

Bachelorarbeit

**Customer Relationship Management und Revenue Management bei Airlines -
Grundidee und Möglichkeiten für ein Zusammenwirken dieser Ansätze**

Simon Thiel

Matrikelnummer: 70045631

Erstprüfer: Prof. Dr. Trost

Zweitprüferin: Dipl.-Kffr. Mödeker

Eingereichte Abschlussarbeit
zur Erlangung des Grades
Bachelor of Arts
im Studiengang
Transport- und Logistikmanagement
an der
Karl-Scharfenberg-Fakultät
der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften

Eingereicht am: 06.02.2015

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis.....	IV
Tabellenverzeichnis	V
1. Einleitung.....	1
2. Entwicklung des Marktes der Airline-Industrie und die Entstehung des CRM und RM.....	3
2.1. Situation der Airline-Industrie vor dem Airline Deregulation Act	3
2.2. Entwicklung des Marktes nach der Deregulierung	3
2.3. Entstehung des CRM bei Airlines als Reaktion auf die Low Cost Carrier	4
2.4. Entstehung des RM als Folge des Airline Deregulation Act	5
3. Erläuterung der Systeme Revenue Management und Customer Relationship Management.....	7
3.1. Customer Relationship Management	7
3.1.1. Hauptziel und die strategische Ausrichtung des CRM.....	7
3.1.2. Theoretische Grundlagen und Aufgaben des CRM	7
3.1.3. Praktisches Beispiel zur Anwendung von CRM in einer Airline.....	20
3.2. Revenue Management	21
3.2.1. Hauptziel und die strategische Ausrichtung des RM.....	21
3.2.2. Theoretische Grundlagen	21
3.2.3. Praktisches Beispiele zur Anwendung des RM bei einer Airline	37
4. Gegenüberstellung der beiden Managementsysteme.....	40
4.1. Synergien	40
4.2. Konflikte	45
4.3. Ergebnis des Vergleichs.....	46
5. Konzeptentwicklung zur nachhaltigen Zusammenarbeit beider Systeme.....	47
5.1. Unternehmensprofil.....	48
5.2. McKinsey 7'S Modell	49
5.3. Optimierung der Synergien	53
5.4. Konfliktlösung.....	53
5.5. Optimiertes Unternehmensmodell	54
6. Fazit und Ausblick.....	58
Literaturverzeichnis.....	59
Eidesstattliche Erklärung.....	60
Anhang	61

Abkürzungsverzeichnis

RM	Revenue Management
CRM	Customer Relationship Management
ADA	Airline Deregulation Act
CAB	Civil Aeronautics Board
LCC	Low Cost Carrier
O&D	Origin & Destination
CLV	Customer Lifetime Value
EMSR	Expected Marginal Seat Revenue
SIN	Singapur
FRA	Frankfurt am Main
DXB	Dubai

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Der Kundenbeziehungslebenszyklus.....	8
Abbildung 2 Grundgedanke des Revenue Management	22
Abbildung 3 Unterschiede der Kundengruppen einer Airline	24
Abbildung 4 Darstellung der möglichen Routenoptionen.....	36
Abbildung 5 McKinsey 7'S Modell	47
Abbildung 6 Firmenlogo European Star Aviation	48
Abbildung 7 Organisationsstruktur European Star Aviation Istzustand.....	51
Abbildung 8 Organisationsstruktur European Star Aviation Sollzustand.....	55

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Ideale Charakteristika einer Industrie zur effizienten Einsetzung des Revenue Management	23
Tabelle 2 Beispiel zur Erläuterung des Nesting als Aufgabenfeld des RM 1	32
Tabelle 3 Beispiel zur Erläuterung des Nesting als Aufgabenfeld des RM 2	32
Tabelle 4 Beispiel zur Erläuterung der verkaufsstrombezogenen Buchungsklassensteuerung als Aufgabenfeld des RM	33
Tabelle 5 Beispiel zur Erläuterung der verkaufsursprungsbezogenen Buchungsklassensteuerung als Aufgabenfeld des RM 1	35
Tabelle 6 Beispiel zur Erläuterung der verkaufsursprungsbezogenen Buchungsklassensteuerung als Aufgabenfeld des RM 2	35
Tabelle 7 Praktisches Beispiele zur Anwendung des RM bei einer Airline.....	38
Tabelle 8 Gegenüberstellung der Teilziele des CRM und RM	40

1. Einleitung

Die Airline-Industrie ist wie viele weitere Branchen heutzutage sehr dynamisch. Der sich stetig ändernde Einfluss von ökonomischen Faktoren macht es für ein Unternehmen wichtig die eigene Struktur anzupassen. Es werden neue Konzepte entwickelt oder bestehende Systeme angepasst um die Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen und am Markt nachhaltig zu bestehen. Zwei der elementar wichtigsten Systeme für das erfolgreiche betreiben einer Airline in der heutigen Zeit sind das Customer Relationship Management (CRM) und das Revenue Management (RM).

Problemstellung:

CRM fokussiert sich auf die nachhaltige Bindung von Kunden an das Unternehmen. Dies ist unerlässlich um am Markt konkurrenzfähig zu bleiben. Durch die Vielzahl von Airlines und das dadurch breite Angebot für Kunden ist es entscheidend sich von der Konkurrenz abzuheben. Ein CRM ist bestens dazu geeignet dem Kunden Anreize zu geben immer wieder bei derselben Airline einzukaufen.

Ebenso wichtig wie das CRM ist es für eine Airline RM zu betreiben. Der hierbei zu verfolgende Grundsatz der Ertragsoptimierung sichert dem Unternehmen Einnahmen und erhöht durch Methoden zur effizienten Preisgestaltung die Konkurrenzfähigkeit. Die Fähigkeit unterschiedliche Preise am Markt anzubieten ist essentiell um ein breites Spektrum an Kunden anzusprechen.

Die beiden Systeme offenbaren demnach unterschiedliche strategische Grundsätze, wodurch interne Interessenkonflikte entstehen, wenn CRM und RM gleichzeitig in einem Unternehmen angewendet werden.

Zielsetzung:

Ziel dieser Arbeit ist es die Überschneidungen und die Unterschiede der Systeme zu erkennen. Anhand eines Vergleichs der beiden Managementsysteme sollen diese offengelegt werden. Daraufhin soll die Lösung der Konflikte und die Anpassung der Überschneidungen erarbeitet werden um ein Konzept zu entwickeln, welches es ermöglicht, die beiden Systeme in einer Airline harmonisch und profitabel anzuwenden.

Aufbau der Arbeit:

Um die Auswirkungen der beiden Systeme auf eine Airline zu erfassen, werden diese zunächst beleuchtet. Dazu dient eine Analyse der Historie der Airline-Industrie bis zu der Entstehung der Systeme und schließlich deren Entwicklung bis heute. Danach werden die theoretischen Grundlagen der beiden Systeme dargelegt.

Um eine ausreichend fundierte Wissensgrundlage der Systeme, wie sie heute funktionieren, zu schaffen, werden die Systeme hinsichtlich ihrer Ziele analysiert. Dies bildet eine solide Grundlage um die beiden Systeme schließlich auf ihre Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu vergleichen.

Die Gemeinsamkeiten und Unterschiede werden anschließend hinsichtlich ihrer Kompatibilität analysiert und es werden Ansätze gefunden, mit denen ein Unternehmen in der Praxis beide Systeme ohne Komplikationen anwenden kann.

2. Entwicklung des Marktes der Airline-Industrie und die Entstehung des CRM und RM

1978 wurde in den USA der „Airline Deregulation Act“ (ADA) verabschiedet. Dieses Gesetz war dafür verantwortlich, dass die staatliche Kontrolle auf die Luftverkehrsunternehmen verringert wurde. Durch den ADA waren Fluggesellschaften frei in der Gestaltung ihrer Flugpreise und Strecken. Zusätzlich war der Eintritt in den Markt für neue Fluggesellschaften nun möglich (vgl. o.V., <http://www.avjobs.com/history/airline-deregulation.asp>, 08.01.2015).

Durch die Liberalisierung des Luftverkehrsmarktes sollte der Wettbewerb zwischen Airlines gefördert werden. Airlines sollten in Privatbesitz übergehen und die Kapazitäten, Frequenzen und Preise ihres Angebotes selbst bestimmen dürfen. (vgl. Maurer, P., 2006, S. 13) Die Deregulierung des europäischen Luftverkehrsmarkts erfolgte erst in den 1990er Jahren.

2.1. Situation der Airline-Industrie vor dem Airline Deregulation Act

Ursprünglich war der Staat Eigentümer von Fluggesellschaften sowie von Infrastruktureinrichtungen. Durch die bestehenden Markteintrittsbarrieren sollten die staatlichen Airlines vor möglichen Wettbewerbern geschützt werden (vgl. Maurer, P., 2006, S. 13).

Vor Verabschiedung des ADA wurden die Flüge der national und international agierenden Fluggesellschaften durch das Civil Aeronautics Board (CAB) geregelt. Durch das CAB wurden von 1938 bis 1984 die Flugpreise, Flugpläne und Flugrouten der Luftfahrtindustrie in den USA reguliert. Dies hatte zur Folge, dass die Unterschiede der einzelnen Airlines nur durch die Qualität der Crew und den Service an Board sowie an den Terminals ausgemacht wurden (vgl. Smith, F. A., <http://www.econlib.org/library/Enc/AirlineDeregulation.html>, 11.01.2015).

2.2. Entwicklung des Marktes nach der Deregulierung

Durch die vorgenommene Deregulierung konnten die Preise nun von den Airlines selbst gestaltet werden und es gab die Möglichkeit für neue Unternehmen in den Markt einzutreten. Durch diese Öffnung des Marktes kam ein neues Geschäftsmodell von Airlines auf den Markt: die Low Cost Carrier (LCC).

In den USA gab es so in den 1980er Jahren eine beträchtliche Anzahl neuer Airlines. Es gab zwei verschiedene Ansätze von Neugründungen eines LCC. Die erste Alternative war die Gründung eines eigenständigen LCC wie z.B. Southwest Airlines, Amer TransAir, Jetblue etc. Die zweite Möglichkeit

war, dass eine bereits bestehende Fluggesellschaft einen LCC als Tochtergesellschaft gegründet hat. Beispiele dafür sind die LCC Shuttle von United oder Delta Express.

In Europa kam die große Welle der Neugründungen von LCC erst Mitte der 1990er und kann in drei unterschiedliche Arten von Geschäftsgründungen unterteilt werden. Genau wie in den USA gibt es die Neugründung einer eigenständigen Low Cost Airline wie z.B. bei Ryan Air oder EasyJet und die Gründung von Tochterunternehmen wie beispielsweise Germanwings als Tochtergesellschaft der Lufthansa oder der LCC Buzz der Niederländischen KLM. Die dritte Art der Gründung eines LCC ist die Umwandlung einer bestehenden Airline in das Konzept eines LCC wie es beispielsweise bei Airberlin geschehen ist (vgl. Maurer, P., 2006, S. 43).

2.3. Entstehung des CRM bei Airlines als Reaktion auf die Low Cost Carrier

Anfang der 1980er Jahre wurden in den USA die ersten Vielfliegerprogramme entwickelt. 1981 war American Airlines die erste Fluggesellschaft, die ihr Vielfliegerprogramm auf den Markt brachte. Anfang der 1990er Jahre folgten die europäischen Fluggesellschaften diesem Beispiel. Durch die Einführung dieser Programme wurde in der Airline-Industrie früh erkannt, wie wichtig die Kundenbindung für den wirtschaftlichen Erfolg ist und somit wurden die Grundbausteine für das heutige CRM gelegt. Die Einführung der ersten Vielfliegerprogramme resultierte aus der Deregulierung der Ticketpreise in den USA Anfang der 1980er Jahre sowie in den 1990ern in Europa und den damit immer häufiger auftretenden Geschäftsmodellen der LCC. Seit der Entstehung dieser Programme gibt es weltweit ca. 170 Vielfliegerprogramme mit mehr als 200 Millionen Mitgliedern (vgl. Sterzenbach, R., u. a., 2009, S. 453).

Durch die historische Betrachtung wird deutlich, dass das CRM aufgrund der entstandenen LCC entwickelt wurde um sich diesen gegenüber einen Wettbewerbsvorteil zu sichern. Im Folgenden wird beschrieben warum es heutzutage für eine Airline unabdinglich ist CRM zu betreiben.

Notwendigkeit des CRM

Durch die weltweite Deregulierung der Märkte in der Airline-Industrie und den damit einhergehenden Veränderungen vieler Strukturen innerhalb der Unternehmen wurde es zunehmend wichtiger für jede Airline mit ihren gegebenen Ressourcen und Kapazitäten effizient zu wirtschaften. Durch die neue freie Preisgestaltung und die immer erfolgreicher werdenden LCC waren zunächst vor allem die großen Airlines gezwungen ihre Kostenstrukturen anzupassen. Durch das Einsetzen des CRM war es nun möglich die Kunden nicht immer neu zu werben, sondern Kunden an das Unternehmen zu binden und mit ihnen eine Beziehung einzugehen und diese zu pflegen. Die Pflege und Bindung von be-

reits bestehenden Kunden gilt allgemein als kostengünstiger als die Neukundenakquirierung. Dies wurde durch eine empirische Untersuchung festgestellt, die besagt, dass die Aufwendungen eines Unternehmens durch das Einsetzen des Relationship Managements fünf bis siebenmal geringer sein können als die Akquirierung von Neukunden (vgl. Schneider, W., 2008, S.2).

Da es nach dem ADA weltweit zu einem starken Zuwachs an Airlines kam und somit die Konkurrenz und der Wettbewerb insbesondere durch die neue Unternehmensform der LCC zunahm, war es umso wichtiger für die bestehenden aber auch die neuen Airlines ihre Kunden nicht an die Konkurrenz zu verlieren.

Durch den Kostenvorteil der Kundenbindung und die zahlreichen Konkurrenten in der Airline Branche ist es heutzutage unabdinglich für ein Unternehmen CRM zu betreiben, damit es am Markt bestehen kann.

2.4. Entstehung des RM als Folge des Airline Deregulation Act

Schon in den 1960er Jahren gab es die ersten Ansätze des heutigen RM. Anfang der 1960er wurden schon mehr Flugtickets verkauft als Sitzplätze in einem Flugzeug vorhanden waren – es gab die ersten Überbuchungen.

Durch die Deregulierung des Luftverkehrs in den USA zum Ende der 1970er Jahre und den damit immer häufigeren Markteintritten der LCC wurde der Konkurrenzdruck auf die bestehenden Airlines zunehmend stärker. Um mit den besonders niedrigen Preisen der LCC zu konkurrieren und gleichzeitig das Segment der serviceorientierten Nachfrage zu bedienen wurden RM-Systeme entwickelt.

Die RM-Systeme wurden weiterentwickelt und zunehmend komplexer. Es wurden immer mehr entscheidende Faktoren wie z.B. die Origin und Destination (O&D) Zugehörigkeit einbezogen. Kapazitätskontingente wurden entwickelt um für jeden Flug Tickets zum Discountpreis anbieten zu können. Durch die Erfolge und die Bedeutung des RM war die Airline-Industrie nicht mehr lange die einzige Branche in der RM-Systeme angewendet wurden. So begannen zunächst auch Hotelketten RM-Systeme zu integrieren und wenig später folgten Autovermietungen.

In der heutigen Airline-Industrie ist das RM eine zentrale Aufgabe und eines der wichtigsten Instrumente um konkurrenzfähig zu bleiben. Dies wird im Folgenden detaillierter dargestellt. Der erzielte Erfolg des RM gilt nicht nur für die Airline-Industrie sondern auch für viele weitere Branchen.

Notwendigkeit des RM

Anhand der US Amerikanischen Billigfluggesellschaft „People Express“ lässt sich beweisen, wie wichtig RM-Systeme seit den 1980er Jahren in der Airline-Industrie sind.

Nach der Gründung 1981 war People Express zunächst erfolgreich am Markt. Die Airline hatte als LCC eine Kostenstruktur die weit unter der ihrer Konkurrenten lag und war aus diesem Grund in der Lage die Preise der anderen amerikanischen Airlines zu unterbieten. Um schon bei der Gründung der Airline kostengünstig operieren zu können wählte People Express eine einfache Angebotsstruktur und ein einfaches Reservierungssystem.

Jedoch kam es 1985 zu einem drastischen Umsatzeinbruch und People Express verlor rund 50 Milliarden US-Dollar pro Monat. Dies lag nicht etwa daran, dass die Airline ihr Konzept änderte, sondern daran, dass die Wettbewerber auf dem Markt anfangen RM-Systeme zu integrieren und anzuwenden.

People Express war mit seinen Systemen nicht in der Lage RM zu betreiben. Während andere Airlines nun die Möglichkeiten hatten für einen Flug mehrere Tarife anzubieten konnte People Express für einen Flug jeweils nur einen Preis anbieten. Durch die Einführung mehrerer Preise für einen Flug konnten Airlines wie beispielsweise American Airlines nun durch das Kontingent an günstigsten Flugtickets den Preis von People Express unterbieten und mehrere Kundengruppen zur gleichen Zeit bedienen.

Durch die verschiedenen Angebote für einen Flug kann Ertrag von Kunden generiert werden, die hochpreisige Tickets kaufen, sowie von Kunden die Discounttickets kaufen. Somit werden Gesamtertrag und Auslastung eines Fluges wesentlich gesteigert (vgl. Vasigh, B., 2010, S. 280f).

3. Erläuterung der Systeme Revenue Management und Customer Relationship Management

In diesem Kapitel werden die Grundlagen der beiden Managementsysteme CRM und RM erläutert. Es werden die Aufgaben dargestellt und die dabei zu verfolgenden Ziele erarbeitet, die als Grundlage für den Vergleich beider Systeme in Kapitel 4 dienen. Des Weiteren wird ein Beispiel erarbeitet, das die Anwendung beider Systeme in der Airline-Industrie zeigt.

3.1. Customer Relationship Management

Das Customer Relationship Management ist grundsätzlich für alle Kundenbeziehungen des Unternehmens zuständig. Darunter fällt jedoch nicht nur die eigentliche Kundenbetreuung sondern es bestehen auch diverse Schnittstellen zum Marketing wie beispielsweise bei der Kundenakquirierung.

3.1.1. Hauptziel und die strategische Ausrichtung des CRM

Das CRM ist auf die Zusammenarbeit mit den bestehenden und potentiellen Kunden eines Unternehmens ausgerichtet. Potentielle Kunden werden gezielt ausgewählt, mit Hinsicht auf eine langfristige Beziehung und nicht auf nur einen einmaligen Kauf. Bestehende Kunden versucht man durch CRM an das Unternehmen zu binden und sie zufrieden zu stellen. Die Aktivitäten des CRM zielen darauf ab, dass der Kunde nach dem Beziehen einer Leistung bei einem Unternehmen immer wieder bei demselben Unternehmen einkauft. Aus diesem Grund wird für die Bewertung des einzelnen Kunden auch nicht der Wert des Produktes genommen, der zu dem einzelnen Zeitpunkt gekauft wird, sondern die Grundlage bilden der Customer Lifetime Value (CLV) und der Kundenbeziehungslebenszyklus.

Aus der strategischen Ausrichtung des CRM ergibt sich folgendes **Hauptziel**: Die profitable Zusammenarbeit mit dem Kunden über einen möglichst langen Zeitraum.

Im Idealfall ist die Dauer der Zusammenarbeit das gesamte Konsumentenleben (vgl. Schneider, W., 2008, S. 1). Der hierbei entscheidende Wert für die Unternehmen ist der CLV, der durch das CRM möglichst maximiert werden soll.

3.1.2. Theoretische Grundlagen und Aufgaben des CRM

Im CRM geht es hauptsächlich darum potentielle Kunden auf das eigene Unternehmen aufmerksam zu machen, sie als tatsächliche Kunden zu gewinnen und darüber hinaus an das Unternehmen zu binden. Als Grundlage für das CRM wird der Kundenbeziehungslebenszyklus angesehen (vgl. Schneider, W., 2008, S. 5). Dieser Zyklus beschreibt den idealtypischen zeitlichen Verlauf einer Kundenbeziehung. Der Kundenbeziehungslebenszyklus kann in acht Phasen unterteilt werden, die jeweils ei-

dem Stadium im CRM zugeordnet werden können und unterschiedliche Maßnahmen erfordern um eine erfolgreiche Kundenbindung zu ermöglichen (vgl. Jaeck, H.-F., 2011, S. 30). In Abbildung 1 ist ein idealtypischer Kundenbeziehungslebenszyklus mit seinen Phasen und den Stadien im CRM abgebildet. Der Kundenbeziehungslebenszyklus hat eine starke Ähnlichkeit zum Produktlebenszyklus, übertrifft jedoch dessen Bedeutung im heutigen, auf den Kunden ausgerichteten Marketing (vgl. Jaeck, H.-F., 2011, S. 25).

