

## Best Practice: Mehr Direktbuchungen, weniger Kommissionen

Die Online-Distribution ist heute das wichtigste Instrument, um neue Gäste zu gewinnen. Die über Online-Plattformen generierten Buchungen steigen rasant. Für Hoteliers besteht dabei die Gefahr, den direkten Kontakt zum Gast zu verlieren und von Buchungsportalen abhängig zu werden. Das wirkt sich – wegen der explodierenden Kommissionen – negativ auf die Rentabilität aus. Die in diesem Beitrag vorgestellten Praxisbeispiele zeigen, wie ein Hotel erfolgreich eigene Wege gehen und die Unabhängigkeit langfristig sichern kann.

**GIANLUCA MARONGIU** Swiss Hospitality Solutions (SHS)

In der Schweiz wird heute über ein Drittel der Hotelbuchungen online generiert. Eine Online-Präsenz auf den entsprechenden Portalen – mit Angaben zu Verfügbarkeiten und Preisen sowie verbindlicher Buchungsmöglichkeit – ist zwingend, um auf sein Angebot aufmerksam zu machen und neue Gäste zu gewinnen. Die indirekten Buchungen über entsprechende Portale und Plattformen sind in den letzten Jahren rasant gestiegen (Abbildung 1). Parallel dazu sind die Kommissionen, die der Hotelier den Plattformen für den vermittelten Umsatz bezahlen muss, in die Höhe geschneit.

### COMPAR misst Kommissionskosten

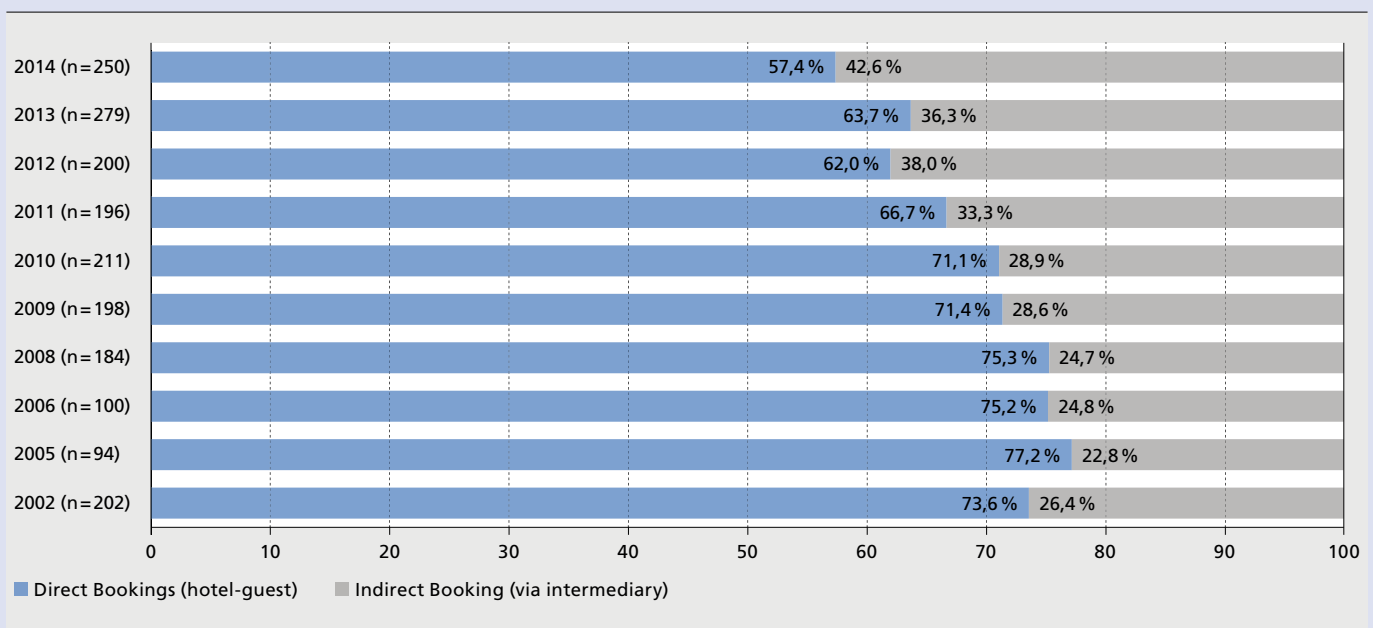
Die Zunahme der Online-Buchungen hat den Verkauf in der Hotellerie revolutioniert. Und das zu sehr hohen Kosten. Die Kommissionen, die für den vermittelten Umsatz fällig werden, führen zu einer Kostensteigerung und verfälschen die bisher üblichen Umsatzvergleiche. Der RevPAR (Umsatz pro verfügbares Zimmer) ist heutzutage kein aussagekräftiger Indikator mehr für eine nachhal-

