

**SNEAK PEAK**



Hier bekommst Du einen kleinen Einblick in einen Studienbrief!

## ■ REVENUE MANAGEMENT – DAS INTRO: THEORIE, BEGRIFFE & AUFGABEN

**Gabriele Schulze**  
[marketing4results.de](http://marketing4results.de)

# Wichtige Begriffe und Kennzahlen im Rooms Revenue Management

## #Deine\_Lernziele:

In diesem Kapitel lernst Du:

- wie ADR, RevPAR, TRevPAR, GOPPAR und Belegungsrate (OCC) berechnet werden – und was diese Kennzahlen über die Performance deines Hotels aussagen,
- welche Kennzahl in welcher Situation sinnvoll ist und wie sie zur strategischen Steuerung beitragen,
- wie du mithilfe von Pick-up und Forecast Nachfrageentwicklungen frühzeitig erkennst und aktiv steuerst,
- wie du Preis, Auslastung und Nachfrage optimal kombinierst, um Ertrag und Effizienz zu steigern,
- auf Basis von Zahlen und Segmentanalysen zielgerichtete Entscheidungen treffen – datenbasiert, praxisnah und zukunftsorientiert.

## Zahlen, die zählen – und was du daraus machst

**Wissen über das Buchungsverhalten**  
Im Rooms Revenue Management dreht sich alles darum, den Zimmerumsatz gezielt zu steuern – auf Basis von Daten, Kennzahlen und Erfahrung. Dabei zählen nicht nur nackte Zahlen, sondern auch das Wissen über das Buchungsverhalten deiner Gäste: Geschäftsreisende ticken anders als Urlauber, Frühbucher anders als Last-Minute-Gäste.

Im Folgenden gehen wir auf die zentralen Begriffe und Kennzahlen im Revenue Management ein. Du erfährst, wie Auslastung (OCC), Durchschnittspreis (ADR) oder Umsatz pro verfügbarem Zimmer (RevPAR) berechnet werden, was sie bedeuten – und wie Du sie im Alltag sinnvoll nutzt. Außerdem werfen wir einen Blick auf weitere wichtige Tools wie Forecast, Pick-up oder Market Share – alles Werkzeuge, mit denen Du Dein Angebot optimal auf die Nachfrage abstimmen kannst.

Diese Grundlagen sind entscheidend, um die Performance Deines Hotels datenbasiert zu analysieren, Trends frühzeitig zu erkennen und strategisch kluge Entscheidungen zu treffen. Denn nur, wer die richtigen Zahlen kennt – und sie im Zusammenhang mit dem Verhalten der eigenen Gäste richtig interpretiert – kann im Revenue Management langfristig erfolgreich sein.

### 3.1 Average Daily Rate (ADR)

Die Average Daily Rate (ADR) – auf Deutsch: durchschnittlicher Tageszimmerpreis – ist eine der zentralen Kennzahlen im Rooms Revenue Management. Sie zeigt an, wie viel ein Gast durchschnittlich für ein verkauftes Zimmer bezahlt hat – unabhängig von der Anzahl der Gäste im Zimmer.

durchschnittlicher  
Tageszimmerpreis

$$\text{ADR} = \frac{\text{Zimmerumsatz}}{\text{Anzahl verkaufter Zimmer}}$$

#### Beispiel:

Ein Hotel erzielt an einem Tag einen Zimmerumsatz von 8.000,00 Euro. Es wurden 100 Zimmer verkauft. Dann beträgt die ADR:

→ ADR = 8.000,00 Euro geteilt durch 100 = 80,00 Euro

**Wichtig:** In die Berechnung fließen normalerweise nur **tatsächlich verkaufte Zimmer** ein – nicht etwa House Use, Freinächte oder No-Shows, Gäste, die nicht gezahlt haben.

#### Warum ist die ADR wichtig?

Die ADR gibt Dir einen schnellen Überblick über den durchschnittlichen Preis, zu dem du deine Zimmer verkaufst. Sie ist damit ein zentraler Indikator für Deine Preisstrategie. Eine steigende ADR kann ein Zeichen für eine höhere Zahlungsbereitschaft Deiner Gäste oder eine gute Yield-Strategie sein – solange die Auslastung nicht gleichzeitig stark sinkt. Denn eine hohe ADR allein ist noch kein Erfolgsgarant – sie muss immer im Zusammenhang mit der Auslastung gesehen werden. Sie wird daher häufig zusammen mit dem RevPAR (Revenue per Available Room) analysiert.

schneller Überblick  
über den durch-  
schnittlichen Preis

Die ADR kann pro Tag, pro Zimmerkategorie, pro Gästesegment, pro Buchungsweg, pro Saisonzeit oder Eventzeitraum (Ferien, Ostern oder einer Messe) und weiteren Rahmenbedingungen ermittelt werden.

