

Felix Huebner

Revenue Intelligence

Moderne Methoden im
touristischen Ertragsmanagement

Felix Huebner

REVENUE INTELLIGENCE

Moderne Methoden im
touristischen Ertragsmanagement

ibidem-Verlag
Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Bibliographic information published by the Deutsche Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek lists this publication in the Deutsche Nationalbibliografie; detailed bibliographic data are available in the Internet at <http://dnb.d-nb.de>.

∞

Gedruckt auf alterungsbeständigem, säurefreiem Papier
Printed on acid-free paper

ISBN-13: 978-3-8382-0934-0

© *ibidem*-Verlag
Stuttgart 2016

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und elektronische Speicherformen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in or introduced into a retrieval system, or transmitted, in any form, or by any means (electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise) without the prior written permission of the publisher. Any person who does any unauthorized act in relation to this publication may be liable to criminal prosecution and civil claims for damages.

Printed in the EU

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	11
1. Aufbau und Methodik	13
2. Was ist Revenue Intelligence?	15
3. Standard Tourism Operations	23
3.1 (H + P) Booking Limits.....	23
a. Problemstellung/Szenario	23
b. Erstellung eines Lösungskonzeptes	26
c. Interpretation der Ergebnisse	30
3.2 Optimal Overbooking Limit	30
a. Problemstellung/Szenario	30
b. Erstellung eines Lösungskonzeptes	31
c. Interpretation der Ergebnisse	34
3.3 (H + P) Auslastungsmanagement	37
a. Problemstellung/Szenario	37
b. Erstellung eines Lösungskonzeptes	38
c. Interpretation der Ergebnisse	41
4. (H + P) Trend Analysis Methods	43
4.1 (H + P) Trend for Consumer	43
a. Problemstellung/Szenario	43
b. Erstellung eines Lösungskonzeptes	44
c. Interpretation der Ergebnisse	49
d. Anwendungsempfehlungen	50
4.2 (H + P) Trend for Revenue	50
a. Problemstellung/Szenario	50
b. Erstellung eines Lösungskonzeptes	51
c. Interpretation der Ergebnisse	54
d. Anwendungsempfehlungen	55
4.3 (H + P) Trend for Interest Rate	55
a. Problemstellung/Szenario	55
b. Erstellung eines Lösungskonzeptes	56
c. Interpretation der Ergebnisse	58
d. Anwendungsempfehlungen	63

5. (H + P) Pricing	65
5.1 (H + P) Pricing Elasticity	69
a. Problemstellung/Szenario	70
b. Erstellung eines Lösungskonzeptes	71
c. Interpretation der Ergebnisse	72
d. Anwendungsempfehlungen	73
5.2 (H + P) Bid Pricing	73
a. Problemstellung/Szenario	74
b. Erstellung eines Lösungskonzeptes	75
c. Interpretation der Ergebnisse	77
d. Anwendungsempfehlungen	78
5.3 (H + P) Pricing Margin Analysis.....	78
a. Problemstellung/Szenario	78
b. Erstellung eines Lösungskonzeptes	80
c. Interpretation der Ergebnisse	82
d. Anwendungsempfehlungen	84
5.4 (H + P) Portfolio Analysis.....	85
a. Problemstellung/Szenario	85
b. Erstellung eines Lösungskonzeptes	88
c. Interpretation der Ergebnisse	90
d. Anwendungsempfehlungen	91
5.5 (H + P) Input–Output Analysis	91
a. Problemstellung/Szenario	91
b. Erstellung eines Lösungskonzeptes	92
c. Interpretation der Ergebnisse	94
d. Anwendungsempfehlungen	97
5.6 (H + P) Pricing Factor	98
a. Problemstellung/Szenario	98
b. Erstellung eines Lösungskonzeptes	98
c. Interpretation der Ergebnisse	101
d. Anwendungsempfehlungen	102
5.7 Preis–Mengen–Strategie aus Sicht einer Destinationsorganisation .	102
5.8 (H + P) Hedging Model	113
a. Problemstellung/Szenario	113
b. Erstellung eines Lösungskonzeptes	117
c. Interpretation der Ergebnisse	119