tige Umsatzfrequenz. Um ein realistisches Bild zu erhalten, müssen die direkten Kommissionskosten einkalkuliert werden.

Um die Nachhaltigkeit der Umsätze in der Praxis zu messen, hat Swiss Hospitality Solutions (SHS) eine neue Kennzahl eingeführt: den COMPAR (Kommissionen pro verfügbares Zimmer). Der COMPAR gibt an, wie sich die Kommissionskosten im Verhältnis zum Umsatz verhalten. Berechnet wird er wie folgt: Die Summe aller direkten Vertriebskostenrechnungen werden durch die Anzahl verfügbare Zimmer innerhalb derselben Periode geteilt. Anhand des COMPAR lässt sich der Netto RevPAR berechnen (RevPAR abzüglich COMPAR). Der Netto RevPAR berücksichtigt die Kommissionskosten und ist deshalb eine realistischere und aussagekräftigere Vergleichskennzahl als der RevPAR.

Bei der Berechnung speziell zu beachten sind Netto-Reisevermittler wie Orbitz, Expedia oder Hotelbeds, welche die Provisionen direkt in Abzug bringen. Die Reservationen, die über diese Plattformen erfolgen, werden im Normalfall mit Nettopreisen

**Abbildung 1** Buchungstrends in der Schweizer Hotellerie



im Reservierungssystem eingegeben. Das heisst, dass die Kommissionen bereits vom Durchschnittspreis abgezogen worden sind und deshalb im RevPAR erfasst sind. Deshalb dürfen diese Nettopreise im COMPAR nicht mehr berücksichtigt werden.

Für die Berechnung des COMPAR werden alle Kommissionsrechnungen benötigt, welche direkt vom Logisertrag stammen (mit Ausnahme der Kreditkartenkommissionen). Es empfiehlt sich, diese Kosten beim Treuhänder in einem separaten Konto aufführen zu lassen. Grundsätzlich gilt: Je besser die Strategie zur Gewinnung von Direktbuchungen, desto tiefer der COMPAR.

### Nachhaltige Umsätze dank Online-Distribution

Einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren im Revenue Management ist die Online-Strategie. Der Online-Vertrieb ist der schnellste Weg, um die Gästefrequenzen zu erhöhen. Eine dynamische Preisgestaltung trägt gleich zweifach zur Verbesserung des RevPAR bei: In schwachen Zeiten stärken neue Gäste das Volumen, und in starken Zeiten können – dank korrektem Yield-Verhalten – die Durchschnittspreise erhöht werden. Der Hotelier gewinnt neue Marktanteile und steigert damit Umsatz und Gewinn. Nichtsdestotrotz haben viele Hotels Mühe, sich im Online-Markt zu behaupten. Um die Chancen der Online-Distribution zu nutzen und langfristig erfolgreich zu sein, bleibt ihnen aber nichts anderes übrig, als sich mit den neuen Kommunikationsformen auseinanderzusetzen.

### Kontrolle über die Online-Distribution und die Vertriebskosten

Der Preis für neue Gäste, die über den Online-Vertrieb gewonnen werden, sind hohe Vermittlungsgebühren. Das wirkt sich negativ auf die Umsätze in der Hotellerie aus. Um auf Veränderungen in der Nachfrage optimal reagieren zu können, braucht es regulierte Prozesse und eine klare Channel-Management-Strategie. Die Online-Vermittler sollen nur dann eine zentrale Rolle spielen, wenn das Hotel sie auch wirklich braucht. In nachfragestarken Perioden kommt der direkte Buchungsweg zum Zug.

