

Michel, S./Zellweger, C. (2007): Pricing bei Dienstleistungen und Yield Management. Grundlagen, Beispiele und Herausforderungen, in: Schäfer-Matzak, A./Jüttner, U. (Hrsg.): Dienstleistungsmarketing (Forthcoming), Luzern.

Pricing bei Dienstleistungen und Yield Management. Grundlagen, Beispiele und Herausforderungen

Autoren:

Dr. Stefan Michel,

Assistant Professor an der Thunderbird, The Garvin School of International Management, Arizona (USA)

und

Corina Zellweger, lic. phil. I, Wirtschaftsjournalistin

1 Pricing bei Dienstleistungen und Yield Management. Grundlagen, Beispiele und Herausforderungen

1.1 Marketingstrategie und Marketinginstrument

Pricingentscheidungen zählen zu den wichtigsten im Marketing, sie können ganze Marktstrukturen nachhaltig verändern. Billigflieger in der Luftfahrt auf der einen Seite, Luxus-Kaffee Ketten wie Starbucks auf der anderen Seite schaffen neue Märkte und verändern Gewohnheiten. Die Preispolitik sollte deshalb immer als strategisches und operatives Instrument betrachtet und eingesetzt werden. Als strategisches Instrument wird das Pricing im Service Star über das Profit-Modell abgebildet [siehe Kapitel ??? in diesem Buch], als operatives Instrument wird im Dienstleistungsdreieck dem externen Marketing zugeordnet [siehe Kapitel ??? in diesem Buch]. Ein Übersicht der verschiedenen Zieldimensionen des Pricing widerspiegelt diese Ambivalenz.

Ziel	Beispiele
Langfristige Gewinnmaximierung	Verschiedene Banken offerieren Studierenden Konten mit Vorzugskonditionen, um sie langfristig an die Bank zu binden.
Kurzfristige Gewinnmaximierung	Während einer Fussball-Weltmeisterschaft verlangen die Hotels in der Umgebung der Stadien doppelte und dreifache Zimmerpreise.
Rentabilität	Ein Generalunternehmer, das Kraftwerke baut, verlangt einen Preis der eine Rendite von 15% ermöglicht, ansonsten wird das Projekt nicht gebaut.
Wachstum	Ein Softwarehersteller stellt die Light-Version seines Programms im Internet gratis zur Verfügung. Je mehr Nutzer das Programm einsetzen, desto eher wird auch das Upgrade zur Vollversion gekauft.
Marktanteil	Ein Telecomanbieter hat einen Marktanteil von 15%. Wenn dieser auf 12% sinkt, reagiert er mit Preisnachlässen auf bestimmten Dienstleistungen.
Marktstabilität	Obwohl die Nachfrage nach Beratungsmandaten nach

	2001 massiv zurückging, wurden die Beratungsansätze kaum gesenkt.
Preisführerschaft	Die Billigairline bietet die Flüge in europäische Städte für 99 Euro an.
Abschreckung neuer Anbieter	Ein Catering-Unternehmen offeriert hin und wieder demonstrativ unter den Selbstkosten, um potenzielle Neuanbieter abzuschrecken.
Positionierung	Eine Hotelkonzern positioniert sich mit drei Marken Er sorgt dafür, dass sich die Preise der untersten Marke nicht mit denen der mittleren Marke überschneiden und die mittlere Marke nie teurerer ist als die Luxus-Marke.
Auslastung	Besonders bei kapazitätsorientierungen Dienstleistungen wie Airlines und Hotels wird mittels Yield Management eine optimale Auslastung der vorhandenen Kapazität angestrebt.
Fairness	Der offerierte Preis wird von den Kunden als fair empfunden. Dies ist bei Preisdifferenzierung und Yield Management oft nicht der Fall.

Tab. 1 Ziele der Preispolitik

Die verschiedenen Ziele stehen nicht selten in einem Zielkonflikt zueinander. So kann eine Renditeorientierung beispielsweise bedeuten, dass man gewisse Märkte oder Kunden nicht mehr bearbeitet, weil sie wenig rentabel sind. Damit sinkt der Marktanteil.

1.2 Ökonomische Grundlagen des Pricing

Im einfachsten Modell (siehe Michel/ Oberholzer Michel 2006) gehen wir davon, dass die Nachfrage nach einer Dienstleistung sinkt, wenn der Preis für diese Dienstleistung steigt und umgekehrt. Daraus abgeleitet werden kann die Nachfragekurve, die von links oben (hoher Preis, wenig Nachfrage) nach rechts unten (tiefer Preis, hohe Nachfrage) verläuft. Die nächste Abbildung zeigt den Umsatz, den das Unternehmen erzielt, wenn der Preis p_0 ist und die Menge x_0 . Der Umsatz entspricht dem fett umrandeten Viereck mit der Fläche $U_0 = x_0 \cdot p_0$. Wenn das Unternehmen den Preis nun von p_0 auf p_1 senkt, dann wird die

Dienstleistung stärker nachgefragt, die Menge steigt von x_0 auf x_1 . Der neue Umsatz wird durch das graue Rechteck mit der Fläche $U_1=x_1 \cdot p_1$ dargestellt

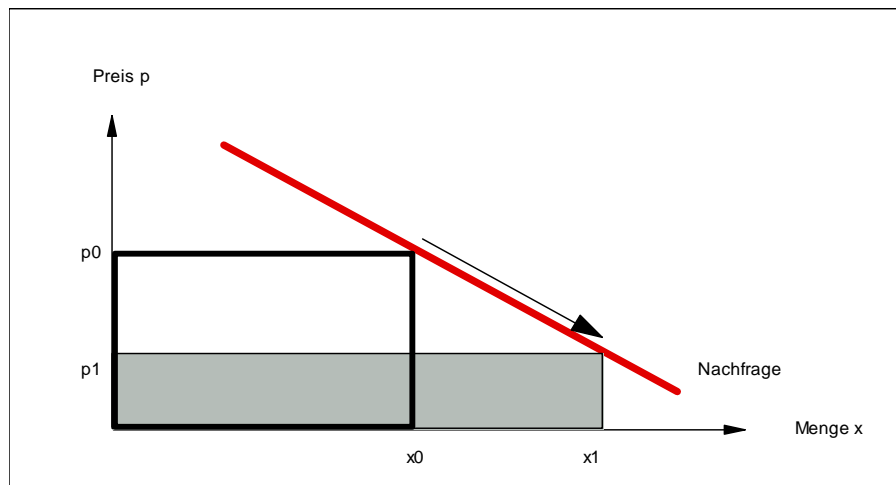


Abb. 1 Umsatzveränderung durch Preisänderung

In der Regel möchte das Unternehmen jedoch nicht den Umsatz maximieren, sondern den Gewinn. Dabei gehen wir vereinfacht von folgenden Zusammenhängen aus:

(1) Gewinn=Umsatz-Kosten \Rightarrow wird maximiert

Wobei gilt:

