

CHANCEN STATT KONFLIKTE

YIELD MANAGEMENT STELLT EIN KONZEPT DES DIENSTLEISTUNGSMARKETINGS DAR, BEI DEM MIT HILFE INTEGRIERTER INFORMATIONSTECHNOLOGIE EINE DYNAMISCHE PREISSTEUERUNG ZUR OPTIMALEN NUTZUNG VON KAPAZITÄTEN DURCHFÜHRT WIRD.

VON FRITZE VON BERSWORDT & DR. MARC OLIVER SEILER

Yield Management besitzt im Online-Handel heute kaum Relevanz. Dies macht auch eine jüngst durchgeführte Studie der SMP AG deutlich: Das Verfahren wird zwar bei 30 Prozent der befragten Versandhändler im Rahmen der Angebotsstrategie diskutiert, es kommt aber zurzeit bei keinem der befragten deutschen Online-Händler tatsächlich zur Anwendung. Dies verwundert besonders vor dem Hintergrund, dass einige der Kernparameter für erfolgreiches Yield Management auch im Online-Handel präsent sind: Die Ware weist durch Entwicklung von Stilen (Bekleidung) und Innovationen (Technik/Multimedia) verderblichen Charakter auf, die Nachfragesituation schwankt periodisch stark

schäfts vom gedruckten Katalog in das Internet und die damit einhergehende Modernisierung der IT-Infrastruktur bietet heute allerdings die Grundlage für eine Umsetzung dieses Instruments auch im Bereich des E-Commerce. Dass eine

transparenz und stärkt damit die Macht der Konsumenten. Dies birgt Risiken bei der Abschöpfung der Konsumentenrente, also der Spanne zwischen individueller Zahlungsbereitschaft und tatsächlichem Preis. Allerdings eröffnet der

Das Yield Management, häufig mit Ertragsmanagement übersetzt, ist ein Instrument zur simultanen und dynamischen, meist rechnergestützten Preis- und Kapazitätssteuerung.

Anwendung dennoch bis dato kaum beobachtbar ist, kann der Umfrage zufolge vor allem auf die Befürchtung negativer Kundenreaktionen auf variable Preisgestaltung im Internetangebot zurückgeführt werden. Bei Multi-Channel-Anbietern wird darüber hinaus häufig eine

Wandel auch Chancen: Automatisierte Systeme ermöglichen eine kontinuierliche Beobachtung der Preise der Mitbewerber, eine ständige Überprüfung der eigenen Leistung und eine Flexibilisierung der Angebote. Die Reaktion der Kunden auf Preisänderungen hängt neben der Elastizität und dem Ausmaß der Kundenbindung vor allem von den Konkurrenzpreisen ab. Eine Preisfestsetzung ist allein im Rahmen der durch die nun transparenten Konkurrenzpreise gesetzten Grenzen möglich, permanente Beobachtung der Wettbewerber und Marktpreise sind unerlässlich.

Zentrale Aufgabe von Yield-Management-Systemen ist die Echtzeitentscheidung darüber, wie hoch der Verkaufspreis eines Produkts zum Zeitpunkt des Kundenkontaktes sein soll. Zur Lösung dieses Optimierungsproblems besteht das Yield Management aus drei Komponenten: Datenbasis, Prognosemodell und Optimierungsteil. Um zu jedem Zeitpunkt einen optimalen Preis bestimmen zu können, sind umfangreiche Datenbasen und deren kontinuierliche Auswertung unerlässlich. Informationen über die ver-



und eine Nachfragestimulation durch Preissenkungen ist erwiesenermaßen auch im Versandhandel wirkungsvoll. Historisch erschien eine Übertragung auf den katalogorientierten Versandhandel aufgrund der statischen Angebotskommunikation zwar in der Tat wenig sinnvoll. Die fortschreitende marktgetriebene Verlagerung des Ge-

fehlende Kompatibilität zu Preisen in den noch relevanten statischen Katalogwerken bemängelt. Fraglich erscheint nun, ob es gelingen kann, skizzierte Probleme zu vermeiden, gleichzeitig aber existente Potenziale durch eine dynamische Preissteuerung auch im E-Commerce zu heben. Die wachsende Nutzung des Internets für Einkäufe fördert die Preis-

fürbaren Kapazitäten werden durch historische Daten zu Nachfragestruktur, zeitlichem Bestellablauf und Retouren sowie durch Erfahrungswerte zu den Preiselastizitäten ergänzt. Zuletzt sind aktuelle Daten über das Konkurrenzverhalten und die derzeitige Bestellentwicklung eine relevante Grundlage. Darauf aufbauende Prognosemodelle schätzen durch Vergleich der historischen Nachfrageentwicklung mit dem aktuellen Nachfrageverlauf die insgesamt zu erwartende Nachfragemenge. Die Prognose basiert dabei auf der Anzahl der in einem zu definierenden Zeitraum erfolgten Bestellungen zu einem gesetzten Preis und Erfahrungswerten zur Preis-Absatz-Funktion aus Vorperioden. Unterschiedliche Prognoseprofile werden in der Abbildung exemplarisch verdeutlicht.

