

## **B Theoretische Grundlagen und Herleitung der Untersuchungshypothesen**

### **1 Revenue Management**

#### **1.1 Begriff und Anwendungsvoraussetzungen**

Seinen Ursprung hat die Anwendung des Revenue Managements in der US-amerikanischen Luftfahrtindustrie.<sup>226</sup> Von dort stammt auch der häufig verwendete Begriff „Yield Management“. Mit Yield wird in der Airlinepraxis der Erlös pro Passagiermeile bezeichnet.<sup>227</sup> Eine Maximierung des Yields wäre daher mit einem zum Normalpreis ausgebuchten Flugzeug erreicht. Da aber der Ertrag des gesamten Unternehmens maximiert werden soll, hat sich der Begriff „Revenue Management“ durchgesetzt, welcher auch im weiteren Verlauf Verwendung findet.<sup>228</sup>

Im Jahre 1978 wurde durch den sog. Airline Deregulation Act die staatliche Regulierung der Preise aufgehoben. Dadurch wurde ein Preiskrieg zwischen etablierten Airlines und neu auf den Markt strebenden Low Cost Airlines ausgelöst. Robert Candrall, damaliger Marketingleiter von American Airlines kam zu der Erkenntnis, dass die Flugsitze in Abhängigkeit der erwarteten Nachfrage eine unterschiedliche Wertigkeit besitzen. Sitze mit besonders geringer Wertigkeit, also solche, die in der Vergangenheit meist leer blieben, konnten zu äußerst günstigen Preisen angeboten werden. Um Kannibalisierungseffekte zu vermeiden, wurden die besonders günstigen Tickets an bestimmte Kaufbedingungen geknüpft, wie z.B. lange Vorausbuchungsfristen, eingeschränkte Umbuchungsmöglichkeiten etc. Dadurch konnte American Airlines, damals stark attackierter Marktführer, den Preiskampf letztendlich für sich entscheiden.<sup>229</sup> Der Einsatz von Revenue Management Techniken stellte sich als ein enormer Vorteil heraus, sodass nach und nach alle Airlines dieses Konzept übernommen haben. Zeitgleich wurde das Konzept rasch in der Hotelbranche adaptiert, da diese mit vergleichbaren Fragestellungen konfrontiert wird.<sup>230</sup>

---

<sup>226</sup> Vgl. DAUDEL/VIALLE (1992), S. 9; TALLURI/VAN RYZIN (2004), S. 6; KLEIN/STEINHARDT (2008), S. 2.

<sup>227</sup> Vgl. GLÜSING (2010), S. 234.

<sup>228</sup> Vgl. zu dieser Diskussion WEATHERFORD/BODILY (1992), S. 833; WEATHERFORD (1998), S. 70.

<sup>229</sup> Für eine ausführliche Darstellung der Geschichte des Revenue Managements vgl. CROSS (1997), S. 107 ff.

<sup>230</sup> Vgl. KIMES (1989a), S. 14; LIEBERMAN (1993), S. 34; JAUNCEY/MITCHELL/SLAMET (1995), S. 23.

Das Konzept des Revenue Managements wurde von vielen verschiedenen Forschungsströmungen aufgegriffen, was zu einem sehr heterogenen Begriffsverständnis geführt hat. Tabelle 10 zeigt ausgewählte „Revenue Management“ Definitionen, welche die divergierenden Begriffsinterpretationen veranschaulichen.<sup>231</sup> Die Analyse der Definitionen liefert folgende Erkenntnisse:

- Bis etwa Mitte der 1990er Jahre bezogen sich die Definitionen mehrheitlich auf eine bestimmte Branche. Ab diesem Zeitpunkt wurde ein branchenübergreifender Geltungsbereich definiert.
- Allgemein anerkannt ist das Ziel der Ertragssteigerung.
- Mit Ausnahme sehr generisch gehaltener Definitionen wird Revenue Management als die unterschiedliche Bepreisung spezieller Teilkapazitäten verstanden.

Die Literaturanalyse aus Tabelle 10 zeigt ferner, dass eine Abgrenzung zwischen den das Revenue Management konstituierenden Eigenschaften und den die Anwendbarkeit des Revenue Management unterstützenden Voraussetzungen vollzogen werden kann. Erstes konstitutives Merkmal ist die explizite Zielsetzung der Gewinnmaximierung. Im Gegensatz zu anderen Marketing-Managementansätzen wie bspw. Supply Chain Management oder Markenführung, die allesamt über Umwege auf die Profitabilität des Unternehmens abzielen,<sup>232</sup> strebt das Revenue Management direkt danach, den Gewinn des gesamten Unternehmens<sup>233</sup> zu maximieren.

