

**H**otelier-EXPERTE HEIKO SIEBERT  
ÜBER DIE ZUKUNFT DES HOTEL-VERTRIEBS



**Marketing, Sales, Revenue**

*Revenue Management, Social Media, Sales, Public Relations, Marketing, IT und Finanzen – im Hotel der Zukunft arbeiten alle Bereiche eng zusammen. «Das Zauberwort heisst: Zusammenarbeit, kooperieren. Es geht darum, dass alle Vertriebsdisziplinen im Hotel verschmelzen», so der Online-Marketing-experte Heiko Siebert.*

TEXT Heiko Siebert

Management:

Alle  
arbeiten  
zusammen!

**D**ie grössten Veränderungen der letzten Jahre haben auf der Umsatzseite stattgefunden – nämlich wie Umsatz für ein Hotel/Restaurant generiert wird.

Online-Portale, Technologie, soziale Medien und mobile Endgeräte haben den Vertrieb radikal verändert. Damit gibt es heute Herausforderungen in der Hotellerie, auf die man in der klassischen Hotelier-Ausbildung nicht vorbereitet wurde. Langsam werden diese Disziplinen an Hotelschulen, Hotel-Fachschulen und Universitäten in die Lehrpläne integriert.

Dazu kommt noch eine weitere Erkenntnis: Für sich allein ist jede dieser Disziplinen aus dem Vertriebsbereich nur eingeschränkt oder fast gar nicht von Nutzen. Ein Beispiel: Revenue Manager ohne fundiertes Wissen über Distributionskanäle (oder umgekehrt), PR-Verantwortliche ohne Kenntnisse der sozialen Medien (oder umgekehrt), können ihre Aufgaben nur unvollständig erfüllen. Marketing-Massnahmen im Web ohne Steuerung und Erfolgskontrolle durch das Revenue Management sind geradezu fahrlässig. Weitere Überschneidungen liegen bei den Disziplinen Verkauf, Marketing, aber auch Finanzen und IT auf der Hand.

Jedes Unternehmen in der Tourismus-Industrie muss sich hier zwei Aufgaben stellen:

1. Wie können im Hotel die erforderlichen Mindestfertigkeiten für jedes nötige Fachgebiet bereitgestellt werden?
2. Wie kann die Koordination der einzelnen Fachgebiete miteinander gefördert und optimiert werden?

### Auf der Suche nach Ressourcen

Die erste Frage stellt sich überwiegend für kleine bis mittelgrosse Hotel-Betriebe: Die ohnehin knappen Ressourcen werden weiter strapaziert. Dennoch gibt es erfreuliche Beispiele von kleinen Hotels, die mit begrenzten Ressourcen und kleinen Teams schneller auf Marktänderungen reagieren und dadurch erfolgreicher sind als grössere Wettbewerber. Kleinere Hotel-Betriebe zeichnen sich dadurch aus, dass einzelne Personen mehrere Funktionen haben. Viele Mitarbeiter schätzen die Breite ihres Aufgabenbereiches und haben sich bewusst für ein kleineres Unternehmen entschieden. Nutzen Sie dies! Es ist eine Sache der Weiterbildung, diese Mitarbeiter mit den Kenntnissen und Fertigkeiten für weitere Aufgaben auszustatten.

### Was kann man auslagern?

Zusätzlich zur Ausbildung der eigenen Ressourcen besteht die Möglichkeit, Funktionen an Dienstleister auszulagern. Das ist möglich in den Bereichen (Online-)Marketing, Verkauf, Revenue Management oder auch bei der Distribution. Dienstleister können dabei übergangsweise als «Brücke» eingesetzt werden, bis eigene Ressourcen zur Verfügung stehen – oder auch als Test, ob bestimmte Massnahmen am Markt, beziehungs-