Umsatz=Menge*Preis

Kosten=variable Kosten+ fixe Kosten

Somit gilt

(2) Gewinn= (Menge*Preis) - (variable Kosten+ fixe Kosten) \Rightarrow wird maximiert

Da die Fixkosten fix sind, sind sie für die Maximierung nicht relevant. Damit ist die Maximierung des Deckungsbeitrages identisch mit der Gewinnmaximierung

$$(3) \text{ Deckungsbeitrag} = \text{Umsatz} - \text{variable Kosten} = \text{Gewinn} + \text{Fixkosten}$$

$$(4) \text{ Deckungsbeitrag} = (\text{Menge} * \text{Preis}) - (\text{variable Kosten}) \Rightarrow \text{wird maximiert}$$

Wobei gilt:

Variable Kosten = Menge * variable Kosten pro Menge, d.h.

$$(5) \text{ Deckungsbeitrag} = (\text{Menge} * \text{Preis}) - (\text{Menge} * \text{variable Kosten pro Stück}) \Rightarrow \text{wird maximiert}$$

Durch Ausklammern der Menge erhalten wir

$$(6) \text{ Deckungsbeitrag} = \text{Menge} * (\text{Preis} - \text{variable Kosten pro Stück}) \Rightarrow \text{wird maximiert}$$

In der Klammer steht der Preis minus die variablen Stückkosten, was dem Deckungsbeitrag einer einzelnen Dienstleistung entspricht.

Die Gleichung (6) macht deutlich, was das Dilemma ist. Je höher der Preis ist, desto höher ist der Deckungsbeitrag, aber desto tiefer in der Regel die Menge.

Die folgende Abbildung zeigt die Optimierung grafisch. Beim Preis p_0 wird die Menge x_0 nachgefragt. Der Deckungsbeitrag pro Dienstleistung beträgt $p_0 - k_{var}$ und entspricht der Höhe des schwarzen Rechtecks. Dieser Betrag wird multipliziert mit der abgesetzten Menge x_0 , was der Breite des Rechteckes entspricht. Somit ist der erzielte Deckungsbeitrag die Fläche des schwarzen Rechtecks. Ziel ist es also, den Preis so zu bestimmen, dass das Rechteck möglichst gross ist.

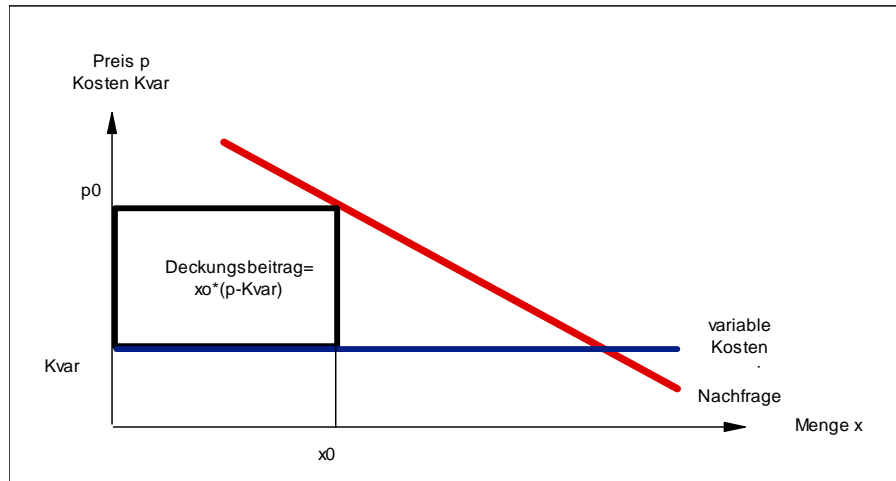


Abb. 2 Gewinnoptimierung durch den optimalen Preis

Rechenbeispiel optimaler Ticketpreis

Eine Maschine der FLYHIGH Airline mit 300 Plätzen fliegt von Zürich nach Barcelona. Die Preismanagerin schätzt, dass bei einem Ticketpreis von Fr. 800.- genau 60 Passagiere fliegen würden. Bei jeder Reduktion des Ticketpreises um Fr. 100.- kommen 30 Passagiere hinzu, so dass bei einem Ticketpreis von Fr. 300 genau 210 Passagiere mitfliegen. Die variablen Kosten betragen Fr. 100.- pro Passagier. Welches ist der optimale Ticketpreis?

Die Aufgabe kann mathematisch exakt gelöst werden oder mittels Annäherung. Bei der Annäherung probiert man ein paar Werte aus und schaut, wann der Deckungsbeitrag steigt und wann er sinkt. So nähert man sich der Lösung schrittweise an.

Preis	Passagiere	var. Kosten	DB/Passagier	Gesamt DB
SFr. 300	210	SFr. 100	SFr. 200	SFr. 42000
SFr. 400	180	SFr. 100	SFr. 300	SFr. 54000
SFr. 500	150	SFr. 100	SFr. 400	SFr. 60000
SFr. 600	120	SFr. 100	SFr. 500	SFr. 60000
SFr. 700	90	SFr. 100	SFr. 600	SFr. 54000
SFr. 800	60	SFr. 100	SFr. 700	SFr. 42000

Die Analyse zeigt, dass bei einem Ticketpreis von Fr. 500.-- oder Fr. 600.-- der DB Fr. 60000.-- beträgt. Mathematisch exakt liegt der optimale Ticketpreis bei Fr. 550 oder der maximale DB bei Fr. 60 750.

1.3 Besonderheiten der Preispolitik von Dienstleistungen

Dienstleistungen sind durch die Kombination folgender Eigenschaften gekennzeichnet, woraus spezifische Herausforderungen an das Pricing resultieren (vgl. Zeithaml/ Bitner/ Gremler 2005):

1.3.1 Intangibilität

Dienstleistungen zeichnen sich durch Immaterialität aus und sind Performances und keine Objekte. Dies wird oft als der zentralste aller Unterschiede zwischen Dienstleistungen und Gütern angesehen und erschwert eine Überprüfung der Qualität und des Preis-Nutzen-Verhältnisses bzw. die Zuordnung von Preis und Leistung. Da der Wert einer Dienstleistung schwer abzuschätzen ist, bieten sich für den Anbieter Preisspielräume. Dazu gehört im speziellen die Preisdifferenzierung.

1.3.2 Nichtlagerbarkeit und Vergänglichkeit

Das Charakteristikum der Vergänglichkeit ist so zu verstehen, dass nicht der entsprechende Potenzialfaktor (bspw. Sitz, Hotelzimmer, Mietwagen) selbst verdirbt, sondern die Möglichkeit, ihn in dieser einen Bezugsperiode noch zur Generierung von Einnahmen einzusetzen. Dienstleistungen sind nicht

lagerfähig, denn die Leistungserstellung und der Leistungsverbrauch fallen zeitlich zusammen. Weder eine zeitliche noch räumliche Arbitrage ist möglich. Anbieter sehen sich mit dem Problem der Synchronisation des Angebots und der Nachfrage konfrontiert. Kapazitäten müssen entsprechend dem zeitlichen Spitzenbedarf angelegt werden und die Kapazitätsauslastung wird zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor.