---

<sup>231</sup> Für eine umfangreiche Darstellung vgl. SAATMANN (2008), S. 32 f.

<sup>232</sup> So ist das Ziel des Supply Chain Management „[...] to fulfil (ultimate) customer demands with the aim of improving competitiveness of the Supply Chain as a whole.“ (STADTLER (2003), S. 7). Das Ziel des Markenmanagement ist „[...] eine funktions- und unternehmensübergreifende Integration aller mit der Markenführung zusammenhängenden Entscheidungen und Aktivitäten zum Aufbau von langfristig stabilen und werthaltigen Marke-Kunden-Beziehungen.“ (BURMANN/MEFFERT (2005a), S. 75).

<sup>233</sup> Ältere, aus der Airlineindustrie stammende Definitionen sprechen meist noch von dem Ziel der Umsatzsteigerung bzw. -maximierung, da durch den geringen Anteil variabler Kosten eine Umsatzsteigerung/-maximierung einer Gewinnsteigerung/-maximierung nahezu gleichkommt (vgl. KLEIN/STEINHARDT (2008), S. 6). Spätere Veröffentlichungen weisen jedoch darauf hin, dass unter anderen Kostenstrukturen der Gewinn und nicht der Umsatz die maßgeblich Größe sein muss. Insbesondere dann, wenn die Grenzdeckungsbeiträge negativ sind (vgl. WEATHERFORD/BODILY (1992), S. 833; DONAGHY/McMAHON-BEATTIE/McDOWELL (1995), S. 142; SHY (2008), S. 9).

Definition	Autor(en)
<i>„Seat inventory control is the practice of balancing the number of discount and full-fare reservations accepted for a flight so as to maximize total passenger revenues and/or load factors. [Revenue] management [...] includes both pricing and seat inventory control.“</i>	BELOBABA (1987), S. 63.
<i>„[The objective of revenue management is] to maximize passenger revenue by selling the right seats to the right customers at the right time.“</i>	AMERICAN AIRLINES (1987), S. 22.
<i>„Es [Revenue Management] läßt sich demnach als eine Summe von Verfahrensweisen definieren, die an einem Grundsatz ausgerichtet sind: der gezielten Steuerung der Kapazitäten zur Maximierung des Gesamtumsatzes eines Dienstleistungsunternehmens.“</i>	DAUDEL/VIALLE (1992), S. 35.
<i>„[Revenue] Management is the practice of maximizing profits from the sale of perishable assets, such as hotel rooms, by controlling price and inventory and improving service.“</i>	LIEBERMAN (1993), S. 36.
<i>„Yield management is a revenue maximization technique which aims to increase net yield through the predicted allocation of available bedroom capacity to pre-determined market segments at optimum price.“</i>	DONAGHY/MCMAHON-BEATTIE/MCDOWELL (1995), S. 140.
<i>„Unter Revenue Management versteht man die Anwendung methodischer Verfahren zur Voraussage des Verbraucherverhaltens auf der Ebene der Mikromärkte und zur Optimierung von Produktverfügbarkeit und Preis mit dem Ziel möglichst hoher Ertragszuwächse.“</i>	CROSS (1997), S. 61.
<i>„[Revenue] Management ist ein Ansatz zur integrierten Preis- und Kapazitätssteuerung, mit dem Ziel, eine gegebene Gesamtkapazität so in Teilkapazitäten aufzuteilen und hierzu Preisklassen zu bilden, daß eine Ertrags- oder Umsatzmaximierung erreicht wird. Zur Realisation dieses Anspruches dient der Aufbau und die Nutzung einer umfassenden Informationsbasis.“</i>	CORSTEN/STUHLMANN (1998), S. 7.
<i>„Hierbei stellt das Yield Management einen Ansatz zur simultanen und dynamischen Preis- und Kapazitätssteuerung dar, im Rahmen dessen, unter Mithilfe von informationstechnologischen Anwendungssystemen und Berücksichtigung einer breiten Datenbasis, eine für die Dienstleistungserstellung vorgehaltene, zumeist beschränkte Kapazität auf ertragsoptimale Weise der Nachfrage aus unterschiedlichen Marktsegmenten zugeordnet wird.“</i>	TSCHULIN/LINDENMEIER (2002), S. 1.
<i>„[Revenue Management] is concerned with such demand-management decisions and the methodology and systems required to make them. It involves managing the firm's 'interface with the market' as it were – with the objective of increasing revenues.“</i>	TALLURI/VAN RYZIN (2004), S. 2.
<i>„Revenue Management ist die strategische Planung und operative Umsetzung von Instrumenten und Methoden zur Steuerung des Leistungsangebots bei schwankender Nachfrage und unter Berücksichtigung der kurzfristig relativ unflexiblen Kapazitäten, mit dem Ziel, gewinnmaximal zu produzieren.“</i>	SAATMANN (2008), S. 34.