weise ihr Erfolg den Aufbau eigener Ressourcen rechtfertigen. Sind Sie sich nicht sicher, ob sich Revenue Management oder eine der anderen Disziplinen für Ihr Hotel lohnt? Vergeben Sie ein befristetes Mandat an eine Agentur oder an einen Berater und beobachten Sie die Ergebnisse! Der Anschluss an eine Kooperation, Vertriebsgemeinschaft oder Hotel-Kette ermöglicht, bestimmte Funktionen und Dienstleistungen über die Partnerschaft mit einer Marke zu bekommen. Es ist eine längerfristige Bindung, als Versuch eignet es sich daher nicht. Sie müssen vorher schon eine Sicherheit erlangt haben, dass die angegebenen Leistungen auch die Kosten rechtfertigen.

### Die Zusammenarbeit fördern!

Die zweite Frage für den zukünftigen Vertrieb ist die der Koordination und Kooperation: Mittlere und grössere Hotels sind bei der Personal- und Ressourcen-Planung etwas flexibler und können im Idealfall fast jede Disziplin mit einer eigenen Stelle besetzen. Hier können Koordinationsdefizite auftreten und kann ein Silodenken entstehen, was dazu führt, dass die Ressourcen nicht optimal ausgenutzt werden. Das kann ein Führungs-, aber auch ein strukturelles Problem sein (beispielsweise durch getrennte Weisungslinien). Es ist dann Aufgabe der Hotel-Leitung, diese zu ändern oder zu beseitigen. Kleinere Hotels haben diese Herausforderung selten und können dies zu ihrem Vorteil nutzen!

### Zukünftige Revenue Manager

Eine Umfrage unter europäischen Revenue Managern Anfang 2014 zeigte auf, dass in Zukunft mehr Fertigkeiten aus anderen Vertriebsdisziplinen und den Finanzen erforderlich sein werden als heute. Aber auch «weiche» Kompetenzen wie Führung, Kommunikation oder Präsentation nehmen an Bedeutung zu. Der bisher häufigste Werdegang über die Zimmer-Reservierung wird den baldigen Anforderungen an das Berufsbild nicht mehr genügen. Fragen, wie zum Beispiel «Um wie viel kann ich meine Rate erhöhen, wenn der Qualitätsindex der Gästekommentare um X steigt?», muss der Revenue Manager beantworten können – oder er muss wissen, wie er das Team zur Antwort führt.

### Kompetenz über die Disziplinen hinaus!

Vom zukünftigen Verantwortlichen für die Umsatz- und Ertragsseite eines Hotels wird nicht erwartet, dass er als Generalist alle Disziplinen beherrscht. Disziplin-übergreifende Kompetenz ist gefragt und muss gefördert werden! Dazu gehört es auch zu wissen, ob und wann (externe) Spezialisten hinzugezogen werden müssen. Während grössere Hotel-Betriebe Ressourcen bereits aufbauen oder aufgebaut haben, sollten jetzt kleinere Hotels die Möglichkeit wahrnehmen, die kurzen Entscheidungs- und Koordinationswege zum schnelleren Agieren zu nutzen und sich Vorteile im Wettbewerb zu sichern. **H**



**DER AUTOR** Heiko Siebert (49) ist derzeit im Aufbau seiner Selbstständigkeit. Schwerpunkte seiner Beratungs- und Trainingsdienstleistung werden alle Aspekte des Online-Vertriebs in der Hotellerie und im Tourismus sein. Bis Juni 2013 war Heiko Siebert zwölf Jahre bei Mövenpick Hotels & Resorts als Director Reservations & Revenue Management sowie Vice President Distribution tätig.  
www.hstc.ch  
heiko.siebert@hstc.ch

## Hotelier contact

**Kontakt HSMA Schweiz,  
Geschäftsstelle:**  
Sophia Lippmann, info@hsma.ch,  
www.hsma.ch  
**Medienstelle:**  
tanja.mueller@richterich-partner.ch

**HSMA**  
the tourism network