Grundsätzlich gilt, dass die Elastizität des Gewinns umso grösser wird, je höher das Verhältnis fixer und variabler Kosten ist. Bei kapazitätsintensiven Dienstleistungen ist sie daher grösser als bei Industriegütern (Simon 1995: 195). Mit anderen Worten: wenn die variablen Kosten relativ unbedeutend sind, dann reagiert der Gewinn stärker auf eine Mengenänderung (Simon 1995: 6). Unter diesem Aspekt gewinnt die Preisdifferenzierung für die Steuerung der Kapazitätsauslastung an Bedeutung, denn es muss eine grosse Absatzmenge erreicht werden.

1.3.3 Nichtübertragbarkeit und Untrennbarkeit der Produktion und Konsumtion

Da die Nutzung und Erstellung vieler Dienstleistungen simultan stattfinden, muss der Nachfrager während und für die Erstellung präsent sein und ist in den Prozess involviert. Eine zentralisierte Massenproduktion ist daher oft unmöglich. Aufgrund der Simultanität von Erstellung und Verbrauch einer Dienstleistung ist die Übertragung auf eine andere als die vom Anbieter vorgesehene Person weitgehend ausgeschlossen, so dass der Wiederverkauf der Dienstleistung kaum möglich ist. Das ermöglicht eine bis auf die einzelne Person zielende Preispolitik. Zudem verlangt die Simultaneität häufig Reservationssysteme, die für Pricing Strategien von grosser Bedeutung sein können. Insbesondere kann die Preisdifferenzierung auch hinsichtlich des Reservierungszeitpunktes erfolgen.

1.3.4 Heterogenität

Dienstleistungen sind schwer standardisierbar, was hohes Potential für eine grosse Variabilität der Performance der Dienstleistung birgt (Kotler 2000: 432). Die Qualität und Essenz einer Dienstleistung variieren je nach Anbieter, Kunde und Tag. Qualitätskontrollen sind schwierig durchführbar und die Nachfrage nach bestimmten Dienstleistungen weist keine einheitliche Struktur auf. Das kann unter anderem auch dazu führen, dass der Preis einer Dienstleistung als Qualitätsindikator betrachtet wird.

Beispiel Marketingberatung

Ihr Unternehmen evaluiert verschiedene Marketingberaterinnen und -berater. Die Ansätze variieren zwischen Fr. 80 bis Fr. 250 pro Stunde, einige Berater offerieren keine Stundenhonorare, sondern nur Tagesansätze zwischen Fr. 1800 und Fr. 3600.

Für einen eintägigen Workshop mit dem Verwaltungsrat werden Sie kaum das günstigste Angebot wählen, sondern teilweise darauf vertrauen, dass Berater, die mehr als Fr. 2000 pro Tag verrechnen können, auch besser qualifiziert sind für diesen wichtigen Auftrag.

2 Yield Management

Bei Dienstleistungen, die sich insbesondere durch eine fixe Kapazität mit hohen Fixkosten auszeichnen, und deren Nachfrage zeitlich stark schwankt (z.B. Airlines, Hotels, Mietwagen), wurde unter dem Begriff „Yield Management“ (YM) eine Pricing Strategie entwickelt, die versucht, Kapazitäts- und Ertragsoptimierung zu kombinieren. Wir werden in diesem Abschnitt die Definition, Entwicklung und die Rahmenbedingungen von YM diskutieren, bevor wir auf den problematischen Aspekt der Fairness zu sprechen kommen.

Für die englischen Begriffe Yield Management oder Revenue Management, die hier synonym verwendet werden, existieren unterschiedliche deutsche Übersetzungen: Ertragsmanagement, Preis-Kapazitäts-Steuerung, Preis-Mengen-Steuerung, Ertragsoptimierungsmethode (Corsten/ Stuhlmann 1998; Kimes 2000).

Der Ansatz des Yield Management wird in den verschiedenen Definitionen durch unterschiedlich gewichtete Grundsätze und Ziele ausgelegt. Im Zentrum der Definitionen zum Yield Management stehen die Größen Preis, Nachfrage und Kapazität und diese beziehen sich grundsätzlich auf kapazitätsausgerichtete Dienstleistungsunternehmen (engl. capacity-constrained companies, Kahneman/Knetsch/Thaler, 1986). Corsten/Stuhlmann (1998) generieren nach der Herausfilterung von Gemeinsamkeiten in den verschiedenen terminologischen Ansätzen eine umfassende Definition:

„Yield Management ist ein Ansatz zur integrierten Preis- und Kapazitätssteuerung, mit dem Ziel, eine gegebene Gesamtkapazität so in Teilkapazitäten aufzuteilen und Preisklassen zu bilden, dass eine Ertrags- oder Umsatzmaximierung erreicht wird. Zur Realisation dient der Aufbau und die Nutzung einer umfassenden Informationsbasis“ (Corsten/ Stuhlmann 1998: 7).

Yield Management stellt also kein Instrument zur Schaffung neuer Nachfrage dar, sondern zielt auf die Lenkung vorhandener Nachfrage, um damit die Kapazitätsauslastung und den Preis zu erreichen, die zu einer Umsatzmaximierung führen (Corsten/ Stuhlmann 1998: 5). Yield Management führt zur Entscheidung, auf welche Weise undifferenzierte Kapazitätseinheiten auf die erhältliche Nachfrage zuzuweisen sind, dass sie den Gewinn oder Ertrag maximieren. Denn Unternehmen mit eingeschränkter Kapazität ist es nicht möglich, Bestand als Puffer beim Umgang mit Nachfrage-Schwankungen zu gebrauchen.

Yield Management enthält eine Preis- und eine Bestandesmanagement-Komponente: Auch wenn der Preis direkte Auswirkungen auf den Ertrag hat, können Preisänderungen nicht durchgeführt werden ohne Kundenreaktionen zu beachten. Um das Potential des Yield Management auszuschöpfen, muss man

die Nachfrage-Elastizität für verschiedene „Rate Classes“ kennen und fähig sein, entsprechende Änderungen vorzunehmen (Kimes 1989: 351).

Mit Datenmaterial aus der Vergangenheit und mit der Analyse von Buchungen richtet sich die Aufmerksamkeit auf den wechselnden Wert des Produktes bzw. der Dienstleistung in den verschiedenen Stadien des Lebenszyklus und reflektiert den aktuellen Wert auf dem Markt: Es vollzieht sich eine „time customization of prices“ (Wirtz/ Ho Pengh/ Patterson 2001: 2), was heisst, dass die Kundennachfrage mittels Verwendung von variablen Preisen und Kapazitätsmanagement organisiert wird, um den Ertrag zu maximieren.

2.1 Historische Entwicklung und Verbreitung des Yield Management¹

Yield Management stellt keine neue Strategie dar, sondern vereint bekannte Ansätze in einer spezifischen Kombination (Corsten/ Stuhlmann 1998: 4).

