

Yield Management im Versandhandel - Strategische Chance oder unkalkulierbares Risiko?

Von Marc Oliver Seiler, Consultant SMP AG, Fritze von Berswordt, Senior Manager SMP AG

YIELD MANAGEMENT stellt ein Konzept des Dienstleistungsmarketings dar, bei dem mit Hilfe integrierter Informationstechnologie dynamische Preissteuerung zur optimalen Nutzung von Kapazitäten durchgeführt wird. Ziel ist die Lösung des Konfliktes zwischen der Gefahr, dass Kapazitäten infolge zu hoher Preise gar nicht verkauft werden, und dem Risiko, die verfügbaren Kapazitäten zu zu geringen Preisen zu veräußern. Im Bereich der Luftfahrtgesellschaften konnten durch YIELD MANAGEMENT so Ergebnispotenziale von 8% gehoben werden.

Einige der Kernparameter für ein erfolgreiches YIELD MANAGEMENT sind auch im Versandhandel präsent: Die Ware ist durch Entwicklung von Stilen (Bekleidung) und Innovationen (Technik/Multimedia) verderblich, die Nachfragesituation schwankt periodisch stark, und eine Nachfragestimulation durch Preissenkungen ist erwiesenermaßen auch im Versandhandel wirkungsvoll. Historisch war eine Übertragung auf den katalogorientierten Versandhandel aufgrund der statischen Angebotskommunikation wenig sinnvoll. Die fortschreitende marktgetriebene Verlagerung des Geschäfts vom gedruckten Katalog in das Internet und die damit einhergehende Modernisierung der IT-Infrastruktur bietet heute allerdings die Grundlage für eine Umsetzung des YIELD MANagements auch im Versandhandel.

Eine jüngst durchgeführte Erhebung der SMP AG macht deutlich, dass das Verfahren zwar bei 30% der befragten Versandhändler im Rahmen der Angebotsstrategie diskutiert wird, es aber zurzeit bei keinem deutschen Versender zur Anwendung kommt. Zwei wahrgenommene Problembereiche standen einer Umsetzung bisher primär im Wege: zum einen die fehlende Kompatibilität zu Preisen in den noch relevanten statischen Katalogwerken, zum anderen die befürchteten negativen Kundenreaktionen auf variable Preisgestaltung im Internetangebot.

Die wachsende Nutzung des Internet für Einkäufe fördert die Preistransparenz und stärkt damit die Macht der Konsumenten. Allerdings birgt der technologische Fortschritt auch Chancen: Automatisierte Systeme ermöglichen eine kontinuierliche Beobachtung der Preise der Mitbewerber, ständige Prüfung der eigenen Leistung und Flexibilisierung der Angebote. Zentrale Aufgabe von YIELD MANAGEMENT-Systemen ist die Echtzeitentscheidung darüber, wie hoch der Verkaufspreis eines Produktes zum Angebotszeitpunkt sein soll.

YIELD MANAGEMENT besteht aus drei Komponenten: Datenbasis, Prognosemodell und Optimierungsteil. Um zu jedem Zeitpunkt ein optimalen Preis bestimmen zu können, sind umfangreiche Datenbasen und deren kontinuierliche Auswertung unerlässlich. Informationen über die

verfügbaren 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. Aufbauend auf dieser Prognose wird ein der Nachfragestruktur gerecht werdender differenzierter Preis ermittelt und angeboten.