Analysebereich	Beispiele
Zeit	Tag, Woche, Monat, Jahr, Saison, Eventzeitraum
Zimmerkategorie	Economy, Standard, Deluxe Suite
Gästesegment	Business, Leisure Gruppen, Veranstaltungsgäste
Buchungsweg	OTA, Direkt, Veranstalter, GDS
Verweildauer (LOS)	1 Nacht, 2 bis 3 Nächte, Langzeitaufenthalt
Buchungsvorlauf (Lead Time)	Frühbucher, Last Minute, Walk-in
Wochentag/Wochenende	Mo. bis Do. (Business), Fr. bis So. (Leisure)
Ratenart/Preisplan	Flexibel, Non-Refundable (nicht stornierbar), Firmenpreis, Package
Herkunft/Nationalität	Inland, Ausland, Zielmärkte
Belegung/Personenzahl	Einzelbelegung, Doppelbelegung, Mehrbettzimmer

Tab. 1: Differenzierte Analysen zur ADR

Quelle: Eigene Darstellung

### 3.2 Revenue per Available Room (RevPAR)

RevPAR steht für ‚Revenue per Available Room‘, also den **Umsatz pro verfügbarem Zimmer**.

$$\text{RevPAR} = \frac{\text{Zimmerumsatz}}{\text{verfügbare Zimmer}}$$

Oder:

$$\text{RevPAR} = \text{Belegung (\%)} \times \text{ADR}$$

Der RevPAR zeigt, wie effektiv ein Hotel sowohl seine Zimmerpreise (ADR) als auch seine Auslastung kombiniert. Im Gegensatz zum reinen Logisumsatz berücksichtigt RevPAR auch die Anzahl der verfügbaren Zimmer – also Kapazität und Auslastung zusammen.

Das macht RevPAR zu einer zentralen und vergleichbaren Kennzahl im Revenue Management und einer echten Lieblingskennzahl der Revenue Manager.

## Warum ist die Kennzahl „RevPAR“ aussagekräftiger und damit relevanter als der Logisumsatz?

Der reine Logisumsatz zeigt nur den Gesamtumsatz in einer Periode – ohne Bezug zur Kapazität oder Auslastung.

### Beispiel:

Hotel A 50 Zimmer 100 % Belegung ADR: 100,00 Euro <b>RevPAR: 100,00 Euro</b> Logisumsatz: 5.000,00 Euro	Hotel B 50 Zimmer 50 % Belegung ADR: 100,00 Euro <b>RevPAR: 50,00 Euro</b> Logisumsatz: 5.000,00 Euro
--	--

**Abb. 5: Vergleich von RevPAR und Logisumsatz**

Quelle: Eigene Darstellung

Beide Hotels haben den gleichen Logisumsatz (5.000,00 Euro pro Tag), aber eine sehr unterschiedliche Performance.

Der RevPAR berücksichtigt: Wie gut laste ich meine vorhandenen Kapazitäten aus? Daher eignet sich diese ideal zur Leistungsbeurteilung, zum Benchmarking und zur strategischen Steuerung. Revenue Manager sind gut beraten, ihre Ziele nicht nur in absoluten Zahlen, sondern als RevPAR (Revenue per Available Room) auf Tages-, Monats- und Jahresebene zu definieren – und das aus mehreren Gründen:

### RevPAR verknüpft Preis, Auslastung und verfügbare Kapazitäten

Der RevPAR bildet die **Balance zwischen Belegung (Occupancy) und durchschnittlichem Zimmerpreis (ADR)** ab. Das bedeutet:

- Hohe Belegung bei niedrigen Preisen = niedriger RevPAR
- Geringe Belegung bei hohen Preisen = ebenfalls potenziell niedriger RevPAR
- Nur die **richtige Kombination** beider Faktoren führt zu einem optimalen Ergebnis.

Der RevPAR ist damit der aussagekräftigere Indikator als Umsatz oder Belegung allein.