Die erste Anwendung von Yield Management lässt sich auf die amerikanische Airline-Industrie zurückführen: In den achtziger Jahren herrschte ein aus der Deregulierung folgender harter Preiskampf. Marktzutrittsbarrieren und aufgehobene Preisbindungen führten zu Überkapazitäten und verschärftem Preisdruck. Die etablierten Airlines waren gezwungen, sich gegen die neuentstandenen, kleinen Niedrigpreisanbieter zu wehren. Gefordert war eine flexible Preisgestaltung, womit sie sich gegen People Express, eine neue Airline, im Wettbewerb behaupten konnten, indem sie einen Anzahl Sitze zu noch tieferen Preisen anboten und daneben auf die übrigen Plätze höhere Tarife beibehielten. So erreichten sie, dass People Express Kunden wieder zu den Hauptanbietern überwechselten. Yield Management führte von der einseitigen Bevorzugung der Auslastung, wie es in der Dienstleistungsbranche gang und gäbe war, zu einer aktiven Preispolitik, um die gegebene Kapazität profitabel zu organisieren. Mit Fortschritten in der Technik profitierten Fluggesellschaftsunternehmen von der Nutzbarmachung eines quantitativen Zugangs zum Yield Management. In den achtziger Jahren entwickelte sich das Yield Management zu einem widerstandsfähigen und praktisch durchführbaren System, das die Lösung für Probleme mit fixer Kapazität, Segmentierung, Nachfrageschwankungen, verderblichem Bestand und hohen Fixkosten lieferte. Seit 1990 hat sich der Ansatz ausgeweitet auf andere Dienstleistungsbereiche mit fixer Kapazität, einfach zu segmentierenden Märkten und unbeständiger bzw. unsicherer Nachfrage wie Hotellerie, Logistik und Transport,

¹ Wenn nicht anders vermerkt, stammen die historischen Angaben von folgender Website: <http://www.nubs.napier.ac.uk/nubs/HTM/Research/RM/Website/mainpage.htm>

Spitalwesen, Reiseveranstalter, Mietwagen etc. und sich von einer rudimentären Unternehmenspraxis zu einer komplexen Marketing-Strategie entwickelt. Er wurde zu einem wesentlichen Planungs- und Strategieinstrument.

Noch ungelöste Problempunkte, die in Zukunft an Bedeutung gewinnen werden, sind die Auswirkungen des E-Commerce (Wahlmöglichkeiten auf Internet) auf die Art, wie Kapazität abgesetzt wird (z.B. priceline.com und expedia.com, vgl. Kimes 2000: 12) und die Rolle von Expertensystemen in Yield Management-Transaktionen. Dort geht es u.a. um die Frage, ob mit Hilfe neuronaler Netze eine Optimierung der Buchungen erreicht werden kann.

2.2 Rahmenbedingungen für Yield Management

Corsten/Stuhlmann (1998) rücken Flexibilität als das grundlegende Situationsmerkmal in den Vordergrund. Wenn von der Marktseite her Anpassungserfordernis gefragt ist und unternehmensseitig ein unzureichendes Flexibilitätspotential vorliegt, erscheint die Anwendung von Yield Management angemessen und sinnvoll².

Das äussert sich in folgenden Eigenschaften, die als notwendige Voraussetzungen für die einwandfreie Adaption von Yield Management definiert werden:

Relativ fixe Kapazität bzw. finite Kapazität

Für Firmen, welche die erhältlichen Kapazitäten der verfügbaren Nachfrage nicht schnell anpassen können, ist Yield Management geeignet. Eventuell mag eine limitierte Flexibilität vorhanden sein, zum Beispiel wenn ein Fluggast bei ausgebuchter Maschine auf einen späteren Flug geschickt wird.

Zeitliche Nachfrageschwankungen

Um mit einer Ungewissheit der Nachfrage umzugehen, sind Informationen über Nachfrage- und Buchungsmuster Voraussetzung. Yield Management hilft Schwankungen auszugleichen, indem es den Verbrauch in Zeiten tiefer Nachfrage (durch Preisreduktion) und während Zeiten hoher Nachfrage den

² Diese Rahmenbedingungen stammen hauptsächlich von Kimes (1989) in Anlehnung an Kritikpunkte und Erweiterungen von Corsten/Stuhlmann (1998). Denn Letztere bezweifeln, ob Anwendungsvoraussetzungen für die oben genannten Punkte eine passende Bezeichnung ist. Die Aufzählung ist folglich als gedanklicher Orientierungsrahmen zu betrachten.

Ertrag (durch Preiserhöhungen) erhöht (Kimes 1989: 350). Daher wird versucht, den zeitlichen Verlauf und die Preiselastizitäten zu prognostizieren.

Verderblichkeit des Bestandes

Dieser Punkt verweist auf die Folgen einer Nichtinanspruchnahme einer bereitgestellten Kapazität und spricht somit die Optimierung der Kapazitätsauslastung an, die in der Dienstleistungsbranche von Bedeutung ist. Ausschlaggebend ist, inwieweit Leerkosten in Nutzkosten umgewandelt werden können. Das ist abhängig vom Auftreten des „externen Faktors“. Im Falle von kapazitätsausgerichteten Firmen erweist sich das als noch schwieriger, weil keine zusätzliche Kapazität erlangt werden kann und nicht-verkaufte Einheiten (Flugzeugsitze, Hotelzimmer etc.) verdorbener bzw. verschwendeter Bestand bedeuten.

Der Bestand von Unternehmen mit eingeschränkter Kapazität muss nicht als physisch angesehen werden, sondern als Zeitdauer, in welcher eine Einheit der Kapazität erhältlich ist: Wenn eine Einheit für eine Zeitperiode nicht belegt ist, ‚verdirbt‘ sie. Wenn man anstatt die Kundenanzahl zu verfolgen oder den durchschnittlichen Ertrag pro Kunde zu berechnen, den Ertrag pro erhältliche, zeitabhängige Bestandeseinheit misst, wird der Zeitfaktor mit berücksichtigt (Kimes 2000: 5).

Möglichkeit der Vorausbuchung der Leistung

Diese Voraussetzung ist auf der instrumentellen Ebene anzusiedeln. Für jede Anfrage ist abzuwägen, ob diese zu akzeptieren oder die nachgefragte Leistung zu einem späteren Zeitpunkt zu einem höheren Preis abgesetzt werden könnte: Diese Entscheidung steht zwischen dem Risiko der Leerkosten und dem Risiko der Nichtnutzung höherwertiger Nachfrage.

Hohe Fixkosten der Kapazitätsanpassung und niedrige Grenzkosten der Leistungs-erstellung

Diese Bedingung stellt ebenfalls auf die Flexibilität der Unternehmung ab. Zusätzliche Kapazität zu beschaffen ist teuer, aber eine zusätzliche Einheit der gegebenen Kapazität abzusetzen ist relativ billig.