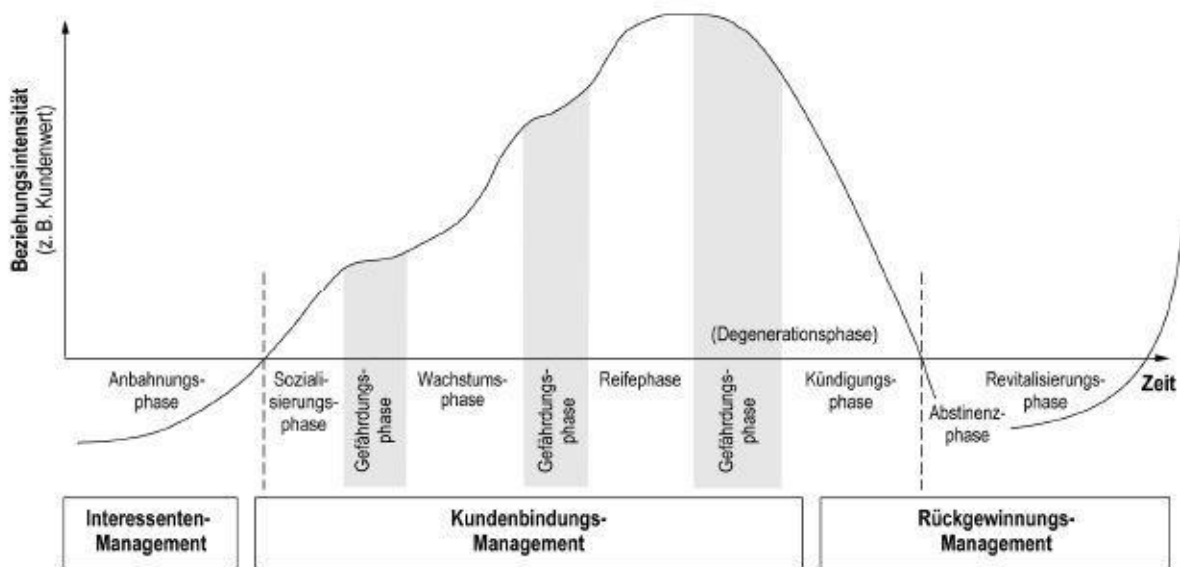


Abbildung 1 Der Kundenbeziehungslebenszyklus

(vgl. o. V., <https://www.studyblue.com/notes/n/rem-konzepte/deck/3123486>, 03.12.2014)

Stadium I des Zyklus: Interessenmanagement

Das Interessenmanagement ist der Teil des CRM, das während der Anbahnungsphase aktiv arbeitet. Die Hauptaufgaben des Interessenmanagements bestehen als erstes in der Identifizierung von potentiellen Neukunden. Daraufhin muss sichergestellt werden, dass Marketingaktivitäten eingeleitet werden, die diese erkannten Kunden erreichen. Aus Kostengründen und durch begrenzte Ressourcen ist es oftmals nötig die Kunden weiter zu segmentieren. Somit werden Kunden, von denen man einen negativen Ergebnisbeitrag erwartet, nicht weiter berücksichtigt und die Marketingaktivitäten konzentrieren sich auf ertragsversprechende Kunden oder Kundensegmente. Um diese Segmentierung durchzuführen wird von den potentiellen Neukunden der CLV ermittelt. Durch das Fehlen von bereits getätigten Transaktionen dieser Kunden kann der CLV nicht exakt ermittelt, sondern nur geschätzt werden. Diese Prognosen werden auf der Datenbasis von Bestandskunden erstellt, die ein ähnliches Profil aufweisen wie der potentielle Neukunde.

Der CLV beschreibt den Wert, den ein Kunde dem Unternehmen über die gesamte Zeit der Geschäftsbeziehung bringt. Zur Ermittlung verwendet man ein dynamisches Verfahren um den gesam-

ten Wert des Kunden zum heutigen Zeitpunkt zu bestimmen. Diese Bestimmung beinhaltet eine Investitionsrechnung bezogen auf den Kunden und den durch ihn verursachten Auszahlungen sowie die durch ihn schon realisierten oder noch zur realisierenden Einzahlungen. Der CLV kann mathematisch für jeden Kunden durch die Kapitalwertmethode mit der folgenden Formel errechnet werden:

$$CLV = -K_0 + \sum_{t=1}^T \frac{e_t - a_t}{(1+d)^t}$$

CLV	Customer Lifetime Value
t = 0, 1, ..., T	Perioden des Betrachtungszeitraums
K ₀	Akquisitionskosten oder Periode t = 0
e _t	(erwartete) Einzahlungen in der Periode t
a _t	(erwartete) Auszahlungen in der Periode t
d	Kalkulationszinssatz

(vgl. Jaeck, H.-F., 2011, S. 73f)

Ein weiterer zu betrachtender Punkt bei der Auswahl attraktiver Neukunden ist die Abschlusswahrscheinlichkeit, also die Wahrscheinlichkeit, ob der Kauf durch den Interessenten wirklich durchgeführt wird. Wichtige Parameter zu dieser Bestimmung sind dabei mögliche Konkurrenten oder der tatsächliche Bedarf nach der angebotenen Leistung.

Wurden all diese Auswahlkriterien getroffen ist der nächste Schritt des Interessenmanagements den ausgewählten Kunden durch gezielte Marketingmaßnahmen dazu zu bewegen einen ersten Kauf durchzuführen, wodurch der Kunde in das nächste Stadium des CRM gelangt (vgl. Jaeck, H.-F., 2011, S. 30-31).

Ziele des Interessenmanagements

1. Informationsgewinnung

Um das eigene Angebot auf seine Kunden oder die potentiellen Neukunden optimal auszurichten und schnellstmöglich auf sich ändernde Wünsche und Trends reagieren zu können, ist es von hoher Bedeutung für ein Unternehmen so viele Informationen über die Kunden und ihr Verhalten zu sammeln wie möglich. Aus diesem Grund ist die **Informationsgewinnung** ein wichtiges Teilziel des CRM (vgl. Winkelmann, P., 2008, S. 367). Diese Informationen lassen sich am besten durch eine gezielte Marktforschung oder sogar durch die Zusammenarbeit mit den Kunden beschaffen. Oftmals angewandte Methoden zur Informationsgewinnung sind Fragebögen, die per Post oder E-Mail an die Kunden versendet werden. Eine Airline beispielsweise kann die Möglichkeit nutzen ihren Kunden nach einem Flugereignis einen Fragebogen zukommen zu lassen. In diesen Bögen können z.B. Informationen über die Zufriedenheit der Kunden mit dem Service gewonnen werden

oder die Kunden können die Möglichkeit bekommen ihre Wünsche für die nächste Reise zu übermitteln. Durch die neu gewonnenen Informationen über die Kunden ist ein Unternehmen nun in der Lage seine Angebote individuell anzupassen. Diese Angebote steigern die Kundenbindung, indem sie die Zufriedenheit erhöhen, da alle Bedürfnisse des Kunden befriedigt werden. Außerdem kann die Profitabilität gesteigert werden, da die Preise ebenfalls individuell bestimmt werden können. Durch die individuelle Preisgestaltung wird die Konsumentenrente noch weiter verkleinert als bei einer gewöhnlichen Preisdifferenzierung.

2. Kundensegmentierung

Da sich einige Kunden in ihren Eigenschaften ähnlich sind und somit für diese Kunden eine gemeinsame Behandlung möglich ist, erschließt sich im CRM das Teilziel die **Kunden in Segmente zu unterteilen** (vgl. Winkelmann, P., 2008, S.299ff). Eine Segmentierung der Kunden beinhaltet für gewöhnlich nicht nur die Bestandskunden sondern auch potentielle Kunden und Kunden der Konkurrenz. Da diese erstellten Segmente in sich geschlossen homogen sind und nach außen heterogen, können sie auch als Zielgruppen definiert werden. Dank dieser Segmentierung sind Marketingabteilungen nun in der Lage die Angebote für die Zielgruppen anzupassen und die Wahrscheinlichkeit eines ersten oder eines erneuten Kaufs wird erhöht. Wenn ein Unternehmen seinem Kunden genau das anbieten kann, was dieser will, wird er es höchstwahrscheinlich auch kaufen.

Durch die Segmentierung der Kunden kann die Profitabilität des Unternehmens gesteigert werden, da für jede Kundenkategorie ein unterschiedlicher Preis angeboten werden kann und somit die Kosten verringert werden, da die Angebotsgestaltung nicht für jeden Kunden sondern für ein gesamtes Segment gemacht wird. Ebenfalls kann die Kostenreduzierung unterstützt werden, da die gezielten Marketingkampagnen Streuverluste erheblich vermindern.

3. Neukundenakquisition

Für jedes Unternehmen ist es wichtig sich nicht nur um die Bestandskunden zu kümmern sondern auch neue Kunden zu akquirieren. Es ist der natürliche Lauf, dass es immer Kunden gibt, die abwandern und nicht wiedergewonnen werden können. Obwohl die **Neukundenakquisition** (vgl. Winkelmann, P., 2008, S. 529ff) im Vergleich zur Pflege der bestehenden Kundenbeziehungen kostenintensiver ist, wird sie als ein unerlässlicher Prozess des CRM angesehen um die zukünftigen Umsätze des Unternehmens zu sichern. Die Kontaktaufnahme zu potenziellen Neukunden kann auf verschiedensten Wegen erfolgen. Durch das Wissen welche Zielgruppe man erreichen will, können die Maßnahmen des Marketings gezielt ausgerichtet werden und Streuverluste werden

minimiert. Sehr häufig angewendete Maßnahmen für die erste Kontaktaufnahme mit möglichen Kunden sind Messeauftritte, Mailings, Verkäuferbesuche und Internetauftritte.

Ohne die Neukundenakquisition würde der Kundenstamm eines Unternehmens immer kleiner werden. Somit unterstützt die Gewinnung der Neukunden das Hauptziel des CRM darin, dass die abgewanderten Kunden durch neue ersetzt werden und mit diesen Kunden neue rentable und langfristige Beziehungen erarbeitet werden.

Stadium II des Zyklus: Kundenbindungsmanagement

Im Allgemeinen beschreibt das Kundenbindungsmanagement alle Maßnahmen, die erforderlich sind um bestehende Kundenbeziehungen weiter zu festigen oder aufrecht zu erhalten.

Anhand des Kundenbeziehungslebenszyklus ist zu erkennen, dass das Kundenbindungsmanagement während mehrerer Phasen aktiv ist. Die Aufgaben, die das Kundenbindungsmanagement dabei erfüllen muss können entsprechend der Phasen unterschieden werden.

Die Sozialisierungsphase und die damit verbundenen Aufgaben des Neukundenmanagement knüpfen direkt an die Aufgaben des Interessenmanagements an. Der Fokus in dieser Phase der Kundenbindung liegt darin die Kunden nach ihrem Erstkauf durch gezielte Angebote und eine individuelle Betreuung zufriedenzustellen. Durch diese Maßnahmen versucht man das Vertrauen der Kunden zu gewinnen und eine Verbundenheit mit ihnen aufzubauen. Die Durchführung dieser Maßnahmen sind äußerst kostenintensiv und aus diesem Grund ist es wichtig, das Potential eines Kunden zu ermitteln um entscheiden zu können mit welchen Neukunden sich eine langfristige Bindung lohnt und in welche man nicht weiter investieren sollte. Ziel dieser Maßnahmen ist es die als attraktiv eingestuften Kunden nun dazu zu bewegen weitere Käufe zu tätigen (vgl. Jaeck, H.-F., 2011, S. 35).

Als nächstes sollte ein Unternehmen versuchen die Kunden von der Sozialisierungsphase in die Wachstumsphase zu bringen. In dieser Phase wächst die Kundenbindung weiter an und geht in die Reifephase über. In diesen Phasen wird die Bindung zum Kunden gefestigt und versucht so lang sie profitabel ist aufrecht zu erhalten und somit die Reifephase des Kundenbeziehungslebenszyklus auszuweiten.

Um einen Kunden dazu zu bewegen mit einem Unternehmen eine langfristige Bindung einzugehen gibt es zwei unterschiedliche Ansätze. Es handelt sich dabei um den Ansatz der Kundenzufriedenheit und den einer Gebundenheitsstrategie.

Mit Hilfe des „Disconfirmation-Paradigma“ lässt sich durch das Bilden der Differenz zwischen der erbrachten Leistung des Unternehmens und der Erwartung des Kunden feststellen, ob die Kundenzu-

friedenheit erreicht wurde oder der Kunde unzufrieden ist. Die Leistung des Unternehmens wird als der Ist-Wert definiert und die Erwartung des Kunden bezeichnet man als Soll-Wert. Ist der Ist-Wert nun größer oder gleicht er dem Soll-Wert, ist der Kunde zufrieden. Ist es jedoch der Fall, dass der Soll-Wert größer als der Ist-Wert, so wurde der Kunde nicht zufrieden gestellt.

Die vom Kunden wahrgenommenen Leistungen beziehen sich auf jeden Kontakt zwischen den Parteien. Also nicht nur die Kaufphase oder die Phase der Erstellung der Dienstleistung sind wichtig für das Erreichen der Kundenzufriedenheit, sondern auch die Vor- und Nachkaufphasen sind entscheidend (vgl. Schneider, W., 2008, S. 36ff).

Die Erweiterung der einfachen Zufriedenheit der Kunden ist deren Begeisterung. Um eine Begeisterung der Kunden zu erreichen müssen deren Anforderungen nicht nur erfüllt sondern übertroffen werden. Diese Anforderungen lassen sich in die folgenden drei Kategorien aufteilen:

- **Basisanforderungen:** Hierbei werden die Muss-Kriterien aufgelistet. Werden diese Anforderungen nicht durch das Unternehmen erfüllt, führt dies zu einer hohen Unzufriedenheit des Kunden. Die Erfüllung wird von den Kunden als selbstverständlich angesehen und erreicht nur eine Nichtunzufriedenheit.
- **Leistungsanforderungen:** Hierunter fallen die Soll-Kriterien. Werden diese Kriterien durch die Leistung erfüllt, steigert dies die Kundenzufriedenheit, wogegen eine Nichterfüllung zu einer Unzufriedenheit führt.
- **Begeisterungsanforderungen:** Eine Begeisterung kann bei dem Kunden durch Leistungen hervorgerufen werden, die er weder erwartet noch gefordert hat. Werden diese Leistungen nicht erbracht führt dies jedoch auch nicht zu einer Unzufriedenheit. Ein Unternehmen muss bei diesen Leistungen jedoch vorsichtig sein, da eine einmalig erbrachte Extraleistung schnell in die Kategorie der Leistungsanforderung fallen kann und somit bei dem nächsten Besuch des Kunden zu einer Unzufriedenheit führen kann, sollte diese Leistung nicht erneut erbracht werden (vgl. Schneider, W., 2008, S. 41-42).

Der Ansatz ein Gebundenheitsgefühl in dem Kunden zu wecken geht über das Erreichen der Zufriedenheit hinaus. Dem Unternehmen muss es gelingen, den Kunden nicht nur zufriedenzustellen, sondern ihn zu begeistern. So entwickelt sich mit diesem Kunden oftmals ein sogenanntes „Advocate relationship“. Diese Kunden sind dem Unternehmen nicht nur loyal, da sie die Produkte des einen Unternehmens immer wieder kaufen, sie empfehlen die Produkte auch freiwillig weiter. Diese Kunden können auch als Fans des Unternehmens bezeichnet werden. Ein Fan zeichnet sich durch die folgenden Merkmale aus:

- Er ist immun gegen den Wettbewerb (vgl. Schüller, A., 2012, S. 92)
- Er ist loyal und treu gegenüber dem Unternehmen (vgl. Schüller, A., 2012, S. 96)
- Er fühlt sich mit dem Unternehmen verbunden (vgl. Schüller, A., 2012, S. 101)
- Er investiert Zeit um sich mit dem Unternehmen auseinander zu setzen und Geld um seine Verbundenheit nach außen zu zeigen (beispielsweise durch Fanshirts)
- Er besitzt in der Regel ein umfangreiches Wissen über das Unternehmen

Fans haben einen äußerst hohen Wert für Unternehmen. Durch ihre Loyalität des Kunden hat das Unternehmen eine höhere finanzielle Planungssicherheit, da diese Kundengruppen regelmäßige Käufe tätigen und dabei meist auch mehr kaufen als andere Kunden. Außerdem ist die Abwanderungsgefahr eines Fans sehr gering. Sollte das Unternehmen einen Fehler begehen oder die erbrachte Leistung nicht die übliche Qualität aufweisen so bleiben Fans dem Unternehmen dennoch treu, da sie eine emotionale Bindung haben. Ein Unternehmen sollte Fans nicht nur als zuverlässige Kunden betrachten. Sie sind oftmals sogar die besten Verkäufer des Unternehmens. Fans verteidigen das Unternehmen gegenüber Angriffen und verbreiten eine positive Mundpropaganda.

Im Gegensatz zu den „Advocate relationships“ und Fans stehen die „Destroyer relationships“. Diese potentiellen Kundengruppen zeichnen sich dadurch aus, dass sie nicht zu den tatsächlichen Kunden gehören und darüber hinaus eine negative Propaganda gegen das Unternehmen verbreiten. Aus diesem Grund sollte ein Unternehmen immer darum bemüht sein alle Kunden zufriedenzustellen um „Destroyer relationships“ zu vermeiden und möglichst viele Kunden als Fans zu gewinnen.

Um ein erfolgreiches Kundenbindungsmanagement zu betreiben, ist es zwingend notwendig auch ein Feedbackmanagement zu betreiben. Das Kundenfeedback lässt sich allgemein in zwei Arten unterteilen, das Lob oder die Beschwerde. Kundenlob zu erhalten ist für gewöhnlich sehr selten und kommt nur dann vor, wenn ein Kunde durch eine Leistung des Unternehmens äußerst begeistert wurde. Ein Lobmanagement wird für gewöhnlich nicht angewandt, da nur bei einer Beschwerde die Gefahr einer Kundenabwanderung besteht. Jedoch kann man aus einem erhaltenen Lob wichtige Informationen ziehen. Beispielsweise können Mitarbeiter durch ein erhaltenes Lob motiviert werden oder die von Kunden wahrgenommenen Stärken können noch weiter verbessert und genutzt werden. Aus einem Kundenlob kann auch geschlossen werden, dass der Kunde eine besondere Verbundenheit mit dem Unternehmen hat, was ihn für eine weitere Bearbeitung im Zuge des CRM attraktiv macht (vgl. Jaeck, H.-F., 2011, S. 40-41).

Beschwerden entstehen dadurch, dass die Kunden mit den von ihnen erworbenen Produkten oder Leistungen unzufrieden sind. Jedoch äußert nicht jeder Kunde dem Unternehmen gegenüber seine Beschwerde. Es gibt drei Faktoren von denen es abhängt, dass sich ein Kunde beschwert:

- Der Kunde vergleicht den Aufwand, den er für seine Beschwerde betreiben muss mit der Aussicht auf den Erfolg. Der Erfolg kann beispielsweise eine Rückerstattung des Kaufpreises oder ein Gutschein für den nächsten Kauf sein. Sollte der Aufwand für den Kunden nun zu hoch erscheinen oder glaubt er nicht an einen Erfolg durch seine Beschwerde, wird er sich davon mit großer Wahrscheinlichkeit abschrecken lassen und seine Beschwerde nicht äußern.
- Kunden mit einem hohen Selbstvertrauen beschweren sich häufiger als die mit weniger Selbstvertrauen.
- Es kommt auf den Grund der Beschwerde an. Handelt es sich um einen sehr offensichtlichen Mangel an dem Produkt oder der Leistung, gehen eher Beschwerden ein als wenn es nicht so ist. Außerdem beschweren sich Kunden häufiger, wenn das Problem ihnen bedeutsamer erscheint oder sie die Ursache eindeutig identifizieren können.

Meistens werden Beschwerden von den Mitarbeitern eines Unternehmens als unangenehm angesehen, jedoch sollten sie mehr als Chance gesehen werden um das eigene Angebot zu verbessern. Durch ein aktives und erfolgreiches Beschwerdemanagement kann es dem Unternehmen gelingen die Abwanderungsrate der Kunden sehr gering zu halten. Kunden, die eine Beschwerde geäußert haben und mit dem daraus entstandenen Ergebnis zufrieden sind, lösen sich nur zu 5 % von dem Unternehmen, wogegen unzufriedene Kunden zu 70 % abwandern (vgl. Schneider, W., 2008, S. 66ff).

Ziele des Kundenbindungsmanagements:

1. Kostenreduzierung

Durch die bewiesene Tatsache, dass die entstehenden Aufwendungen zur Generierung von Neukunden fünf bis siebenmal höher sind als die Kosten der Pflege von Bestandskunden, kann abgeleitet werden, dass ein Teilziel des CRM die **Kostenreduzierung** ist (vgl. Schneider, W., 2008, S. 2). Die Reduzierung der Kosten wird dabei durch ein verändertes Marketingkonzept erreicht. Der Fokus liegt nun nicht mehr in der Neugewinnung von Kunden, sondern in der Pflege der bereits bestehenden Kunden.