5.9 (H + P) Price Index	124
a. Problemstellung/Szenario	124
b. Erstellung eines Lösungskonzeptes	125
c. Interpretation der Ergebnisse	127
5.10 (H + P) Revenue Performance	127
a. Problemstellung/Szenario	127
b. Erstellung eines Lösungskonzeptes	129
c. Interpretation der Ergebnisse	130
d. Anwendungsempfehlungen	131
5.11 (H + P) Cash-Burn-Rate	131
a. Problemstellung/Szenario	131
b. Erstellung eines Lösungskonzeptes	133
c. Interpretation der Ergebnisse	136
d. Anwendungsempfehlungen	136
5.12 (H + P) Minimum and Maximum Principle	136
a. Problemstellung/Szenario	137
b. Erstellung eines Lösungskonzeptes	139
c. Interpretation der Ergebnisse	141
d. Anwendungsempfehlungen	142
6. (H + P) Deviation Analysis	143
a. Problemstellung/Szenario	143
b. Erstellung eines Lösungskonzeptes	147
c. Interpretation der Ergebnisse	148
d. Anwendungsempfehlungen	156
6.1 (H + P) Connection Measurement	157
a. Problemstellung/Szenario	157
b. Erstellung eines Lösungskonzeptes	158
c. Interpretation der Ergebnisse	160
d. Anwendungsempfehlungen	161
6.2 (H + P) Probability	161
a. Problemstellung/Szenario	161
b. Erstellung eines Lösungskonzeptes	162
c. Interpretation der Ergebnisse	163
d. Anwendungsempfehlungen	166

6.3 (H + P) Revenue Distribution	167
a. Problemstellung/Szenario	167
b. Erstellung eines Lösungskonzeptes	169
c. Interpretation der Ergebnisse	172
d. Anwendungsempfehlungen	175
6.4 (H + P) Turning Point	175
a. Problemstellung/Szenario	176
b. Erstellung eines Lösungskonzeptes	177
c. Interpretation der Ergebnisse	179
d. Anwendungsempfehlungen	180
6.5 (H + P) Variationsinstrument	181
a. Problemstellung/Szenario	181
b. Erstellung eines Lösungskonzeptes	184
c. Interpretation der Ergebnisse	185
d. Anwendungsempfehlungen	188
6.6 (H + P) Diversifikationseffekt.....	189
a. Problemstellung/Szenario	189
b. Erstellung eines Lösungskonzeptes	191
c. Interpretation der Ergebnisse	192
d. Anwendungsempfehlungen	194
7. Schlusswort	195
8. Übungsaufgaben	197
8.1 (H + P) Booking Limits.....	197
8.2 Optimal Overbooking Limit	199
8.3 (H + P) Auslastungsmanagement	201
8.4 (H + P) Trend for Consumer	203
8.5 (H + P) Trend for Revenue	206
8.6 (H + P) Trend for Interest	209
8.7 (H + P) Connection Measurement	211
8.8 (H + P) Probability	213
8.9 (H + P) Revenue Distribution	214
8.10 (H + P) Turning Point	217
8.11 (H + P) Variationsinstrument	219
8.12 (H + P) Diversifikationseffekt.....	221
8.13 (H + P) Pricing Elasticity	222

8.14 (H + P) Bid Pricing	225
8.15 (H + P) Pricing Margin Analysis.....	226
8.16 (H + P) Deviation Analysis	228
8.17 (H + P) Portfolio Analysis.....	231
8.18 (H + P) Input–Output Analysis	232
8.19 (H + P) Pricing Factor	234
8.20 (H + P) Hedging Model	235
8.21 (H + P) Price Index	237
8.22 (H + P) Revenue Performance	239
8.23 (H + P) Minimum and Maximum Principle.....	240
8.24 (H + P) Cash–Burn–Rate	242
9. Lösungen.....	245
9.1 (H + P) Booking Limits.....	245
9.2 Optimal Overbooking Limit	246
9.3 (H + P) Auslastungsmanagement	247
9.4 (H + P) Trend for Consumer	247
9.5 (H + P) Trend for Revenue	251
9.6 (H + P) Trend for Interest	254
9.7 (H + P) Connection Measurement	259
9.8 (H + P) Probability.....	260
9.9 (H + P) Revenue Distribution	261
9.10 (H + P) Turning Point	265
9.11 (H + P) Variationsinstrument	266
9.12 (H + P) Diversifikationseffekt.....	267
9.13 (H + P) Pricing Elasticity	268
9.14 (H + P) Bid Pricing	271
9.15 (H + P) Pricing Margin Analysis.....	273
9.16 (H + P) Deviation Analysis	277
9.17 (H + P) Portfolio Analysis.....	283
9.18 (H + P) Input–Output Analysis	284
9.19 (H + P) Pricing Factor	287
9.20 (H + P) Hedging Model	288
9.21 (H + P) Price Index	290
9.22 (H + P) Revenue Performance	292
9.23 (H + P) Minimum and Maximum Principle.....	293