### Neue Gäste zu Direktbuchungen bewegen

Verschiedene Studien haben das Buchungsverhalten von neuen Gästen analysiert. Die Ergebnisse sind aufschlussreich: 73 Prozent der neuen Online-Gäste fangen ihre Reise auf einer Suchmaschine (z.B. Google) an. Via Suchmaschine besuchen sie im Schnitt 18 Reiseportale (Booking, TripAdvisor, Trivago etc.), um eine engere Hotelauswahl (sogenannte Favoriten) zu treffen. Anschliessend besuchen sie im Durchschnitt zehn Hotelwebsites, bevor sie sich für ein Hotel entscheiden. Das heisst: Jedes Hotel hat indirekt neun Mitbewerber – sofern es auf den wichtigsten Plattformen präsent ist und in die Favoritenliste aufgenommen wird.

Den entscheidenden Eindruck hinterlässt das Hotel oft auf der eigenen Homepage. Sie dient nicht nur als erste Visitenkarte, sondern sollte vor allem auch direkte Buchungen generieren. Gelangen Online-Sucher über eine Plattform direkt auf die Hotelwebsite, so spricht man von einem «Billboard-Effekt».

Auf der Basis dieser Studienresultate hat SHS für mehr als 50 Hotels Massnahmen umgesetzt, um die Gäste zu einer direkten Buchung auf der hoteleigenen Internetseite zu bewegen. Konkret wurden dem Gast bei einer direkten Buchung Vorteile gewährt. Bemerkenswert ist, dass diese Massnahmen durchgehend erfolgreich waren, obwohl sich die Gäste sonst online sehr unterschiedlich verhalten. Die Erfindung von Google Hotel Finder ist eine Bestätigung, dass der Gast gerne die Portale benutzt, um ein Hotel zu finden. Die Buchung nimmt er dann aber auf derjenigen Website vor, die ihm den grössten Vorteil verschafft.

Für einmal ist die Ferienhotellerie gegenüber der Stadthotellerie im Vorteil: Je länger der Aufenthalt und je höher die Ferieninvestition, desto mehr Zeit verbringt der Gast bei der Online-Recherche. Eine attraktive Hotel-Website erhöht die Chancen auf eine Direktbuchung deutlich. Je kürzer der Aufenthalt und je tiefer die Ausgaben, desto weniger Zeit investiert der Gast in die Internetsuche. In einem solchen Fall legt er vor allem Wert auf einen zweckmässigen, schnellen Buchungsprozess und reserviert deshalb eher über ein Buchungsportal.

## Beispiel Hotel Storchen Zürich: Massnahmenpaket zur Stärkung der Direktbuchungen

### Differenzierungsstrategie auf den Vertriebskanälen

Nach der Einführung eines Revenue Managements und der Optimierung des Online-Geschäfts erhöhte sich im Hotel Storchen Zürich nicht nur der RevPAR, sondern auch die Kommissionen. Um die Kosten zu kontrollieren, setzte das Hotel deshalb für die eigenen Kanäle auf eine Differenzierungsstrategie. Diese beinhaltet neben der Website auch andere direkte Buchungsquellen wie E-Mail oder Telefon.

Eine zentrale Massnahme war es, nur ausgewählte Zimmertypen (fünf von acht Zimmerkategorien) auf Buchungsplattformen zur Verfügung zu stellen. Damit konnte ein wichtiges Ziel erreicht werden: Die Limmatzimmer, die aufgrund ihrer einzigartigen

Lage am stärksten nachgefragt sind, werden weniger über die Vertriebsplattformen gebucht. Langfristig ist angedacht, die Limmatzimmer nur noch exklusiv im Eigenvertrieb anzubieten. Eine Schlüsselrolle für die Differenzierung des Angebotes nehmen zudem die Zimmer mit Classic Grandlits und Limmatsicht ein. Die günstigste Doppelbelegung im Hotel ist nur noch direkt buchbar. Für Einzelreisende ist die Limmatsicht als Upgrade-Zimmer auf allen Portalen ersichtlich. Für zwei Personen hingegen kann die Limmatsicht auf den Online-Plattformen erst in der Superior-Kategorie verbindlich reserviert werden. Dank der Differenzierungsstrategie erhalten Gäste bei Direktbuchungen Vorteile, die sich sehr gut auf der Homepage kommunizieren lassen.