Fähigkeit, Märkte zu segmentieren

Für die Anwendung des Yield Management muss eine Heterogenität der Preisbereitschaft der Nachfrager vorhanden sein. Dieser Punkt dient zur Abschöpfung der Konsumentenrente durch die Bildung unterschiedlicher Preisniveaus für die verschiedenen Kundensegmente. Unter Konsumentenrente ist der Betrag zu verstehen, den einige Kunden über den verlangten Preis

hinaus zu zahlen bereit sind (Cross 1997: 82). In Abbildung 2 oben ist es die Fläche zwischen der Nachfragekurve und den variablen Kosten minus dem DB-Rechteck.

2.3 Probleme der Fairness im Yield Management

Wenn davon ausgegangen wird, dass sich erfolgreiche Dienstleistungsunternehmen grundsätzlich an Kunden und den Beziehungen zu ihnen orientieren, der Kunde als kontrollierende Funktion im Zentrum aller Marketingentscheidungen steht (Kotler 2000: 25), kann das Yield Management als Angebots- und Nachfrage-Management, das mittels Preisstrategien und Bestandeskontrollen die Nachfrage lenkt, mit dieser Managementphilosophie kontrastieren. Gründe dafür werden hier erläutert.

Für Unternehmen, die mit Yield Management arbeiten, können sich aufgrund der folgenden Strategien Probleme ergeben, die in der Wahrnehmung des Kunden zu finanziellen Risiken, verschlechtertem Kundendienst, Unsicherheit, Mangel an Kundenwertschätzung und Unfairness führen (Wirtz/ Ho Pengh/ Patterson 2001: 7):

- Preisdiskriminierung bezüglich Zahlungsbereitschaft des Kunden
 - Saisonale Preisbildung
 - Fenced Pricing und Kategorisierung
- Bestandeskontrollen, um für den Höchstzahlenden Kapazitäten freizuhalten
- Bei Reservierungen: Überbuchungspolitik

Die Implementierung des Yield Management umfasst also weit mehr als bloss der Einsatz der oben genannten Instrumente. Das betrifft vor allem das konfliktlose Abgleichen mit dem langfristigen Kundenfaktor. Weil das Yield Management das Ziel der Ertragsmaximierung in den Vordergrund stellt, besteht die Gefahr, dass Unternehmen langfristige Erträge zugunsten von kurzfristigem finanziellem Gewinn vernachlässigen und den langfristigen Wert, den regelmässige Kunden darstellen bzw. ihre Loyalität gering zu schätzen (Liebermann 1993, 39-40).

Durch den Vergleich mit anderen Kunden während oder nach dem Kaufprozess bzw. aufgrund von eigenen früheren Erfahrungen werden Unterschiede in Preis, Leistung oder Behandlung festgestellt. Das Grundproblem des Yield Management bezüglich wahrgenommener Fairness beim Kunden lässt sich auf folgende Weise erfassen: Ein Kunde, der für dieselbe Dienstleistung mehr bezahlt als ein anderer und dabei keine Differenz in der Dienstleistung

wahrnimmt, empfindet das als unfair. Eine solche Situation kann den gewünschten erhöhten Umsatz durch Yield Management stark einschränken.

2.3.1 Preisdiskriminierung

Üblicherweise wird der Markt nach demographischen und psychographischen Kriterien segmentiert. Die Bereitschaft der Nachfrager zu zahlen, kann sich in diesen Kriterien zwar spiegeln, doch in der Anwendung des Yield Management geht es um die Frage: „Wieviel wird *dieser* Kunde zu *diesem* Zeitpunkt für *dieses* Produkt zahlen?“ (Cross 1997: 80). Die individuelle Situation des Kunden ändert sich im Laufe der Zeit. Yield Management funktioniert nicht nach der klassischen persönlichen Preisdifferenzierung, sondern dient dazu, „die Nachfrage unter Ausnutzung homogener Preissegmente zu lenken“ (Corsten/Stuhlmann 1998, S. 11).

Diskriminierende Preissetzung nimmt verschiedene Formen an: Im Yield Management sind das „Customer-Segment Pricing“ und „Time Pricing“ von Bedeutung. Wenn verschiedene Gruppen unterschiedliche Bewertungen auf eine Dienstleistung legen, sich die individuellen Bedürfnisse voneinander unterscheiden, herrscht Heterogenität und die Segmentierung kann über die unterschiedliche Preis- bzw. Zahlungsbereitschaft geschehen. Preisdiskriminierung kann man verwenden, um abweichende Preise anzusetzen, die keine proportionale Differenz in den Grenzkosten reflektieren (Bateson 1992: 339). Die Diskriminierung kann sich auf den Zeitpunkt der Inanspruchnahme der Dienstleistung (Geschäftsreisende und Freizeitreisende) oder auf den Zeitpunkt der Reservierung oder des Ticketkaufs (Frühbuchung und Last Minute) beziehen (S. 340). Voraussetzung für eine zeitliche Preisdifferenzierung ist die entsprechende Preiselastizität der Nachfrage, die ihrerseits von der Dringlichkeit der zu befriedigenden Bedürfnisse abhängt. Kimes sieht den Preis als das diskriminierende Merkmal an:

„Setting prices according to predict demand levels so that price-sensitive customer who are willing to purchase at off-peak times can do so at favourable prices, while price-insensitive customers who want to purchase at peak times will be able to do so“ (Kimes 2000: 4).

Der Gebrauch von zeitlicher Preisdiskriminierungen ergibt zwei Nutzen: Die Konsumentenrente lässt sich besser abschöpfen und man verpasst keine Chance auf Einnahmen. Zudem maximiert sich die Anzahl Kunden und die Auslastung der Kapazität (Bateson 1992: 345).

Cross rechtfertigt den Gebrauch von Preisdiskriminierung so, dass es sich um eine Risikoverschiebung handelt: Zu tiefen Preisen verkaufen bedeutet, das Risiko zu senken, dass *nicht* verkauft wird. Der Kunde übernimmt so das

gesamte Risiko für den mit diesem Verkauf erwirtschafteten Ertrag. Nun ist es so, dass nicht alle Einheiten zu diesem tiefen Tarif veräussert werden können und sie für einen späteren Konsumenten aufgehoben werden, der den vollen Betrag bezahlt. Das birgt aber immer noch die Gefahr für die Unternehmung, dass diese Einheiten schliesslich nicht zu verkaufen sind (Cross 1997: 230). Auf Seite der Kunden kann man dieses Wissen aber nicht voraussetzen, sondern Änderungen in der Preissetzung verwirren, sind mehrheitlich nicht transparent und erschweren es dem Kunden, den Bezug zum Referenzpreis einzuschätzen. Obwohl dies auch als Vorteil für die Unternehmung dargestellt werden kann, entsteht daraus Unsicherheit, ob faire Behandlung besteht. Die Entwicklung eines logischen Preis-Mix wird erschwert durch die oft nicht ausreichenden Informationen, die eine Firma über Preiselastizitäten besitzt. Daraus resultieren Preisentscheidungen, die ausschliesslich auf Wettbewerbsdruck basieren (Kimes 2000: 8).