Die Kosten für die Akquirierung neuer Kunden verringern sich dank dieser Veränderung enorm, was dazu führt, dass die langfristigen Kundenbeziehungen immer rentabler werden.

2. Informationsgewinnung (siehe Abschnitt Interessenmanagement, Ziele)

3. Kundenidentifizierung

In zahlreichen Unternehmen gibt es das Problem, dass die Mitarbeiter nicht wissen, wer die eigenen Kunden eigentlich sind. Ohne dieses Wissen ist es schwierig für den Vertrieb und das Marketing passende Angebote zu entwickeln, die einen Verkaufsabschluss sehr wahrscheinlich machen. Aus diesem Grund ist es äußerst wichtig für das CRM die **Kunden zu identifizieren** (vgl. Winkelmann, P., 2008, S. 295). Hat ein Unternehmen herausgefunden wer Kunde ist, kann ausgemacht werden, was die Beweggründe für den Kauf waren. Diese Beweggründe können ebenfalls als Grundlage für eine Segmentierung der Kunden dienen. Ähnlich wie bei der Informationsgewinnung hilft auch die Kundenidentifikation dem CRM sein Ziel der langfristigen und profitablen Zusammenarbeit mit den Kunden zu erreichen, in dem Angebote für die Kunden individueller gestaltet werden können um die Zufriedenheit und die Bindung der Kunden zu erhöhen.

4. Kundensegmentierung (siehe Abschnitt Interessenmanagement, Ziele)

5. Kundenbewertung

Eine Segmentierung ermöglicht es einem Unternehmen also die Kunden anhand von unterschiedlichsten Eigenschaften in Gruppen einzuteilen. Dies kann dem Unternehmen jedoch keine Auskünfte über die Relevanz der verschiedenen Kunden geben. Um zu erfahren, wer ein wichtiger Kunde ist und wer zu den eher unwichtigen Kunden gehört, ist es nötig eine **Kundenbewertung** vorzunehmen (vgl. Winkelmann, P., 2008, S. 316ff). Eine solche Bewertung kann anhand unterschiedlicher Aspekte und durch verschiedene Methoden erfolgen. Eine weit verbreitete Methode zur Klassifizierung der Kunden ist die ABC-Analyse. Diese Analyse kann beispielsweise anhand der Umsätze erfolgen, die durch die jeweiligen Kunden realisiert werden. So fallen bei einer Airline Kunden, die häufig reisen und gleichzeitig ein hochpreisiges Ticket buchen in die Kategorie der A-Kunden. In die Gruppe der B-Kunden ordnet man Kunden, die entweder häufig reisen und dabei kostengünstige Tickets kaufen, sowie Kunden die selten reisen dabei jedoch hochpreisige Tickets buchen. Zu den C-Kunden zählen die Kunden, die selten reisen und Flugtickets mit niedrigem Preis kaufen. Durch diese Kategorisierung der Kunden kann nun entschieden werden, welche weiteren Maßnahmen durch das CRM ergriffen werden sollen um die profitable Zusammenarbeit mit den Kunden zu gewährleisten. Die A-Kunden bilden die wichtigste Kundenkategorie für das Unternehmen. Aus diesem Grund werden diese Kunden persönlich von einem Mitarbeiter angesprochen und die Angebote werden individuell für einen einzelnen Kunden entwickelt. Die Angebote für die B-Kunden werden wie bei der Segmentierung für verschiedene Zielgruppen erstellt, die die gleichen Eigenschaften aufweisen. C-Kunden werden nicht weiter in einzelne Zielgruppen unterteilt. Die Angebote werden pauschal erstellt und durch Massenmedien wie das Internet abgesetzt.

Diese unterschiedlichen Angebotsstrategien bewirken eine Stärkung der Beziehung mit den A-Kunden durch den persönlichen Kontakt und eine Erhöhung der Zufriedenheit durch die auf die Bedürfnisse angepassten Angebote. C-Kunden können kostengünstig angesprochen werden, wodurch diese Kundenbeziehungen rentabel werden, obwohl der erwirtschaftete Umsatz dieser Kundengruppierung vergleichsweise gering ist.

6. Abwanderungspräventionsmanagement

Es kommt immer wieder vor, dass der Kunde die Beziehung zu einem Unternehmen aus den unterschiedlichsten Gründen auflösen möchte. Wenn das Unternehmen diese Absicht frühzeitig erkennt, kann dies möglicherweise durch ein erfolgreiches Abwanderungspräventionsmanagement (vgl. Jaeck, H.-F., 2011, S. 45ff) vermieden werden. Das dabei zu verfolgende Teilziel im CRM ist **die Verhinderung des Abwanderns von rentablen Kunden**. Häufige Indikatoren für eine bevorstehende Abwanderung eines Kunden können z.B. vermehrte Beschwerden sein. Reagiert ein Unternehmen mit den entsprechenden Maßnahmen auf die Kunden beispielsweise mit einer schriftlichen Entschuldigung oder einem Gutschein, so ist die Erfolgsaussicht sehr hoch. Die Verhinderung des Kundenverlustes macht im CRM natürlich Sinn, da dieses Managementsystem die langfristige Kundenbeziehung als oberstes Ziel sieht. Außerdem sind auch hier die hohen Kosten für die Neukundengenerierung ein weiterer Vorteil für die Weiterführung der bereits bestehenden Kundenbeziehung.

7. Stammkundenpflege

Damit eine wahre Kundenbindung erreicht werden kann und daraufhin langfristig anhalten kann ist es nötig, dass die Kunden richtig betreut werden. Im CRM kann dies als das Teilziel der **Stammkundenpflege** betrachtet werden (vgl. Winkelmann, P., 2008, S. 536). Nachdem ein neuer Kunde gewonnen wurde, wird das Kundenbindungsmanagement aktiv und versucht eine Beziehung zu ihm aufzubauen. Damit ein Kunde langfristig bei dem Unternehmen bleibt müssen einige Bedürfnisse des Kunden befriedigt werden. Ein Beispiel für ein zu erfüllendes Bedürfnis beschreibt das folgende Teilziel der Kundenzufriedenheit. Die Pflege der Stammkunden beeinflusst direkt das Hauptziel des CRM, da die Maßnahmen entscheiden ob die Kundenbindung gestärkt wird.

8. Kundenzufriedenheit

Eins der wichtigsten Teilziele zur Kundenbindung durch das CRM ist das **Erreichen der Kundenzufriedenheit** (vgl. Schneider, W., 2008, S. 36ff). Ist der Kunde mit der Leistung des Unternehmens zufrieden, gibt es für ihn wenig Anreize die Beziehung zu lösen und zur Konkurrenz zu wechseln. Jeder Kunde muss als Individuum gesehen werden und somit wird deutlich, dass die Zufriedenheit

bei jedem Kunden anders erreicht wird. Einige Kunden sind sicherlich schon zufriedengestellt wenn die Qualität des Produktes oder der Leistung ihren Vorstellungen entspricht, manch anderer Kunde ist nur zufrieden wenn diese übertroffen werden. Ein häufiger Aspekt zur Erreichung der Kundenzufriedenheit und somit zur Kundenbindung ist der richtige Umgang mit Beschwerden bzw. Feedback. Wenn ein Kunde seine Unzufriedenheit gegenüber dem Unternehmen ausdrückt, ist es entscheidend wie darauf reagiert wird. Wird so reagiert, dass der Kunde damit zufrieden ist, sinkt die Wahrscheinlichkeit der Abwanderung auf ein Minimum, während zusätzlich die Bindung gestärkt wird (vgl. Schneider, W., 2008, S. 69). Die Kundenzufriedenheit hat einen direkten Einfluss, denn nur ein zufriedener Kunde wird eine langfristige Bindung mit dem Unternehmen eingehen.

Stadium III des Zyklus: Beziehungsauflosungsmanagement

Natürlich sollen nur die Kundenbeziehungen durch das Kundenbindungsmanagement bearbeitet werden, die rentabel für das Unternehmen sind. Ist dies nicht der Fall, sondern übersteigen die Kosten zur Aufrechterhaltung der Kundenbeziehung den Nutzen dieser, greift das Beziehungsauflosungsmanagement ein. Ein weiterer möglicher Grund für die Auflösung einer Kundenbeziehung wäre, dass eine bestimmte Kundenbeziehung das Image der Firma durch kriminelles oder unangemessenes Verhalten negativ beeinflusst (vgl. Jaeck, H.-F., 2011, S. 45ff).

Ziele des Beziehungsauflosungsmanagements:

1. Identifikation und Auflösung von nicht rentablen Kundenbeziehungen

Für ein Unternehmen besteht nicht nur die Möglichkeit, dass die Kundenbeziehung durch den Kunden gelöst wird, auch aus Sicht des Unternehmens kann es unter Umständen sinnvoll sein die Beziehung zu beenden. Somit ergibt sich das Teilziel **nicht rentable Kundenbeziehungen zu identifizieren und aufzulösen** (vgl. Jaeck, H.-F., 2011, S. 48). Als nicht rentabel gelten Beziehungen wenn der Aufwand zu ihrer Erhaltung größer ist als der daraus gewonnene Nutzen. Jedoch ist es möglich, dass eine Beziehung aufgelöst werden muss obwohl sie bei direkter Betrachtung rentabel ist. Dies kann der Fall sein, wenn die Beziehung zu einem Kunden den Ruf des Unternehmens schädigen kann, da die Weiterführung einer solchen Beziehung zu einer Abwanderung anderer Kunden führen kann und somit weitaus größere finanzielle Verluste bedeuten würde. In diesem Fall muss eine solche Beziehung als nicht rentabel angesehen werden und sollte seitens des Unternehmens abgebrochen werden. Durch die Auflösung der unrentablen Kundenbeziehungen werden einerseits Verluste vermieden andererseits können die Mitarbeiter, die sich vorher um diese Kunden gekümmert haben nun sinnvoller eingesetzt werden, in dem sie rentable Kundenbeziehungen pflegen und verbessern.

Stadium IV des Zyklus: Rückgewinnungsmanagement

Die letzte Phase des Kundenbindungsmanagement geht nahtlos in die erste Phase des Rückgewinnungsmanagements über und wird als die Degenerations- oder Kündigungsphase beschrieben. In dieser Phase beobachtet man ein Sinken des Kundenwertes. Die Gründe dafür können vom Unternehmen, dem Wettbewerb oder dem Kunden ausgehen. Gehen die Gründe vom Kunden selbst aus bedeutet dies, dass der Kunde sich Abwechslung in seinen Käufen wünscht. Sind die Gründe wettbewerbsbezogen bedeutet dies für gewöhnlich, dass ein Konkurrent ein besseres Angebot hat als das eigene Unternehmen. Unternehmensbezogene Gründe gehen meistens mit einem Leistungsfehler einher, wonach das Unternehmen die besten Chancen auf eine erfolgreiche Abwanderungsprävention hat. Es werden zur Verhinderung der Kundenabwanderung die folgenden vier Strategien angewendet:

- **Kompensationsstrategie:** Falls der Kunde einen finanziellen Schaden durch einen Leistungsfehler erlitten hat, versucht das Unternehmen diesen auszugleichen.
- **Anreizstrategie:** Es werden Anreize für den Kunden geschaffen, damit dieser die Geschäftsbeziehung aufrechterhält.
- **Dialogstrategie:** Verloren gegangenes Vertrauen wird durch den Kontakt und eine individuelle Betreuung des Kunden versucht wiederherzustellen.
- **Aufbau von Austrittsbarrieren:** Für das Beenden der Geschäftsbeziehung müssen Kündigungsfristen eingehalten oder -gebühren gezahlt werden.

Waren die Präventionsmaßnahmen nicht erfolgreich, so kann durch ein Rückgewinnungsmanagement versucht werden abgewanderte Kunden erneut an das Unternehmen zu binden und mit ihnen eine neue Beziehung aufzubauen. Neben dem erneuten Aufbau einer Geschäftsbeziehung kann ein Unternehmen durch das Rückgewinnungsmanagement wertvolle Informationen über die Abwanderungsgründe der Kunden erfahren und außerdem eine negative Mund-zu-Mund Propaganda vermeiden.

Zunächst muss analysiert werden aus welchem Grund die Kunden abgewandert sind um daraufhin die richtigen Maßnahmen zur Rückgewinnung einzuleiten. Die Gründe gleichen sich zumeist mit denen, die beim Abwanderungspräventionsmanagement erkannt werden. Sollte ein Kunde durch ein negatives Erlebnis mit dem Unternehmen abwandern kann dieser oftmals durch ein attraktives neues Angebot oder durch finanzielle Entschädigungen zurückgewonnen werden. Wird der Kunde durch das Angebot der Konkurrenz abgeworben, kann das Unternehmen den Kunden eventuell durch ein neues individuell angepasstes Preis-Leistungsangebot zurückgewinnen. Geht der Abwanderungs-

grund vom Kunden aus, so ist es oftmals nicht möglich diesen Kunden erfolgreich wiederzugewinnen (vgl. Schneider, W., 2008, S. 79ff).

Ziele des Rückgewinnungsmanagements:

1. Kundensegmentierung (siehe Abschnitt Interessenmanagement, Ziele)

2. Kundenbewertung (siehe Abschnitt Kundenbindungsmanagement, Ziele)

3. Kundenrückgewinnung

Es gibt unterschiedliche Gründe aus denen Kunden die Beziehung zu einem Unternehmen abbrechen. Oftmals werden die Kunden durch ein besseres oder günstigeres Angebot von einem Konkurrenten abgeworben oder es kann vorkommen, dass ein Kunde mit der erbrachten Leistung des Unternehmens unzufrieden ist. Ist die Beziehung zu dem Kunden jedoch bisher rentabel gewesen und besteht auch weiterhin die Aussicht auf eine lukrative Zusammenarbeit mit dem verlorenen Kunden so kann das Unternehmen versuchen den **Kunden zurückzugewinnen** und die Beziehung erneut aufzubauen (vgl. Winkelmann, P., 2008, S. 599ff). Um mit der Kundenrückgewinnung zu beginnen müssen zunächst die Gründe der Abwanderung des Kunden geklärt werden. Es ist möglich, dass es sich nicht lohnt, Maßnahmen für eine Rückgewinnung zu ergreifen wenn der Kunde beispielsweise eine Leistung bezogen hat, die er aus geschäftlichen Gründen benötigte und diese nun nicht mehr braucht, da er in den Ruhestand gegangen ist. Hat die Analyse jedoch ergeben, dass es lohnenswert ist, den Kunden zurückzugewinnen, so sprechen die folgenden Gründe dafür die entsprechenden Maßnahmen durchzuführen. Im Allgemeinen gilt die Kundenrückgewinnung als kostengünstiger gegenüber der Neukundengenerierung und außerdem vermeidet man durch eine Rückgewinnung negative Mund-zu-Mund Propaganda für das eigene Unternehmen. Die Rückgewinnungsmaßnahmen können sehr unterschiedlich sein und wichtig dabei ist es, diese Maßnahmen bei dem jeweiligen Kunden auf den Grund der Abwanderung anzupassen. Ein Kunde der aufgrund einer unzufriedenen Leistung abgewandert ist muss davon überzeugt werden, dass sich die Leistung des Unternehmens verbessert hat. Andere Rückgewinnungsmaßnahmen können beispielweise die Zahlung einer finanziellen Entschädigung sein oder die Ausstellung eines Gutscheins und eine Entschuldigung. In jedem Fall, in dem die Kundenrückgewinnung eine erneute rentable Beziehung zu dem Kunden verspricht, sollte sie angewendet werden, da dies dem Hauptziel des CRM entspricht.

4. Abwanderungspräventionsmanagement (siehe Abschnitt Kundenbindungsmanagement, Ziele)

5. Kundenzufriedenheit (siehe Abschnitt Kundenbindungsmanagement, Ziele)

3.1.3. Praktisches Beispiel zur Anwendung von CRM in einer Airline

Dieses Beispiel wird anhand einiger Punkte des Kundebeziehungslebenszyklus zeigen, wie eine Airline ein CRM anwendet.

Zunächst wird die Kundenakquirierung durch den Einsatz von Marketingaktivitäten vorgenommen. Um möglichst viele Kunden zu erreichen, können beispielsweise Werbespots ausgestrahlt werden oder Plakatwände benutzt werden. Mit diesen Maßnahmen können vor allem Privatkunden erreicht werden. Eine Präsenz auf Messen oder gezieltes Telefonmarketing ist dazu geeignet ganze Unternehmen zu erreichen.

Wurden die Kunden durch das Marketing auf die Airline aufmerksam und haben ihre ersten Käufe getätigt, ist ein weit verbreitetes Instrument der Airline-Industrie der Einsatz von Vielfliegerprogrammen um die Kunden in den ersten Phasen des Kundenmanagements an die eigene Airline zu binden. Bei diesen Systemen geht es für die Kunden darum Bonuspunkte zu sammeln, die danach gegen Prämien wie beispielsweise ein kostenloses Flugticket, ein Upgrade für den nächsten Flug oder eine vergünstigte Reisetasche eingetauscht werden können. Durch jedes weitere erworbene Flugticket erhält der Kunde mehr Bonuspunkte und kann immer hochwertigere Prämien erhalten. Am Beispiel des Vielfliegerprogramms „Miles & More“ wird deutlich, dass die Bonuspunkte hierbei Meilen genannt, nicht nur durch den Kauf von Flugticket erworben werden können, sondern auch durch das buchen von Hotels oder Mietwagen bei Unternehmen, die Mitglied dieses Kundenbindungsprogramms sind. Ein Programm an dem mehrere Unternehmen mitwirken wird auch Multipartnerprogramm genannt. Die Meilen können allerdings nicht nur bei den Vertragspartnern gesammelt werden, sondern es gibt auch unterschiedliche Möglichkeiten sie dort einzulösen, beispielsweise für eine kostenlose Hotelübernachtung.

Bei Miles & More werden die Kunden in verschiedene Stausebenen eingeteilt. Diese unterschiedlichen Stufen hängen jeweils davon ab wie viele Meilen ein Kunde in einem bestimmten Zeitabschnitt sammelt. Umso mehr Meilen gesammelt werden umso höher ist der Status. Ein höherer Status bietet dem Kunden beispielsweise Zutritt zu hochwertigen Lounges, eine Buchungsgarantie bis zu 24 Stunden vor dem Abflug und eine höhere Wartelistenpriorität (vgl. Sterzenbach, R., u. a., 2009, S. 458f).

3.2. Revenue Management

Das Revenue Management in einem Unternehmen ist zuständig für die Nachfragesteuerung durch die Gestaltung von Kapazitäten und Preisen für das angebotene Produkt oder die Dienstleistung mit dem Ziel den Gesamterlös des Unternehmens zu maximieren. In der Literatur wird alternativ zu dem Begriff Revenue Management häufig der Begriff Yield Management verwendet, der synonym angewandt werden kann.

3.2.1. Hauptziel und die strategische Ausrichtung des RM

Das RM ist bemüht für jede zum Verkauf stehende Einheit den maximal möglichen Erlös zu realisieren. Die wichtigen Stellgrößen dabei sind der Preis und die Kapazität. Diese Größen werden vom RM gesteuert um eine ständige Erlösmaximierung anzustreben. Dieses Managementsystem ist in seiner strategischen Ausrichtung monetär orientiert. Dies bedeutet, dass es im Gegensatz zum CRM nicht relevant ist von welchem speziellen Kunden eine Leistung erworben wird sondern bevorzugt wird der Kunde, der bereit ist den höchsten Preis zu zahlen. Die Berechnungen für den größtmöglichen Ertrag eines Produktes oder einer Leistung und somit die Erstellung des Angebotes, welches auf die unterschiedlichen Kundengruppen ausgerichtet wird, erfolgt jeweils individuell. Für die Airline-Industrie sind hierbei besonders entscheidende Faktoren die Jahreszeit, die Wochentage, die Tageszeiten sowie spezielle Ereignisse oder Veranstaltungen in der Abflug- oder Zielregion eines Fluges.

Aus der monetären Ausrichtung des RM wird das Ziel wie folgt definiert: **Hauptziel** des RM ist die sowohl lang- als auch kurzfristige Gewinnmaximierung. Damit verbunden ist das Ziel den Unternehmenswert langfristig zu steigern (vgl. Klein, R., Steinhardt, C., 2008, S. 24-25).