9.24 (H + P) Cash-Burn-Rate	295
Anhang	299
3.1 (H + P) Booking Limits.....	299
3.2 Optimal Overbooking Limit	300
3.3 (H + P) Auslastungsmanagement	300
5.6 (H + P) Pricing Factor	301
4.1 (H + P) Trend for Consumer	303
4.2 (H + P) Trend for Revenue	304
4.3 (H + P) Trend for Interest Rate	304
5. (H + P) Pricing.....	305
5.1 (H + P) Pricing Elasticity	306
5.2 (H + P) Bid Pricing	306
5.3 (H + P) Pricing Margin Analysis.....	307
5.4 (H + P) Portfolio Analysis.....	307
5.5 (H + P) Input-Output Analysis	309
5.6 (H + P) Pricing Factor	310
5.8 (H + P) Hedging Model	312
5.9 (H + P) Price Index	313
5.10 (H + P) Revenue Performance	314
5.11 (H + P) Cash-Burn-Rate	314
5.12 (H + P) Minimum and Maximum Principle.....	315
6. (H + P) Deviation Analysis	316
6.1 (H + P) Connection Measurement.....	317
6.2 (H + P) Probability.....	317
6.3 (H + P) Revenue Distribution	318
6.4 (H + P) Turning Point	319
6.5 (H + P) Variationsinstrument	320
6.6 (H + P) Diversifikationseffekt.....	320

Vorwort

Lieber Leser, liebe Leserin, ich freue mich, dass Sie sich entschieden haben, sich mit dem Thema Revenue Intelligence auseinanderzusetzen. Oft werde ich gefragt, warum ich mich entschieden habe, empirische Forschungen für das touristisch-wirtschaftliche Revenue Management zu betreiben. Meine Antwort: 2010 musste ich für die Ausbildung zum Internationalen Touristikassistenten ein Praktikum in einem touristischen Unternehmen absolvieren. Damals wollte ich unbedingt ins Ausland. Daher habe ich mich entschieden, das Praktikum in Ozeanien zu bestreiten. Meine Wahl fiel auf einen Reiseveranstalter, der auf dem internationalen Incoming und Outgoing Market aktiv war. Schnell musste ich feststellen, dass die Organisation dieses Betriebes katastrophal war. Die unternehmerischen Operationen, also das Zusammenstellen der Pauschalreise-Komponenten wie Flug, Übernachtung, Verpflegungen, wurden niemals in weniger als sieben Stunden erledigt. Die Buchung einer touristischen Leistung verläuft hingegen mithilfe moderner Technik innerhalb weniger Sekunden. In meinem Praktikumsunternehmen wurden marktorientierte Ertragspreise nach Gefühl errechnet. Die Mitarbeiter wurden kaum eingearbeitet. Sie waren daher auch wenig innovationsbegeistert und ihnen fehlte ganz allgemein ökonomisches Verständnis. Zwar gab es eine Buchführung und eine Controllerin, die die finanzielle Lage des Unternehmens einigermaßen im Blick hatten. Dennoch wurden kaum Marktanalysen durchgeführt, um Potenziale zu erkennen und langfristig nachhaltig zu optimieren.