Saisonale Preisbildung

Ein weiteres Problem ergibt sich bei der saisonalen Preissetzung („Peak“- und „Off-Peak“-Zeiten). Aus dem Vergleich mit Mitkunden geht für Kunden der jeweils tiefere Preis als Referenzpreis hervor, denn der Referenzpreis liegt im kritischen Fall unter dem tatsächlichen. Wenn der Preis des betroffenen Kunden höher ist als Referenzbetrag werden die Wirkungen der regelbasierten Fairness signifikant: Ein tiefer „Off-Season“-Preis kann so interpretiert werden, dass der Gewinn in Spitzenzeiten unfair hoch ist (Kahneman/ Knetsch/ Thaler 1986: 783). Mit dem höher liegenden Preis wird auf einen gesteigerten Gewinn ohne parallele Steigerung des Kundenwerts geschlossen. Der Ertrag der Firma wird als unfair hoch eingeschätzt, denn der höhere Preis ist nicht durch höhere anfallende Kosten gerechtfertigt, da die tiefen variablen Fixkosten es erlauben, die Kosten zu ignorieren und Ertragsmaximierung mit Gewinnmaximierung gleichzustellen. Aus Untersuchungen ging hervor, dass bei grösserer Nachfrage bzw. einer Überschussnachfrage einen höheren Preis zu verlangen, ohne dass höhere Kosten anfallen, ein unakzeptabler Grund ist (Kahneman/ Knetsch/ Thaler 1986: 296). Dieses Kriterium zur Akzeptanz und wahrgenommener Fairness fällt also weg und muss durch ein anderes ersetzt werden. Das ist möglich, da Kunden den Preis nicht isoliert betrachten, sondern ihn gegen Produktattribute abwägen, einen Trade-Off zwischen Produkt- bzw. Dienstleistungswert und Preis vollziehen. Bei der nicht einheitlichen Preissetzung des Yield Management müssen Unterschiede für den Käufer kommuniziert werden, damit diese wahrnehmbar sind. Als Lösung oder zumindest Abschwächung des Konflikts eignet sich der Bezug auf das Beitragsprinzip: Die Unternehmung muss eine Balance zwischen Belohnung bzw. Vorzug (hier die Preisreduktion) und dem damit verbundenen Einsatz des Kunden (die in Kauf zu nehmenden Restriktionen) halten. Um Beiträge für die Kunden messbar zu machen, ist

vorhandene Transparenz Voraussetzung. Wenn Fairness beurteilt werden soll, ist die betroffene Person motiviert, konkrete Informationen dazu aufzunehmen und zu sammeln. Diese sind so darzustellen, dass jedes Segment aus den Preisoptionen profitieren kann (Cross 1997: 228-229). Die unterschiedlichen Preisniveaus für spezifische Kundensegmente sollten gleichzeitig durch Leistungsdifferenzierung ausgezeichnet und umfassende Information darüber, wie eine Dienstleistung zu einem gegebenen Zeitpunkt aussieht, müssen vorhanden sein.

Der Tausch um Angebot und Nachfrage ist also auch ein Informationsvorgang, denn die Wertschätzung des betreffenden Produktes wird ermittelt: Eine nachfrageorientierte Preisgestaltung bzw. Segmentierung nach Preisvorstellungen ist geeignet, um Erwartungen des Kunden bzw. die Preisbereitschaft für Leistungsvermögen des Anbieters abzubilden.

Erst eine genaue Analyse des Marktes und eine Aufteilung in viele Mikromärkte ergibt Informationen über das Kaufverhalten und die Preisempfindlichkeit. Wenn also ein Produkt oder eine Dienstleistung einen tieferen Preis besitzt, dann muss es entsprechende Eigenschaften aufweisen (es ist beispielsweise nur an Werktagen verfügbar). Diese müssen für Konsumenten akzeptabel aber gleichzeitig für Kunden aus höheren Segmenten ein Hindernis für einen Wechsel in ein tieferes Segment sein. Zwei konkrete Instrumente für die Umsetzung dieser Lösungen sind das „Fenced Pricing“ und die Preisbündelung: Bei der einen Methoden sind Informationen verfügbar, bei der anderen herrscht keine Transparenz:

Fenced Pricing und Kategorisierung

Um mit einer variablen Preisstrategie erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen neben einer guten Preisstruktur eine logische Begründung für die Preisdiskriminierung liefern. Wenn der Umstand in den Vordergrund gerückt wird, dass eine wahrgenommene *gerechtfertigte* Preisdifferenzierung als fair eingestuft wird, ist es notwendig, „Rate Fences“ zu entwickeln, die sich auf Einschränkungen beziehen, welche einzugehen sind, um einen Preisabschlag zu erhalten. Diese können einerseits physisch sein: Zimmertyp, Aussicht, Sitztyp, Ort der Airline etc. oder andererseits nicht-physisch: Annullierungs- oder Änderungsgebühren, Vorteile bezüglich der gewünschten Dauer der Dienstleistung, der Gruppenzugehörigkeit oder des Zeitpunkts des Gebrauchs, der Buchung bzw. der Reservation.

„Fences“ ermöglichen es dem Kunden reduzierte Preise zu nutzen, aber auf jeder Ebene des Preisabschlages müssen Regulationen dazu dienen, den wahrgenommenen Wert für die verschiedenen Marktsegmente auszugleichen. „Fences“ sollen daher logisch, transparent, und auf eine Weise fixiert sein, dass sie nicht umgangen werden können. Beim Kategorisieren in gering abweichende Eigenschaften müssen diese ebenso transparent und letztlich

wahrnehmbar sein. Wenn diese Voraussetzungen erfüllt sind, ist es sogar möglich, die gesamte Kundenzufriedenheit zu steigern.

Preisbündelung

Der Anbieter hat die Möglichkeit, mehrere Produkte zu einem Paket zusammenzufassen und es zu einem Gesamtpreis zu verkaufen. Fluggesellschaften bieten Ferienpakete an, die Flug, Autovermietung und Hotelbuchung einschliessen oder Hotels verkaufen. Wochenendpakete inklusiv Mahlzeiten und Abendunterhaltung (Bateson 1992: 346).

Für eine Preisbündelung spricht der Aspekt der Konsumentenrente. Durch Preisbündelung wird diese von einer Dienstleistung zur anderen verlagert, die sonst nicht verkauft, folglich eine negative Konsumentenrente resultieren würde. Daher ist der kombinierte Wert der beiden Dienstleistungen tiefer als der kombinierte Preis, auch wenn nur eine Dienstleistung separat gekauft würde. Das Zusammenfassen von Leistungen und Preispolitik werden dafür genutzt, Vergleiche zu verunmöglichen. Dem Kunden wird im Gegensatz zum „Fenced pricing“ der Preisvergleich erschwert bzw. keinen Bezug zum Referenzpreis ermöglicht, um die Wahrscheinlichkeit wahrgenommener Unfairness zu reduzieren.