Aufbauend auf dieser Prognose der künftigen Nachfrage auf Basis historischer und aktueller Buchungsdaten wird eine der heterogenen Nachfragestruktur gerecht werdende differenzierte Preisstruktur ermittelt und angeboten.

YIELD MANAGEMENT LENKT DIE PREISPOLITIK

Diese kann sich in Abhängigkeit von der Robustheit des jeweiligen Produktes gegenüber Preiserhöhungen unterschiedlich darstellen, wie die Abbildung verdeutlicht.

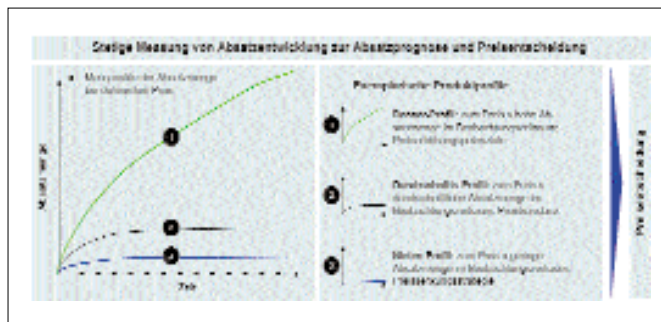


Im Online-Handel stellt sich der mit Hilfe dieses Instrumentariums zu lösende Konflikt wie folgt dar: Auf der einen Seite besteht die Gefahr, dass Warenbestände in der Hoffnung auf Kaufakte durch zahlungskräftige Kunden nicht zu niedrigen Preisen verkauft werden, die Ware sich letztlich aber gar nicht verkaufen lässt. Die Folge sind Umsatz-

zwangsläufig eine andere: Während es im Dienstleistungsmanagement primär der gewinnoptimalen Aufteilung fixer Kapazitäten dient, stellt die Begrenztheit der Kapazitäten im Handel nur ein zu lösendes Problem dar. Um Yield Management auch hier vorteilhaften Charakter zu verleihen, muss vor allem ein durch Preispolitik initiiertes Mengeneff-

Die Prognose basiert auf der Anzahl der in einem vordefinierten Zeitraum erfolgten Bestellungen zu einem gesetzten Preis und Erfahrungswerten zur Preis-Absatz-Funktion.

(Quelle: SMP 2008)



verluste und Überkapazitäten. Auf der anderen Seite besteht in Fällen, in denen niedrige Preise zugelassen werden, infolge hoher Umsätze letztlich aber jene Kunden mit hohem Vorbehaltspreis überhaupt nicht bedient werden können oder diese zu einem Preis weit unter dem eigenen Warennutzen kaufen, die Gefahr einer Umsatzverdrängung. Yield Management stellt bei Dienstleistungen explizit kein Instrument dar, neue Nachfrage zu generieren, es dient vielmehr der Lenkung vorhandener Nachfrage mittels aktiver Preispolitik. Im Online-Handel ist die Zielsetzung

effekt eintreten. Die Frage der Kapazitätsauslastung und -steuerung stellt also nur einen Anwendungsbereich dar. Eine Anwendung scheint hier vor allem in zwei Bereichen geboten:

Zunächst besteht die Möglichkeit, eine entsprechend dem Abschnitt des Produkts im Lebenszyklus ausgestaltete Preisdifferenzierung vorzunehmen. Gegenüber dem klassischen Preisverlauf – Einführungspreis, Fixpreis, Schlussverkauf und Abverkauf an Restposten-Discounter – kann mit Hilfe des Yield Management eine Dynamisierung des gesamten preislichen Entwicklungsprozesses erreicht werden. Generell gilt, dass der dynamisch-optimale Preis höher oder niedriger sein kann als der statisch-optimale Preis. Beispiele existieren auch im Rahmen der klassischen Preissetzung im Handel: Während beim Skimming Pricing ein neues Produkt mit echtem Innovationscharakter zu hohen Preisen eingeführt wird, dient Penetration Pricing primär schnellem Absatzwachstum und dem raschen Aufbau einer starken Marktposition durch relativ niedrige Einführungspreise. Diese klassischen Strategien zeichnen sich jedoch durch quasi-statischen Charakter aus. Zwar erfolgt häufig eine auf langfristigen Historiendaten

basierende Prognose der künftigen Nachfrage, die folgende Preisstrategie berücksichtigt aber keine aktuellen Konkurrentenreaktionen. Auch das tatsächliche Konsumentenverhalten wird erst spät und an zu wenigen Punkten im Produktlebenszyklus berücksichtigt. Würden hier Systeme zum Einsatz kommen, die flexibel auf die aktuelle Marktsituation und Verkaufsleistung eines Produkts mit Preisanpassungen reagierten, ließen sich erhebliche Potenziale heben. Die eingesetzten Preise stellten dann eine Funktion der aktuellen Position des Produkts auf der Lebenskurve dar. Der jeweilige Preis steigt beziehungsweise sinkt mit wachsender beziehungsweise sinkender Nachfrage nach der entsprechenden Ware.