3.2.2. Theoretische Grundlagen

Der Grundgedanke des Revenue Managements beschäftigt sich mit der Frage, ob eine Airline einen Sitzplatz am heutigen Tage zum sogenannten „Discount Price“ verkaufen soll, obwohl erwartet wird, dass der Sitzplatz morgen bei einer bestimmten Wahrscheinlichkeit zum „Full Price“ verkauft werden kann. Durch die folgende Abbildung wird diese Frage illustriert:

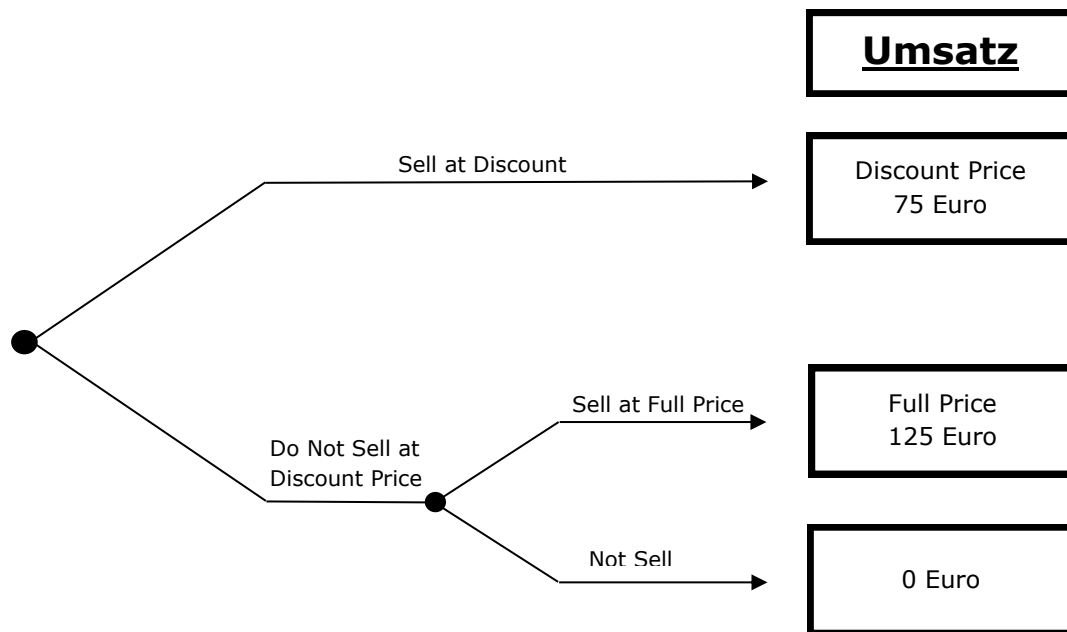


Abbildung 2 Grundgedanke des Revenue Management

(vgl. Sterzenbach, R., u. a., 2009, S. 359)

In der Abbildung ist zu sehen, dass die Airline zwei unterschiedliche Preise anbietet, den Discount Price und den Full Price. Es wird nun angenommen, dass die Airline bei einem bestimmten Flug in der Zukunft nur noch einen verfügbaren Sitz zu verkaufen hat und es einen Interessenten gibt, der das Flugticket zum Discount Price kaufen will. Die Airline muss nun entscheiden, ob sie das Ticket an den Interessenten verkauft. Es wird nun die Wahrscheinlichkeit berücksichtigt zu der das Ticket zum Full Price verkauft wird. Die dabei ausschlaggebende Wahrscheinlichkeit beträgt 60 %. Bei dieser Wahrscheinlichkeit ist der Erwartungswert beider Alternativen gleich groß. Ist der Erwartungswert das Flugticket zum Full Price zu verkaufen nun geringer, wird die Airline sich entscheiden an den Interessenten zum Discount Price zu verkaufen. Ist der Erwartungswert jedoch höher wird die Anfrage zum Discount Price abgelehnt werden (vgl. Sterzenbach, R., u. a., 2009, S. 359f).

Damit das Revenue Management in einer Branche effizient und sinnvoll angewendet werden kann ist es notwendig, dass diese Branche bestimmte Charakteristika aufweist. In der folgenden Tabelle werden diese Charakteristika beschrieben.

IDEALE CHARAKTERISTIKA EINER INDUSTRIE ZUR EFFIZIENTEN EINSETZUNG DES REVENUE MANAGEMENT

1.	Die Kapazitäten des Angebots sind weitgehend fix. Eine Anpassung der Kapazität ist nur schwer realisierbar.
2.	Die Kapazitäten des Angebots lassen sich durch den Anbieter jederzeit steuern.
3.	Das erzeugte Gut oder die Dienstleistung ist nicht lagerfähig bzw. verderblich.
4.	Die Fixkosten haben einen hohen Anteil an den Gesamtkosten. Es gibt geringe Grenzkosten.
5.	Es herrscht eine starke und gleichzeitig stochastische Nachfrageschwankung.
6.	Der Verkaufszeitpunkt liegt vor dem Nutzungszeitpunkt des Produkts.
7.	Die Kunden können in Segmente unterteilt werden und danach kann eine Preisdifferenzierung vorgenommen werden.
8.	Die angebotenen Produkte sind weitgehend identisch.

Tabelle 1 Ideale Charakteristika einer Industrie zur effizienten Einsetzung des Revenue Management

Das RM besteht aus mehreren Elementen, die im Folgenden aufgeführt werden und in den weiteren Unterkapiteln detailliert durch ihre Aufgaben und Ziele beschrieben werden.

Die Hauptelemente bzw. Aufgabenfelder des RM sind:

- Marksegmentierung und Preisdifferenzierung
- Nachfragelenkung im Zeitverlauf
- Überbuchung
- Bildung und Einzelsteuerung von Buchungsklassen
- Nesting
- Verkaufstrombezogene Buchungsklassensteuerung
- Verkaufsursprungsbezogene Buchungsklassensteuerung
- Prognosemodelle

(vgl. Sterzenbach, R., u. a., 2009, S. 365).

Aufgabenfeld I des RM: Marktsegmentierung und Preisdifferenzierung

Die Marktsegmentierung hat das Ziel, die verschiedenen Kunden durch ihre Profile in Kundensegmente einzuteilen, die in sich geschlossen homogen, untereinander jedoch heterogen sind. Durch diese Segmentierung können die unterschiedlichen Bedürfnisse der Kunden erfasst werden. In der Airline-Industrie unterscheidet man im Allgemeinen zwischen zwei Kundensegmenten, das Segment der Geschäftsreisenden und das der Privatreisenden. Die Unterschiede dieser beiden Kundengruppen werden anhand von mehreren Merkmalen durch den folgenden Vergleich verdeutlicht.

GESCHÄFTSREISENDE	PRIVATREISENDE
Reisegrund	
<ul style="list-style-type: none"> • Dienstreisen • Kombinierte Dienst- und Urlaubsreisen • Messe- oder Kongressbesuche 	<ul style="list-style-type: none"> • Urlaubsreisen • Besuchsreisen
Preissensibilität	
<ul style="list-style-type: none"> • geringe Preisempfindlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • sehr preiseempfindlich
Zeitsensibilität	
<ul style="list-style-type: none"> • sehr zeitsensibel 	<ul style="list-style-type: none"> • geringe Zeitsensibilität
Buchungsverhalten	
<ul style="list-style-type: none"> • Buchung erfolgt nah am Abflugdatum 	<ul style="list-style-type: none"> • Buchung erfolgt lange vor dem Abflug
Bevorzugte Beförderungsklasse	
<ul style="list-style-type: none"> • Business-Class 	<ul style="list-style-type: none"> • Economy-Class
Flexibilitätswünsche	
<ul style="list-style-type: none"> • Umbuchungen und Stornierungen werden häufig benötigt 	<ul style="list-style-type: none"> • Umbuchungs- oder Stornierungsmöglichkeiten sind nicht entscheidend
Ertrag für das Unternehmen	
<ul style="list-style-type: none"> • Hoher Ertragswert, da Flugtickets zum Normaltarif gekauft werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Geringer Ertragswert, da meist Sondertarife in Anspruch werden

Abbildung 3 Unterschiede der Kundengruppen einer Airline

(vgl. Maurer ,P., 2006, S. 337f)

Durch die Preisdifferenzierung wird die Schnittstelle zwischen dem Revenue Management und dem Marketing hergestellt. Die Preisdifferenzierung beschreibt allgemein die Schwankungen des Preises im Zeitverlauf zur Ertragsoptimierung. Durch das Revenue Management wird die Preisdifferenzierung jedoch noch durch die Einbindung der Kapazität erweitert. Durch diese Erweiterung besteht für das Unternehmen die Möglichkeit zu jeder Zeit sowohl hohe als auch niedrige Preise anzubieten. Das Kontingent an niedrigen und hohen Preisen richtet sich dabei nach der Nachfrage. Ist diese sehr gering ist das Kontingent für niedrige Preise hoch und das der hohen Preise gering. Ist die Nachfrage jedoch hoch, so ist das Kontingent der hochpreisigen Buchungsklasse sehr groß und das der niedrigen Preisklassen sehr klein.

Das RM einer Airline differenziert ihre Preise nach den folgenden Kriterien:

- Beförderungsklassen (First / Business / Economy)
Dies stellt streng gesehen keine echte Preisdifferenzierung dar, weil es sich jeweils um ein anderes Produkt handelt.
- Zeitpunkt der Buchung

- Zeitpunkt der Reise
- Zeitraum zwischen Hin- und Rückreise
- Ort des Verkaufs
- O & D-Zugehörigkeit

(vgl. Sterzenbach, R., u. a., 2009, S. 366).

Ziele der Marktsegmentierung und Preisdifferenzierung:

1. Marktsegmentierung und Preisdifferenzierung

Ein Unternehmen hat immer verschiedene Kunden, die jeweils unterschiedliche Merkmale aufweisen. Einige Kunden lassen sich jedoch anhand von gleichen Merkmalen in Segmenten zusammenfassen. Im RM ergibt sich daraus das Teilziel, den **Markt zu segmentieren** (vgl. Sterzenbach, R., u. a., 2009, S. 365f). Dieses Teilziel muss im RM zunächst erreicht werden, da es die Grundlage für das nächste Teilziel zur **Differenzierung der Preise** ist (vgl. Sterzenbach, R., u. a., 2009, S. 365f). Wie bereits erwähnt werden Kunden aufgrund ihrer übereinstimmenden Merkmale in Segmente unterteilt. Die am häufigsten auftretenden Merkmale sind dabei die Preissensibilität und die Zeitsensibilität der Kunden. In der Reiseindustrie beobachtet man, dass es sich bei den preissensiblen Kunden für gewöhnlich um Urlaubsreisende handelt und zeitsensible Kunden meist geschäftliche Reisen unternehmen. Durch diese Erkenntnis und die Einteilung der Kunden ist es dem RM nun möglich im nächsten Schritt eine Preisdifferenzierung durchzuführen, durch die das Unternehmen in der Lage ist die gleichen Produkte oder Leistungen durch unterschiedliche Restriktionen zu verschiedenen Preisen abzusetzen.

Mit dem Wissen welche Kundensegmente man bedienen will und die auf diese Segmente abgestimmte Preisgestaltung wird der Umsatz des Unternehmens erheblich gesteigert.

2. Abwerben von Kunden und Verdrängen von Wettbewerbern

Seine Gewinne zu maximieren und auch weiterhin profitabel zu arbeiten kann in manchen Märkten oder Teilmärkten schwierig sein, da es oftmals Konkurrenten gibt, die eine vergleichbare Leistung zu einem geringeren Preis anbieten. Um dennoch Gewinne in einem erfolgsversprechenden Markt zu erzielen ist es unter Umständen nötig die **Kunden der Konkurrenz abzuwerben** oder sogar die **Wettbewerber komplett zu verdrängen** (vgl. Klein, R., Steinhardt, C., 2008, S. 25). Damit dies erreicht werden kann ist es oftmals hilfreich verstärkt das Teilziel der Kapazitätsauslastung zu verfolgen um möglichst viele Kunden, im besten Fall sogar alle potentiellen Kunden, zu bedienen. Ist die vorhandene Kapazität jedoch zu klein um alle Kunden zu bedienen kann es auch sinnvoll sein kurzfristig andere Ressourcen in diesem Teilmarkt einzusetzen um eine Dominanz gegenüber der Konkurrenz auszustrahlen und diese zu verdrängen. Ist dies gelungen können die extra einge-

setzten Ressourcen wieder auf andere Gebiete verteilt werden. Ein anderer Weg zum Abwerben von Kunden der Konkurrenz kann es sein die Preise geringer zu gestalten als es die Wettbewerber tun. Das Verkaufen der eigenen Leistung zum günstigsten Preis wird zur Folge haben, dass einige Kunden von der Konkurrenz zum eigenen Unternehmen wechseln und die Einnahmen der Wettbewerber sinken auf ein Minimum oder bleiben sogar komplett aus, sodass sie sich aus dem Markt zurückziehen müssen.

Waren die Maßnahmen erfolgreich, so hat das Unternehmen nun eine starke Position in dem bearbeiteten Markt und kann die Preisgestaltung und Kapazitäten wieder so ausrichten, dass die Erträge über alle Märkte hinweg maximiert werden um das Hauptziel des RM bestmöglich zu erreichen.

Aufgabenfeld II des RM: Nachfragelenkung im Zeitverlauf

Durch die Marktsegmentierung wird deutlich, dass hochwertige Nachfrage in der Regel von Geschäftsreisenden ausgeht. Diese Kunden planen ihre Reisen meist kurzfristig, sind dabei aber bereit hohe Preise zu bezahlen. Urlaubsreisende planen meist weit im Voraus, geben jedoch wenig Geld für ihre Reisen aus.

Die Aufgabe, die dem RM gestellt wird ist nun die, die Kapazitäten so auszulasten, dass zu Beginn des Verkaufs eine gewisse Menge an preiswerten Tickets zum Verkauf bereitgestellt werden, jedoch nicht so viel, dass keine Kapazitäten mehr frei sind um die hochwertige Nachfrage zu befriedigen. Wird die Nachfrage nach günstigen Tickets nicht kontrolliert, so besteht die Gefahr, dass am Ende des Verkaufs keine Kapazitäten mehr bestehen um die hochwertige Nachfrage zu decken. Das Ziel ist es also, die hochwertige Nachfrage vollkommen zu bedienen und wenn nötig die Nachfrage nach günstigen Reisen abzuweisen. In der Airline-Industrie wurden sogenannte „Fences“ entwickelt um zu verhindern, dass die Nachfrage an preisgünstigen Tickets alle Kapazitäten für einen Flug aufbrauchen.

- **Advance Purchase Restrictions**

Die Advance Purchase Restrictions richten sich nach der Annahme, dass preissensible Reisende ihre Flugtickets längere Zeit vor dem Abflug kaufen und zeitsensible Reisende ihre Tickets bis zu einem Tag vor Abflug buchen. Fluggesellschaften bieten die günstigsten Tickets also nur bis zu einem bestimmten Zeitpunkt vor dem Flugereignis an und danach können nur noch hochwertigere Tickets erworben werden. Somit ist ausgeschlossen, dass zeitsensible Fluggäste ein Ticket der günstigsten Buchungsklasse buchen.

- **Saturday Night Stay Requirement**

Durch die Saturday Night Stay Requirements machen Airlines die günstigen Tickets den Geschäftsreisenden unzugänglich. Geschäftsreisende haben meist den Wunsch montagsmorgens ih-

ren Hinflug anzutreten und freitagabends den Rückflug. Die günstigen Flugtickets haben jedoch diese Einschränkung und können so nur von anderen Reisenden genutzt werden, die über das Wochenende verreisen.

- **Frequent-Flyer Mileage**

Viele Airlines benutzen Vielfliegerprogramme um Kunden an sich zu binden oder auch um attraktiv für neue Kunden zu sein. Auch das RM hat begonnen aus diesen Programmen einen Nutzen zu ziehen. Manche Reisende sind dazu bereit mehr Geld für ein hochwertigeres Ticket auszugeben, wenn sie dafür auch mehr Bonusmeilen erhalten können. Damit dies jedoch praktikabel ist, muss für den Reisenden ersichtlich sein welche Buchungsklassen für ihn zur Verfügung stehen. Sollte dem Kunden nur eine Buchungsklasse angeboten werden, so hat dieser Fence keine Wirkung.

Eine weitere Anwendung von Vielfliegerprogrammen im RM ist die Möglichkeit durch einlösen von Meilen ein Ticket in einer besseren Beförderungsklasse zu erhalten. Diese Möglichkeit wird durch das RM beschränkt, sodass dieses Upgrade zu einem besseren Ticket nur angeboten wird, wenn der Fluggast ein Ticket ab einer bestimmten Buchungsklasse aufwärts kauft. Somit kann ein Upgrade für die nächst höhere Beförderungsklasse durch das einlösen von Bonusmeilen beispielsweise nur bei den zwei höchsten Buchungsklassen eingelöst werden und nicht in den drei niedrigeren Buchungsklassen.

- **Ticket Refundability**

Dieser Fence beschreibt die Erstattbarkeit der Flugtickets. Hochpreisige Tickets, die meist von zeitsensiblen Kunden wie Geschäftsreisenden gekauft werden, werden bei Stornierungen in der Regel mit dem vollen Kaufpreis erstattet. Tickets, die zum Discount-Preis gekauft wurden, werden nicht erstattet oder nur mit zusätzlichen Bearbeitungsgebühren. Diese Reservierungen werden jedoch meist von Urlaubsreisenden gebucht, die nicht vorhaben die Reise zu stornieren.

- **Change Fees**

Durch diesen Fence ist das RM in der Lage die Umbuchungen zu kontrollieren. Es ist ähnlich wie bei den Erstattungen der Tickets. Die hochwertigen Tickets, die von den zeitsensiblen Reisenden gekauft werden, können ohne oder nur durch geringe Kosten umgebucht werden wogegen die Tickets der günstigen Buchungsklassen gar nicht oder nur durch hohe Gebühren umgebucht werden können.

- **Schedule-Driven Fences**

Auch bei diesem Fence kommt es auf die Unterschiede zwischen Business- und Urlaubsreisenden an. Businessreisende bevorzugen meist einen möglichst frühen Abflug und oftmals am selben Tag noch einen späten Rückflug. Vor allem die frühen Abflüge konzentrieren sich meist auf

Montag und die späten Rückflüge auf Freitag. So werden zu diesen Zeiten die Angebote durch hochpreisige Tickets bestimmt. Urlaubsreisende sind meist flexibel was die Zeiten für Hin- und Rückflug betrifft sowie die Dauer der gesamten Reise. Somit weichen diese Reisenden oftmals auf Angebote unter der Woche aus, da diese weitaus günstiger sind (vgl. Vasigh, B., 2010, S. 289ff).

Um die hochwertige Nachfrage zu schützen kommt es oftmals vor, dass Fluggäste abgewiesen werden müssen. Diese Passagiere werden als „Spill“ bezeichnet. Wurde ein Passagier nun abgewiesen stehen ihm die folgenden Optionen zur Auswahl:

1. Der Passagier weicht auf einen Flug derselben Airline zum gleichen Preis aber zu einem anderen Zeitpunkt aus.
2. Der Fluggast kauft für denselben Flug ein hochwertigeres Ticket.
3. Er entscheidet sich für einen anderen Flug derselben Airline.
4. Der abgewiesene Passagier entscheidet sich für einen Flug einer anderen Airline.

Entscheidet sich der Fluggast für eine der ersten drei Optionen spricht man vom einem „Spill and Recapture“, da der Passagier bei der eigenen Airline ein Flugticket erworben hat (vgl. Sterzenbach, R., u. a., 2009, S. 367ff).

Ziele der Nachfragelenkung im Zeitverlauf:

1. Bestimmung des Passagiermix (Kapazitätssteuerung)

RM wird in Unternehmen eingesetzt, bei denen die Kapazitäten der zum Verkauf stehenden Produkte oder Dienstleistungen begrenzt sind. Ein Hotel z.B. kann nicht mehr Zimmer für eine Nacht verkaufen, als sie haben und eine Airline kann nicht mehr Sitzplätze verkaufen als in einem Flugzeug vorhanden sind. Um die vorhandenen Kapazitäten also bestmöglich nutzen zu können ist es nötig den Verkauf zu steuern. Als Teilziel für das RM einer Airline ergibt sich daraus die **Bestimmung des richtigen Passagiermix** (vgl. Klein, R., Steinhardt, C., 2008, S. 69ff). Dies bedeutet die Flugtickets werden so angeboten, dass möglichst viele hochpreisige Tickets verkauft werden um den maximalen Ertrag pro Einheit zu erhalten. Hinzu kommt, dass so viele günstige Tickets angeboten werden, damit kein Sitzplatz auf einem Flug leer bleibt.

2. Kurzfristige Erlösoptimierung

Durch das RM werden Buchungsverläufe kontinuierlich überwacht. Es kommt jedoch immer wieder vor, dass die Buchungen anders verlaufen als geplant und so müssen Anpassungen vorgenommen werden. Mit diesen Anpassungen sollen kurzfristig mehr Einnahmen realisiert werden.