2.3.2 Zurückhalten von Bestand für den wertvollsten Kunden

Ein Hotel mit Tiefpreisgästen zu füllen, die sechs Monate im voraus gebucht haben, heisst, den Verlust der höherwertigen, Last Minute-Verkäufe in Kauf zu nehmen. Ziel des Yield Management ist es, das „Umsatzverdrängungsrisiko“ (Corsten/ Stuhlmann 1998: 13) – die Nichtnutzung einer höherwertigen Nachfrage – möglichst klein zu halten. Wenn eine Firma über die Interaktion zwischen Tarif-Klassen Bescheid weiss, sieht sie, wie viele Bestandeseinheiten sie zu einem höheren Preis hätte verkaufen können, jetzt aber zu einem tieferen Preis veräussert wurden (Kimes 1989: 351). Nach diesem Prinzip bekommt nicht der loyalste, sondern der höchstzahlende bzw. ertragsreichste Kunde den Sitz. Dafür muss nicht einmal die Situation eines Nachfrageüberschusses gegeben sein, sondern das Gewinnpotential der einzelnen Segmente wird analysiert. Mittels Kontrollen kann Bestand für Kundensegmente mit der höchsten Zahlungsbereitschaft –die ertragsreichsten Kunden– aufgehoben werden, seien dies regelmässige oder gelegentlichen Kunden (Cross 1997: 86-87;Wirtz/ Ho Pengh/ Patterson 2001: 13). Wenn der Nachfrager sich diesem Vorgehen bewusst wird, kann sich aus der resultierenden Unsicherheit rasch empfundene Unfairness entwickeln.

Üblicherweise spielt im Kaufprozess die Ankunft des Kunden eine Rolle. Als fair gilt das traditionelle, regelhafte Entscheidungsverfahren, das Prinzip „First come, first served“, welches als Gleichbehandlung der Käufer eingeschätzt wird und zur Lösung von Übernachfrage dient (Frey/ Gygi 1988). Im Yield Management wird nicht nach diesem Prinzip gehandelt, sondern weil genau dann, wenn die Güter knapp sind, eine Ertragsmaximierung möglich ist, wird dem Preissystem - der Allokationswirkung des Preises - den Vorzug gegeben. Die Bereitschaft einiger Kunden früh zu kommen, trägt nichts zur Umsatzsteigerung bei. Die durch Umfragen bestätigte Regel besagt aber, dass Auktionen als Rationisierungsinstrument abgelehnt werden. Eine explizite Auktion für die Allokation eines knappen Gutes ermöglichte es der Firma, Gewinn auf Kosten ihrer Transaktoren zu erzielen: Das würde als unfair empfunden. Kahneman/Knetsch/Thaler (1986: 735) erklären sich die Opposition gegenüber Auktion mit folgender Regel: Nur Güter, wofür ein aktiver „Resale Market“ existiert und die als Wertaufbewahrung dienen, dürfen mittels Auktionen abgesetzt werden. Der potentielle Wiederverkaufspreis reflektiert den höheren Wert des Anlagegutes und der Käufer wird nicht als verlusterleidend wahrgenommen. Dienstleistungen zählen nicht zu dieser Kategorie.

Bei grosser Nachfrage einem loyalen Kunden keinen Discount zu gewähren, den er normalerweise bekommt, ist ziemlich unklug. Hier stehen Unternehmen vor einem Entscheidungsproblem: Wenn ein Allokator bei der Verteilung der Belohnung unter Gruppenmitgliedern des einen Anteil erhöht, geschieht das konsequenterweise auf Kosten eines anderen. Der Allokator (hier das Unternehmen) muss den vorteilhaften, nützlichen Effekt gegenüber dem potentiell negativen Effekt, anderen Anteile zu kürzen, abwägen. Auf das Yield Management übertragen, heisst das, den langfristigen Kapitalwert eines regelmässigen Kunden nicht zu vernachlässigen und dies mit dem Yield Management System in Übereinstimmung zu bringen. Dienstleister haben Treueprogramme eingeführt und Richtlinien ausgearbeitet, um wiederholten Kunden eine bevorzugte Erhältlichkeit zu bieten („Preferred Availability Policies“ (Wirtz/ Ho Pengh/ Patterson 2001: 14). Das entstehende Dilemma, wenn sich Mitglieder eines Treueprogramms in Spitzenperioden keine Buchungen sichern können, ist durch diese spezielle Behandlung von regelmässigen Kunden aber nicht gelöst.

2.3.3 Überbuchungen

Aus einem Reservierungssystem - dem zeitlich vorgelagerter Verkauf - ergibt sich der Vorteil, dass sich der Transfer von zumindest einem Teil der steuernden externen Faktoren *vor* der eigentlichen Integration der sonstigen externen Faktoren vollzieht. Dem Nachfrager werden „Verfügungsrechte an

der Inanspruchnahme bestimmter Kapazitäten zugeteilt, die dann nicht mehr für andere Nachfrager genutzt werden können“ (Corsten/ Stuhlmann 1998: 9). Zu Überbuchen bedeutet, gezielt Reservierungen über die bestehende Kapazität hinaus anzunehmen. Diese neutralisieren Stornierungen und führen somit zu einer höheren Auslastung der Kapazität. Auf der anderen Seite aber beinhaltet Reservierungskapazität ein Umsatzverlustrisiko, nämlich dass freie und dann nichtgenützte Kapazität übrig bleibt. Überbuchungen dienen dem Risikoausgleich zwischen Umsatzverlust und Umsatzverdrängung. Unternehmungen, die verderblichen Inventar führen, überbuchen, um sich gegen mögliche Auslastungsrisiken der No-Shows (kurzfristiges Nicht-Erscheinen) oder Go-Shows (ungeplantes Erscheinen) zu schützen. Um eine Überbuchungspolitik zu entwickeln, muss eine Firma Informationen über vergangenheitsbezogene No-Shows und Absagen über sammeln (Corsten/ Stuhlmann 1998:13;Kimes 1989: 351).

Überbuchungen stellen ein zentrales, bezüglich Fairnesswahrnehmung aber ein heikles Element des Yield Management dar, denn es muss eine Lösung für den Umgang mit versetzten Kunden vorhanden sein. Reservierungen werden solange über die tatsächliche Kapazität hinaus akzeptiert, wie der Erlös der Überbuchung grösser ist als das Produkt aus der Wahrscheinlichkeit, einen gebuchten Kunden ablehnen zu müssen und den Kosten, die durch die Ablehnung entstehen (Friege 1996: 619). Optimale Überbuchungsraten lassen sich zwar berechnen, aber was die Fairness betrifft, besteht das Risiko der Überverkäufe, wo Fehlmengenkosten entstehen, Verlust von Good Will bei Kunden und empfundene Unfairness aufgrund von enttäuschten Erwartungen der Kunden resultiert, die so zu Konkurrenz abwandern. Unter anderem zeigt Campbell (1999), dass sich wahrgenommene Unfairness direkt auf die Kaufgewohnheiten auswirkt. Um diesem Konflikt auszuweichen, sollten Firmen sicher gehen können, dass Kunden ihre Reservierung honorieren. Durch die Entwicklung einer Annulierungspolitik, die den Gebrauch von Garantien, Kundenerinnerungen oder -depots enthält, können No-Shows reduziert werden (Kimes 2000: 10). Die Verantwortung für die Ankunft lässt sich so auf den Konsumenten übertragen, ihm wird die kognitive und verhaltensmässige Kontrolle angeboten bzw. seine Abhängigkeit gegenüber der Unternehmung reduziert, um das Risiko der unzureichenden Befriedigung und empfundenen Unfairness zu minimieren. Trotzdem sollte man Überbuchungspolitik nicht ohne Kundenrückgewinnungsprogramme betreiben, um mögliche negativen Auswirkungen zu verhindern. Für den Umgang mit Nichterhältlichkeit von reservierten Kapazitäten sind folgende Punkte notwendig (Liebermann 1993: 39;Wirtz/ Ho Pengh/ Patterson 2001: 15):

- Die Flexibilität eines Kunden, eine Nachfrage zurückzustellen, erfassen können.
- Informationen im Voraus geben, dass der Kunde eine Alternative ins Auge fassen kann.

