gleichermaßen konfrontiert: Positiv lässt sich herausstellen, dass, entgegen dem gesamtdeutschen Trend, in den vergangenen fünf Jahren ein steter Zuwachs der Anzahl an stattfindenden Veranstaltungen zu verzeichnen ist (vgl. EITW 2020, S. 4). Dem gegenüber sieht sich die Stadt mit einer scheinbar unaufhörlich steigenden Anzahl an verfügbaren Gästebetten bei einer der gleichzeitig schlechtesten deutschen Auslastungsquote von nur rund 55% im Jahr 2018 konfrontiert (vgl. Landeshauptstadt

Dresden 2019). Ähnlich stellt sich auch das Bild im Kontext der Veranstaltungskapazitäten dar: Trotz des großen Marktanteils der Tagungshotels in Dresden von fast 43% am Gesamtvolumen der Veranstaltungsstätten, findet nur weniger als ein Drittel aller Veranstaltungen in diesen Stätten statt (vgl. EITW 2020, S. 5-8). In diesen Zahlen spiegeln sich deutlich die Indikatoren für hohen Konkurrenzdruck und intensive Preiskämpfe wider.

Einen noch tieferen Einblick in den Markt bietet die sich anschließende primäre Marktforschung unter der Zuhilfenahme eines Testkaufverfahrens. Im Rahmen der Bachelorarbeit liefert das s.g. Mystery Shopping durch die Einholung von konkreten Angeboten aus der Tagungshotellerie unter Beachtung strenger datenschutzrelevanter und marktforschungsethischer Grundsätze greifbare Zahlen aus dem aktuellen wirtschaftlichen Geschehen. Eindrücklich dabei sind v.a. die deutlichen Preisspannen von teilweise einer bis zu zehnfachen Differenz zu beobachten. Letztendlich liefern die gewonnenen Werte aber auch die wichtige Grundlage für eine potentielle eigene Einordnung der Unternehmen in den konkreten Markt und tragen somit zur zugrundeliegenden Zielstellung wesentlich bei.

Implikation

Die Fachliteratur liefert eine Vielzahl an Strategien, welche den Einsatz von Revenue Management in etlichen Teilen der Dienstleistungsbranche nahelegen. Gleichzeitig zeigt sich jedoch auch, dass eine Weiterentwicklung der Ansätze aus den bereits etablierten Bereichen heraus noch weitestgehend unterrepräsentiert ist. Dennoch können die theoretischen Grundlagen umfassend genutzt werden, um das Verständnis für die Methodik und die Anwendbarkeit in neuen Segmenten, wie beispielsweise dem MICE-Geschäft, positiv voranzubringen. Die umfassende Marktanalyse mit dem tiefen Einblick in die Angebots- und Preisstruktur des beispielhaften Marktes der Destination Dresden bekräftigt dabei die fachliterarisch fundierten Erkenntnisse und liefert im gleichen Zuge wichtige Anhaltspunkte für die eigene Positionierung. Damit ist der Weg für grundlegende Analysen des eigenen wirtschaftlichen Handelns im Kontext der Konkurrenz als Ausgangspunkt für die Entwicklung einer Revenue Management Strategie gebnet.

Trotz des engefassten Fokus der Marktforschung und der begrenzten Möglichkeiten im Rahmen der Bachelorarbeit lassen sich die gewonnenen Ergebnisse ebenso auch auf andere Märkte mit ähnlichen Merkmalen übertragen. Schon eine oberflächliche Recherche genügt, um schnell die Erkenntnis zu gewinnen, dass der Hotelmarkt in Dresden keinen Einzelfall, sondern vielmehr die Regel der in vielen Märkten vorherrschenden Situationen widerspiegelt. Entsprechend wichtig kann hier als zentraler Gedanke abschließend nochmals die Entwicklung von Strategien zur optimaleren Auslastung vorhandener Kapazitäten betont werden.

Ausblick

Revenue Management weist inzwischen eine lange Tradition auf und versteht sich als ein sehr typisches Instrument der Dienstleistungsbranche mit ihren ganz spezifischen Herausforderungen. Umso verwun-

derlicher ist es, dass trotz der breiten Anwendungsmöglichkeiten die Tiefe der Einsatzgebiete seit dem Ursprung in den 1970er Jahren kaum zugenommen zu haben scheint. Es entsteht häufig der Eindruck, dass gerade die am meisten davon profitierenden, kapitalintensiven Dienstleistungen wie die Luftfahrtindustrie, das Mietwagengeschäft und eben auch die Hotellerie eine Weiterentwicklung in andere Bereiche des eigenen unternehmerischen Handelns hinein scheuen. Dabei werden die täglichen Herausforderungen nicht weniger, was sich nicht zuletzt mit der globalen Covid-19-Pandemie des Jahres 2020 zeigt. Dieser plötzliche und unfassbare Einschnitt in das gewohnte alltägliche Leben lässt sich jedoch v.a. als Chance für ein Umdenken verstehen. Ausufernde Expansionspläne der Hotellerie, welche nun schlagartig an etlichen Stellen eingefroren scheinen, können durch strategische Konzepte zur optimaleren Auslastung vorhandener Kapazitäten und effizienteren Preissteuerung mit Hilfe des Revenue Management abgelöst werden.

Die verfasste Bachelorarbeit leistet hier einen kleinen Beitrag und Anstoß, insbesondere auch für den eigenen Praxispartner, der sich bereits im Entwicklungsprozess in diesem Bereich befindet. Gleichzeitig verweisen die begrenzten Möglichkeiten und das Fehlen umfangreicher Daten zum Revenue Management auch auf das große Potential auf wissenschaftlicher Ebene hin. Revenue Management sollte daher auch fachliterarisch und in der Marktforschung zusehends an Bedeutung gewinnen, um die anlaufenden Prozesse in der unternehmerischen Praxis auf fundierte Weise zu unterstützen.

Literaturverzeichnis

- Bruhn, M. (2019): Marketing – Grundlagen für Studium und Praxis. 14. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler.
- EITW (2020): TagungsBarometer Dresden 2019. (<https://mediaserver.dresden.de/start/detail/2433>; letzter Zugriff am 17.07.2020).
- Haller, S.; Wissing C. (2020): Dienstleistungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Instrumente. 8. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Heidig, W.; Tomczak, T. (2014): Revenue Management aus Kundensicht, in: Tomczak, T.; Heidig, W. (Hrsg.): Revenue Management aus der Kundenperspektive: Grundlagen, Problemfelder und Lösungsstrategien. Wiesbaden: Springer Gabler, 1-18.
- Henschel, U. K.; Gruner, A.; Freyberg, B. v. (2018): Hotelmanagement. 5., aktual. Auflage, Berlin/Boston: De Gruyter.
- Landeshauptstadt Dresden (2019): Ankünfte und Übernachtungen nach Jahren und Quartal. (https://www.dresden.de/media/pdf/statistik/Statistik_4502_Monate_2004_2014.pdf; letzter Zugriff am 07.08.2020).
- Martens, T. v. (2009): Kundenwertorientiertes Revenue Management im Dienstleistungsbereich. Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, H.; Burmann, C.; Kirchgeorg, M.; Eisenbeiß, M. (2019): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. 13. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Simon, H.; Fassnacht, M. (2016): Preismanagement: Strategie – Analyse – Entscheidung – Umsetzung. 4., vollst. neu bearb. u. erw. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler.