

## Revenue Management

# Erlösmaximierung durch IT-gestützte Kapazitäts- und Preissteuerung

Revenue Management (dt. *Ertragsmanagement*) ist die Preis-Produkt-Politik von Unternehmen, die ihre Kapazitäten besser nutzen und durch variable Preise ihren Ertrag optimieren wollen. Was Ende der 1970er Jahren bei den amerikanischen Fluggesellschaften begann und mittlerweile in weiteren Wirtschaftszweigen üblich ist, hält immer mehr auch in anderen Branchen seinen Einzug. Und dies nicht zuletzt, weil die benötigte Informationstechnologie für Unternehmen erschwinglich geworden ist. – Dieses Whitepaper bietet eine Einführung in das Thema Revenue Management. Anhand einiger Beispiele aus unterschiedlichen Branchen wird deutlich, dass Revenue Management in jedem Industriezweig für die spezifische Situation adaptiert und mit Hilfe von speziellen IT-Systemen umgesetzt werden muss.

*Autoren: Francesco Zappia und Dominik May*

Immer mehr Branchen wollen und müssen ihre Preise und Kapazitäten gezielt optimieren. Zum Beispiel weil die Nachfrage schwankt, die Auslastung nachlässt, die Produkte „verfallen“ oder an Wert verlieren. Oder weil das Internet die Preise transparent macht und den Konkurrenzdruck verschärft. Deshalb setzen immer mehr Unternehmen auf Revenue Management (dt. *Ertragsmanagement*), um mit variablen Preisen die vorhandenen Kapazitäten optimal zu nutzen und den Erlös zu maximieren. Dieser Ansatz der Preis-Produkt-Politik wird je nach Theorie und Praxis mal *Revenue Management* oder auch *Yield Management*, *Dynamic Pricing*, *Variable Pricing*, *Target Pricing*, *Time-based Pricing* oder *Real-Time Pricing* genannt – und im Deutschen oft einfach unter *Ertragsmanagement*, *Erlösmanagement* oder *Preis-Mengen-Steuerung* zusammengefasst.

### Erste moderne Preis-Produkt-Politik

Amerikanische Fluggesellschaften begannen Ende der 1970er Jahre mit einer damals neuartigen Preis-Produkt-Politik für Frühbucher (engl. *Earlybirds*). Anlass war die Deregulierung des Luftverkehrs und damit die Erlaubnis, über die angebotenen Verbindungen und die Ticketpreise frei zu entscheiden.

## Potenzial für viele Branchen

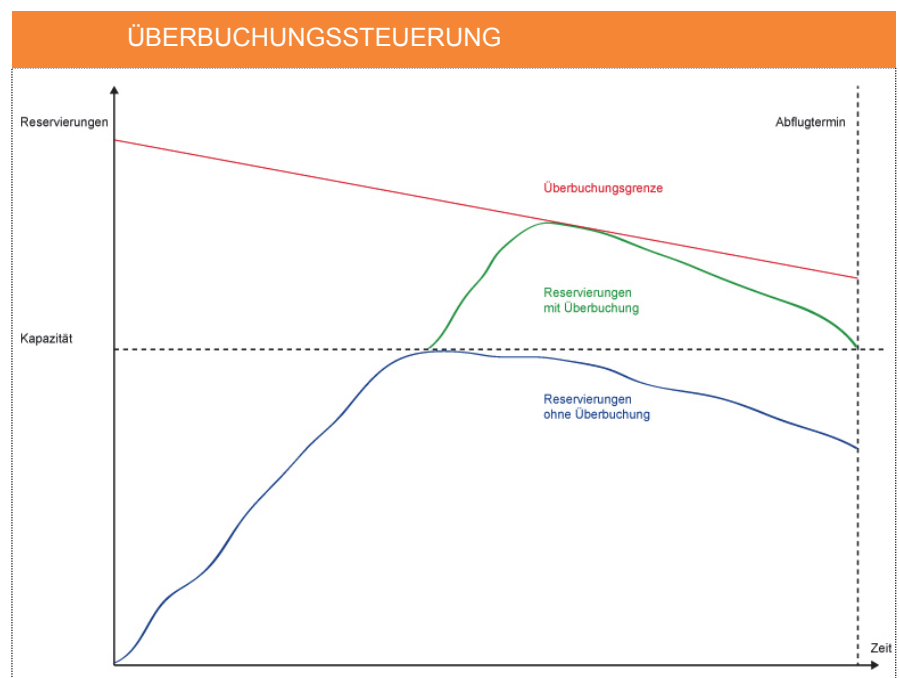
- > Fluggesellschaften, Transportunternehmen, Autovermietungen
- > Hotellerie, Tourismus
- > Auftragsfertigung, Automobilindustrie
- > Energieversorgung, Lebensmittelwirtschaft
- > Gastronomie, Kultur, Veranstaltungswesen
- > Gesundheitswesen
- > Versicherungen
- > Dienstleistungsbranche
- > Telekommunikation, Medienwirtschaft, E-Commerce

Einer der Begründer des modernen Ertragsmanagements war Robert Crandall<sup>1</sup>, der dazu als einer der Ersten ein Computer-System für American Airlines einführte. Dieses ermöglichte einerseits den Reisebüros die elektronische Reservierung und andererseits der Fluggesellschaft die Auswertung von Buchungsdaten. Auf diese Weise entstand ein so genanntes *Yield Management* System, das dem Unternehmen ermöglichte, zusätzliche Erlöse zu generieren. Denn parallel führte Crandall einen damals innovativen Flugtarif namens *Supersaver* für Frühbucher ein, der mittlerweile in der Flugindustrie ein Standard geworden ist.

### Yield Management auf Basis von Kundenkaufverhalten

Grundlage des Yield Management Systems der American Airlines waren Datenanalysen des bisherigen Kaufverhaltens und die damit verbundene Kapazitätsauslastung der Maschinen. Mit dieser **Datenbasis** konnten die Fluggesellschaften relativ präzise Buchungsvorhersagen treffen und die Preise entsprechend anpassen: Bei erwarteter hoher Nachfrage konnten sie höhere Preise kalkulieren und bei prognostizierter geringer Nachfrage niedrige Preise. Zum dem Zeitpunkt ein Novum. Mittlerweile ist diese Differenzierung der Preise immer mehr verfeinert worden, nicht nur nach Jahreszeit und Saison, sondern auch nach Wochentagen und Uhrzeiten.

Eine weitere Neuerung ergab sich damals aus der Berücksichtigung von Stornierungen und so genannten *No-shows*, das sind Fluggäste, die zwar reserviert hatten, aber bei Abflug nicht erschienen. Dieser Umstand hatte in der Vergangenheit zu Einbußen in der Auslastung der Maschinen geführt und damit zu hohen Leerkosten. Deshalb reagierten die Fluggesellschaften und etablierten die zeitweise „**Überbuchung**“ von Maschinen, um ungenutzte Kapazitäten zu vermeiden. Sie erwarteten wie gehabt Stornierungen und *No-shows* und kalkulierten diese Quote bei der Auslastung ihrer Maschinenkapazitäten mit ein, so dass vor Abflug zwischenzeitlich eine Überbuchung der Flüge vorlag. Aber die Datenanalysen aus der Vergangenheit zeigten, dass diese „Fehlplanung“ nur in seltenen Einzelfällen bei Abflug tatsächlich eine Überbuchung der Maschinen war. Ein Risiko, dass für die Fluggesellschaften langfristig kalkulierbar ist:



*Die Überbuchungssteuerung berücksichtigt Erfahrungswerte aus bisherigen Stornierungen und No-shows, um die Kapazitätsauslastung zu maximieren*

<sup>1</sup> Vgl. im Folgenden: [www.referenceforbusiness.com/biography/A-E/Crandall-Robert-1935.html](http://www.referenceforbusiness.com/biography/A-E/Crandall-Robert-1935.html)

„[Von Überbuchung] betroffen ist [bei Lufthansa] im Schnitt einer von 1.000 Passagieren.“<sup>2</sup>

Die zielgenaue Überbuchung steigerte die Auslastung und senkte Kosten erheblich. Zudem haben mittlerweile viele Fluggesellschaften der Gefahr einer tatsächlichen Überbuchung vorgesorgt und für diesen Fall, den so genannten *Denied Boarding*, spezielle Serviceprogramme eingerichtet – seien es Kooperationen mit anderen Fluggesellschaften oder mit Hotelketten.

Ein weiterer Vorteil der Überbuchung ist die Vermeidung von unnötigen Absagen an potenzielle Kunden (engl. *Spill*), die wegen der Stornierungen und No-shows bei Abflug eigentlich noch genügend Flugkapazitäten gefunden hätten. Diesen Ansatz verfolgten auch kleinere Fluggesellschaften erfolgreich und etablierten sich am Markt, weil sie mit günstigen Preisen viele Freizeitreisende und Geschäftsleute als Kunden gewinnen konnten. Die günstigen Preise ließen sich realisieren, indem Kapazitäten effektiver genutzt wurden, wie zum Beispiel mehr Flugstunden pro Flugzeug und bessere Auslastung durch eine noch differenziertere Preispolitik.

### Hotellerie adaptiert Yield Management

In den folgenden Jahren übernahmen weitere Branchen die Idee des Yield Management aus der Flugindustrie und übertrugen den Ansatz auf ihre spezifische Situation. Zunächst ist die Hotellerie zu nennen, wo Bill Marriott als CEO von Marriott International nach Gesprächen mit Robert Crandall das Yield Management einführte, für sich adaptierte und *Revenue Management* nannte.<sup>3</sup> Der Begriff *Yield* hatte sich bei Fluggesellschaften etabliert als der Durchschnittsertrag eines Passagiers pro geflogener Meile.<sup>4</sup> Mit dem Ziel nicht nur eine Kapazitätseinheit, sondern mehrere Einheiten bzw. den Gesamtertrag zu maximieren, ist die neue Benennung dieser Strategie nachvollziehbar.

Marriott International gründete eine gesonderte Abteilung und ließ ein IT-System entwickeln, das tägliche Buchungsvorhersagen ermöglichte und Kapazitätsempfehlungen für sämtliche 160.000 Zimmer bei Marriott und seinen Töchtern gab.<sup>5</sup> Sie entwarfen eine so genannte *Fenced Rate* für Reservierungen, um Stornierungen und No-shows zu berücksichtigen, aber anders als mit der Überbuchungsrate aus der Flugindustrie. Die *Fenced Rate* ermöglichte gezielt niedrige Discount-Preise für preissensible Kunden anzubieten – sofern sie auf die Möglichkeit zu stornieren verzichteten oder hier eingeschränkt waren. Diese Idee, bei der Preisfindung einer Buchung deren Verbindlichkeit zu berücksichtigen, hat mittlerweile auch in anderen Branchen Einzug erhalten, wie zum Beispiel im Transportwesen der Deutschen Bahn und ihren Sondertarifen mit Zugbindung.

In der Hotellerie gibt es – anders als bei der Flugindustrie oder im Bahnverkehr – größere Unterschiede hinsichtlich des Produkts, d.h. konkret unter anderem bei der Dauer des Aufenthalts. Das Yield Management konnte nicht

<sup>2</sup> Vgl. Steinke, Sebastian: „Schlaue Rechner“, in „Balance“, Umweltschutz- und Nachhaltigkeitsjournal der Deutschen Lufthansa AG, 2004. Seite 29.

<sup>3</sup> Vgl.: Cross, Robert G.: „Revenue Management.“ New York 1997, Seite 119f.

<sup>4</sup> Vgl. Weatherford, Lawrence R.: „A tutorial on optimization in the context of perishable asset revenue management problems for the airline industry.“ In: „Operations research in the airline industry.“ Hrsg. von Yu, Gang. Kluwer, Boston 1997, Seite 69f.

<sup>5</sup> Vgl.: Cross, Robert G. und Marriott, Jr.: „Room at the revenue inn“. In: „Book of management wisdom.“ Hrsg. von Krass, Peter. New York, 2000, Seite 199-208.

1:1 kopiert werden. Eine Lösung war hier die **Preisdifferenzierung** über ein automatisiertes Buchungssystem, welches das bisherige Reservierungsverhalten, die Stornoquoten, No-show Raten und die tatsächliche Übernachtungsdauer von Kunden auswertet und für die Planung prognostiziert, so dass es Kapazitätsauslastung und Erlöse optimiert werden können. Eine weitere Preisdifferenzierung ermöglichten neben der Fenced Rate und den Zimmerkategorien (engl. *Rate classes*) auch die so genannten *Walk-ins*, die spontan eintreffenden Hotelgäste ohne Reservierungen, die oftmals weniger preissensibel sind und höhere Preise in Kauf nehmen.<sup>6</sup> Ergänzende Möglichkeiten für die moderne Preis-Produkt-Politik liefert die Leistungsbündelung der Übernachtung mit Zusatzangeboten wie etwa Wellness, Internetzugang, Restaurantbesuche, Tagungsräume und Eventsupport.

### Adaptionen in Tourismus, Logistik und Autovermietung

Branchennahe Industrien der Hotellerie profitierten ebenfalls von dieser modernen strategischen Preis-Produkt-Politik. Sie adaptierten Revenue Management für ihre Bereiche, ob im Tourismus, in der Logistik oder bei Autovermietungen. So übertrug der Paketdienst UPS die Strategie von B2C auf B2B und entwickelte ein eigenes System namens *Target Pricing*, das auf Grundlage von Erfahrungswerten eine kundenspezifische Preisfindung ermöglichte. Die brancheninterne Herausforderung lag hier in dem so genannten *Bid-Response Model*: wie niedrig muss und darf der Produktpreis sein, damit Kunden den Auftrag erteilen – ohne dass Kosten explodieren? Auch hier ermöglichten Erfahrungsdaten die Vorhersage, wann welche Preisangebote im Wettbewerb wahrscheinlich erfolgreich sind. – Mit ihrem Revenue Management System konnte UPS im ersten Jahr über 100 Millionen Dollar an Mehreinnahmen generieren.<sup>7</sup>

Das Potenzial von moderner Preis-Politik für Unternehmen zeigt auch ein Beispiel des amerikanischen Unternehmens National Car Rental, das im Jahr 1994 vor dem Untergang bewahrt wurde – dank Revenue Management.<sup>8</sup> Die branchenspezifischen Kostentreiber in der Automobilvermietung konnten erfolgreich aufgefangen werden: Seien es die Unwägbarkeiten der verfügbaren Autoflotte wegen der verspäteten, verfrühten oder „falschen“ Rückgaben an anderen Niederlassungen. Oder die kostentreibenden Upgrades, wenn für Buchungen nur noch höherwertige Fahrzeuge zur Verfügung stehen konnten. Diese Besonderheiten der Branche flossen in das Revenue Management System mit ein; und dies gewinnbringend.

### Revenue Management in der Automobilindustrie

Eine weitere Adaption unternahm die Automobilindustrie. Bislang hatte Revenue Management ausschließlich die Preisfindung und Kapazitätssteuerung von klassischen „verderblichen“ Produkten optimiert, die bis zu einem festen Termin verkauft werden mussten, bevor sie an Wert verlieren und oder gänzlich verfallen.

<sup>6</sup> Vgl. Klein, Robert und Steinhardt, Claudius: „Zusatzskript: Ausgewählte Anwendungsgebiete des Revenue Managements.“ Universität Augsburg 2009, Seite 4.

<sup>7</sup> Vgl.: Agrawal, Vishal und Ferguson, Mark: „Optimal customized pricing in competitive settings.“ In: Journal of Revenue and Pricing Management, Basingstoke UK, 6/2007, Seite 212 bis 228.

<sup>8</sup> Vgl. Geaghty, M.K. und Johnson, Earnest: „Revenue Management saves national car rental“. In: Interfaces - the INFORMS journal on the practice of operations research, Hanover USA, 1997, Seite 107-127.

In den 1990er Jahren begann die Ford Motor Company mit der Gewinnmaximierung ihrer Produkte durch die Kundensegmentierung in verschiedene Nischenmärkte, welche dann spezifische Preisdifferenzierungen ermöglichten.<sup>9</sup> Das war der Beginn von Grundausstattungen, Sondermodellen und Ausstattungsvarianten in der Automobilindustrie:

*"We still make thousands more on a Super Cab than on a more basic model. It's like a [fast food restaurant's] Value Meal: combine the things people want most and even at a discount you still do well."*  
(Lloyd Hansen, Ford's controller for global marketing and sales)<sup>10</sup>

Das Kundenkaufverhalten wurde analysiert hinsichtlich Produktpräferenzen, Preissensibilität, Kundengruppen und geografischen Bedingungen. Das erlaubte Preis-Produkt-Optimierungen, die Ford zwischen 1995 und 1999 geschätzte 3 Milliarden Dollar zusätzliche Einnahmen allein durch Revenue Management generierten.<sup>11</sup> Mittlerweile hat dieser Revenue Managementansatz mit den marktsegmentorientierten Produktausstattungen auch in anderen Industrien und Branchen Einzug erhalten – allerdings adaptiert und differenziert: zum Beispiel mittels Leistungsbündelung.<sup>12</sup> Kunden sind weniger preissensibel, wenn sie als Lösung ein „Gesamtkonzept“ erhalten, das für sie funktioniert – gleichzeitig kann sich ein Anbieter dadurch von Wettbewerbern abgrenzen und Wechselhürden aufbauen.

#### Erlösmaximierung in der Mediabranche bei TV-Sendern

Ein weiteres Beispiel für Revenue Management in anderen Branchen sind der Media-Vertrieb bei TV-Sendern wie etwa bei ABC<sup>13</sup> oder NBC<sup>14</sup>. Auf Grundlage von Erfahrungswerten entwickelten sie Optimierungssysteme für den Vertrieb von Werbezeiten, die Prognosen berücksichtigten an Nachfragen von Werbetreibenden und Einschaltquoten der Zuschauer berücksichtigten. Mittlerweile sind Revenue Management Systeme bei Rundfunksendern weltweit verbreitet.<sup>15</sup>

#### Ertragsmanagement in der Auftragsfertigung

Die Auftragsfertigung ist eine der neueren Branchen, in die Revenue Management Einzug gehalten hat. Die Preiskalkulation und Kapazitätsplanung hat hier in der Vergangenheit vor allem darunter gelitten, von externen Faktoren abhängig zu sein – ohne sie wirklich berücksichtigen zu können. Die Spezifikation der anzufertigenden Produkte und das tatsächliche Auftragsdatum bzw. das Zeitfenster für die Produktion waren Unwägbarkeiten, die es im Revenue Management zu integrieren galt. Schließlich sind die Preise in der Auftragsfertigung stark von Zeitpunkt ihrer Kalkulation bzw. ihrer Beauftragung abhängig – was die Ertragssteuerung erschwert. Zum Beispiel, weil sich die Maschinenplanung seit der Angebotskalkulation grundlegend verändert hat und durch die Annahme eines kleinen, niederwertigen Auftrags ein

9 Vgl. Im Folgenden Hansen, Lloyd D.: „Follow the money: high margin growth focused on the customer.“ Presentation to Revenue Management & Price Optimization Conference in Atlanta USA am 21. April 2005.

10 Zitiert nach: Leibs, Scott.: „Ford heeds the profits.“ In: CFO Magazin, New York USA, August 2000.

11 Vgl. Leibs, Scott (2000).

12 Vgl. Roth, Stefan: „Preismanagement für Leistungsbündel. Preisbildung, Bündelung und Delegation.“ Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2006.

13 Vgl.: Mandese, Joe: „Taking hint from travel world, ABC goes up against ritual: Aeronomics system expected to help troubled net set prices to fill seats.“ In: Advertising Age, New York USA, 11. Mai 1998.

14 Ballapragada, Srinivas u.a.: „NBC's optimization systems increase revenues and productivity.“ In: Interfaces - the INFORMS journal on the practice of operations research, Hanover USA, Januar 2002, Seite 47 bis 60.

15 Bell, Peter C.: „Revenue Management.“ In: Vision 2020, Ahmedabad IN, 2005.

größerer, höherwertiger abgelehnt werden muss. Oder die eingeplanten und angebotenen Kapazitäten bei fehlendem Auftrag für die Zeit verfallen, an Wert verlieren und schlichtweg Kosten verursachen.<sup>16</sup> Diese Differenzen zwischen dem Zeitpunkt der Kalkulation und dem der Umsetzung und Produktion gilt es im Revenue Managementsystem für die Auftragsfertigung zu überbrücken und entgegenzuwirken.

## Zwischenfazit

### Potenzial für viele Branchen

Revenue Management ist eine Unternehmensstrategie den Erlös zu maximieren, in der das Kundenkaufverhalten zur Preisfindung und Kapazitätsplanung ausgewertet, berücksichtigt und zur Steuerung verwendet wird. Mittlerweile ist diese moderne Preis-Produkt-Politik weit verbreitet, ob in Transportunternehmen, Hotellerie und im Tourismus. Und es findet sich nach und nach auch in anderen Branchen. Immer mehr Unternehmen aus den Bereichen Auftragsfertigung, Automobilindustrie sowie Energieversorgung, Telekommunikation und E-Commerce nutzen Ertragsmanagement als erfolgreiches Konzept zur Erlösmaximierung. Aber auch in der Dienstleistungsbranche, der Medienwirtschaft, Lebensmittelindustrie, Gastronomie und im Veranstaltungswesen wie Theatern und Opernhäuser werden entsprechende Ansätze zur Gewinnsteuerung angewandt.

### Das „Verfallsdatum“ von Produkten und Leistungen

Eine Gemeinsamkeit der meisten Branchen, die Revenue Management erfolgreich einsetzen, ist das „Verfallsdatum“ ihrer Produkte: wenn die Waren oder Leistungen an Wert verlieren, weil sie zu einem bestimmten Zeitpunkt nicht verkauft sind. Sie sind schlicht nicht lagerfähig. Seien es zum Beispiel Flugzeugplätze, die bei Abflug leer bleiben. Oder Netzkapazitäten in der Telekommunikation, die brach liegen. Ebenso Werbeplätze, die ungenutzt verfallen. Und auch von Menschen erbrachte Dienstleistungen wie im Handwerk, im IT-Service und vielen weiteren Branchen, die Mangels Auslastung ungenutzt bleiben. Das Verfallsdatum kann damit auch bedeuten: die Befristung einer Chance, etwas zu verkaufen oder zu produzieren.

Beim Revenue Management spielt der Zeitpunkt eine große Rolle, wann das Produkt zu welchem Preis auf den Markt gebracht wird. Die IT-gestützte Preis-Mengen-Steuerung stellt dabei sicher, angebotene Mengen und aufgerufene Preise optimal zu kombinieren. Ziel dabei ist, weder zu früh zu Billigpreisen zu verkaufen (und später rentablere Aufträge abweisen zu müssen), noch durch zu langes Warten auf bessere Aufträge die vorhandenen Kapazitäten ungenutzt verfallen zu lassen. Beim Ertragsmanagement wird dies vor allem durch die Bildung von Kundensegmenten, Kontingentierung und Leistungsbündeln mit unterschiedlichen Preisen erreicht. Hierfür dienen insbesondere Berechnungen, die aus umfassenden Vergangenheitsdaten und aktuellen Informationen das zukünftige Käuferverhalten ableiten: Nachfragezyklen, Preisschwankungen, Kundenpräferenzen, soziale Kriterien, Wettbewerb, Saisonalität, Wetter usw.

---

<sup>16</sup> Klein, Robert und Steinhardt, Claudius: „Revenue Management. Grundlagen und mathematische Methoden.“ Springer Berlin / Heidelberg 2008, Seite 33ff.



Je nach Theorie und Praxis kann Revenue Management weitere Voraussetzungen und Bedingungen erfordern oder auch andere als das reine Verfallsdatum von Produkten und Verkaufschancen, so zum Beispiel: die Vorverkaufsmöglichkeit, Kapazitätsbegrenzung, Marktakzeptanz und Nachfrageheterogenität – um nur einige weitere zu nennen.<sup>17</sup>

### Standards im Revenue Management sind selten

Dabei ist die konkrete Umsetzung des Revenue Managements in der Praxis je nach Branche und Unternehmen höchst individuell und spezifisch. Nur selten sind übertragbare universelle Standards oder fertige Branchenlösungen verfügbar, wie mittlerweile für Fluggesellschaften oder die Hotellerie. In jedem Fall kommt eine umfassende Informationsbasis zum Einsatz, die umfangreichere Daten und flexible Analyse-Funktionen bietet als es üblicherweise ERP-Systeme und CRM-Software standardmäßig bieten.

Oftmals geht es darum, aus geschätzten Daten oder Erfahrungswerten das Kaufverhalten zu analysieren und für bestimmte Produktgruppen und Kundensegmente „elastische“ Preise zu finden. Dieses so genannte *Dynamic Pricing* soll dabei helfen, künftig bei geringer Auslastung mit niedrigen Preisen neue Nachfragezyklen zu generieren und bei erwarteter hoher Auftragslage höhere Preise durchzusetzen. Und dies idealerweise in einem regelbasierten und vollautomatischen IT-System.

Für den Verkauf kann das bedeuten, auch Preisvergleichen mit dem Internet standhalten zu können. Denn immer mehr prüfen Kunden online Verfügbarkeiten und Preise. Glücklicherweise ist der Anbieter, der hier schnell reagieren kann.

### Instrumente und Grundlagen

In der Praxis zeigt sich, dass Revenue Management auf einem großen Umfang von Parametern, Faktoren und Regelmöglichkeiten basiert. Unabhängig von der wissenschaftlichen Theorie adaptieren Unternehmen in der Praxis „ihr Ertragsmanagement“ flexibel entsprechend ihrer spezifischen Erfahrungswerte und Situation. Je nach Marktumständen, Wettbewerbslage, Kundenkaufverhalten und Produktportfolio uvm. kommen unterschiedliche Instrumente zum Einsatz.

### Datenbanken als Ausgangsbasis

Nicht ohne Grund liegen die Anfänge des Ertragsmanagements im beginnenden Computerzeitalter der 1970er Jahre. Denn Grundlage von Revenue Management ist in jedem Fall die Analyse umfangreicher Datensammlungen, um aus Erfahrungswerten der Vergangenheit Schlüsse für die Gegenwart und Zukunft zu ziehen. Robert Crandall begann mit einem IT-System, das „historisch“ relevante Angaben über Kapazitätsauslastung, Preisschwankungen, Nachfrageverhalten und andere Zeitreihen und Daten wie zum Beispiel zum Wettbewerb und Ankunftszeiten von Maschinen und Passagieren speicherte und analysierte.

Darüber hinaus sollte das gewünschte IT-System flexible Analysemöglichkeiten bieten und Möglichkeiten zur Steuerung der Prozesse. Die Qualität und

---

17 Vgl. Viehmann, Matthias: „Demand-driven re-fleeting in an dynamic pricing environment.“ Karlsruhe Hochschulschrift 2012, Seite 37ff. – Eine Übersicht unterschiedlicher Anwendungsvoraussetzungen verschiedener Autoren findet sich bei Grufß, Christian (2008) auf Seite 11. (siehe Fußnote 18)

Wirksamkeit der Maßnahmen steht und fällt jedoch mit der zugrundeliegenden Datenbasis, ihrer Dichte und Relevanz.

### Instrumente zur Erlösmaximierung

Die Instrumente zur Kapazitätssteuerung und Erlösmaximierung werden in der Forschung und Lehre unterschiedlich beschrieben und bewertet. Ein Grund liegt in der Komplexität, wie die zugrunde liegenden Parameter und die resultierenden Maßnahmen ineinander greifen. Der Einfachheit halber sei hier die Aufteilung genannt in: 1) Preisdifferenzierung bzw. Dynamic Pricing sowie 2) Kapazitätssteuerung.<sup>18</sup> Beide Instrumente werden bei näherer Betrachtung aber Teil derselben Medaille.

### Preisdifferenzierung nach Kundensegmenten und Zeitaspekten

Die Art und Weise der Preissteuerung ist je nach Branche und Produkt sehr unterschiedlich. Typische Saisonprodukte wie Kleidung, Lebensmittel oder Elektroartikel werden mit dem nahenden „Verfallsdatum“ bzw. dem aktuellen Folgeprodukt oftmals immer günstiger – ein klassischer Preisnachlass. Andere saisonale Branchen mit „kontinuierlich statischen“ Produkten wie Hotellerie, Fluggesellschaften und Autovermietungen unterscheiden die Zeitphasen und differenzieren hier deutlicher. Zum Beispiel profitieren Frühbucher mittlerweile oftmals von günstigeren Preisen als *Last-minute* Kunden. Das bedeutet, Preise steigen zum Verfallsdatum hin – auch wenn nicht alle Fluggesellschaften diesem Trend folgen.<sup>19</sup> Denn oft werden die zeitlichen Preisdifferenzierungen fortlaufend mit der tatsächlichen Auslastung gekoppelt: Ist diese besser als prognostiziert werden die Preise automatisch angehoben – oder im umgekehrten Fall zusätzlich abgesenkt.

Zeitweise Preisnachlässe im Rahmen von Marketingaktionen haben andere Ziele als die Erlösmaximierung – wie etwa Bekanntheit oder Lagerbereinigung. Preisnachlässe gelten nicht als „reine“ Revenue Managementmaßnahme – auch wenn sie hier mit „ein zahlen“ wie etwa die Angebotskontingente mit Discount-Preisen für Frühbucher sowohl dem Revenue als auch dem Marketing dienen.

Die Preissteuerung im Revenue Management differenziert nicht nur die gesamte Produktkapazität, sondern jede einzelne Kapazität zu ihrem jeweiligen Zeitpunkt. Beispiel: Im Kino kostet eine Vorstellung statt üblicherweise 10 Euro an jedem Dienstag generell nur 6 Euro. Und am Mittwoch um 16:00 Uhr kostet ein Familienfilm nur 5 Euro. Damit berücksichtigt die Preisdifferenzierung detailliert die bisherigen Erfahrungswerte an Kundenkaufverhalten und Produktpräferenzen.

Andere Branchen differenzieren ihre Preissteuerung unter dem **Zeitaspekt** noch weiter, wie zum Beispiel die Energiewirtschaft. Hier haben sich unterschiedliche Preisdifferenzierungen etabliert:<sup>20</sup> 1) vergünstigte Jahresverträge (engl. *Time-of-use Pricing*); 2) Jahresverträge mit weiteren Preisvorteilen z.B. Nachttarife zum Selbstkostenpreis (engl. *Critical-peak Pricing*); 3) Ver-

<sup>18</sup> Vgl. Gruß, Christian M. F.: „Revenue-Management in der Automobilindustrie. Vorgehenskonzept zur online Neuwagendirektverteilung und Produktionsharmonisierung.“ GWV Fachverlage, Wiesbaden 2008, Seite 17 bis 42.

<sup>19</sup> Vgl. Gruß, Christian M. F. (2008), Seite 24f.

<sup>20</sup> Vgl. Rohlifing, Dirk: „Demand Response und variable Tarife: Neue Signale von der Suche nach dem heiligen Gral.“ Onlineartikel 2010. Unter: <http://smart-energy.blog.de/2010/04/19/demand-response-variable-tarife-neue-signale-suche-heiligen-gral-8400646/>



brauchsberechnung zum ermittelten Tagespreis oder zum aktuellen Preis „im Augenblick“ (engl. *Real-time Pricing* oder *Dynamic Pricing*); 4) Tarifboni bei Spitzenlastkappung (engl. *Peak-load Reduction Credits*) z.B. für Großindustrien. Diese zeitliche Differenzierung bei variablen Tarifen für Unternehmen und Privatkunden kann unter anderem durch technische Entwicklungen wie „intelligente“ Stromzähler (engl. *Smart Meter*) erleichtert zu werden.

### Preisdifferenzierung von weiteren Kundenkriterien und Produktraspekten

Es zeigt sich, dass Preisdifferenzierung nach unterschiedlichen Kriterien funktionieren kann. Neben den genannten zeitlichen und mengenabhängigen Merkmalen aus der Energiewirtschaft sind unter anderem in der Exportindustrie auch räumliche Bedingungen für die Preisfindung bedeutsam. Die Unterschiede in den Fertigungsländern (Stichwort: Lohnkosten) und Aufwände für Logistik und Service sind für die Produktkalkulation ebenfalls wichtig. Aber für die Preisdifferenzierung sind vor allem auch Kaufkraft und Marktsituation in dem betreffenden Land oder der Region entscheidend. Diese „weichen“ Faktoren können die Kalkulation anteilig beeinflussen.

Darüber hinaus lassen sich Preise auch nach Kundenmerkmalen, d.h. Kundensegmenten differenzieren. Beispiele dafür sind im weitesten Sinne auch Versicherungstarife nach Risikogruppen und Schadensfällen. Oder gesonderte Handwerkertarife für Lehrer, die Nachbesserungen bereits berücksichtigen. Oder Frisörpreise für Frauen, die in der Regel deutlich höher ausfallen. Auch „Ladies-Nights“ von Bars und Diskotheken gehören dazu. Und Rabatte für Journalisten, Schüler, Studenten, Lehrer, Dozenten und Rentner.

Weitere Kriterien können materielle oder mentalitätsorientierte Unterschiede beim Kunden sein, die eine Preisdifferenzierung auslösen. Bekanntes Beispiel sind Honorare von Ärzten und Therapeuten, die sich nach der Zahlungsfähigkeit der Patienten richten. Eine mentalitätsorientierte bzw. loyalitätsabhängige Preisfindung kann zum Beispiel über die Anwendung von Coupons und Rabattmarken funktionieren, um höherwertige Produkte langfristig auch für preissensible Kunden attraktiv zu machen. An dieser Stelle seien auch die vergünstigten Preise für mitreisende Kinder oder Partner bei der Deutschen Bahn genannt.

Andere Beispiele für Preisdifferenzierung sind etwa sachliche Unterschiede des Produkts hinsichtlich Verpackung und Design wie bei Whitelabel- und No-name-Produkten oder bei „loser Ware“ (engl. *Bulkware*), die in manchen Branchen verbreitet sind. Zur sachorientierten Preisdifferenzierung zählt auch das bereits erwähnte Beispiel vom Automobilhersteller Ford, der unter anderem über Ausstattungsvarianten und Sondermodelle sein Revenue Management-System erfolgreich betreibt.

### Preisdifferenzierung über Leistungsbündel

Ein anderer Ansatz der Preisdifferenzierung ist die Anwendung von „hybriden“ Leistungsbündeln, also die Kombination von Sachgütern und Dienstleistungen zu einem „Gesamtpaket“ und einer attraktiven Kundenlösung, die höhere Margen ermöglicht. Dabei ist eine exakte Abgrenzung von Sachleistung und Service nicht immer möglich und überhaupt nötig. Denn in der Praxis von Unternehmen ist vielerorts die Kundenintegration zur Lösungsfindung

bzw. Produktdefinition üblich. Insbesondere bei komplexen Produkten und Systemlösungen sind individuelle Leistungsbündel eine Notwendigkeit.

Auch wenn das bedeutet, dass Produktanteile in materieller Art oder als Dienstleistung extern bei Subunternehmen eingekauft oder überhaupt gänzlich neu entwickelt werden müssen. Dabei geht es nicht um die Mischkalkulation, also die ausgleichende Preisfindung unterschiedlich gewinnträchtiger Produktpositionen und Leistungsanteile. Ziel der Leistungsbündelung ist die Ertragsmaximierung über die Möglichkeiten der Preisdifferenzierung.<sup>21</sup>

Die Zusammenstellung der Leistungsbündel wird dabei zunehmend komplexer, in der Praxis kommen deshalb oftmals Produktkonfiguratoren, Angebotssoftware und Kalkulationssysteme zum Einsatz:

*„Durch die zunehmende Detaillierung der Leistungen in der Konzeptionsphase stehen für die weitere Planung des Angebots zunehmend mehr Informationen zu Verfügung. So können im Rahmen der Ausgestaltung der Sachleistung Einschränkungen beispielsweise durch verwendete Technologien auftreten, die die Kombinierbarkeit verschiedener Elemente unmöglich machen. (...) Alle diese Einschränkungen verändern somit die Grundgesamtheit der ursprünglichen Konfigurationsmöglichkeiten und machen eine erneute Bewertung der Alternativen erforderlich. So können sich durch den Wegfall ehemals optimaler Konfigurationen nun andere Zusammenstellungen des Leistungssystems als optimal erweisen oder sich die Bewertungsreihenfolge der möglichen Konfigurationen durch veränderte Wirtschaftlichkeitsrechnungen ändern.“<sup>22</sup>*

Mit der Zunahme der Produktvarianten, der Preisparameter und der Kalkulationsregeln wird auch die Preisdifferenzierung zunehmend individueller. Die Möglichkeiten und Wege zum Ertragsmanagement sind hochkomplex und unternehmensspezifisch. Insgesamt gilt: die Revenue Management Systeme der Unternehmen unterscheiden sich selbst innerhalb einer Branche oftmals sehr stark. Die Unternehmen versprechen sich von ihren individuellen Ertragsmanagement Strategien hohe Wettbewerbsvorteile, was zu einer strengen Geheimhaltung und fortlaufender Verfeinerung und Kombination der Strategien und Maßnahmen führt.

Preisdifferenzierung funktioniert allein betrachtet im Revenue Management nur unter bestimmten Bedingungen, die in der Praxis aber nur selten in Summe vorliegen.<sup>23</sup> Das sind: immer ausreichend Kapazitäten, gleichbleibend stetige Nachfrage und ausgeschlossene Kannibalisierung – wenn Kunden selbst über Preissegmente entscheiden. Wenn eine Bedingung nicht erfüllt ist, kann Preisdifferenzierung als alleinige Maßnahme des Ertragsmanagements nicht funktionieren. Das macht weitere strategische Ansätze nötig: Kapazitätssteuerung und Dynamic Pricing.

---

21 Weitere Informationen zur Preisdifferenzierung über Leistungsbündel unter anderem bei der BMBF geförderten Forschungsgruppe „Preis- und Erlösmodelle für hybride Produkte“ (vgl. [www.perhyp.de](http://www.perhyp.de)) sowie insbesondere bei den Teilprojekten „SmartWert“ und „HyPriCo“, die markt- und kundenorientierte Preisfindung bzw. Vertragsgestaltung untersuchen (vgl. [www.smartwert.de](http://www.smartwert.de) und [www.hyprico.de](http://www.hyprico.de)). Des weiteren in: Roth, Stefan: „Preismanagement für Leistungsbündel. Preisbildung, Bündelung und Delegation.“ Deutscher Universitäts-Verlag, Springer 2006.

22 Schuh, Günther u.a.: „Preisfindungsprozess für Leistungssysteme im Maschinen- und Anlagenbau“. In: Controlling Magazin, Heft 8/9 2008, Seite 484. Online unter: <http://www.smartwert.rwth-aachen.de/de/veroeffentlichung%5CCcontrolling.pdf>

23 Vgl. Klein, Robert u.a. (2008), Seite 70ff.

## Kapazitätssteuerung

Zusätzlich zu der hier skizzierten Preisdifferenzierung nach verschiedenen individuellen bzw. branchenspezifischen Kriterien, sollte darüber hinaus wenn möglich die Kapazitätssteuerung in ein Revenue Managementsystem integriert werden. Das macht vor allem Sinn, wenn das Nachfrageverhalten schwankt. Dies ist vermutlich bei der Mehrheit aller Branchen der Fall.

Die Kapazitätssteuerung regelt während des Verkaufsprozesses die Annahme und Ablehnung von Kundenanfragen bzw. Aufträgen. Das Ziel ist hierbei unter anderem, die so genannten *Opportunitätskosten*, also die „Kosten“ entgangener Erlöse, zu senken. Das bedeutet auch, die bislang „verfallenden“ Kapazitäten in Zukunft optimaler verwerten zu können.

Bei der Kapazitätssteuerung werden zweierlei Arten unterschieden: die mengenorientierte und die erlösorientierte Kapazitätssteuerung.<sup>24</sup> Bei der mengenorientierten Kapazitätssteuerung werden so genannte Buchungsgrenzen eingeführt, die den Umfang bzw. die Menge der Kapazitäten festlegen:

*„Bei einer indirekten Umsetzung [der Kapazitätssteuerung] im Zuge einer mengenorientierten Steuerung bestimmt man für jedes Produkt grundsätzlich die maximale Anzahl an Einheiten, für welche die outputorientierten OK [Abk. für Opportunitätskosten] bei Verkauf einer weiteren Einheit unter dem durch den Absatz des Produkts erzielbaren Erlös liegen.“<sup>25</sup>*

Idealerweise gelten diese Buchungsgrenzen nicht für die gesamte Kapazität, wie es getrennte Buchungsgrenzen vorsehen: Hier entscheiden über die Annahme eines Auftrags ausschließlich die restlichen verfügbaren Kapazitäten – ohne dabei zwischen unterschiedlich „wertvollen“ Aufträgen zu differenzieren. Dies birgt die Gefahr, dass weniger gewinnbringende Auftragszusagen die höheren verdrängen und in der Folge Umsatzverluste generieren. Deshalb sollten Buchungsgrenzen idealerweise geschachtelt werden: Bei der Schachtelung (engl. *Nesting*) können höherwertige Anfragen auch auf niederwertige Kapazitäten zurückgreifen – aber umgekehrt nicht. Damit sind die höherwertigen Kapazitäten vor der Vergabe an niederwertige Aufträge geschützt. – Die hier skizzierte Schachtelung der Buchungsgrenzen kann weiter differenziert werden über die Etablierung von Schutzgrenzen (engl. *Limits*) auch für höherwertige Buchungsklassen.

Die zweite Art der Kapazitätssteuerung ist erlösorientiert. Hierbei wird eine Preisuntergrenze ermittelt, die als erzielbarer Erlös beim Absatz eines Produkts mindestens eingehen muss. Wenn eine Kundenanfrage einen Erlös in Aussicht stellt, der oberhalb der Preisuntergrenze liegt, wird der Auftrag akzeptiert – sofern auch Kapazitäten vorliegen. Die Preisuntergrenze ergibt sich in der Regel aus den outputbezogenen Opportunitätskosten. Angesichts der schwierigen Bestimmung der Preisuntergrenze und mit Blick auf die Ungenauigkeit bezüglich höherwertiger und niederwertiger Aufträge, hat sich bei der erlösorientierten Kapazitätssteuerung vielerorts die dynamische Ermitt-

<sup>24</sup> Vgl. im Folgenden auch: Hintsches, André: „Dynamische Kapazitätssteuerung bei kundenindividueller Auftragsproduktion in der stahlverarbeitenden Industrie (Produktion und Logistik).“ Gabler Verlag, 2012. Seite 49 bis 56.

<sup>25</sup> Klein, Robert u.a. (2008), Seite 76f.

lung von Preisuntergrenzen durch die laufende Neubestimmung des so genannten *Bid-Preises* etabliert.

### Kontingentierung

Eine weiterer strategischer Ansatz ist die **Kontingentierung** des Angebots: Dabei wird eine gesamte Leistungs- oder Produktkapazität aufgeteilt und auf Buchungsklassen zu verschiedenen Preisen verteilt. Beispiel: Eine Fluggesellschaft verkauft bei 1 Flug mit 100 Plätzen 20 Stück für 29,- Euro und den Rest zum Normaltarif. Insofern geht es bei der Kontingentierung im Rahmen des Revenue Managements nicht nur ausschließlich um die reine Produktionsplanung und Kapazitätssteuerung, die vorwiegend Auslastung, Kostensenkung und Termintreue im Blick haben. In unserem Fall sind es Preisoptimierung und Ertragsmaximierung die im Vordergrund stehen – auch wenn damit andere Ziele ebenfalls erreicht werden.

Kontingente können bestimmte Bedingungen voraussetzen. Sei es, dass sie sich an ausgewählte **Kundensegmente** richten wie zum Beispiel bei Studententarifen oder Mitgliederrabatten. Oder die Kontingentierung ist befristet oder auf bestimmte Zeiten beschränkt. Beispiel: 2 Prozent der Kapazitäten zu Discount-Preisen anbieten, aber nur in den ersten 3 Verkaufstagen. Wenn das Kontingent komplett verkauft ist oder die Zeit abgelaufen ist, dann steht auch der entsprechende Tarif nicht mehr zur Verfügung. Anderes Beispiel: Die Discount-Tarife stehen ausschließlich nur an Wochenenden zur Verfügung, weil dann – mit mehr Zeit für Preisvergleiche – das Kundenkaufverhalten preissensibler und stärker von Privatkunden geprägt ist.

### Dynamic Pricing

Neben Kontingentierung, Kapazitätssteuerung und Preisdifferenzierung sind weitere Maßnahmen im Ertragsmanagement üblich. Je nach Branche und Unternehmen zum Beispiel die regelbasierte Überbuchungssteuerung und das automatisierte Dynamic Pricing. Während die eine Maßnahme auf bisherigen Erfahrungswerten die Kapazitäten nach Wahrscheinlichkeiten steuert, bringt die andere Maßnahme einen weiteren Aspekt ins Revenue Management: die laufende Berücksichtigung von Marktsituation und der Nachfrageseite. Insofern orientieren sich Angebote und Preise nicht mehr nur an tatsächlichen oder vermuteten Leistungen und Kapazitäten, sondern nun auch an den laufend veränderten Kundenverhalten und Konkurrenzsituationen. Die strategische Bedeutung des Dynamic Pricing bringen Klein und Steinhardt wie folgt auf den Punkt:

*„Mittlerweile wird die Fähigkeit eines Unternehmens, seine Preise innerhalb kürzester Zeit an sich verändernde Rahmenbedingungen anzupassen, in vielen Branchen des Dienstleistungsbereichs als der zentrale kritische Erfolgsfaktor angesehen.“<sup>26</sup>*

Dass die dynamische Preisfindung tatsächlich nicht nur für die Dienstleistungsbranche strategisch bedeutsam ist, erleben wir in unserer Arbeitspraxis. Insbesondere das Internet hat mit seinen Preisvergleichen und den hochverfügbaren Wettbewerbsangeboten die Konkurrenzsituation und den Marktdruck auch in anderen Branchen enorm verschärft. Denn in einigen Industriezweigen haben sich inzwischen ebenfalls Web-Auktionen und Online-

---

<sup>26</sup> Klein, Robert u.a. (2008), Seite 175.

Preisverhandlungen etabliert – was in der Vergangenheit bislang eher im Endkundengeschäft üblich war.<sup>27</sup> Dass Dynamic Pricing außerdem eine preisbezogene Möglichkeit ist, die Nachfrage und damit die Kapazitäten zu steuern, macht sie für Unternehmen weiter attraktiv.

### Fazit und Kommentar

Revenue Management ist ein strategisches Werkzeug, um die Erlöse mittels dynamischen Preisen in Verbindung mit Kundensegmenten, Kontingentierung und Leistungsbündeln zu steuern. Dabei gibt es unserer Erfahrung nach selbst innerhalb einer Branche kein allgemeingültiges Schema, nach dem vorgegangen wird. Vielmehr erarbeiten sich Unternehmen individuelle Wettbewerbsvorteile anhand eigener Kalkulationsschemata – immer orientiert an der eigenen Ausgangslage, Marktstellung und Unternehmensstrategie.

Die genannten Beispiele aus den verschiedenen Branchen zeigen die Unterschiedlichkeit der einzelnen Revenue Management Systeme. Auch wenn die beschriebenen Maßnahmen und Kriterien hier allenfalls eine Einführung ins Thema darstellen, so machen sie deutlich, dass die Umsetzung von Ertragsmanagement ein komplexes Projekt ist. Und ohne IT-Unterstützung lässt sich Revenue Management im Unternehmen nicht realisieren.

### Big Data und Cloud Ressourcen

So kommen für die Analyse der Vergangenheitsdaten regelmäßig Business Intelligence (BI) und Big Data Systeme zum Einsatz. Diese liefern die Ausgangsdaten für die Realisierung eines Revenue Managements. Nicht zuletzt durch die Möglichkeit, solche rechenintensiven Analysen mittels Cloud-Ressourcen oder In-Memory-Datenbanken durchzuführen, sind heute viel mehr Unternehmen als früher in der Lage, entsprechende Lösungen wirtschaftlich zu implementieren. Diese Systeme liefern aber nur die Datengrundlage. Für die Umsetzung der RM-Strategie benötigen die Unternehmen Kalkulationslösungen, die ermöglichen, die dynamische Preis-Mengen-Steuerung im Unternehmensalltag anwendbar zu machen.

Die dynamische Anpassung von Preisen und Leistungen stellt den Vertrieb eines Unternehmens vor eine große Herausforderung. Nur wenn die aus den Vergangenheits- und Echtzeitdaten gewonnen Erkenntnisse schnell und zuverlässig für die alltägliche Verkaufsarbeit nutzbar gemacht werden, kann die Ertragssteuerung erfolgreich umgesetzt werden. Deshalb ist es wichtig, dass die Kalkulationslösung gut in vorhandene Systeme wie ERP und CRM sowie Datenbanken integriert werden kann.

Es zeigt sich, dass die Anforderungen des Ertragsmanagements an Software hochkomplex und äußerst spezifisch sind. Unternehmen benötigen leistungsstarke, regelbasierte und anpassungsfähige IT-Lösungen zur Unterstützung ihres spezifischen Revenue Managements. Dabei sollte die Software auch ihre Wirtschaftlichkeit gewährleisten.



*Die Autoren Dominik May und Francesco Zappia sind Geschäftsführer beim Softwarehaus Enomic, das Kalkulationslösungen mit Konfigurator-technologie realisiert*

<sup>27</sup> Vgl. Ebay, Hood, Myhammer, Blauarbeit, Untertool usw.

## Kalkulationssoftware

Eine der Hauptaufgaben der Kalkulationssoftware liegt üblicherweise in der Bereitstellung, Verwaltung und Berechnung der Regeln, Parameter und Faktoren. Die Erkenntnisse aus der Datenanalyse fließen in ein individuelles bzw. branchenspezifisches Berechnungsschema, das die jeweilige Vertriebsstrategie abbildet und berücksichtigt. Zum Beispiel indem Daten aus dem Außendienst und dem Filialnetz in die Berechnungen einfließen und als Preisinformationen dorthin zurück gespielt werden. Dabei übernimmt die Kalkulationssoftware die Berechnung und Aktualisierung der Zahlen und Daten.

Oftmals sind es Produktmanager, Vertriebsingenieure und Controller, die gemeinsam ein Kalkulationsschema entwickeln und es im Regelwerk der Revenue Management Software hinterlegen. Das System sollte zusätzlich ein Simulationsmodul enthalten, das vorab Prüfungen erlaubt, bevor die Änderungen in der Praxis wirksam werden.

Diese Aufgaben werden im Frühstadium und in Vorphasen eines Revenue Management Systems üblicherweise von Tabellenkalkulation übernommen. Obwohl die Flexibilität dieser Lösung relativ hoch ist, dürfte die Standardsoftware langfristig an ihre Grenzen der Leistungsfähigkeit stoßen. Andere Unternehmen probieren, vorhandene ERP-, PIM- oder BI-Systeme für die benötigte Kalkulation anzupassen. Oftmals sind hierbei die Aufwände unverhältnismäßig hoch; insbesondere auf lange Sicht. Schließlich bieten diese Standardlösungen nicht ausreichend Flexibilität, um laufend Optimierungen und Aktualisierungen wie benötigt auch wirtschaftlich realisieren zu können.

Da sich die Parameter eines Revenue Management Systems fortlaufend verändern können, ist darüber hinaus sicherzustellen, dass die Kalkulationssoftware in ihren Funktionen möglichst flexibel und einfach in der Anpassung ist. Schließlich soll die Anwendung die Lernkurve des Unternehmens jederzeit im Detail abbilden können. Denn das Ziel ist, die gesamte Geschäftslogik dem Vertrieb oder Verkauf als bequem bedienbare Anwendung zur Verfügung zu stellen. Das bedeutet für viele Unternehmen in der Praxis, die Geschäftslogik möglichst selbstständig und schnell erweitern und aktualisieren zu können – aus Kostengründen, zur Zeitersparnis und wegen der Datensicherheit. Denn erfolgreiche Kalkulationsansätze, die Wettbewerbsvorteile verschaffen, gehören üblicherweise zum Tafelsilber eines Unternehmens.

## Einführungsprozess Revenue Management

Revenue Management Systeme können Unternehmen in fünf typischen Schritten realisieren. Üblicherweise stehen bereits Datensammlungen und Erfahrungswerte zur Verfügung, die 1) im ersten Schritt analysiert werden sollten. Konkret stehen hierbei der Analyse die Kunden, Prozesse, Produkte, Kosten und Preise auf dem Prüfstand. 2) Als Nächstes folgen erste Prognosen, Potenziale und Optimierungskonzepte, auch wenn sie vorerst nur auf Vermutungen und Schätzungen basieren. 3) Auf dieser Grundlage kann ein Pflichtenheft für das benötigte IT-System und seine Datenanbindungen entstehen. 4) Nach der Softwareauswahl wird die Anwendung implementiert und in die Systemumgebung integriert. 5) In der Testphase bzw. im Pilotprojekt lassen sich erste Maßnahmen des Revenue Managements umsetzen und verifizieren. Während die Implementierung und Integration innerhalb weniger



Wochen und Monate realisiert sein sollten, dürfte die Feinjustierung eine fortwährende Aufgabe sein. Denn am Ende der Realisierung eines Revenue Managementsystems folgt ein iterativer Prozess von Analyse und Optimierung – mit den beschriebenen Potenzialen für anwendende Unternehmen.

info@enomic.com

### Literaturhinweise (Auswahl)

Gruß, Christian M. F.: „Revenue-Management in der Automobilindustrie. Vorgehenskonzept zur online Neuwagendirektdistribution und Produktionsharmonisierung.“ GWV Fachverlage, Wiesbaden 2008.

Klein, Robert und Steinhardt, Claudius: „Revenue Management. Grundlagen und mathematische Methoden.“ Springer Verlag, Berlin / Heidelberg 2008.

Viehmann, Matthias: „Demand-driven re-fleeting in an dynamic pricing environment.“ Karlsruhe Hochschulschrift 2012.

Unter: <http://digbib.ubka.uni-karlsruhe.de/volltexte/1000029040>

### Kurzportrait Enomic Softwarehaus

Das Softwarehaus Enomic optimiert seit 1998 die Geschäftsprozesse von Unternehmen mit komplexen Produkten mit Hilfe regelbasierter Softwarelösungen für unternehmensspezifische Kalkulation, Angebotserstellung, Produktkonfiguration und E-Commerce.

Grundlage von Revenue Management Lösungen für Unternehmen ist die Software Enomic Calculation. Diese Anwendung ermöglicht die schnelle und zuverlässige Kalkulation nach unternehmensspezifischen Berechnungsmethoden. Den Kern bildet ein Konfiguratorwerkzeug, das selbst komplexe Geschäftslogik wirtschaftlich in einem flexiblen Regelwerk verwaltet. Von dort stellt der Konfigurator das hinterlegte Wissen für die gewünschte Anwendung zur Verfügung. So entsteht eine Revenue Management Lösung in einmalig kurzer Implementierungszeit.

Weitere Informationen unter:

**[www.enomic.com](http://www.enomic.com)**