### Vergleichbarkeit unabhängig von der Hotelgröße

Anders als der **Gesamtumsatz**, der stark von der Zimmeranzahl abhängt, ist der RevPAR eine **leistungsbezogene, standardisierte Kennzahl**.

Ideal für:

- Benchmarking (intern und extern)
- Standortvergleiche
- Ketten- und Markenanalysen

### Basis für strategische Steuerung & Reporting

#### Umsatz pro Gastsegment

Auch der RevPAR lässt sich auf vielen Ebenen auswerten (z. B. pro Zimmerkategorie, Kanal, Segment), was eine **zielgerichtete Steuerung und Kontrolle** ermöglicht. Beim RevPAR pro Segment nimmst Du den Umsatz pro Gastsegment und teilst ihn durch die Zahl der verfügbaren Zimmer.

#### Beispielrechnung:

- Zeitraum: Januar (31 Tage), Hotel mit 100 Zimmern → 3.100 verfügbare Zimmer
- Zimmerumsatz Business: 62.000,00 Euro
- Zimmerumsatz Leisure: 43.400,00 Euro

Dann:

- RevPAR Business = 62.000,00 Euro / 3.100 = 20,00 Euro
- RevPAR Leisure = 43.400,00 Euro / 3.100 = 14,00 Euro

Obwohl das Business-Segment vielleicht weniger Gäste bringt, **erzielt es pro verfügbarem Zimmer mehr Ertrag** – das ist entscheidend fürs Revenue Management.

Dadurch kann ein Revenue Manager genau erkennen:

- Welche Segmente bringen den besseren Ertrag?
- Welche Preisstrategie und Vergabe der Kapazitäten lohnen sich wann?
- Wie entwickelt sich die Performance im Zeitverlauf?

Segment	Zimmerumsatz	Belegte Zimmer	ADR (Segment)	RevPAR (Segment)
Business	62.000 €	520	119,23 €	20,00 €
Leisure	43.400 €	580	74,83 €	14,00 €
Gruppen	15.800 €	210	75,24 €	5,10 €
Veranstaltungen	22.400 €	190	117,89 €	7,23 €

Hotel mit 100 Zimmern und einem Montag mit 31 Tagen. Das bedeutet, es sind 3.100 verfügbare Zimmer.

**Tab. 2: Eine Segmentanalyse in einem Hotel mit 100 Zimmern**

Quelle: Eigene Darstellung

**Der RevPAR ist nicht nur eine Kennzahl – er ist ein zentrales Steuerungsinstrument.** Wer seine Ziele auf RevPAR-Basis definiert, arbeitet zielgerichtet, vergleichbar und marktgerecht – und behält dabei sowohl die Preis- als auch Auslastungsstrategie immer im Blick.

### 3.3 Gross Operating Profit per Available Room (GOPPAR)

GOPPAR steht für „Gross Operating Profit per Available Room“, also den Bruttobetriebsgewinn pro verfügbarem Zimmer. Es handelt sich um eine erweiterte Kennzahl im Revenue Management, die – im Gegensatz zu RevPAR – nicht nur die Zimmerumsätze, sondern alle betrieblichen Erlöse und Kosten berücksichtigt.

$$\text{GOPPAR} = \frac{\text{Bruttobetriebsgewinn (GOP)}}{\text{Anzahl verfügbarer Zimmer}}$$

GOP = Gesamtumsatz minus betrieblicher Aufwendungen  
(ohne Abschreibungen, Zinsen, Steuern)

#### Was sagt GOPPAR aus?

GOPPAR zeigt, wie viel operativer Gewinn pro verfügbarem Zimmer erwirtschaftet wird – über alle Hotelbereiche (Zimmer, F&B, Events etc.) hinweg. Die Kennzahl verbindet somit Umsatz- und Kostenbetrachtung und ist somit ein valider Maßstab für Wirtschaftlichkeit und Effizienz.

operativer Gewinn  
pro verfügbarem  
Zimmer

### 3.4 Occupancy Rate (OCC) – Belegung

Die Occupancy Rate gibt an, wie stark die verfügbaren Zimmer eines Hotels in einem bestimmten Zeitraum ausgelastet sind. Sie gehört zu den grundlegenden Kennzahlen im Rooms Revenue Management und ist einfach zu berechnen.

$$\text{Occupancy Rate (\%)} = \frac{\text{Anzahl verkaufter Zimmer} \times 100}{\text{Anzahl verfügbarer Zimmer}}$$

#### Beispiel:

Ein Hotel verfügt über 100 Zimmer. An einem bestimmten Tag wurden 85 davon verkauft.

