

## Vorwort zur 1. Auflage

Im Jahre 2007, als ich mein Hotelmanagement-Studium abschloss, hatte ich den Begriff Revenue Management nur selten gehört. Die rechnerischen Aspekte der spezifischen BWL beschränkten sich in der Lehre auf Buchhaltung, Kostenrechnung und Controlling, also vornehmlich die Kostenseite der Unternehmung. Einige Jahre später hat sich dieser Fokus gewandelt, hin zur Ertragsseite, dem Revenue Management. In meinen ersten beruflichen Stationen erlebte ich Revenue Manager und fand das Berufsbild spannend. Wie man allerdings Revenue Manager wird, war nicht eindeutig – diese Führungskräfte umgab immer eine Art Nimbus. Sie kannten besser als jeder andere im Hotel die „Zahlen“, ihr Wort, wie viel ein Hotelzimmer wann kosten soll, war Gesetz. Als ich selbst Revenue Manager wurde, hatte ich entsprechenden Respekt vor dieser Stelle. Allerdings war der Respekt vor höherer Mathematik durchaus unbegründet – die Berechnungen basieren fast ausschließlich auf den vier Grundrechenarten. Vielmehr kommt es bei der täglichen Arbeit im Revenue Management auf den Überblick der vielfältigen Zusammenhänge, die Kenntnisse der unterschiedlichen Analysemethoden und letztendlich auf die Auswahl des korrekten Rechenweges an. Der Erfolg eines Revenue Managers basiert daher viel eher auf dem Verständnis der Thematik als auf komplizierten Formeln und Gleichungen. Ich hatte das Glück, von meiner Vorgesetzten, die selbst jahrelang als Revenue Manager gearbeitet hatte, Schritt für Schritt ins Revenue Management eingeführt zu werden. Über die Jahre konnte ich mir so ein Verständnis für Revenue Management aufbauen und durch meine eigenen Erfahrungen im Veranstaltungsbereich ergänzen. Doch nicht jeder neue Revenue Manager hat dieses Glück, oftmals gibt es kaum eine Übergabe, geschweige denn eine Einführung. Was ein Revenue Manager genau macht, welche Analysen wann erstellt werden und worauf Entscheidungen basieren, weiß oft nur der jeweilige Revenue Manager selbst. Für Studierende und Auszubildende ist es daher schwierig, sich ein Bild vom Revenue Management zu machen um zu prüfen, ob dieser Beruf für sie passend sein könnte.

Dieses Buch soll zum einen eine Einführung in das Revenue Management im Hotel darstellen, zum anderen die Angst vor den Analysen und Berechnungen nehmen. Um Verständnis für die Materie zu erreichen, wurde eine erklärende Form gewählt. Erklären lässt sich am besten anhand von Beispielen, daher wird das Revenue Management in diesem Buch anhand des Beispiels des Hotels Pfiffikus erklärt. Drei junge Menschen ohne jegliche Revenue Management Erfahrung übernehmen die Leitung eines Hotels und bemerken, in welchen Situationen Revenue Management unabdingbar ist. Ihre Diskussionen und Entscheidungsfindungen sind geprägt durch die unterschiedlichen Charaktere: Salim, der Lebemensch der sich am liebsten überhaupt nicht mit Zahlen beschäftigen würde, Katrin, die sich sehr fürsorglich um die Gäste kümmert und das Zahlenwerk als notwendiges Übel betrachtet und Miriam, die eine tiefe Beruhigung dadurch erfährt, dass sie Sachverhalte in Zahlen darstellen und analysieren kann. Gemeinsam legen die Freunde durch die Definition von Kennzahlen

und Segmenten die Grundsteine für das Revenue Management, sie optimieren den Umsatz durch das Yield Management, kalkulieren Firmen- und Wholesaler Raten und wagen sich schließlich auch an die Erstellung eines Budgets und das Yield Management im Tagungsbereich. Ich hoffe, dass die Leser:innen gemeinsam mit den drei Freunden die etwaige Angst vor dem Revenue Management verlieren und sich mit zunehmendem Verständnis der zugrundeliegenden Logik für diesen spannenden Bereich des Hotelmanagements begeistern können.

Frankfurt am Main, Januar 2018