### Best-Price-Garantie auf der eigenen Website

Im Storchen Zürich erhalten Gäste seit Kurzem eine Best-Price-Garantie. Diese wird ausführlich auf der Website beschrieben. Nirgends geniesst eine solche Best-Price-Garantie eine höhere Glaubwürdigkeit als auf der hoteleigenen Website. Diese Glaubwürdigkeit ist zentral, um die Gäste auf der Website zu halten und zu einer Direktbuchung zu motivieren. Sie vertrauen den Angaben des Gastgebers mehr als den Portalen, welche die Best-Price-Garantie jeweils aggressiv kommunizieren. Kann der Hotelier konsequent die besten Preise garantieren, wird der Gast vermehrt die Direktbuchung wählen.

Der Storchen Zürich integrierte das Best-Price-Logo in den Webauftritt und platzierte an prominenter Stelle eine schriftliche Garantie. Diese Massnahme führte unmittelbar zu einer Steigerung der Conversion. Sie ist ebenso einfach wie effektiv, stärkt das Vertrauen der Gäste und erhöht den Verkauf auf der Website.

### Aktion «Welcome back»

Die Direktbuchung ist nicht nur bei den neuen, sondern vor allem auch bei den bestehenden Gästen aktiv zu bewerben. Bei wiederkehrenden Gästen ist die Chance besonders gross, dass sie direkt beim Hotel respektive auf der hoteleigenen Website buchen. Aus diesem Grund lancierte der Storchen Zürich die «Welcome back»-Aktion: Beim Check-out erhält jeder Gast einen Flyer, der mit einem Promotion Code versehen ist und die

Best-Price-Garantie kommuniziert. Die Promotion dient dazu, wiederkehrende Gäste aktiv dazu zu bewegen, ihre nächste Buchung über die Website des Hotels zu tätigen.

### Optimierung der Website

Eine attraktive Website ist für die Kommunikation zentral. Dank der neuen Technologie Full Responsive passt sich die Website jedem Endgerät automatisch an und fördert damit die aktive Kommunikation auf allen Geräten. Auf der neuen Storchen-Homepage wurde der Verkauf stärker in die Kommunikation integriert. Indem die Verkaufsargumente auf mehreren Ebenen eingebunden wurden, konnten die Direktbuchungen auf allen Endgeräten vereinfacht werden. Eine Website wird heute an den Verkaufszahlen gemessen. Die Investition in einen guten Web-Auftritt lohnt sich zuweilen schneller als erwartet.

### Conversion-Messung mit Google Analytics

Das Online-Business hat den grossen Vorteil, dass sich das Kundenverhalten Schritt für Schritt verfolgen und messen lässt. Google Analytics ist für die Stärkung der Direktbuchungen ein sehr hilfreiches Tool. Trotzdem nutzen es die wenigsten Hotels, um die Websitebesucher und die Buchungen zu messen. Dabei ermöglicht Google Analytics jederzeit eine Kontrolle, ob sich die Direktbucherstrategien auszahlen. Mit Google Analytics können zudem eingeleitete Verbesserungen regelmässig gemessen und neue Ziele angepeilt werden.

## Beispiel Tradition Julen Hotels Zermatt: Leistungen nach Mass plus Rabatte für längere Aufenthalte

### Leistungen à la carte

Unter dem Stichwort «dynamische Pakete» haben die Tradition Julen Hotels in Zermatt die Zahl der Direktbuchungen erhöht. Sie boten dem Online-Gast auf der eigenen Website zusätzliche Leistungen zum Vorzugspreis an. Gerade in der Ferienhotellerie, in welcher das Erlebnis meistens im Vordergrund steht, sind Zusatzleistungen sehr gefragt. Kleine Details wie die Kissenwahl, bevorzugte Bettwäsche, Halbpensionsleistung, Frühreisen etc. ergeben eine exklusive Gesamtleistung nach Mass.