Diese Erfahrung war der Anstoß, aus dem ich mich entschloss, mich auf Finanzierung, Investment und Revenue Management mit dem Schwerpunkt des touristischen Markts und des Verkehrswesens zu spezialisieren. Zielgruppen sind Reiseveranstalter, Hotels und Fluggesellschaften. Es sind Disziplinen wie Wirtschaftsmathematik, Operation Research, allgemeine Statistik und multivariate Analysemethoden notwendig, um das Revenue Management professional ausführen zu können. Es ist der klassischen Businessanalyse zuzuordnen und nicht nur dem klassischen Marketing.

Preis-, Revenue und Yield-Management werden in der Touristik-Branche enorm unterschätzt. In den touristischen betriebswirtschaftlichen Studiengängen, sowohl der Universitäten als auch der Berufsvorbereitenden Fachhochschulen, werden diese Themen nicht behandelt. Kurze Erwähnung findet das Ertragsmanagement, aber auch dieses ist nicht fester Bestandteil des Lehrplans. Oft habe ich es an Fachhochschulen erlebt, dass jungen Leuten mit großem Potenzial einfach mehrere Zeitungsartikel in die Hände gedrückt werden, die sie auswendig lernen sollten, um die nächste Klausur erfolgreich zu bestehen. So werden keine Experten gemacht. Ich habe oft das Gefühl, dass Ideen und Innovation von Studenten von bürokratischen Hierarchien unterdrückt werden. In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur habe ich festgestellt, dass viele Autoren die immer gleichen Methoden vorstellen. Innovation? Fehlanzeige. Oftmals fehlt ein Bezug zur praktischen Anwendung. Dabei ist die Lernmotivation viel

größer, wenn der Leser weiß, wofür das Verfahren in der Praxis angewendet werden kann.

Nicht nur in den Bildungseinrichtungen wird dieser Umstand unterschätzt, sondern auch in den meisten Unternehmen wird das Potenzial vieler gewinnmaximierender Optimierungsmaßnahmen nicht entdeckt. Die persönliche Blockade wird meistens zu spät gebrochen. In den meisten Fällen verlässt sich der Unternehmer auf eine Software, die einzelne Verschachtelungstechniken vornimmt und die entsprechenden Ergebnisse liefert. Die Preisstrategie ist wichtig, um das langfristige nachhaltige Gewinnmaximum zu erreichen. Meine Erfahrung ist, dass jedes Unternehmen spezifisch ist und daher auch situationsspezifisch optimiert werden muss. Denn durch optimale Verwendung des Ertragsmanagements kann der Umsatz mindestens um drei bis maximal dreißig Prozent erhöht werden. Die Forschung zu diesem Thema ist jedoch dürftig. Deshalb habe ich mir vorgenommen, neue, innovative Methoden zu entwickeln, deren Formel verständlich geschrieben und deren Lösung nachvollziehbar gestaltet ist. Die praktische Anwendung wird deutlich erklärt. Nichtmathematiker können somit mit diesem Fachbuch arbeiten und die vorgestellten Methoden in der unternehmenseigenen Revenue-Management-Abteilung umsetzen.

Revenue Intelligence ist das innovative Werkzeug jedes Analysten, der im Revenue Management oder im internationalen Investmentgeschäft arbeitet, denn das Geheimnis ist die effiziente und effektive Verwendung der quantitativen Methoden. Diese Verfahren können durch Optimierungen enorme Ertragsvorteile bringen. Sie untersuchen mit verschiedenen mathematisch-statistischen Verfahren die Vergangenheitsdaten und analysieren deren Eigenschaft und Charakteristik. Die Berechnung der Ergebnisse ist durch eine hochsensible Begutachtung der Vorgänge gekennzeichnet. Denn selbst geringste Veränderungen haben positive oder negative Auswirkungen auf das Gesamtergebnis.

In der Folge können Analysten Inhalt und Dichte der gewonnenen Informationen mehr vertrauen als solchen, die mit den klassischen Methoden gewonnen werden. Jedes Verfahren ist durch eine Beweislegung gekennzeichnet, die der Leser nachvollziehen kann.

Mir ist es wichtig, einen innovativen Ansatz der Analyse im Bereich Investment, Finanzierung, Revenue Management mit Schwerpunkt Touristik zu präsentieren.

Felix Huebner
Juli 2016