Dann beträgt die Belegungsrate:

$$\frac{85 \times 100}{100} = 85 \%$$

#### Belegungsrate

Die Belegungsrate gibt Dir einen schnellen Überblick darüber, wie gut Deine Zimmerkapazitäten genutzt wurden. Eine hohe Auslastung kann auf eine gute Nachfrage oder eine erfolgreiche Preisstrategie hindeuten – muss aber im Kontext betrachtet werden. Denn: Eine hohe Belegung bei sehr niedrigen Preisen bringt unter Umständen weniger ein als eine mittlere Belegung mit hochwertigen Raten. Die Belegungsrate berücksichtigt nur tatsächlich verkaufte Zimmer – House Use, Freinächte oder geblockte Zimmer zählen nicht als verkauft. Sie ist eng mit anderen Kennzahlen wie ADR und RevPAR verknüpft bzw. wird in Verbindung mit anderen Kennzahlen aussagekräftig. In der Praxis wird die Belegungsrate oft pro Tag, Woche, Monat oder Jahr ausgewertet und mit Vorjahreswerten oder Forecasts verglichen.

### 3.5 Total Revenue per Available Room (TRevPAR)

#### Gesamtumsatz

#### pro verfügbarem

#### Zimmerw

Die Kennzahl TRevPAR steht für „Total Revenue per Available Room“ – also den Gesamtumsatz pro verfügbarem Zimmer. Im Unterschied zum bekannten RevPAR, der sich ausschließlich auf die Einnahmen aus der Zimmervermietung konzentriert, schaut der TRevPAR aufs große Ganze: Hier zählen alle Umsatzbereiche des Hotels mit – von Frühstück und Restaurant über Tagungen und Spa bis hin zu zusätzlichen Verkäufen wie Minibar oder Parkplatzgebühren. Eine Kennzahl also, die zeigt, wie viel Potenzial wirklich in jedem verfügbaren Zimmer steckt!

$$\text{TRevPAR} = \frac{\text{Gesamtumsatz}}{\text{Anzahl verfügbarer Zimmer}}$$

### Beispiel:

Ein Hotel erzielt im März einen Gesamtumsatz von 310.000 Euro, hat 100 Zimmer und 31 Tage:

$$\text{Verfügbare Zimmer} = 100 \times 31 = 3.100$$

$$\frac{310.000 \text{ Euro}}{3.100} = 100,00 \text{ Euro}$$

### Was verrät Dir der TRevPAR?

Der TRevPAR zeigt Dir, wie viel Gesamtumsatz pro verfügbarem Zimmer erzielt wurde – egal, ob das Geld aus dem Zimmerverkauf, der Bar, dem Frühstücksbuffet oder dem Spa stammt. Eine starke Kennzahl, wenn Du wissen willst, wie ertragsstark Dein Hotel insgesamt arbeitet, und nicht nur, wie gut Du Zimmer verkaufst.

Gesamtumsatz  
pro verfügbarem  
Zimmer

### Wofür ist TRevPAR hilfreich?

- Er gibt Einblick in die gesamten Ausgaben eines Gastes, nicht nur in den Übernachtungspreis.
- Er dient als Basis für Cross-Selling-Strategien – zum Beispiel für Restaurantbesuche, Wellnessangebote oder Zimmer-Upgrades.
- Du kannst damit Full-Service-Hotels besser vergleichen, vor allem wenn Nebenumsätze eine große Rolle spielen.
- Ideal für Dein internes Benchmarking – etwa beim Vergleich von Gästesegmenten oder einzelnen Abteilungen.