Durch die Vorausbuchung dieser Leistungen und den Vorzugspreis konnte in Ferienhotels ein zusätzlicher Mehrwert für direkte Buchungen gefunden werden. Wichtig hierbei ist die Kommunikation auf der Homepage, welche die Kunden mit einem attraktiven Werbeslogan auf die Vorteile aufmerksam macht.

### Aktion «Vier Tage und mehr lohnen sich»

Gerade in der Ferienhotellerie, in welcher oft auch längere Ferienaufenthalte gebucht werden, ergeben sich gute Chancen für Direktreservierungen. Wegen der eher hohen Ausgaben sucht der Kunde bei der Buchung gerne den Direktkontakt zum Hotel. Da

die Kommissionen für längere Aufenthalte während der Hochsaison besonders stark ins Gewicht fallen, sind hier Direktbuchungen besonders erwünscht. Entsprechend wichtig ist es, auf diese Kundensegmente einzugehen.

Bei den Tradition Julen Hotels wird auf Rabatte oder Geschenke für längere Aufenthalte gesetzt. In den Sommermonaten erhalten die Gäste ab vier Nächten ein Abendessen geschenkt, während der Hauptsaison im Winter erhalten sie ab vier Nächten Rabatte bei einer Direktbuchung. Diese Massnahme hat sich bewährt und die Differenzierungsstrategie deutlich gestärkt. So konnte die hohe Kommissionslast gesenkt werden.

### Massnahmen zahlen sich sofort aus

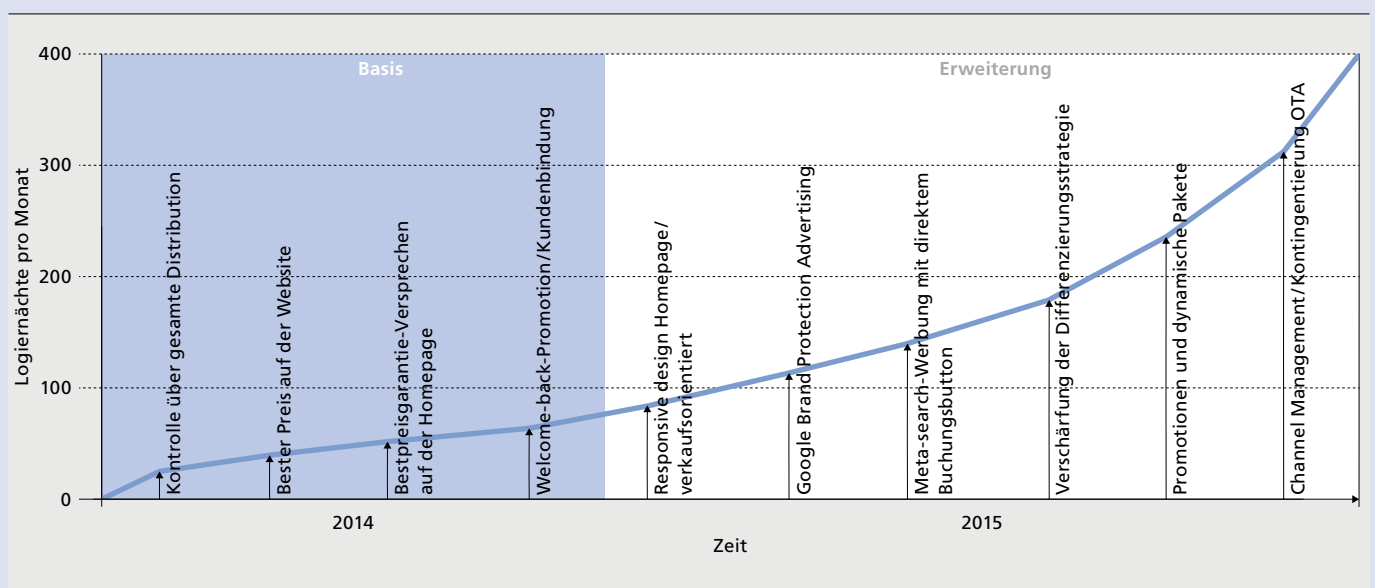
Bis anhin waren die Tradition Julen Hotels stark von den Buchungsportalen abhängig. Zeitweise wurden über drei Viertel aller neuen Gäste über die Portale vermittelt. Dagegen machten die direkten Online-Buchungen via eigene Website lediglich 2 Prozent aus. Hohe Kommissionskosten waren die Folge. Mit den genannten Massnahmen konnte der Online-Direktbuchungsanteil innerhalb von neun Monaten auf 40 Prozent erhöht werden. Heute werden laufend neue Möglichkeiten zur Optimierung entdeckt und umgesetzt.