- Ersetzungsservice anbieten, um die Möglichkeit, dass der Kunde der Konkurrenz aus-gesetzt ist, zu minimieren.

Hier vermag die Aussicht auf eine Alternative die Wahrnehmung von Unfairness bei tatsächlicher Ablehnung eines gebuchten Kunden reduzieren. Wenn dennoch Unan-nehmlichkeiten (Restriktionen) ausgeglichen werden müssen, kann das über ein Angebot von grosszügigen Kompensationen (Vorzüge) geschehen; also wieder nach dem Vorgang des Beitragsprinzips. Ohne Transparenz bzw. Informationen durch Mitarbeiter, welche die Vorteile des Überbuchens betonen, sind die oben beschriebenen Massnahmen nicht durchführbar.

3 Fazit

Pricing bei Dienstleistung ist sowohl eine strategische Aufgabe, als auch ein Marketinginstrument. Während in den ökonomischen Modellen das Ziel des Pricing in der Gewinnmaximierung besteht, existieren in der Praxis verschiedene Zieldimensionen (Rentabilität, Wachstum, Marktanteil, Gewinn, Marktstabilität, Positionierung, Auslastung), was zu Zielkonflikten führen kann.

Die typischen Eigenschaften von Dienstleistungen wie Intangibilität, Nichtlagerbarkeit, Nichtübertragbarkeit und Untrennbarkeit von Produktion und Konsum sowie die Heterogenität stellen besondere Anforderungen an das Pricing.

Insbesondere das Dilemma zwischen einer fixen Kapazität und einer schwankenden Nachfrage hat in den letzten zwei Jahrzehnten zum Yield Management geführt. Yield Management ist ein Ansatz zur integrierten Preis- und Kapazitätssteuerung, mit dem Ziel, eine gegebene Gesamtkapazität so in Teilkapazitäten aufzuteilen und Preisklassen zu bilden, dass eine Ertrags- oder Umsatzmaximierung erreicht wird.

Die inherente Preisdifferenzierung des Yield Management führt dazu, dass Kunden für dieselbe Dienstleistung unterschiedliche Preise bezahlen. Dies wiederum wird von Kunden häufig als ungerecht empfunden, wodurch ein weiteres Dilemma entsteht. Eine Ertrags- und Auslastungsoptimierung auf der einen Seite kann einer Kundenorientierung auf der anderen Seite zuwiderlaufen.

Daraus ergeben sich zwei konkrete Forderungen an die Pricing-Praxis. Erstens sollten sich Pricing-Managerinnen und -manager klar werden über die verschiedenen Zieldimensionen, um auftretende Konflikte proaktiv zu lösen. Zweitens müssen sich Pricing-Managerinnen und -manager bemühen, die strategische Dimensionen des Pricing innerhalb des Service Star zu integrieren, und gleichzeitig die operative Dimensionen des Pricing im Dienstleistungsdreieck umzusetzen. Dabei kann das Yield Management eine entscheidende Rolle spielen.

Verständnisfragen

1. Beschreiben Sie den Zusammenhang zwischen Gewinnelastizität und Preisdifferenzierung.
2. Sollte eine kundenorientierte Airline Ihrer Meinung nach auf die Überbuchung von Flügen grundsätzlich verzichten?
3. In Abbildung 1 sehen wir, dass die Nachfrage x sinkt, wenn der Preis p steigt. In einem Feriendorf wie Grindelwald können wir jedoch die

umgekehrte Situation beobachten: Über Weihnachten sind die Preise hoch und alle Hotelzimmer sind ausgebucht, im Mai sind die Preise tief und die Nachfrage ist gering. Wie erklären Sie dieses Paradox?

Vertiefende Literatur zu Kapitel 1

- Bateson, J. E. G. (1992): *Managing Service Marketing*, 2. Auflage, Chicago.
- Campbell, M. C. (1999): Perception of Price Unfairness: Antecedents and Consequences, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, No. May, S. 187-199.
- Corsten, H./Stuhlmann, S. (1998): Yield Management- Ein Ansatz zur Kapazitätsplanung und -steuerung in Dienstleistungsunternehmen. *Schriften zur Produktionswirtschaft* 18, Kaiserlautern.
- Cross, R. G. (1997): *Revenue Management*, Wien; Frankfurt.
- Frey, B. S./Gygi, B. (1988): Die Fairness von Preisen, in: *Schweizerische Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik*, Vol., No. 4, S. 519-538.
- Friege, C. (1996): Yield Management, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, Vol. 25, No. 12, S. 616-622.
- Kahneman, D./Knetsch, J. L./Thaler, R. (1986): Fairness as a Constraint on Profit Seeking: Entitlements in the Market, in: *American Economic Review*, Vol. 76, No. 4, S. 25, 728-741.
- Kimes, S. (2000): A Strategic Approach to Yield Management, in: Ingold, A./McMahon-Beattie, U./Yeoman, I. (Hrsg.): *Yield Management. Strategies for the Service Industries*, New York, S. 3-14.
- Kimes, S. E. (1989): Yield Management: A Tool for Capacity-Constrained Service Firms, in: *Journal of Operation Management*, Vol. 8, No. 4, S. 348-363.
- Kotler, P. (2000): *Marketing Management. The Millennium Edition*, 10. Auflage, Upper Saddle River.
- Liebermann, W. H. (1993): Debunking the Myth of Yield Management, in: *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 34, No. 1, S. 34-41.
- Michel, S./Oberholzer Michel, K. (2006): *Marketing. Eine praxisorientierte Einführung mit zahlreichen Beispielen*, 2. Auflage, Zürich.
- Simon, H. (1995): *Preismanagement kompakt. Probleme und Methoden des modernen Pricing*, Wiesbaden.
- Wirtz, J./Ho Pengh, T./Patterson, P. G. (2001): *Yield Management: Resolving Potential Customer and Employee Conflicts*, www.fba.nus.edu.sg/fba/mscphd/rps0126.pdf Zugriff: 3.9.2002.

Zeithaml, V. A./Bitner, M. J./Gremler, D. D. (2005): Services Marketing, 4. Auflage, New York et al.