Kennzahl	Formel	Was wird gemessen?	Wofür ist es nützlich?
RevPAR	Zimmerumsatz / verfügbare Zimmer oder Belegung × ADR	Zimmerumsatz pro verfügbarem Zimmer	Bewertung der Preis- und Auslastungsstrategie
TRevPAR	Gesamtumsatz / verfügbare Zimmer	Gesamter Gästegesamtumsatz pro verfügbarem Zimmer	Gesamtertragsanalyse, Cross-Selling-Potenziale
GOPPAR	Bruttobetriebsgewinn / verfügbare Zimmer	Operativer Gewinn pro verfügbarem Zimmer	Wirtschaftlichkeit & Effizienz aller Hotelbereiche

Tab. 3: Vergleich von RevPAR vs. TRevPAR vs. GOPPAR

Quelle: Eigene Darstellung

### 3.6 Pick Up

#### Buchungszuwachs

Pick Up (auf Deutsch Buchungszuwachs oder neu hinzugekommene Reservierungen) beschreibt die Veränderung des Buchungsstands über einen bestimmten Zeitraum hinweg – also wie viele neue Reservierungen oder welches Umsatzvolumen seit dem letzten Stand hinzugekommen sind. Er zeigt Dir, wie sich dein Zimmerverkauf entwickelt und ist eine zentrale Kennzahl im Revenue Management.

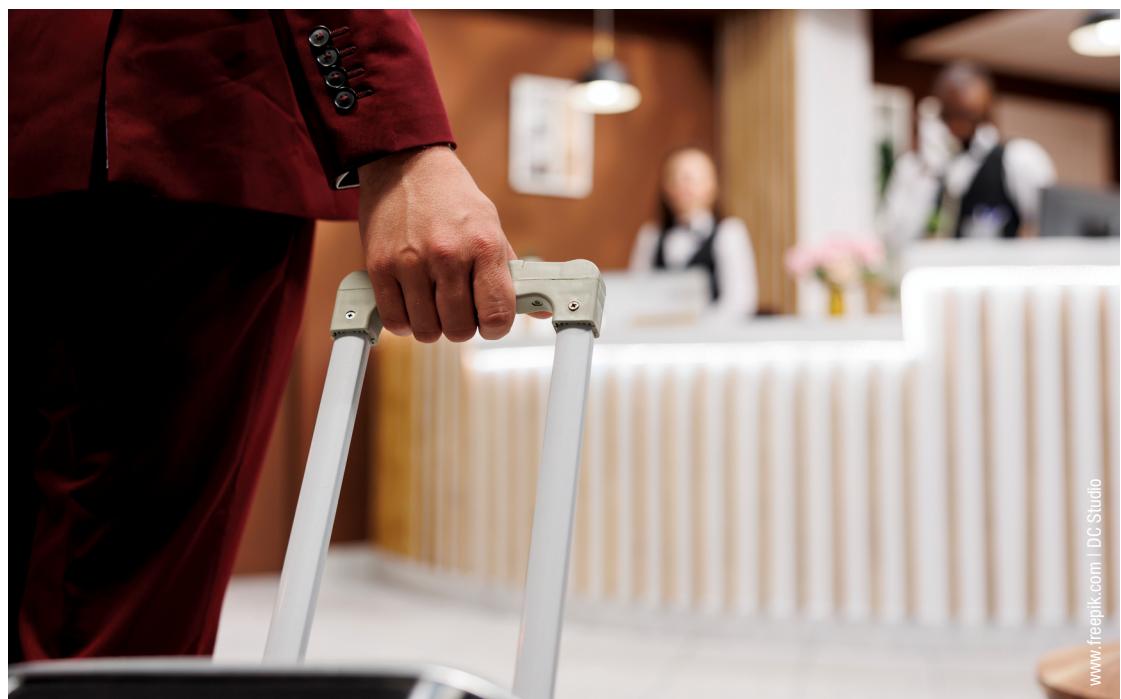
#### Warum ist der Pick Up wichtig?

- Er hilft Dir, Nachfrage frühzeitig zu erkennen und Dein Pricing entsprechend anzupassen.
- Du kannst buchungsschwache oder besonders starke Zeiträume identifizieren.
- Ideal, um auf kurzfristige Entwicklungen (z.B. unerwarteter positiver oder negativer Pick Up) zu reagieren – z. B. mit Aktionen oder Preisänderungen.
- Auch für die Forecast-Erstellung ist der Pick-up ein unverzichtbares Tool.

#### Beispiel:

Du hattest gestern 50 gebuchte Zimmer für nächsten Samstag – heute sind es 60. Der Pick-up beträgt also 10 Zimmer.