## Unabhängigkeit als zentraler Erfolgsfaktor

Die Vertriebskosten nehmen in der Schweizer Hotellerie bei oft gleich bleibenden Umsätzen zu. Ohne eine Eigenvertriebsstrategie lässt sich dieser negative Wandel kaum stoppen. Gefragt sind Massnahmen, welche die Gäste auf den direkten Buchungsweg führen. Die Airlines können diesbezüglich als Beispiele dienen. Sie zeigen, dass es sich lohnt, bei Direktbuchungen Mehrwerte zu bieten, damit die Kunden über die eigene Internetseite buchen. In der Hotellerie zeichnet sich dieser Distributionstrend ebenfalls langsam ab. Neben den erwähnten Beispielen können

auch weitere Massnahmen mittelfristig zu einer Steigerung der Direktbuchungen führen (Abbildung 2). In Zeiten, in denen die Preise und Margen unter Druck sind, kann der Hotelier höhere Kommissionsaufwände kaum verkraften. Der Hotelier muss sich vielmehr der Herausforderung stellen, die eigenen Kanäle zu stärken und damit aktiv gegen stagnierende Erträge und höhere Kommissionskosten anzugehen. Die Unabhängigkeit im Vertrieb bleibt einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren. Diese Unabhängigkeit ist langfristig zu bewahren.

Abbildung 2 Massnahmen zur Steigerung der Direktbuchungen



Quelle: Swiss Hospitality Solutions AG

### Résumé

La distribution en ligne constitue actuellement le principal instrument permettant de gagner de nouveaux clients. La dépendance croissante envers les portails de réservation pèse sur la rentabilité du fait de l'explosion des commissions. Divers exemples nous montrent cependant qu'un hôtel peut suivre sa propre voie et assurer son indépendance.

Le COMPAR (commission par chambre disponible) indique le rapport entre les coûts de la commission et le chiffre d'affaires. Le RevPAR net (RevPAR moins le COMPAR) prend en compte les frais de commission et constitue de ce fait un ratio plus réaliste et plus pertinent que le RevPAR. L'Hôtel Storchen à Zurich et les Tradition Julien Hotels à Zermatt ont mis en place une série de mesures pour multiplier les réservations directes. En font partie, une stratégie de l'offre différenciée, une garantie du meilleur prix, un nouveau site internet, une mesure de conversion avec Google Analytics, une offre de de paquets dynamique et la mise en ligne de promotions spéciales (pour des séjours de longue durée par exemple). Ces mesures ont permis d'augmenter la part des réservations directes.

L'hôtelier doit relever le défi et renforcer ses propres canaux pour lutter activement contre la stagnation des ventes et la hausse des frais de commission. L'indépendance de la distribution demeure l'un des principaux facteurs gagnants.

## Impressum

Herausgeber © hotellerieusesse, Bern und  
Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit, Zürich  
Fabian Weber, hotellerieusesse, Bern  
Projektleitung Nora Fehr, Dr. Schenker Kommunikation AG, Bern  
Redaktion Stämpfli AG, Bern  
Gestaltung Hotelarchiv Schweiz  
Fotos  
Fotokonzept Historische Hotelplakate  
Druck Stämpfli AG, Bern  
Auflage 4800 Exemplare  
Preis CHF 35.–

Printed in Switzerland



No. 01-14-424085 – [www.myclimate.org](http://www.myclimate.org)  
© myclimate – The Climate Protection Partnership