Bei einer Airline ist es z.B. möglich, dass es zu viele Buchungsanfragen für preisgünstige Tickets gibt als vorgesehen waren und diese ohne kurzfristige Steuerung die Plätze der hochwertigeren Tickets wegnehmen würden. Als Maßnahme müssen nun einige Buchungsanfragen der preisgünstigen Tickets abgewiesen werden. Es kann ebenso vorkommen, dass die Buchungen für hochpreisige Tickets ausbleiben. Die dafür entsprechende Maßnahme wäre kurzfristig mehr preisgünstige Flugtickets anzubieten um so wenige Sitzplätze wie möglich leer zu lassen. Diese Maßnahmen können als das Teilziel der **kurzfristigen Erläsoptimierung** angesehen werden (vgl. Sterzenbach, R., u. a., 2009, S. 373f). Eine selten angewandte jedoch auch mögliche Form der kurzfristigen Erläsoptimierung bei einer Airline ist der Wechsel des Fluggeräts. Sollten deutlich weniger Buchungen für ein Flugereignis eingegangen sein als geplant, so könnte ein Flugzeug mit weniger Sitzplätzen eingesetzt werden, welches geringere Kosten verursacht. Ebenso könnte bei einer tatsächlich höheren Nachfrage als prognostiziert ein größeres Flugzeug mit mehr Kapazität eingesetzt werden um alle Buchungsanfragen bedienen zu können.

Aufgabenfeld III des RM: Überbuchung

Das Instrument der Überbuchung wird durch die Airline-Industrie schon seit den 1960er Jahren genutzt um die Kapazitäten von Flugzeugen optimal zu nutzen. Einen Flug zu überbuchen bedeutet, dass durch die Airline mehr Flugtickets verkauft werden als physisch in dem Flugzeug vorhanden sind. Es gibt zwei Hauptgründe aus denen Überbuchungen durchgeführt werden. Zum Ersten gibt es Kunden die kurz vor dem Flugereignis ihre Reise stornieren oder umbuchen. Durch die wenige Zeit, die bis zum Abflug verbleibt, ist es der Airline meist nicht möglich die nun frei gewordenen Sitzplätze durch neue Nachfrager zu belegen. Der zweite Grund sind „No-Shows“. So werden Passagiere genannt, die eine Buchung für einen Flug haben jedoch nicht zu diesem erscheinen ohne eine Stornierung oder eine Umbuchung vorzunehmen. Die Gründe dafür sind zum Beispiel, dass der Passagier seinen Anschlussflug aufgrund einer Verspätung durch einen früheren Flug verpasst oder was vor allem bei Geschäftsreisenden ein häufiger Grund ist, dass sie kurzfristige Terminänderungen haben und deswegen nicht rechtzeitig am Flughafen erscheinen können.

Für den Fall, dass eine Airline sich dafür entscheidet keine Überbuchungen zuzulassen wird die Kapazität des Flugzeuges aufgrund der kurzfristigen Stornierungen und No-Shows nicht ausgelastet. Durch das Fliegen von leeren Sitzplätzen entstehen die sogenannten Opportunitätskosten. Diese Kosten beschreiben den entgangenen Gewinn durch die nicht verkauften Flugtickets. Sollte eine Airline die Überbuchungen für einen Flug nicht kontrollieren und limitieren, kann es vorkommen, dass mehr Passagiere die Reise tatsächlich antreten wollen, als es Plätze im Flugzeug gibt. In diesem Falle entstehen für die Airline Fehlmengenkosten. Dies sind Kompensationszahlungen an die nicht beförder-

ten Fluggäste. Die Zahlungen können beispielsweise Hotelübernachtungen oder Upgrades in eine höhere Beförderungsklasse sein. Bei der optimalen Überbuchung ist die Zahl der verkauften Tickets genauso hoch wie die Anzahl der verfügbaren Sitzplätze plus der Anzahl von No-Shows.

Die Bestimmung der optimalen Überbuchungsquote muss für jeden einzelnen Flug festgelegt werden, da die Quoten zu unterschiedlichen Zeitpunkten am Tag und zu verschiedenen Tagen der Woche variieren können. Andere Aspekte, die wichtig für die Ermittlung des Überbuchungsfaktors sind, sind die historischen No-Show Raten für den Flug zu der bestimmten Tageszeit, dem Wochentag, der Strecke und der Buchungsklasse; die Frequenzen, mit der die bestimmte Strecke geflogen wird; das Verhältnis von Geschäftsreisenden zu Privatreisenden, da Privatreisende für gewöhnlich selten kurzfristig stornieren oder umbuchen und die verbleibende Zeit bis zum Flugereignis, da lange vor dem Abflug häufiger Umbuchungen und Stornierungen vorgenommen werden, als kurz vorher (vgl. Sterzenbach, R., u. a., 2009, S. 369ff).

Ziel der Überbuchung

- **Kapazitätsauslastung**

Eine Airline ist immer bemüht ihre Kapazitäten optimal zu nutzen, wie es schon in dem Teilziel der Kapazitätssteuerung beschrieben wurde. Hinzu kommt jedoch auch noch das die vorhandenen Kapazitäten komplett genutzt werden sollen. Dies bedeutet, dass auf einem Flug nach Möglichkeit alle Sitzplätze verkauft werden. Daraus folgt das Ziel der **Kapazitätsauslastung**. Jeder Sitzplatz der auf einem Flug nicht verkauft wird, muss als verlorener Umsatz angesehen werden, da er nach dem Flugereignis nicht mehr angeboten werden kann. Da es immer wieder vorkommt, dass Kunden einen Sitzplatz buchen aber zu dem Flugereignis nicht erscheinen und die Airline so mit einem leeren Sitz fliegen müsste, kann ein Flug überbucht werden um trotz solcher Ereignisse eine komplette Auslastung anzustreben (vgl. Klein, R., Steinhardt, C., 2008, S. 149ff). Hat eine Airline für ein bestimmtes Flugereignis den perfekten Passagiermix ermittelt und die Kapazität möglichst hoch ausgelastet, so wurde der maximale Umsatz erzielt und das Hauptziel wird optimal unterstützt.

Aufgabenfeld IV des RM: Bildung und Einzelsteuerung von Buchungsklassen

Buchungsklassen auf einem Flug haben immer ein vorher festgelegtes Kontingent an verfügbaren Sitzen und einen dazugehörigen Preis. Die einzelnen Buchungsklassen können jeweils einer Beförderungsklasse, auch Compartment genannt, zugeordnet werden. Die Compartments auf interkontinentalen Flügen werden für gewöhnlich in die drei Klassen der First, Business und Economy, sowie auf kontinentalen Flügen in die zwei Klassen der Business und Economy eingeteilt. Somit sind jedem Compartment mehrere Buchungsklassen zugeordnet um die Nachfrage optimal zu befriedigen.

Um die Kontingente der Buchungsklassen richtig zu dimensionieren wird der „Expectet Marginal Seat Revenue“ (EMSR) ermittelt. Um diesen Wert ermitteln zu können benötigt man historische Daten mit denen man die Prognose erstellen kann, mit welcher Wahrscheinlichkeit ein Sitzplatz in einer bestimmten Buchungsklasse verkauft werden kann. Als zweiten Wert zur Berechnung wird der Preis für einen Sitzplatz der Buchungsklasse verwendet. Der EMSR wird dann wie folgt berechnet:

$$EMSR = \text{Preis pro Sitz} * \text{Wahrscheinlichkeit des Verkaufs}$$

Dieser errechnete Erwartungswert wird nun als Grundlage verwendet um die Kontingente der einzelnen Buchungsklassen festzulegen. Der EMSR wird für jeden Sitzplatz der Buchungsklasse ermittelt. Ziel ist es die Erwartungswerte der Buchungsklassen möglichst groß zu halten. Durch die abnehmende Wahrscheinlichkeit den nächsten Sitzplatz zu verkaufen gibt es einen Punkt, an dem der EMSR der nächsten Buchungsklasse mit einem geringeren Preis jedoch einer höheren Verkaufswahrscheinlichkeit größer ist. Dieser Sitzplatz wird aufgrund des höheren EMSR der nächsten Buchungsklasse zugeordnet. Beispielsweise könnte dies der 43. Sitzplatz der Buchungsklasse D sein, der einen geringeren Wert aufweist als der erste Sitzplatz der Klasse E und daraus resultiert, dass die Buchungsklasse D ein Kontingent von 42 Sitzplätzen erhält.

Um den Verkauf der Sitzplätze vorherzusagen und gegebenenfalls steuern zu können muss aufgrund von historischen Daten eine Prognose über den Buchungsverlauf erstellt werden. Diese Prognose wird in Form eines Buchungskorridors erstellt der vorgibt, in welchem Rahmen die Buchungen verlaufen sollen.

Es kann vorkommen, dass die Buchungen nicht wie geplant verlaufen und in diesem Fall müssen manuelle Veränderungen durch die Öffnung oder Schließung von Buchungsklassen vorgenommen werden. Ist es der Fall, dass zu wenige Buchungen als geplant vorgenommen werden und der Buchungsverlauf den Korridor nach unten durchbricht, so werden mehr Sitzplätze in günstigen Buchungsklassen zum Verkauf freigegeben um die Auslastung zu erhöhen. Sollte der Buchungsverlauf andersherum sein und mehr Flugtickets verkauft werden als vorher angenommen, so werden günstige Buchungsklassen geschlossen damit nicht zu viele Sitzplätze zu früh verkauft werden. Es muss zeitnah vor den Flugereignis noch genug Sitzplätze vorhanden sein, um die Nachfrage der zeitsensiblen Reisenden zu decken.

Ziel der Bildung und Einzelsteuerung von Buchungsklassen:

- **Bestimmung des Passagiermix (Kapazitätssteuerung) (siehe Abschnitt Nachfragelenkung im Zeitverlauf, Ziele)**

Aufgabenfeld V des RM: Nesting

Das „Nesting“ ist ein Instrument des RM, welches verhindert, dass Buchungsanfragen für hochwertige Flugtickets abgewiesen werden, solange noch Kapazitäten in minderwertigeren Buchungsklassen vorhanden sind.

In der folgenden Tabelle sind beispielhaft für einen Flug mit nur einer Beförderungsklasse vier Buchungsklassen erstellt worden mit den jeweiligen Preisen und der prognostizierten Absatzmenge, die aus diesem Grund auch als Kapazität festgelegt wurde. Die Gesamtanzahl der zur Verfügung stehenden Sitzplätze beträgt 240. In diesem Beispiel wird der Flug mit 20 % überbucht. Somit werden 288 Sitzplätze zum Verkauf freigegeben.

Buchungsklasse	Preis pro Sitzplatz	Kapazität
W	480	60
X	360	114
Y	210	64
Z	130	50

Tabelle 2 Beispiel zur Erläuterung des Nesting als Aufgabenfeld des RM 1

Wie man der Tabelle nun entnehmen kann ist Buchungsklasse W die Hochwertigste. Sollte es nun vorkommen, dass im Buchungsverlauf die Nachfrage für die Buchungsklasse W höher ist als prognostiziert und sind noch Kapazitäten in einer der darunterliegenden Buchungsklassen frei, so wird die Anfrage nicht abgelehnt, sondern angenommen und die verfügbare Kapazität einer anderen Buchungsklasse verringert sich. Buchungsklasse W hat als hochwertigste Buchungsklasse den Zugriff auf alle anderen Kapazitäten des Fluges. Die Buchungsklassen X und Y haben jeweils Zugriff auf die Kapazitäten der minderwertigeren Buchungsklassen. Buchungsklasse Z hat keinen Zugriff auf weitere Kapazitäten, da sie die minderwertigste Kategorie ist. Aus Tabelle 3 ist zu entnehmen, wieviel Kapazität den einzelnen Buchungsklassen durch das Nesting zur Verfügung stehen.

Buchungsklasse	Kapazitäten durch Nesting
W	288 (60+114+64+50)
X	228 (114+64+50)
Y	114 (64+50)
Z	50

Tabelle 3 Beispiel zur Erläuterung des Nesting als Aufgabenfeld des RM 2

(vgl. Sterzenbach, R., u. a., 2009, S. 374f)

Ziel des Nesting:

- **Kontinuierliches Anbieten von hochpreisigen Sitzplätzen**

In der Reiseindustrie ist es bekannt, dass die Kunden generell in zwei Kategorien eingeteilt werden können. Die erste Kategorie sind die Urlaubsreisenden. Diese Kunden gelten als preissensibel und planen ihre Reise meist weit im Voraus wenn es noch viele freie Kapazitäten gibt und das Kontingent an günstigen Flugtickets noch groß ist. Die zweite Kategorie der Reisenden sind die Geschäftsreisenden. Diese Kunden lassen sich in der Regel als zeitsensibel beschreiben. Sie haben die Eigenschaft ihre Flugtickets zeitnah vor dem Flugereignis zu buchen und akzeptieren einen höheren Ticketpreis. Da diese Kunden dem Unternehmen einen hohen Umsatz einbringen ist es wichtig, dass immer genügend Kapazitäten für diese Kunden bereitgestellt werden woraus sich das Ziel des **kontinuierlichen Anbietens von hochpreisigen Sitzplätzen** ergibt.

Aufgabenfeld VI des RM: Verkaufsstrombezogene Buchungsklassensteuerung

Oftmals ist es für einen Fluggast nicht möglich sein Ziel mit einem Direktflug zu erreichen. In diesem Fall muss der Gast mit mindestens einem Zwischenstopp reisen und somit besteht sein Reiseweg aus mehreren Legs. Ein Leg ist jeweils ein Flug zwischen zwei Flughäfen. Ältere RM-Systeme betrieben nur eine Leg-bezogene Buchungsklassensteuerung, wobei nicht betrachtet wurde, welche Wertigkeit ein Passagier hat, der über mehrere Legs reist. Besonders wichtig wird es diese Wertigkeit zu betrachten, wenn es auf einem Leg einer Route Kapazitätsengpässe gibt.

Das folgende Beispiel zeigt eine Flugverbindung von Singapur (SIN) nach Frankfurt (FRA). Diese Verbindung beinhaltet einen Zwischenstopp in Dubai (DXB). Somit ergeben sich die Legs SIN – DXB und DXB – FRA. Die Preise für die möglichen Verbindungen lassen sich Tabelle 4 entnehmen.

Verbindung	Flugpreispreis in EUR
SIN – FRA (via DXB) (Passagier A)	1.500
SIN – DXB (Passagier B)	1.000
DXB – FRA (Passagier C)	750

Tabelle 4 Beispiel zur Erläuterung der verkaufsstrombezogenen Buchungsklassensteuerung als Aufgabenfeld des RM

Bei dieser Verbindung können nun drei Fälle betrachtet werden, in denen man von unterschiedlichen Auslastungen bzw. Nachfragesituationen der einzelnen Legs ausgeht. In den Fällen wird immer davon ausgegangen, dass es drei Passagiere gibt, die folgende Buchungswünsche haben: Passagier A möchte von SIN nach FRA; Passagier B möchte von SIN nach DXB; Passagier C möchte von DXB nach FRA.

Fall 1: Die Nachfrage auf beiden Einzelverbindungen ist gering und es stehen genügend Kapazitäten zur Verfügung. In diesem Fall reicht es, wenn die Airline eine leg-bezogene Buchungsklassensteuerung vornimmt. Durch die ausreichenden Kapazitäten können alle Buchungsanfragen der drei Passagiere angenommen werden. Der Erlös für die Airline beträgt 3.250 EUR.

Fall 2: Im zweiten möglichen Fall ist auf dem Leg DXB – FRA nur noch ein Sitzplatz verfügbar. Die Nachfrage auf dem Leg SIN – DXB ist gering. In diesem Fall muss der Buchungswunsch von Passagier C abgewiesen werden. Die Anfragen der Passagiere A und B werden angenommen.

Der letzte Sitzplatz auf dem Leg DXB – FRA wird an Passagier A vergeben, da der Gesamterlös somit maximiert wird. Der Buchungswunsch von Passagier B kann ebenfalls angenommen werden, da die Kapazität auf dem Flug SIN – DXB ausreichend ist. Der Erlös durch die Passagiere A und B beträgt 2.500 EUR. Wäre die Buchungsanfrage von Passagier C angenommen worden, so hätte man Passagier A abweisen müssen und der Erlös wäre nur 1.750 EUR.

Fall 3: Die Nachfrage auf der gesamten Route ist hoch. Jedes Legs weist nur noch eine freie Kapazität von einem Sitz auf. Die Airline muss dieses Mal die Buchung von Passagier A abweisen und nimmt die Buchungen von Passagier B und C an um den Erlös maximal zu halten. Durch die Annahme der Passagiere B und C erhält die Airline einen Erlös von 1.750 EUR wogegen der Erlös durch Passagier A nur 1.500 EUR betragen würde.

Ziel der Verkaufstrombezogene Buchungsklassensteuerung:

- **Kurzfristige Erläsoptimierung (siehe Abschnitt Nachfragelenkung im Zeitverlauf, Ziele)**

Aufgabenfeld VII des RM: Verkaufsursprungsbezogene Buchungsklassensteuerung

Eine Verkaufsursprungsbezogene Buchungsklassensteuerung ist für eine Airline nötig, da die Flugtickets an verschiedenen Orten der Welt verkauft werden. Um Währungsschwankungen oder Unterschiede im Preisniveau der jeweiligen Verkaufsländer relativieren zu können, wird für jeden Flug, bei dem die prognostizierte Auslastung mindestens 80 % beträgt oder die tatsächliche Auslastung bereits über 85 % liegt ein sogenannter „Bid Price“ eingerichtet. Der Bid Price beschränkt die zur Verfügung stehenden Buchungsklassen. Buchungsklassen, deren Wert unter dem des Bid Price liegen, können nicht gebucht werden. Die Wertigkeit der Buchungsklassen können an den verschiedenen Verkaufsorten unterschiedlich sein, wodurch es vorkommt, dass eine Buchungsklasse beispielsweise in Singapur und Deutschland zur Buchung freigegeben ist, in Portugal jedoch nicht.

Die folgende Tabelle verdeutlicht das Beispiel in dem ein Bid Price von 700 EUR aufgrund einer prognostizierten Auslastung von 89 % für einen Flug von München nach Singapur eingerichtet wurde.

Verkaufsorte	Singapur (SIN)	München (MUC)	Lissabon (LIS)
Buchungsklassen			
E	1.130 EUR	1.210 EUR	780 EUR
F	980 EUR	1.040 EUR	670 EUR
G	690 EUR	860 EUR	590 EUR
H	630 EUR	670 EUR	510 EUR

Tabelle 5 Beispiel zur Erläuterung der verkaufsursprungsbezogenen Buchungsklassensteuerung als Aufgabenfeld des RM 1

Die rot hinterlegten Felder zeigen, dass diese Buchungsklassen an dem dazugehörigen Verkaufsort nicht verfügbar sind, weil deren Wertigkeit unter dem Bid Price liegt.

Nicht nur ein eingerichteter Bid Price kann entscheidend sein ob Tickets in einer Region verkauft werden können oder nicht. Bei knappen Kapazitäten auf einem Leg ist oftmals der entscheidende Faktor über die Freigabe von Buchungen die Netzwertigkeit. Dies betrifft in der Regel Flüge des Umsteigeverkehres. Besteht ein Kapazitätsengpass auf einem Leg zu einer Destination, so werden bevorzugt Buchungen angenommen, bei denen ein hoher Netzerlös erzielt wird. Diese Buchungssteuerung wird an dem folgenden Beispiel deutlich.

In der Ausgangssituation dieses Beispiels ist der Zielflughafen Seattle (SEA). Dieses Ziel wird von mehreren Ursprüngen angefliegen. Um Seattle zu erreichen muss ein Fluggast immer in New York (JFK) oder in Atlanta (ATL) umsteigen. Auf diesen beiden Verbindungen sind die Kapazitäten knapp weshalb nur noch Buchungen zugelassen werden können, deren Erlös möglichst groß ist. Der Tabelle 6 kann entnommen werden welches die Ursprungsflughäfen und somit auch die Verkaufsorte sind. Des Weiteren ist ersichtlich, über welchen Umsteigeflughafen das Ziel erreicht werden kann. Außerdem ist der Erlös der Airline in der letzten Spalte der Tabelle angegeben.

Ziel	Umstieg	Ursprung	Erlös in EUR
Seattle (SEA)	New York (JFK)	London (LHR)	1.570
		Amsterdam (AMS)	1.420
		Warschau (WAW)	1.090
		Paris (CDG)	1.200
	Atlanta (ATL)		1.150
		Nairobi (NBO)	700
		Johannesburg (JNB)	950

Tabelle 6 Beispiel zur Erläuterung der verkaufsursprungsbezogenen Buchungsklassensteuerung als Aufgabenfeld des RM 2

Die folgende Abbildung verdeutlicht die Verbindungen der möglichen Kombinationen aller Reisewege.