In Deiner Lernwelt findest Du einen beispielhaften Pick Up Report. Er zeigt die Tage, an deren der Pick Up entstanden ist für die jeweiligen Anreisetage. Dabei wird der negative Pick Up (Stornierungen) ebenso gezeigt, wie die Zubuchung (positiver Pick Up).



www.freepik.com | DC Studio

## 3.7 Forecast

Ein Forecast ist eine Prognose über die zukünftige Geschäftsentwicklung Deines Hotels – meist bezogen auf Belegung, Umsatz oder RevPAR. Er basiert auf aktuellen Buchungszahlen, historischen Daten und Markttrends und hilft Dir, besser zu planen und fundiertere Entscheidungen zu treffen. Manche Hotels ermitteln ihren Forecast, indem sie den aktuellen Buchungsstand nehmen und die Zubuchungen (Pick-up) des Vorjahres für den gleichen Zeitraum hinzurechnen.

Zubuchungen

Andere wiederum kombinieren den aktuellen Buchungsstand mit der Differenz zum geplanten Ziel aus dem Budget – also dem, was laut Budget noch an Buchungen fehlen würde.

Beide Methoden haben ihre Berechtigung – welche sinnvoller ist, hängt unter anderem von der Marktlage, dem Buchungsverhalten der Gäste und der Zuverlässigkeit historischer Daten ab.

### Warum ist der Forecast so wichtig?

- Er zeigt Dir, wie gut Dein Hotel voraussichtlich in den kommenden Wochen oder Monaten ausgelastet sein wird.
- Du kannst damit Personal, Einkauf und Marketing besser steuern.
- Er ist die Grundlage für dynamisches Pricing und strategische Angebotsgestaltung.
- Du erkennst frühzeitig Abweichungen von der Zielplanung – und kannst rechtzeitig gegensteuern.

### Der Forecast sieht mies aus – was jetzt?

Keine Panik – aber jetzt ist Dein Moment als Revenue Manager gekommen! Wenn der Forecast deutlich hinter dem Budget liegt, heißt das: Handeln statt Abwarten. Du trägst zwar nicht allein die Verantwortung, aber Du hast den Überblick – und kannst jetzt die richtigen Impulse setzen.

Handeln statt  
Abwarten

#### Schritt 1: Erst analysieren, dann reagieren

- Was läuft anders als geplant? Welche Segmente oder Wochentage schwächen?
- Gibt's auffällige Stornos oder bleibt die Buchungskurve einfach hinterher?
- Welche Vertriebskanäle performen nicht wie erwartet? OTA, Direkt, Gruppen?

#### Schritt 2: Mit Ideen statt Ausreden punkten

Sprich mit dem Team – und komm nicht mit Problemen, sondern mit Lösungen!

- „Ich habe gesehen, das..“
- „Wie wäre es, wenn wir...“

Dein Input macht den Unterschied!

### Schritt 3: Jetzt clever gegensteuern

- Preise feinjustieren – kein Preisdumping, aber gezielte Impulse setzen
- Kurzfristige Aktionen starten – z. B. für ruhige Wochentage
- Pakete oder Upgrades pushen – mehr aus jedem Gast rausholen
- Online-Sichtbarkeit erhöhen – z. B. über Social Media, Newsletter oder OTA-Promos

### Schritt 4: Den Forecast im Auge behalten

**lebendiges Steuerungsinstrument** Ein Forecast ist kein Kalendereintrag, sondern ein lebendiges Steuerungsinstrument. Passe ihn regelmäßig an und bleibe flexibel! Ganz wichtig: Wenn Du erst drei Wochen vor dem Anreisettermin merkst, dass der Forecast schwächer ausfällt als geplant, hast Du nur noch wenig Spielraum. Deshalb gilt: Je früher Du diese Entwicklung erkennst, desto größer sind Deine Chancen, effektiv etwas zu bewegen.

#### Deine Rolle als Revenue Manager:

Der Zahlenprofi mit Weitblick. Du bist nicht der Schuldige, wenn es nicht läuft – aber Du bist derjenige, der die Richtung vorgibt. Nutze Dein Wissen, Dein Handwerkszeug und Deine Ideen, um das Ruder herumzureißen.

## 3.8 Pace

Oft wird die Pace mit dem Vorjahr oder mit dem Budget verglichen, um zu sehen:

- Sind wir im Plan, hängen wir hinterher oder sind wir besser unterwegs als erwartet?

#### Warum ist die Pace so wichtig?

- Sie zeigt Dir frühzeitig, wie sich Nachfrage und Buchungsverhalten entwickeln.
- Du kannst darauf basierend Preise und Verfügbarkeiten anpassen.
- Eine gute Pace-Analyse hilft Dir, Forecasts zu verbessern und rechtzeitig gegenzusteuern.