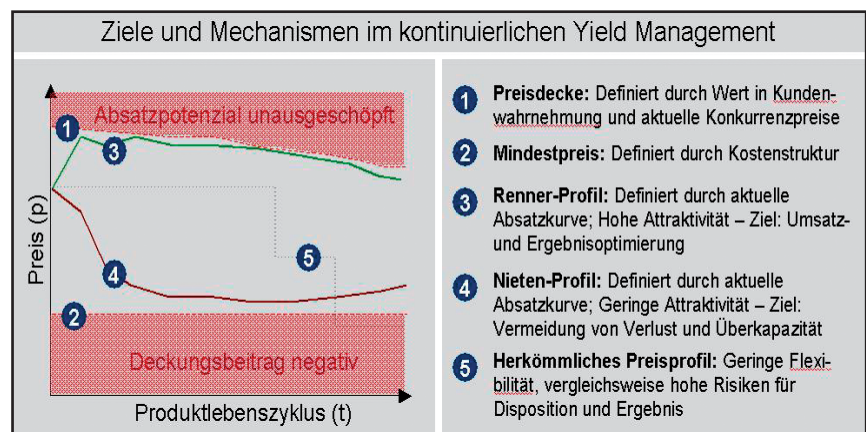


Abbildung: Ziele und Mechanismen im kontinuierlichen Yield Management

Im Versandhandel 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 Umsatzverluste und Überkapazitäten. Auf der anderen Seite besteht in Fällen, in denen niedrige Preise zugelassen werden, in Folge hoher Umsätze letztlich aber jene Kunden mit hohem Vorbehaltspreise überhaupt nicht bedient werden können oder diese zu einem Preis weit unter dem eigenen Warennutzen kaufen, die Gefahr einer Umsatzverdrängung.

YIELD MANAGEMENT stellt in der klassischen Form explizit kein Instrument zur Generierung neuer Nachfrage dar, es dient vielmehr der Lenkung vorhandener Nachfrage mittels aktiver Preispolitik. Im Gegensatz zu Dienstleistungen muss im Handel stärker der Mengen- oder Preiseffekt berücksichtigt werden. 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 MANagements eine Dynamisierung des gesamten preislichen Entwicklungsprozesses erreicht werden.

Der Versandhausberater

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 zukünftigen 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 Produktes mit Preisanpassungen reagierten, ließen sich erhebliche Potenziale heben. Die eingesetzten Preise stellten dann eine Funktion der aktuellen Position des Produktes auf der Lebenskurve dar. Mit wachsender bzw. sinkender Nachfrage nach der entsprechenden Ware steigt bzw. sinkt der jeweilige Preis.

Auch der Verderblichkeit von Ware kann so flexibel Rechnung getragen werden. Trotz der längeren Perioden sieht sich bspw. 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 der dann aktuellen Nachfrageentwicklung eine Preisfestsetzung vorzunehmen. Die gängige Praxis einer auf der langfristigen Produkthistorie (bspw. letzte Saison) basierenden Preisfestsetzung begründet ungenutzte Potenziale. Es muss vielmehr darum gehen, 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.

Im Dienstleistungsbereich kommt dem YIELD MANAGEMENT neben der Aufgabe der flexiblen Preissteuerung auch jene einer Optimierung der Kapazitätenpla-

nung zu. Im Versandhandel kann eine permanente Preisjustierung zum einen 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.

Ähnliches gilt zum anderen im Bereich des Wareneinkaufs: Auch hier sollte die permanente Beobachtung der Absatzmenge mit einer Flexibilisierung und systemgestützten Dynamisierung der Kapazitätsplanung 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 es zu beachten, dass der Einsatz des YIELD MANAGEMENT nicht frei von Risiken ist. Dies ist bspw. 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 Konzeptes durch die Kunden geführt. Fokus der Kommunikation muss auch auf die Qualitätskonstanz bei variablen Preisen liegen, um das Image eines Billiganbieters abwenden zu können.

Zuletzt ist eine Einschränkung im Einsatz sonstiger Marketinginstrumente - insbesondere dem Suchmaschinenmarketing - zu bedenken: Hier können betroffenen 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.

Fazit: Zahlreiche preispolitische Einzelaspekte des YIELD MANagements werden im Versandhandel die wirtschaftliche Performance positiv beeinflussen. Neben Retourenmanagement und Abschöpfung unterschiedlicher Vorbehaltspreise gilt dies auch für die preisliche Begleitung des Produktlebenszyklus.

MEHR PROFIT IN DER SCHWEIZ OHNE FIXKOSTEN – MIT EINEM PARTNER FÜR ALLE DIENSTLEISTUNGEN

- Customer Care Center
- Database Management
- Lagerbewirtschaftung/Vertrieb
- Ein- und Ausfuhr-Verzollung
- Retouren-/ Debitoren-Bearbeitung
- Response-Erfassung, -Handling
- Consumer-/ Business-Adressen
- Adressierung/ Lettershop



ms DIREKTMARKETING

MS MAIL SERVICE AG

Fürstenlandstrasse 35
CH-9001 St. Gallen
Tel. +41 71 274 66 88
Fax +41 71 274 66 89
E-Mail: msfeedback@ms-direct.ch
www.ms-direct.ch

30 JAHRE KNOWHOW