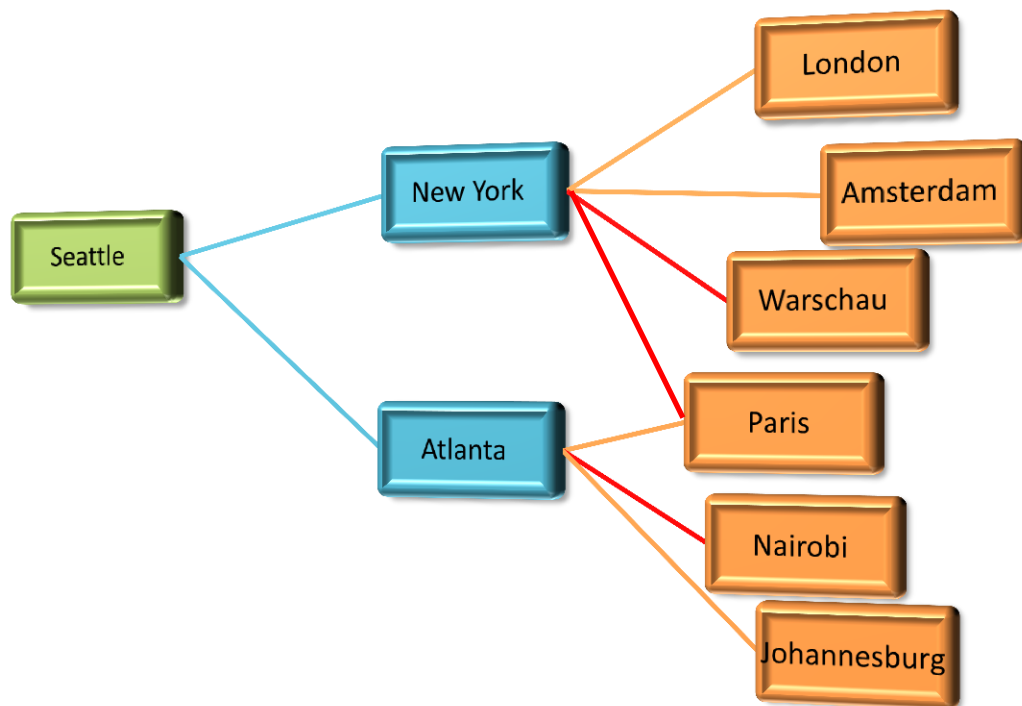


Abbildung 4 Darstellung der möglichen Routenoptionen

Die rot gekennzeichneten Verbindungen zeigen, dass diese Verbindungen aufgrund ihres zu geringen Netzerlöses nicht zur Buchung freigegeben werden. Anhand des Ursprungs in Paris ist zu erkennen, dass der erzielte Netzerlös über New York zu gering ist, jedoch die Möglichkeit besteht, das Reiseziel über Atlanta zu erreichen, da der dabei erzielte Netzerlös der Größte ist.

Ziel der Verkaufsursprungsbezogene Buchungsklassensteuerung:

- **Preisdifferenzierung (siehe Abschnitt Marktsegmentierung und Preisdifferenzierung, Ziele)**

Aufgabenfeld VIII des RM: Prognosemodelle

Um genaue Prognosen zu erstellen müssen verschiedene Werte betrachtet werden. Die zwei Wichtigsten sind dabei die No-Show Rate und die Nachfrage. Wenn diese Werte schlecht vorausgesagt werden führt dies zu einer zu geringen Auslastung und es werden Sitzplätze leer gelassen. Andersrum kann es auch dazu führen, dass zu stark überbucht wird und einige Passagiere nicht mehr mitgenommen werden können. Die dadurch entstehenden Ersatzleistungen, die eine Airline zahlt können sehr hoch werden. Zusätzlich zu den Werten der Nachfrage und der No-Show Rate müssen auch aktuelle Ereignisse in eine Prognose einfließen. Dazu gehören beispielsweise kulturelle Events oder Messen bei denen eine erhöhte Nachfrage zu erwarten ist (vgl. Sterzenbach, R., u. a., 2009, S. 379f).

Ziele der Prognosemodelle:

- 1. Preisdifferenzierung (siehe Abschnitt Marktsegmentierung und Preisdifferenzierung, Ziele)**
- 2. Kapazitätsauslastung (siehe Abschnitt Überbuchung, Ziele)**
- 3. Bestimmung des Passagiermix (Kapazitätssteuerung) (siehe Abschnitt Nachfragelenkung im Zeitverlauf, Ziele)**

3.2.3. Praktisches Beispiele zur Anwendung des RM bei einer Airline

Um zu beweisen, dass eine Airline zum Anwenden des RM bestens geeignet ist, werden die Charakteristika des RM mit Beispielen aus der Airline-Industrie belegt.

Charakteristika	Eigenschaften einer Airline
Die Kapazitäten des Angebots sind weitgehend fix. Eine Anpassung der Kapazität ist nur schwer realisierbar.	Die Angebotskapazität wird durch das jeweilige Flugzeug beschränkt. Eine Änderung dieser Kapazität ist nur möglich, wenn nachträglich weitere Sitzreihen in das Fluggerät gebaut werden oder das Flugzeug durch ein größeres oder kleineres ersetzt wird.
Die Kapazitäten des Angebots lassen sich durch den Anbieter jederzeit steuern.	Eine Airline kann jederzeit bestimmte Buchungsklassen öffnen oder schließen um mehr oder weniger Sitzplätze anzubieten.
Das erzeugte Gut oder die Dienstleistung ist nicht lagerfähig bzw. verderblich.	Die angebotene Dienstleistung durch eine Airline ist der Transport von Personen oder Gütern. Transportleistungen gelten allgemein als nicht lagerfähig.
Die Fixkosten haben einen hohen Anteil an den Gesamtkosten. Es gibt geringe Grenzkosten.	Die Fixkosten für einen Flug wie beispielsweise die Personalkosten oder Kerosin machen einen großen Teil der Gesamtkosten aus. Die Grenzkosten wie z.B. ein weiteres ausgegebenes Getränk sind äußerst gering.
Es herrscht eine starke und gleichzeitig stochastische Nachfrageschwankung.	Die Nachfrage schwankt je nach Tageszeit, Wochentag oder Monat. Jedoch ist zu beobachten, dass zu der gleichen Tageszeit an dem gleichen Wochentag die Nachfrage weitgehend identisch ist.
Der Verkaufszeitpunkt liegt vor dem Nutzungszeitpunkt des Produkts.	Wenn jemand die Dienstleistung einer Airline in Anspruch nehmen möchte, muss das Flugticket im Voraus gekauft werden.
Die Kunden können in Segmente unterteilt werden und danach kann eine Preisdifferenzierung vorgenommen werden.	Die Kunden einer Airline können in viele unterschiedliche Segmente unterteilt werden. Die bekanntesten Segmente sind Geschäfts- und Urlaubsreisende.
Die angebotenen Produkte sind weitgehend identisch.	Die Sitzplätze innerhalb einer Beförderungsklasse weisen keine signifikanten Unterschiede auf. Unterschiede bestehen nur in den Restriktionen durch die jeweilige Buchungsklasse.

Tabelle 7 Praktisches Beispiele zur Anwendung des RM bei einer Airline

Bevor eine Airline für einen bestimmten Flug die Sitzplätze zum Verkauf anbietet müssen einige Entscheidungen getroffen werden. Die Entscheidungen werden meist auf der Grundlage von vorher

erstellten Prognosen getroffen. Diese berücksichtigen historische Daten sowie aktuelle Nachfrageentwicklungen und besondere Ereignisse der Weltwirtschaft.

Zunächst muss entschieden werden welches Flugzeug für den bestimmten Flug bereitgestellt wird, wobei auch die Kapazitäten an Sitzplätzen festgelegt werden. Für einen Flug von Hamburg nach Moskau wird aufgrund der Prognose mit einer Nachfrage von 260 Sitzplätzen gerechnet, woraufhin entschieden wird, dass ein Flugzeug mit dieser Anzahl an verfügbaren Sitzplätzen eingesetzt wird.

Aufgrund weiterer Informationen aus der Prognose ist der Airline bekannt, dass es kurz vor dem Abflug zu einigen Umbuchungen sowie Stornierungen kommt und es eine gewisse Anzahl an No-Shows gibt. Um diese Sitzplätze nicht leer zu lassen wird eine Überbuchung des Fluges vorgenommen. Mit Hilfe der historischen Daten errechnet die Airline eine Überbuchungsrate von 16 %, die sich aus 15 Umbuchungen, 18 Stornierungen und 9 No-Shows zusammensetzt. Es ergibt sich somit, dass die Airline nicht nur 260 Flugtickets anbietet, sondern es werden 302 Sitzplätze zum Verkauf freigegeben.

Das angebotene Kontingent von 302 Flugtickets verteilt sich auf die drei Beförderungsklassen der First-, Business- und Economy-Class. Es kann vorkommen, dass die Prognose nicht genau eintrifft, woraufhin zwei unterschiedliche Szenarien eintreffen können. Wurde die Nachfrage zu hoch prognostiziert oder die Überbuchungsquote zu gering gewählt, entgeht der Airline ein Teil des möglichen Umsatzes, da einige Sitzplätze beim Flug leer bleiben. Ist die Nachfrage jedoch höher als erwartet oder wurde die Überbuchungsquote zu gering gewählt, können nicht alle Interessenten ein Flugticket erwerben. Außerdem kann es dazu führen, dass der Flug zu stark überbucht wurde und somit mehr Personen den Flug tatsächlich antreten wollen als gedacht. In diesem Fall kann die Airline versuchen die Fluggäste, die nicht mitgenommen werden konnten durch Gutscheine, Upgrades in eine höhere Beförderungsklasse oder Hotelgutscheine zu entschädigen und auf andere Flüge mit geringerer Auslastung zu verteilen.

4. Gegenüberstellung der beiden Managementsysteme

In diesem Kapitel werden die Teilzeile der beiden Managementsysteme auf ihre gegenseitigen Beeinflussungen untersucht. Die dabei entstehenden Synergien und Konflikte werden detailliert dargestellt. Da hier auf eine Zusammenführung der beiden Systeme hingearbeitet wird, werden die Teilzeile miteinander verglichen um Gemeinsamkeiten und Konflikte zu erarbeiten, die daraufhin angepasst und gelöst werden können um ein neues Ziel der gemeinsamen Arbeit der Managementsysteme zu definieren.

Der Vergleich erfolgt zunächst in Form einer Matrix die in Anhang 3 abgebildet ist. Dabei werden die Punkte mit einer Verbundenheit in die Kategorie der Synergien oder Konflikte eingeteilt und daraufhin erläutert. In der folgenden Tabelle sind alle Teilziele aufgelistet, die bei dem Vergleich berücksichtigt werden.

Customer Relationship Management	Revenue Management
Kostenreduzierung	Marktsegmentierung
Informationsgewinnung	Preisdifferenzierung
Kundenidentifizierung	Bestimmung des Passagiermix (Kapazitätssteuerung)
Kundensegmentierung	Kapazitätsauslastung
Kundenbewertung	Abwerben von Kunden
Abwanderungspräventionsmanagement	Verdrängung von Wettbewerbern
Neukundenakquisition	Kurzfristige Erlösoptimierung
Stammkundenpflege	Kontinuierliches Anbieten von hochpreisigen Sitzplätzen
Kundenzufriedenheit	
Identifizierung und Auflösung nicht rentabler Kundenbeziehungen	
Kundenrückgewinnung	

Tabelle 8 Gegenüberstellung der Teilziele des CRM und RM

4.1. Synergien

Marktsegmentierung / Informationsgewinnung

Durch eine detaillierte Informationsgewinnung des CRM erhält das Unternehmen wichtige Daten über ihre bestehenden und ihre potentiellen Kunden, die auch im RM verwendet werden können um die Marktsegmentierung zu verbessern.

Marktsegmentierung / Kundenidentifizierung

Mit dem gewonnenen Wissen aus dem CRM wer Kunde des eigenen Unternehmen ist, lässt sich der Teilmarkt der bestehenden Kunden in profitable und weniger profitable Segmente einteilen, was zur Folge hat, dass die Verteilung der vorhandenen Ressourcen für die verschiedenen Segmente besser koordiniert werden kann, um ein möglichst hohen Umsatz zu realisieren.

Marktsegmentierung / Kundensegmentierung

In beiden Managementsystemen werden bestehende Kunden oder potentielle Kunden in Segmente unterteilt um daraufhin unterschiedliche Angebote für die Segmente zu entwickeln. Die Segmentierung, die in einem der Systeme gemacht wird kann möglicherweise auch für das andere System übernommen werden. Somit können sich die Systeme gegenseitig bei der Erstellung von Segmenten und der Einteilung der Kunden in diese unterstützen.

Marktsegmentierung / Neukundenakquisition

Die Marktsegmentierung kann die potentiellen Kunden in Segmenten zusammenfassen. Das Marketing kann daraufhin gezieltere Werbestrategien entwickeln, die auf die jeweiligen Segmente zugeschnitten werden, was dazu führt, dass mehr potentielle Kunden durch die Marketingaktivitäten erreicht werden.

Marktsegmentierung / Kundenzufriedenheit

Kunden können anhand von gleichen Bedürfnissen in ein Segment eingeordnet werden. Entwickelt ein Unternehmen eine Methode diese Bedürfnisse zu befriedigen, können alle Kunden des gleichen Segmentes zufriedengestellt werden.

Marktsegmentierung / Kundenrückgewinnung

Mit Hilfe der Marktsegmentierung des RM kann bestimmt werden, welche Kundengruppen aufgrund ihres hohen prognostizierten Umsatzes besonders attraktiv sind. Mit dieser Information kann eine Kundenrückgewinnung besser geplant werden da der größte Teil der Arbeit für die Rückgewinnung der vermutlich profitablen Kunden investiert werden kann.

Preisdifferenzierung / Informationsgewinnung

Durch viele Informationen über die Kunden kann das RM mithilfe der Preisdifferenzierung die Preise so gestalten, dass die Konsumentenrente so klein wie möglich gehalten wird, da dem Kunden ein Angebot zu dem Preis gemacht werden kann, den er maximal bereit ist zu zahlen.

Preisdifferenzierung / Kundenidentifizierung

Ähnlich wie durch die Informationsgewinnung kann das RM ebenso durch die Kundenidentifizierung profitieren. Auch hierbei können wichtige Informationen helfen das Angebot auf die Kunden abzustimmen und ihnen den höchst möglichen Preis anzubieten, den sie bereit sind zu zahlen.

Preisdifferenzierung / Kundensegmentierung

Preise können für ganze Kundengruppen differenziert werden, da die Kunden in einem Segment bereit sind den gleichen Preis zu bezahlen. Diese Methode der Preisdifferenzierung ist kostengünstiger als eine individuelle Preisgestaltung für jeden einzelnen Kunden.

Preisdifferenzierung / Neukundenakquisition

Durch die Differenzierung der Preise können bei einer Airline äußerst preiswerte Flugtickets angeboten werden. Diese günstigen Tickets helfen dem CRM neue Kunden durch einen attraktiven Preis auf das Unternehmen aufmerksam zu machen und als Kunden zu gewinnen. Weiterhin gilt es jedoch auch Kunden zu gewinnen, die an hochpreisigen Tickets interessiert sind. Hierbei hilft die Preisdifferenzierung des RM dem CRM auch durch die Erstellung von attraktiven Angeboten für serviceorientierte Kunden.

Bestimmung des Passagiermix / Informationsgewinnung

Durch die Informationen welche Kunden ein Flugticket für ein bestimmten Flug, in einer bestimmten Preis- und Servicekategorie kaufen, kann die Buchungsklassenerstellung und somit die Bestimmung des Passagiermix optimal entwickelt werden, damit der Ertrag pro Flugereignis maximiert wird und gleichzeitig die Kapazitätsauslastung möglichst hoch ist.

Bestimmung des Passagiermix / Kundenidentifizierung

Anhand der Informationen, die das CRM durch die Käufe seiner Kunden gesammelt hat, kann durch dessen Auswertung prognostiziert werden, wie die Nachfrage nach einzelnen Flugtickets sein wird. Auf dieser Basis können die Buchungsklassen zur Erzielung des optimalen Ertrags erstellt werden.

Bestimmung des Passagiermix / Kundensegmentierung

Der Passagiermix kann mithilfe der vorher ermittelten Kundensegmente bestimmt werden. Durch die erstellten Kundengruppen und deren Eigenschaften wird vorausgesagt wie hoch die einzelne Nachfrage jedes Segmentes ist. Aufgrund dieser Segmentierung kann die Größe einer Buchungsklasse erstellt werden. Dabei sind die Kosten geringer als bei einer individuellen Passagiermixbestimmung. Außerdem zeigt die Segmentierung die attraktivste Kundengruppe für dieses Flugereignis.

Kapazitätsauslastung / Informationsgewinnung

Durch die Informationen über Kunden und deren Eigenschaften ist es dem RM möglich die angebotene Kapazität so zu steuern, dass alle Sitzplätze zum richtigen Preis verkauft werden. Darüber hinaus kann durch die Informationen auch exakt vorausgesagt werden, wie hoch die Überbuchungsrate sein muss um alle Umbuchungen, Stornierungen und No-Shows auszugleichen damit kein Sitzplatz zum Flugereignis frei bleibt.

Kapazitätsauslastung / Neukundenakquisition

Um die gesamte Kapazität eines Flugzeuges auszulasten, können preiswerte Flugtickets angeboten werden. Durch diese günstigen Tickets können zusätzlich neue Kunden auf das Unternehmen aufmerksam werden und potentielle Kunden, denen das Fliegen zuvor zu teuer war können sich dies nun leisten. Dabei können sie von der Leistung des Unternehmens überzeugt werden und im nächsten Schritt zu Stammkunden entwickelt werden.

Abwerben von Kunden / Informationsgewinnung

Um von einem Konkurrenzunternehmen Kunden abzuwerben benötigt man diverse Informationen um die eigenen Erfolgswahrscheinlichkeiten des Abwerbens zu maximieren. Erstens muss bestimmt werden, wer Kunde bei einem Konkurrenten ist. Im zweiten Schritt muss aus dieser Teilmenge aller Kunden im Markt bestimmt werden, welche potentielle und profitable Neukunden für das eigene Unternehmen darstellen. Daraufhin kann bestimmt werden welche Kunden bereit sind von der Konkurrenz abzuwandern um zum eigenen Unternehmen zu wechseln.

Durch die Informationen, die durch die Verfolgung des Ziels der Informationsgewinnung im CRM gesammelt werden, kann das Ziel des Abwerbens von Kunden aus dem RM bei der Erfüllung unterstützt werden.

Abwerben von Kunden / Kundensegmentierung

Durch die Kundensegmentierung definiert ein Unternehmen eine oder mehrere Zielgruppen von Kunden. Mit dieser Einteilung der Kunden wird bestimmt welches die potentiell hochwertigsten Kunden für das eigene Unternehmen sind. Durch diese Information kann der gesamte Ressourceneinsatz effizienter geplant werden um besonders die wertvollen Kunden auf das eigene Unternehmen aufmerksam zu machen. Die benötigten Ressourcen sind beispielsweise das Personal oder physische Gegenstände wie ein Messestand.

Abwerben von Kunden / Neukundenakquisition

Das Abwerben von Kunden der Konkurrenz führt zu neuen Kunden für das eigene Unternehmen und stellt somit eine Form der Neukundengenerierung dar. Die Maßnahmen des CRM zur Neukundenakquisition unterstützen das Teilziel des RM des Abwerbens von Kunden der Konkurrenz und umge-

kehrt genauso. Insbesondere besteht dabei die Überschneidung zum Marketing bei Werbemaßnahmen und der Angebotserstellung.

Abwerben von Kunden / Kundenrückgewinnung

Da Kunden, die man versucht zurück zu gewinnen, oftmals zu einem Konkurrenten gewechselt sind, gleicht sich in diesem Fall die Kundenrückgewinnung und das Abwerben von Kunden. Es werden oftmals dieselben Methoden benutzt um den Kunden zu einem Kauf beim eigenen Unternehmen zu bewegen und ihn somit der Konkurrenz abzuwerben.

Verdrängen von Wettbewerbern / Informationsgewinnung

Durch die Informationen des CRM kann entschieden werden auf welchen Märkten oder Teilmärkten es sinnvoll ist, die Wettbewerber zu verdrängen. Die Informationsgewinnung hilft dabei potentielle und lukrative Kundenbeziehungen ausfindig zu machen. Somit kann entschieden werden in welchen Bereichen eine Verdrängung von Wettbewerbern lohnenswert ist.

Verdrängung von Wettbewerbern / Neukundenakquisition

Gelingt es einem Unternehmen einen oder mehrere (im Idealfall sogar alle) Wettbewerber zu verdrängen, so werden durch die Maßnahmen der Verdrängung für gewöhnlich schon einige Neukunden gewonnen. Dies geschieht da einige Kunden von den Wettbewerbern abwandern und aufgrund von attraktiven Angeboten zum eigenen Unternehmen wechseln. Scheidet der Wettbewerber nach der erfolgreichen Verdrängung komplett aus, so gibt es weitere potentielle Kunden, die ein neues Unternehmen suchen, bei dem sie die gewünschte Leistung oder das gewünschte Produkt beziehen können. Für das eigene Unternehmen bedeutet dies nun, dass viele potentielle Kunden ohne eine Unternehmensbindung auf dem Markt sind. In der Theorie können all diese Kunden durch entsprechende Maßnahmen als Neukunden gewonnen werden.