› **VERDERBLICHE WARE – FLEXIBLE AKTIONEN**

Auch der Verderblichkeit von Ware kann so flexibel Rechnung getragen werden. Trotz der längeren Perioden sieht sich etwa die Modeindustrie dem Problem verderblicher Ware ausgesetzt. Dasselbe gilt in Folge permanenter Innovationen auch für technische Sortimente. Bis dato wird eine im Schlussverkauf gipfelnde Serie von Preisreduktionen heuristisch praktiziert. Besser wäre es hier, in Abhängigkeit von der dann aktuellen Nachfrageentwicklung die Preise festzusetzen. Die gängige Praxis einer auf der langfristigen Produkthistorie (zum Beispiel letzte Saison) basierenden Preisfestsetzung lässt zahlreiche Potenziale ungenutzt. Ziel muss es vielmehr sein, die Robustheit der Ware gegenüber Preissteigerungen in einem Prozess permanenten, automatisierten Experimentierens zu ermitteln und kurzfristig auf die identifizierte Robustheit mittels Preissenkung oder -erhöhung zu reagieren. Es geht also um ein Frühindikatorsystem, das rechnerbasiert in kürzesten zeitlichen Intervallen eine wirtschaftlich sinnvolle Anpassung der entsprechenden Preise vorzunehmen in der Lage ist.

› **BESSERE KAPAZITÄTENPLANUNG**

Im Dienstleistungsbereich kommt dem Yield Management neben der Aufgabe der flexiblen Preissteuerung auch jene einer Optimierung der Kapazitätenplanung zu. Im E-Commerce kann eine



Fritze von Berswordt, Senior Manager bei SMP, studierte Psychologie. Er verfügt über Erfahrungen in den Bereichen E-Business, strategisches Marketing, Handel und Telekommunikation.

permanente Preisjustierung im Bereich des Retourenmanagements auch bei der Mengensteuerung Wirkung entfalten. Die zur Optimierung der Preisgestaltung ohnehin erforderliche Überwachung des Kundenverhaltens kann hier zusätzlich zu einer professionelleren und schärferen Bestimmung des über die Warenbestände hinausgehenden Anteils an weitestgehend risikofrei veräußerbarer Ware beitragen. Ähnlich



Dr. Marc Oliver Seiler behandelt bei SMP als Consultant vorwiegend Vertriebsthemen mit Schwerpunkt auf der Optimierung von Prozessen.

ches gilt im Bereich des Wareneinkaufs: Auch hier sollte die permanente Beobachtung der Absatzmenge mit einer Flexibilisierung und systemgestützten Dynamisierung der Kapazitätenplanung einhergehen. Um diese zweite Optimierung zu realisieren, müssen die Einkaufsstrukturen freilich so dynamisiert sein, dass angemessene Reaktionen auf Erkenntnisse aus dem Yield Management ermöglicht werden.

Es gilt zu beachten, dass der Einsatz des Yield Management nicht frei von Risiken ist. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn die eingesetzten ermäßigten Kontingente in der langen Frist den Referenzpreis der Kunden beeinflussen. Reguläre Angebote können dann als inakzeptabel gewertet werden. Auch kann der Eindruck einer intransparenten und ungerechten Preisfestsetzung entstehen. Deutliche Kommunikation ist hier unabdingbar und hat in der Dienstleistungsbranche zur schnellen Akzeptanz des Konzepts durch die Kunden geführt. Ein Fokus der Kommunikation muss auch auf der Qualitätskonstanz bei variablen Preisen liegen, um das Image eines Billig-anbieters abwenden zu können. Zuletzt ist eine Einschränkung im Einsatz sonstiger Marketinginstrumente – insbesondere dem Suchmaschinenmarketing – zu bedenken:

› **POSITIVE IMPULSE**

Hier können betroffene Produkte wegen langsamer Reaktionszeiten der Werbepartner nur schwerlich mit Preisinformationen beworben werden. Dennoch dürften im Falle eines sinnvoll ausgestalteten Einsatzes die Chancen überwiegen: Die in Dienstleistungsbereichen erschlossenen Ergebnispotenziale durch optimale Steuerung von Preis und Verfügbarkeit sind beachtlich und auf den Versandhandel im Internet übertragbar. Gelingt es, variable Preise als faire Deals eines vertrauenswürdigen Anbieters im Internet zu etablieren, kann Yield Management zudem positive Impulse für die Modernität der Marke beisteuern.

Vor diesem Hintergrund lässt sich zusammenfassend festhalten, dass zahlreiche preispolitische Einzelaspekte des Yield Management im E-Commerce die wirtschaftliche Performance positiv beeinflussen werden. Ein flexibel optimierter Preis zum Angebotszeitpunkt hebt Potenziale im Bereich der Ausschöpfung von situativer Zahlungsbereitschaft und der Abschleusungsvermeidung. ■

› **Kennziffer: ECM14274**