#### Beispiel:

- Am 1. März hattest Du im letzten Jahr 30 Zimmer für den 20. April verkauft.
- In diesem Jahr sind es am gleichen Stichtag schon 45 Zimmer.
- Deine Pace ist höher als im Vorjahr – **ein gutes Zeichen!**

### Zusammenspiel beider Kennzahlen:

- Die Pace zeigt Dir, ob Du gerade „on track“ bist.
- Der Forecast baut u. a. auf der Pace auf, ergänzt durch Erfahrungswerte, Pick-up-Kurven, Markttrends und Budgetziele.
- Gemeinsam helfen sie Dir, Entscheidungen zu treffen: Preise anpassen, Aktionen starten, Vertrieb steuern usw.

### Pace und Forecast im Vergleich:

#### Pace

---

Pace beschreibt das Tempo, in dem Buchungen für einen bestimmten Zeitraum eingehen – also wie schnell sich der Buchungsstand aufbaut.

---

Die Frage, die Du damit beantworten kannst: Wie schnell füllt sich ein bestimmter Tag oder Zeitraum im Vergleich zum Vorjahr oder zum Budget?

**Beispiel:** Am 1. März sind bereits 45 Zimmer für den 20. April gebucht – im Vorjahr waren es zu diesem Zeitpunkt nur 30. => Die Pace ist gestiegen.

#### Forecast

---

Forecast ist die Prognose, wie viele Buchungen oder wie viel Umsatz für einen bestimmten Zeitraum insgesamt zu erwarten sind.

---

Die Frage, die Du damit beantworten kannst: Wie wird der Buchungsstand oder Umsatz am Ende voraussichtlich aussehen?

**Beispiel:** Aktuell sind 50 Zimmer für ein Wochenende gebucht, im Vorjahr kamen im gleichen Zeitraum noch 20 hinzu. => Forecast: ca. 70 belegte Zimmer.

**Checkliste für Deine Vorgehensweise** Hier ist eine **Checkliste für Deine Vorgehensweise**, wenn die Vorausbuchung schlechter ist als geplant oder erwartet:

#### 1. Analysieren

- Welche Segmente brechen ein (Business, Leisure, MICE, Gruppen)?
- Welche Wochentage/Zeiträume sind besonders betroffen?
- Stimmt die Pace noch? (Vergleich aktueller Buchungsstand mit Vorjahr)
- Gibt es auffällige Stornos oder Buchungslücken?
- Welche Kanäle performen schlechter als geplant?

#### 2. Intern kommunizieren

- GM, Marketing & Sales über Entwicklung informieren
- Erste Analyseergebnisse und Ideen zur Gegensteuerung vorstellen
- Cross-funktionale Zusammenarbeit anstoßen

#### 3. Gegenmaßnahmen ableiten

- Preise dynamisch anpassen (kein Preisdumping!)
- Kurzfristige Promotion oder Pakete schnüren
- Online-Sichtbarkeit erhöhen (Newsletter, Social Media, OTA-Pushs)
- Cross- & Upselling-Möglichkeiten stärken (F&B, Spa, Upgrades)
- Kooperationen oder lokale Aktionen nutzen

#### 4. Forecast laufend aktualisieren

- Forecast regelmäßig prüfen & anpassen (mind. wöchentlich)
- Veränderungen im Pick-up beobachten
- Engpass- oder Überkapazitäts-Tendenzen früh erkennen

#### 5. Haltung zeigen – Verantwortung übernehmen

- Proaktiv statt reaktiv handeln
- Lösungsorientiert kommunizieren
- Team motivieren und auf Chancen fokussieren

#### #Dein\_Lerncheck

- 3.1 Ein Hotel verkauft an einem Tag 80 Zimmer für insgesamt 9.600,00 Euro. Wie hoch ist die ADR?
- 3.2 Das Hotel hat insgesamt 100 Zimmer und macht einen Tagesumsatz von 9.600,00 Euro. Wie hoch ist der RevPAR?
- 3.3 Wofür steht GOPPAR, und warum ist diese Kennzahl hilfreich?
- 3.4 Wann ist es sinnvoll, auf den TRevPAR zu schauen statt nur auf ADR oder RevPAR?
- 3.5 Ein Hotel hat eine sehr hohe Belegung, aber einen niedrigen RevPAR. Was kann das bedeuten?