Kurzfristige Erläsoptimierung / Kundenzufriedenheit

Manche Anwendungen in der kurzfristigen Erläsoptimierung tragen dazu bei, dass die Zufriedenheit der Kunden gesteigert wird. Ein Beispiel ist die Öffnung von preisgünstigen Buchungsklassen. Den Kunden kann im Vergleich zum Vortag ein günstigerer Preis angeboten werden. Dies hat zur Folge, dass sich aufgrund des gesenkten Preises einige Kunden nun doch für diesen Flug entscheiden.

Kontinuierliches Anbieten von hochpreisigen Sitzplätzen / Neukundenakquisition

Bietet eine Airline zu jeder Zeit hochpreisige Sitzplätze mit dem entsprechenden Service an, so kann dies die Neukundenakquisition positiv beeinflussen. Ein Geschäftsreisender, der ein flexibles Angebot für seine Reise sucht, ist für gewöhnlich auch bereit einen hohen Preis für einen Sitzplatz zu zahlen. Kann eine Airline dem Reisenden ein solches Angebot zu jeder Zeit garantieren deckt dieses Angebot

die gewünschten Bedürfnisse des Reisenden und dieser wird wahrscheinlich zu einem neuen Kunden der Airline.

Kontinuierliches Anbieten von hochpreisigen Sitzplätzen / Stammkundenpflege

Da ein großer Teil der Stammkunden einer Airline aus zeitsensiblen Geschäftsreisenden bestehen kann und diese Kunden weniger daran interessiert sind ein günstiges Flugticket zu erwerben, sondern darauf achten ein guten Service in Form von Umbuchungsmöglichkeiten oder einer kostenfreien Stornierung zu erhalten, begünstigt das stetige Anbieten der hochpreisigen Sitzplätze Vorteile bei der Pflege dieser Stammkunden. Es wird sichergestellt, dass diese Kunden in jedem Fall einen Sitzplatz für den von ihnen gewünschten Flug buchen können.

Kontinuierliches Anbieten von hochpreisigen Sitzplätzen / Kundenzufriedenheit

Die Kundenzufriedenheit kann nicht nur dadurch gesteigert werden, dass eine Airline möglichst viele günstige Flugtickets verkauft. Im Gegenteil kann es selbstverständlich auch vorkommen, dass Kunden ein hochpreisiges Flugticket erwerben möchten, welches ihnen einen höheren Service bietet. Mit dem Erreichen des Teilziels des kontinuierlichen Anbietens der hochpreisigen Sitzplätze kann somit auch das Teilziel zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit unterstützt werden.

4.2. Konflikte

Kapazitätsauslastung / Kundenzufriedenheit

Ist eine Airline bemüht ihre Kapazitäten komplett auszulasten, so ist es notwendig einen Flug zu überbuchen. Erscheinen jedoch mehr Fluggäste als von der Airline prognostiziert und wurde somit zu stark überbucht, können einige Passagiere nicht mitgenommen werden. In diesem Fall sinkt die Zufriedenheit der abgewiesenen Kunden.

Abwerben von Kunden / Kostenreduzierung

Das Abwerben der Kunden von Konkurrenten ist sehr kostenintensiv. Es fallen die Kosten der Akquirierung von Neukunden, sowie die Kosten der Informationsbeschaffung über die Kunden der Konkurrenten an. Es muss bestimmt werden wer ein Kunde der Konkurrenz ist und ob dieser Kunde bereit dazu ist das Konkurrenzunternehmen zu verlassen und zum eigenen Unternehmen zu wechseln.

Versucht man einen Kunden abzuwerben, der sowieso nicht besonders zufrieden mit der Leistung des Konkurrenten ist, fallen die Kosten und der Aufwand des Abwerbens, bei einer hohen Erfolgswahrscheinlichkeit, relativ gering aus. Wirbt man jedoch bei einem äußerst loyalen Kunden der Konkurrenz, so können die Kosten sehr hoch werden wobei die Wahrscheinlichkeit auf einen Erfolg gering bleibt.

Verdrängung von Wettbewerbern / Kundenzufriedenheit

Wurden ein oder mehrere Wettbewerber eines Unternehmens vom Markt verdrängt, so haben die Kunden nicht mehr die Auswahl wie vorher, wo sie das gewünschte Produkt oder die gewünschte Leistung einkaufen können. Sind sie von dem Produkt oder der Leistung abhängig und können nicht darauf verzichten, sie sind gezwungen es von einem der wenigen verbleibenden oder sogar von dem einzigen verbleibenden Anbieter zu beziehen. Diese entstandene Einschränkung in der Wahl des Anbieters für die Kunden werden manche von ihnen möglicherweise durch eine Unzufriedenheitsreaktion ausdrücken.

4.3. Ergebnis des Vergleichs

Durch den durchgeführten Vergleich der Ziele beider Systeme wird deutlich, dass die Zusammenführung bzw. teilweise Verschmelzung dieser Managementsysteme möglich ist. Es existieren hierbei nur wenige Konflikte und sehr viele Synergien. Daraus lässt sich schließen, dass die Managementsysteme äußerst ähnliche Ziele innerhalb eines Unternehmens verfolgen. Der Unterschied bei der Erfüllung dieser Ziele besteht lediglich in der Strategie und Herangehensweise dieser Systeme.

5. Konzeptentwicklung zur nachhaltigen Zusammenarbeit beider Systeme

Um die beiden Managementsysteme effizient und optimal in einem Unternehmen anwenden zu können, müssen die Synergien und Konflikte in der Praxis von jedem Unternehmen individuell angepasst und gelöst werden. In diesem Kapitel wird das Konzept für die Zusammenführung der beiden Managementsysteme anhand eines Fallbeispiels erarbeitet. Dabei wird aufgezeigt, dass die gemeinsame Anwendung der Systeme einem Unternehmen eine profitable und nachhaltige strategische Ausrichtung bietet. Als Grundlage für die Erstellung des Konzeptes dient das 7'S Modell von McKinsey.

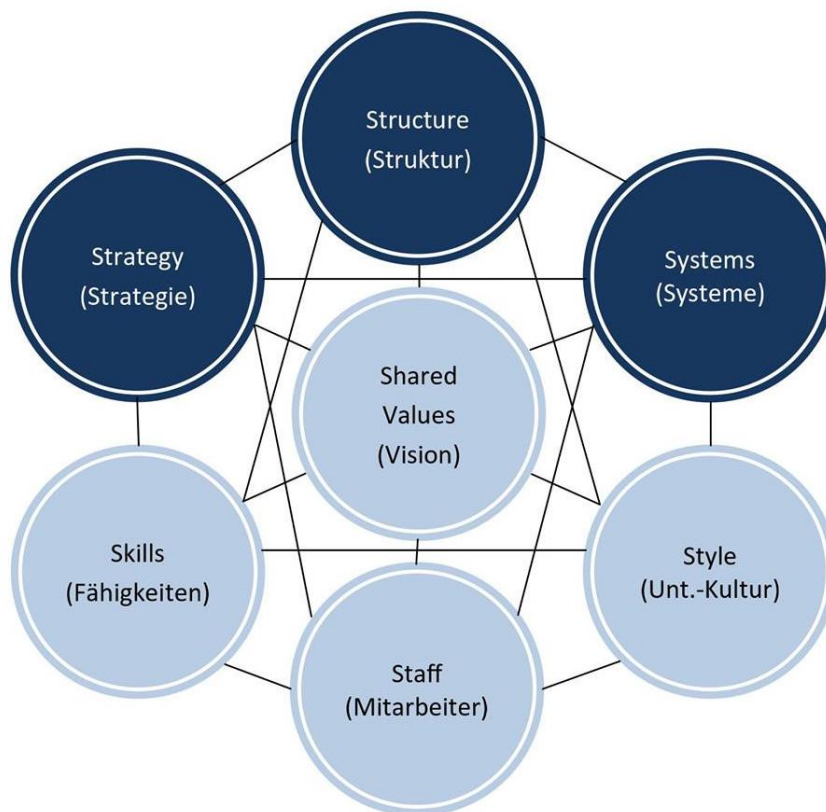


Abbildung 5 McKinsey 7'S Modell

Theoretische Grundlage McKinsey 7'S Modell

Das 7'S Modell wurde konzipiert um ein Unternehmen erfolgreich an eine neue Strategien oder interne Veränderungen anzupassen. Das 7'S Modell besteht aus sieben voneinander abhängigen Elementen. Dabei bilden Strategie, Struktur und Systeme die sogenannten harten Elemente. Diese Elemente sind greifbar und einfach zu definieren. Die Vision, Spezialfähigkeiten, Mitarbeiter und Stil werden als weiche Elemente bezeichnet. Sie sind eher nicht greifbar und werden beeinflusst durch

die Unternehmenskultur. Die Vision bildet die Mitte des Modells, da mit ihr festgelegt ist, wonach das Unternehmen strebt und auf welche Art und Weise die Mitarbeiter diese Vision verfolgen. Das 7'S Modell stellt durch seinen Aufbau dar, dass eine Veränderung in einem der sieben Elemente stets Einfluss auf andere Elemente hat. Das 7'S Modell wird angewandt indem zunächst die derzeitige Situation des Unternehmens erfasst wird. Der Ist-Zustand der Firma wird veranschaulicht indem dieser Zustand anhand der sieben Elemente dargestellt wird. Daraufhin wird durch die in Kapitel 4.3. erarbeiteten Konflikte ausgearbeitet, welche Veränderungen im Unternehmen durchzuführen sind, um diese zu lösen. Dabei wird herausgearbeitet welchen Einfluss die durch die Lösung der Konflikte hervorgebrachten Veränderungen auf die verschiedenen Elemente des 7'S Modells haben. Im letzten Schritt wird dann das 7'S Modell erneut dargestellt. Das neu entstandene 7'S Modell bildet ein Rahmenkonzept indem alle sieben Elemente aufeinander abgestimmt sind und somit garantieren, dass alle Teile des Unternehmens harmonisch miteinander operieren (vgl. Peters, T. J.; Waterman, R. H., http://www.mckinsey.com/insights/strategy/enduring_ideas_the_7-s_framework, 28.01.2015).

Im Folgenden wird zunächst das Unternehmen für das Fallbeispiel vorgestellt. Daraufhin wird das 7'S Modell auf das Unternehmen angewandt um die Synergien und Konflikte anzupassen und zu lösen.

5.1. Unternehmensprofil

Die Konzeptentwicklung wird hier anhand der European Star Aviation (ESA) durchgeführt.

Die ESA ist eine deutsche Airline, die 2004 gegründet wurde und in Hamburg ihren Heimatflughafen und Hauptsitz hat. Die Airline ist eine 100%ige Passagierfluggesellschaft mit 95 % Linienflügen und 5 % Charterflüge. Sie beschäftigt derzeit rund 5.500 Mitarbeiter und hat eine Flotte

von 46 Flugzeugen. Die ESA fliegt 62 Destinationen an, davon 38 in Europa. Die verbleibenden Ziele verteilen sich auf die USA, Kanada und die arabischen Länder. Das Unternehmen hat zu 70 % Businesskunden und zu 30 % Privatkunden, wobei die Airline darauf abzielt den Anteil der Dienstreisenden Kunden noch zu erhöhen. Diese Kundensegmentierung erklärt sich durch die strategische Ausrichtung des Unternehmens. Die ESA setzt auf hohe Kundenzufriedenheit und bietet ihren Kunden eine weite Palette von Services, sowohl vor, während als auch nach dem Flug. Demnach hat die Airline auch ein sehr ausgereiftes Kundenbindungsprogramm (genannt Starship) konzipiert und über die Jahre optimiert. Starship ist ein klassisches Vielfliegerprogramm, jedoch hebt es sich durch einzigartige Serviceupgrades von anderen Programmen ab. Ein klarer Vorteil gegenüber Konkurrenten ist die



Abbildung 6 Firmenlogo European Star Aviation

hohe Frequenz mit der die ESA ihre Ziele anfliegt. Dies ermöglicht dienstreisenden Kunden eine hohe Flexibilität. Die ESA setzt auf Wachstum von innen. Die Airline hat ein sehr erfolgreiches Pilotenausbildungsprogramm, womit 70 % aller Piloten bei der ESA selbst ausgebildet und gefördert werden. Um den selbst gesetzten hohen Servicestandards gerecht zu werden hat die ESA ein eigenes Mitarbeiterprogramm entwickelt, womit es jedem Mitarbeiter im Servicebereich ermöglicht wird, die Kultur von ESA kennen zu lernen und Servicestandards zu erlernen. Hinzu kommt, dass sich Mitarbeiter bei der ESA Academy weiterbilden können, einem hauptsächlich onlinebasierendem Lernprogramm. Die ESA hat sich seit ihrer Gründung auf Kundenservice spezialisiert, demnach ist das Customer Relationship Management des Unternehmens sehr stark ausgeprägt. Dieser Fokus soll auch in Zukunft erhalten bleiben. Dennoch betreibt die Airline auch Revenue Management, da dieses Instrument zur Preis- und Kapazitätsgestaltung unerlässlich ist.

5.2. McKinsey 7'S Modell

VISION (SHARED VALUE)

Die Vision wird durch die Erläuterung des Unternehmensleitbildes dargestellt. Dieses umfasst die Vision, Mission und die Unternehmenskultur der ESA.

Vision:

Die ESA will nachhaltig die Nummer eins Airline für innereuropäische Flüge sein.

Mission:

Eine profitable Airline aufbauen, die:

- eine Leidenschaft für exzellenten Kundenservice hat,
- sozial ausgewogen und nachhaltig wirtschaftet,
- Verantwortung für Ökologie übernimmt.

Unternehmenskultur:

Die Unternehmenskultur von ESA zeichnet sich durch unternehmerisches Denken und effiziente Mitarbeiter aus, die stets Höchstleistungen erbringen.

Werte:

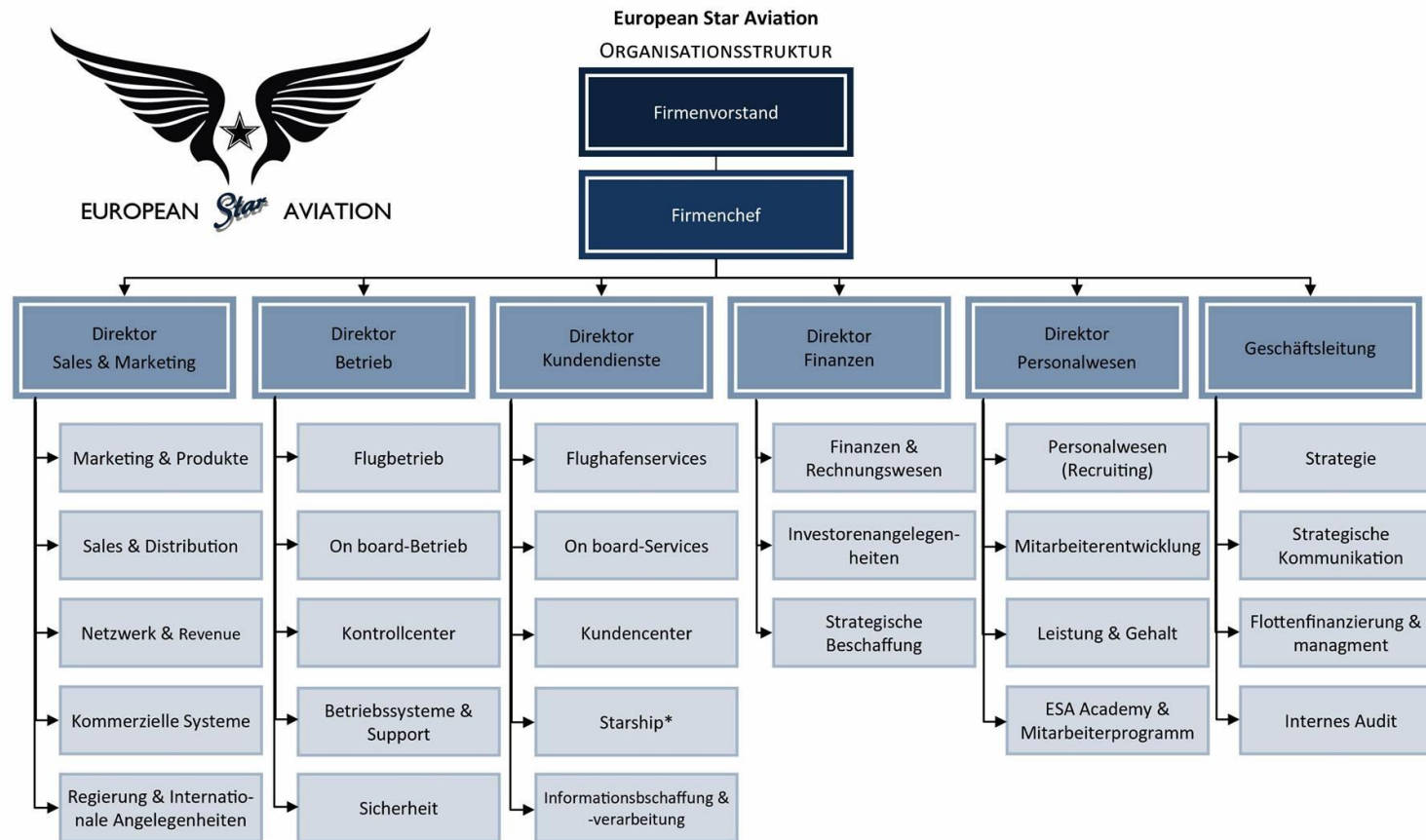
Rechtschaffenheit, Vielfalt, Erfolg, Verantwortung, Teamarbeit, Leidenschaft, Veränderung, Gastfreundlichkeit

STRATEGIE (STRATEGY)

Die ESA erreicht ihren Wettbewerbsvorteil durch ein hohes Serviceangebot in Kombination mit einem Streckennetz mit hoher Frequenz besonders auf innereuropäischen Kurz- und Mittelstrecken. Dieses Produktangebot ist vor allem für Businesspassagiere attraktiv.

STRUKTUR (STRUCTURE)

Der strukturelle Aufbau der Organisation zeichnet sich durch eine eher hierarchische Anordnung aus. Die Hauptverantwortung liegt bei den jeweiligen Bereichsleitern (Direktoren). Entscheidungen werden demnach zentral durch wenige Personen getroffen. Die Kommunikation ist effizient organisiert und findet hauptsächlich über Berichte statt.



* ESA's eigenes Kundenbindungsprogramm

Abbildung 7 Organisationsstruktur European Star Aviation Ist-Zustand

SYSTEME (SYSTEMS)

Die Arbeitsabläufe der Mitarbeiter sind durch genaue Vorgaben definiert, um Qualitätsstandards zu gewährleisten. Dies ist besonders wichtig um dem hohen Servicestandard, den die ESA ihren Kunden verspricht einzuhalten.

Im RM kommen IT-Systeme zum Einsatz um die umfangreichen historischen Daten auszuwerten und zu analysieren. Ausgesuchte Informationen werden regelmäßig mit der Finanz- und Marketingabteilung geteilt. Das ausgezeichnete Ausbildungsprogramm der ESA für Piloten sorgt für stetigen Nachwuchs hochqualifizierter Mitarbeiter. Jeder Mitarbeiter, der letztendlich mit Kunden in Kontakt steht, durchläuft bei ESA ein speziell entworfenes Mitarbeiterprogramm, welches die Mitarbeiter dahingehend schult jedem Kunden bei ESA ein unvergessliches Flugerlebnis zu bereiten.

SPEZIALFÄHIGKEITEN (SKILLS)

Piloten, Customer Relationship Manager, Flugbegleiter, Service Mitarbeiter und Analysten im RM sind die wertvollsten personellen Ressourcen bei der ESA. 70 % aller Piloten bei ESA werden von der Airline selbst in einem ausgezeichneten Ausbildungsprogramm ausgebildet. Das Mitarbeiterprogramm für Kundeninteraktionen ermöglicht jedem Mitarbeiter seine Kompetenzen individuell zu verbessern und sich an die Standards der ESA anzupassen. Mithilfe der Schulungsprogramme ist es der ESA gelungen die Mitarbeiter darauf zu spezialisieren den Kunden den höchst möglichen Service zu bieten und ihre Zufriedenheit an die erste Stelle zu stellen. Die Mitarbeiter im RM ermöglichen es der ESA servicestärke Flüge zu günstigen Preisen anzubieten, somit sind sie eine unerlässliche Kompetenzquelle für ESA.

MITARBEITER (STAFF)

Die ESA hat beschäftigt ca. 5.500 Mitarbeiter. Davon ist etwa die Hälfte mit dem eigentlichen Flugbetrieb beschäftigt. Piloten, Flugbeleiter und Handling Mitarbeiter sind durch ihre ausgesprochen gute Ausbildung und Schulung mit allen Sicherheitsmaßnahmen vertraut und leisten jeden Tag ihren Beitrag zu einem reibungslosen Ablauf am Boden und in der Luft, den sich jeder Kunde wünscht. Die anderen Mitarbeiter der ESA verteilen sich auf die verschiedenen Bereiche der Verwaltung. Die Analysten des RM verarbeiten Informationen um die Angebote der Airline so profitabel wie möglich zu gestalten. Verkäufer des Marketings sind bemüht neue Kunden zu gewinnen und ihnen genau den Flug anzubieten den sie sich wünschen. Controller erstellen Berichte über die Profitabilität der Airline und leiten diese an die Bereichsleiter weiter. Diese entscheiden welche Bereiche weiter gefördert werden müssen und wo mehr Potentiale auszuschöpfen sind.

STIL (STYLE)

Die ESA wird durch einen direktiven Führungsstil geprägt.

5.3. Optimierung der Synergien

Die Synergien der Managementsysteme bestehen daraus, dass durch das Erreichen eines Teilziels ein weiteres Teilziel des anderen Managementsystems positiv beeinflusst wird und es bei dessen Erfüllung unterstützt. Durch das Zusammenwirken der beiden Systeme wird die Unternehmenskultur dahingehend beeinflusst, dass die Zusammenarbeit der Mitarbeiter weiter in den Vordergrund rückt. Außerdem werden in der Unternehmensstruktur mehrere Kommunikationswege zwischen den Abteilungen geschaffen.

5.4. Konfliktlösung

Um den Konflikt zwischen den Teilzielen Kapazitätsauslastung und Kundenzufriedenheit zu lösen muss die ESA die Überbuchungen reduzieren, um die Kundenzufriedenheit stetig zu gewährleisten. Für die ESA ist es wichtig die Kunden zufrieden zu stellen, da die Kundenbindung einen hohen Wert in dieser Airline hat um die Kunden nicht an einen ihrer Konkurrenten zu verlieren. Um diese Veränderungen zu realisieren werden die Überbuchungssysteme so angepasst, dass eher ein Sitzplatz auf einem Flug frei bleibt, als dass ein Passagier abgewiesen wird. Um den Fokus auf die Kundenzufriedenheit auszubauen wird ein neuer Prozess etabliert. Dieser Prozess beschreibt die Evaluation der Leistung durch den Kunden sowie die Ermittlung der Kundenzufriedenheit nach dem Flugereignis.

Die ESA hat einen etablierten und stetig wachsenden Kundenstamm. Es ist daher wichtiger sich auf die bestehenden Kunden zu fokussieren als Kunden von anderen Airlines abzuwerben. Durch die dauerhafte Bindung der Kunden und die damit verbundene Kostenreduzierung durch den Wegfall von unnötigen Akquisitionskosten verfolgt die ESA ihre Mission den Kunden einen hohen Service anzubieten. Um sich deutlich auf die Kundenbindung statt auf das Abwerben von Kunden zu fokussieren werden die Ressourcen innerhalb des Marketings so geändert, dass mehr Mitarbeiter für die Bindung und Betreuung der Kunden eingesetzt werden und weniger Mitarbeiter sich mit dem Abwerben von Kunden beschäftigen.

Die ESA bietet ihren Kunden ein äußerst hohes Serviceangebot, welches ihre Konkurrenten nicht haben. Durch diesen einzigartigen Service ist es nicht nötig die Konkurrenten aus dem Markt zu verdrängen um mehr Kunden zu erhalten. Die Zufriedenheit der eigenen Kunden steht für die ESA an höchster Stelle. Auch hier wird für die Ermittlung und Überwachung der Kundenzufriedenheit der neue Prozess, der schon in der ersten Konfliktlösung beschrieben wurde genutzt. Außerdem werden auch hier wie in der zweiten Konfliktlösung beschrieben die Ressourcen innerhalb des Marketings geändert werden, damit die Kundenbetreuung immer mehr fokussiert wird.

5.5. Optimiertes Unternehmensmodell

Die farblich markierten Textabschnitte heben die Veränderungen im 7'S Modell hervor. Die grün markierten Abschnitte sind Ergänzungen und zeigen was im Unternehmen verändert wird.

VISION (SHARED VALUE)

Die Vision wird durch die Erläuterung des Unternehmensleitbildes dargestellt. Dieses umfasst die Vision, Mission und die Unternehmenskultur der ESA.

Vision:

Die ESA will nachhaltig die Nummer eins Airline für innereuropäische Flüge sein.

Mission:

Eine profitable Airline aufbauen, die:

- eine Leidenschaft für exzellenten Kundenservice hat,
- sozial ausgewogen und nachhaltig wirtschaftet,
- Verantwortung für Ökologie übernimmt.

Unternehmenskultur:

Die Unternehmenskultur von ESA zeichnet sich durch unternehmerisches Denken und **Zusammenarbeit in einer Atmosphäre von Offenheit, Vertrauen und Vielfalt aus.**

Werte:

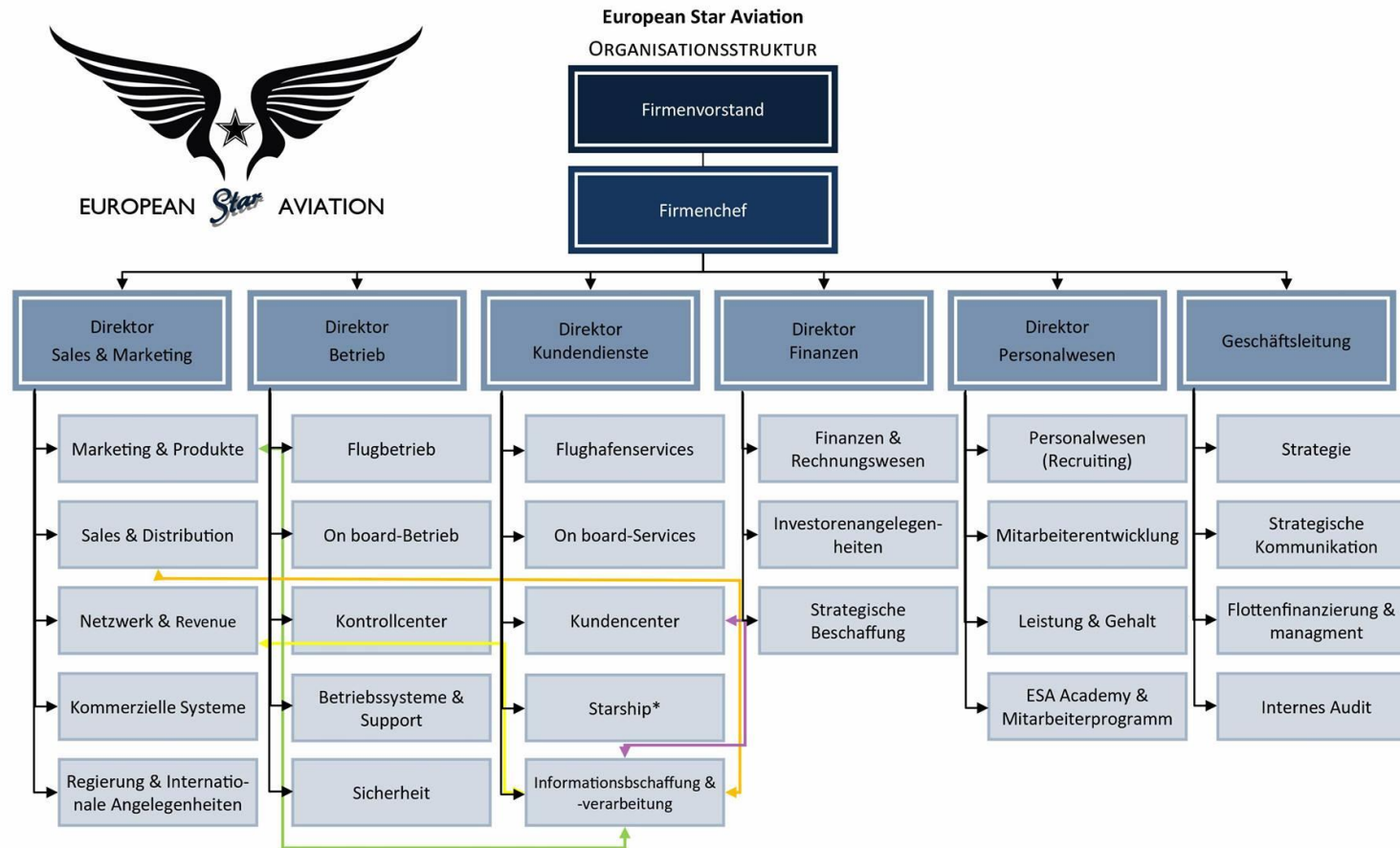
Rechtschaffenheit, Vielfalt, Erfolg, Verantwortung, Teamarbeit, Leidenschaft, Veränderung, Gastfreundlichkeit

STRATEGIE (STRATEGY)

Die ESA erreicht ihren Wettbewerbsvorteil durch ein hohes Serviceangebot in Kombination mit einem Streckennetz mit hoher Frequenz besonders auf innereuropäischen Kurz- und Mittelstrecken. Dieses Produktangebot ist vor allem für Businesspassagiere attraktiv.

STRUKTUR (STRUCTURE)

Der strukturelle Aufbau der Organisation zeichnet sich durch eine eher hierarchische Anordnung aus. Die Hauptverantwortung liegt bei den jeweiligen Bereichsleitern (Direktoren). Entscheidungen werden demnach zentral durch wenige Personen getroffen. Die Kommunikation ist effizient organisiert und findet hauptsächlich über Berichte statt. **Regelmäßige Meetings ermöglichen den zusätzlichen Informationsaustausch zwischen den Bereichen. Relevante Informationen können so für alle Bereiche profitablen Nutzen bringen.**



* ESA's eigenes Kundenbindungsprogramm

Abbildung 8 Organisationsstruktur European Star Aviation Soll-Zustand

SYSTEME (SYSTEMS)

Die Arbeitsabläufe der Mitarbeiter sind durch genaue Vorgaben definiert, um Qualitätsstandards zu gewährleisten. Dies ist besonders wichtig um dem hohen Servicestandard, den die ESA ihren Kunden verspricht einzuhalten.

Im RM kommen IT-Systeme zum Einsatz um die umfangreichen historischen Daten auszuwerten und zu analysieren. Ausgesuchte Informationen werden regelmäßig mit der Finanz- und Marketingabteilung geteilt. **Die vormals starke Überbuchung um die Kapazitäten möglichst in vollem Maß auszulasten wird verringert.** Das ausgezeichnete Ausbildungsprogramm der ESA für Piloten sorgt für stetigen Nachwuchs hochqualifizierter Mitarbeiter. Jeder Mitarbeiter, der letztendlich mit Kunden in Kontakt steht, durchläuft bei ESA ein speziell entworfenes Mitarbeiterprogramm, welches die Mitarbeiter dahingehend schult jedem Kunden bei ESA ein unvergessliches Flugenerlebnis zu bereiten. **Durch das CRM wurde ein Prozess entwickelt, der sicherstellt, dass jede mögliche Evaluation bei der Airline eingeht und über ein IT-System ausgewertet wird. Bei der Auswertung wird deutlich, wie zufrieden der Kunde mit dem Flugereignis war und außerdem werden die Zufriedenheiten langfristig gespeichert um nachvollziehen zu können, wie sich die Zufriedenheit jedes einzelnen Kunden entwickelt.**

SPEZIALFÄHIGKEITEN (SKILLS)

Piloten, Customer Relationship Manager, Flugbegleiter, Service Mitarbeiter und Analysten im RM sind die wertvollsten personellen Ressourcen bei der ESA. 70 % aller Piloten bei ESA werden von der Airline selbst in einem ausgezeichneten Ausbildungsprogramm ausgebildet. Das Mitarbeiterprogramm für Kundeninteraktionen ermöglicht jedem Mitarbeiter seine Kompetenzen individuell zu verbessern und sich an die Standards der ESA anzupassen. Mithilfe der Schulungsprogramme ist es der ESA gelungen die Mitarbeiter darauf zu spezialisieren den Kunden den höchst möglichen Service zu bieten und ihre Zufriedenheit an die erste Stelle zu stellen. Die Mitarbeiter im RM ermöglichen es ESA servicestarke Flüge zu günstigen Preisen anzubieten, somit sind sie eine unerlässliche Kompetenzquelle für ESA. **Aufgrund der Verringerung der Überbuchungsquote ist es notwendig die Strategie des RM teilweise anzupassen. Den Mitarbeitern muss deutlich gemacht werden, was die Gründe für die Eindämmung der Überbuchungen sind und worauf ein neuer Focus gelegt wird.**

MITARBEITER (STAFF)

Die ESA hat beschäftigt ca. 5.500 Mitarbeiter. Davon ist etwa die Hälfte mit dem eigentlichen Flugbetrieb beschäftigt. Piloten, Flugbegleiter und Handling Mitarbeiter sind durch ihre ausgesprochen gute Ausbildung und Schulung mit allen Sicherheitsmaßnahmen vertraut und leisten jeden Tag ihren Beitrag zu einem reibungslosen Ablauf am Boden und in der Luft, den sich jeder Kunde wünscht. Die anderen Mitarbeiter der ESA verteilen sich auf die verschiedenen Bereiche der Verwaltung. Die Ana-

lysten des RM verarbeiten Informationen um die Angebote der Airline so profitabel wie möglich zu gestalten. Die Struktur des Marketings wird dahingehend geändert, dass die Aufgabe neue Kunden zu akquirieren insbesondere durch das Abwerben von Kunden der Konkurrenten in ihrer Ausführung reduziert wird. Die Aufgabe der Kundenbetreuung und Kundenbindung hingegen wird noch relevanter. Für die Personalplanung in diesem Bereich bedeutet dies, dass mehr Ressourcen für die Kundenbindung eingesetzt werden als vorher. Controller erstellen Berichte über die Profitabilität der Airline und leiten diese an die Bereichsleiter weiter. Diese entscheiden welche Bereiche weiter gefördert werden müssen und wo mehr Potentiale auszuschöpfen sind.

STIL (STYLE)

Die ESA wird durch einen direktiven Führungsstil geprägt.

6. Fazit und Ausblick

Bei der Analyse der Teilziele der beiden Managementsysteme wurde deutlich, dass ein wichtiger Teil in beiden Systemen das Verarbeiten und Gewinnen von Informationen ist. Die von beiden Systemen benötigten Informationen überschneiden sich in vielen Fällen.

Durch den Vergleich der beiden Managementsysteme ist deutlich geworden, dass es diverse Übereinstimmungen in deren strategischen Ausrichtungen gibt. Mit dieser Erkenntnis wird die Zusammenführung der Systeme möglich. Es kann kein einheitliches Schema auf der Grundlage von Theorie konzipiert werden um die Konflikte, die durch die Zusammenführung der Systeme in einer Airline entstehen, zu lösen. Jedoch besteht für jede Airline die Möglichkeit die Konflikte individuell zu lösen und somit die beiden Systeme im Unternehmen harmonisch miteinander zu verbinden. Der Ansatz zur individuellen Lösung der Konflikte liegt somit in der strategischen Ausrichtung der Airline. Dabei müssen Auswirkungen der Konfliktlösungen auf alle Bereiche der Firma bei der praktischen Umsetzung beachtet werden. Die Übereinstimmungen müssen in der Praxis ebenfalls aufeinander abgestimmt werden. Die Synergien bringen effizientere Arbeitsweisen mit sich. Durch innovative Arbeitsprozesse können die Synergien miteinander verbunden werden und der größtmögliche Nutzen aus ihnen gewonnen werden.

Aus der Entwicklung und dem Nutzen der Systeme lässt sich erkennen, dass diese auch auf längerfristige Sicht weiterhin eine bedeutende Rolle in der Entwicklung der Airline-Industrie spielen werden. Unabhängig davon auf welches System eine Airline ihren Fokus legt, kann es sich am Markt nur behaupten, wenn es das andere System auch anwendet.

Literaturverzeichnis

Jaeck, H.-F., (2011), Wertorientiertes Management von Kundenbeziehungen, Band 55, Hamburg, Verlag Dr. Kovac, 2011

Klein, R.; Steinhardt, C., (2008), Revenue Management - Grundlagen und Mathematische Methoden, o. O., Springer, 2008

Maurer, P., (2006), Luftverkehrsmanagement, 4. Aufl., München u. a., Oldenbourg, 2006

o.V., (o. J.), Airline Deregulation, <http://www.avjobs.com/history/airline-deregulation.asp>, Stand: 08.01.2015

o.V., (o. J.), Kundenbeziehungslebenszyklus, <https://www.studyblue.com/notes/n/rem-konzepte/deck/3123486>, Stand: 03.12.2014

Peters, T. J.; Waterman, R. H.,(o. J.), The 7-S Framework, http://www.mckinsey.com/insights/strategy/enduring_ideas_the_7-s_framework, Stand: 28.01.2015

Smith, F. A., (o. J.), Airline Deregulation, <http://www.econlib.org/library/Enc/AirlineDeregulation.html>, Stand: 11.01.2015

Schneider, W., (2008), Profitable Kundenorientierung durch Customer Relationship Management (CRM), München, Oldenbourg Verlag, 2008

Sterzenbach, R.; Conrady, R.; Fichert, F., (2009), Luftverkehr - Betriebswirtschaftliches Lehr- und Handbuch, 4. Aufl., München, Oldenbourg Verlag, 2009

Schüller, A. M., (2012), Touchpoints - Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute, 2. Aufl., Offenbach, Gabal, 2012

Vasigh, B.; Flemming, K.;Tacker, T., (2008), Introduction to Air Transport Economics, o. O., Ashgate, 2008

Winkelmann,P., (2008), Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung - Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements (CRM), 4. Aufl., München, Vahlen, 2008

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Salzgitter, 06.02.2015

Anhang

Anhang 1: Übersicht über die Aufgaben des RM und deren zugehörige Teilziele

AUFGABE IM CRM	ZU ERREICHENDES TEILZIEL
Interessenmanagement	Informationsgewinnung
	Kundensegmentierung
	Neukundenakquisition
Kundenbindungsmanagement	Kostenreduzierung
	Informationsgewinnung
	Kundenidentifizierung
	Kundensegmentierung
	Kundenbewertung
	Abwanderungspräventionsmanagement
	Stammkundenpflege
	Kundenzufriedenheit
Beziehungsaufhebungsmanagement	Identifikation und Auflösung nicht rentabler Kundenbeziehungen
	Kundensegmentierung
Rückgewinnungsmanagement	Kundenbewertung
	Kundenrückgewinnung
	Abwanderungspräventionsmanagement
	Kundenzufriedenheit
	Kundenzufriedenheit

Anhang 2: Übersicht über die Aufgaben des RM und deren zugehörige Teilziele

AUFGABE IM RM	ZU ERREICHENDES TEILZIEL
Marktsegmentierung und Preisdifferenzierung	Marktsegmentierung
	Preisdifferenzierung
	Abwerben von Kunden der Konkurrenz
	Verdrängen von Wettbewerbern
Nachfragelenkung im Zeitverlauf	Bestimmung des Passagiermix (Kapazitätssteuerung)
	Kurzfristige Erlösoptimierung
Überbuchung	Kapazitätsauslastung
Bildung und Einzelsteuerung von Buchungsklassen	Bestimmung des Passagiermix (Kapazitätssteuerung)
Nesting	Kontinuierliches Anbieten von hochpreisigen Sitzplätzen
Verkaufsstrombezogene Buchungsklassensteuerung	Kurzfristige Erlösoptimierung
Verkaufsursprungsbezogene Buchungsklassensteuerung	Preisdifferenzierung
Prognosemodelle	Preisdifferenzierung
	Kapazitätsauslastung
	Bestimmung des Passagiermix (Kapazitätssteuerung)

Anhang 3: Matrix zur Gegenüberstellung des CRM und RM

CRM \ RM	Marktsegmentierung	Preisdifferenzierung	Bestimmung des Passagiermix	Kapazitätsauslastung	Abwerben von Kunden	Verdrängung von Wettbewerbern	Kurzfristige Erlös-optimierung	Kontinuierliches Anbieten von hochpreisigen Sitzplätzen
Kostenreduzierung (Kundenbindung statt Neukundengenerierung)	0	0	0	0	2	0	0	0
Informationsgewinnung	1	1	1	1	1	1	0	0
Kundenidentifizierung	1	1	1	0	0	0	0	0
Kundensegmentierung	1	1	1	0	1	0	0	0
Kundenbewertung	0	0	0	0	0	0	0	0
Abwanderungspräventionsmanagement	0	0	0	0	0	0	0	0
Neukundenakquisition	1	1	0	1	1	1	0	1
Stammkundenpflege	0	0	0	0	0	0	0	1
Kundenzufriedenheit	1	0	0	2	0	2	1	1
Identifikation und Auflösung nicht rentabler Kundenbeziehungen	0	0	0	0	0	0	0	0
Kundenrückgewinnung	1	0	0	0	1	0	0	0

Legende:	
Die Ziele beeinflussen sich Positiv	1
Die Ziele haben einen negativen Einfluss aufeinander	2
Die Ziele haben keinen Einfluss aufeinander	0