**Tabelle 10: Übersicht von ausgewählten „Revenue Management“ Definitionen**

Quelle: Eigene Darstellung.

Zweites konstitutives Merkmal ist die Steuerung der vorhandenen Nachfrage im Hinblick auf das obige Ziel. Darunter fällt die gesamte Methodik des Revenue Managements. Im Fokus stehen die Kontingentierung gegebener Kapazitäten und die Bestimmung dazugehöriger Preise. Das bedeutet explizit, dass Mengenplanung und Preisfestlegung nicht sequenziell oder gar unabhängig voneinander durchzuführen sind, sondern simultan unter Berücksichtigung des interdependenten Abhängigkeitsverhältnisses von Preisen und Mengen.<sup>234</sup> Ist es für ein Unternehmen aufgrund der unternehmensinternen und -externen Einflussfaktoren (z.B. Flexibilität der Produktion, Wettbewerbssituation etc.) leichter, die Angebotsmenge zu beeinflussen, spricht man auch von mengenbasiertem Revenue Management. Ist es hingegen leichter, die Preise zu ändern, so spricht man von preisbasiertem Revenue Management.<sup>235</sup>

Das dritte konstitutive Merkmal ist die Art und Weise, wie die Entscheidungen getroffen werden. Revenue Management ist streng methoden- und technologiegetrieben. Während Gewinnmaximierung, Preisfestlegung und Kontingentierung bekannte Entscheidungsprobleme der Betriebswirtschaftlehre sind, verändert Revenue Management die Art, wie diese Entscheidungen getroffen werden. Durch den Fortschritt in den Wirtschaftswissenschaften, der Statistik, Operations Research und der Informationstechnologie ermöglicht das Revenue Management, a) die Berücksichtigung komplexerer Entscheidungsgrundlagen, b) die Verbesserung der Qualität der Entscheidungsgrundlagen<sup>236</sup> und c) die deutliche Steigerung der Geschwindigkeit des Entscheidungsprozesses durch Automatisierung.

Das vierte konstitutive Merkmal ist die Interpretation als Managementkonzept. Revenue Management wird bisher meist als Preis-Strategie oder als Methode verortet. Dies erscheint jedoch nicht zweckmäßig. Vielmehr verbindet das Revenue Management die Kapazitätsplanung bzw. Produktion eines Unternehmens mit dem Marketing-Management<sup>237</sup> im Sinne marktorientierter (nachfrageabhängig) und wertschöpfender (gewinnmaximierender) Unternehmensführung. Es nimmt eine zentrale Querschnittsfunktion bei den Vermarktungsaktivitäten eines Unternehmens ein. Insofern

---

<sup>234</sup> Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2012), S. 509.

<sup>235</sup> Vgl. TALLURI/VAN RYZIN (2004), S. 176 f.

<sup>236</sup> Vgl. TALLURI/VAN RYZIN (2004), S. 4 ff.

<sup>237</sup> Vgl. DAUDEL/VIALLE (1992), S. 37.

muss die Revenue Management Strategie mit der Marketing-Strategie abgestimmt und konsequenterweise in allen vier Marketinginstrumenten verankert werden.

Insofern wird der Definition von SIMON/FASSNACHT (2009) folgend Revenue Management verstanden als „[...] ein Ansatz zur simultanen und dynamischen Preis- und Kapazitätssteuerung, um die vorgehaltene, zumeist fixe Kapazität auf gewinnmaximale Weise auszuschöpfen.“<sup>238</sup>

Ob Revenue Management erfolgreich in einer speziellen Branche angewendet werden kann, ist von bestimmten Voraussetzungen abhängig. Welche dies genau sind, darüber wird in der Forschung vielfältig diskutiert.<sup>239</sup> KIMES (1989b) entwickelte sechs Anwendungsvoraussetzungen,<sup>240</sup> die bis heute aufgrund ihrer Anschaulichkeit von vielen Autoren herangezogen werden:<sup>241</sup>

1. Relativ fixe Kapazitäten: Kurzfristig ist keine Anpassung der Kapazität an die Nachfrage möglich, z.B. kann nicht kurzfristig ein weiteres Zimmer an ein ausgebuchtes Hotel angebaut werden.
2. Möglichkeit der Marktsegmentierung: Der Markt für die angebotene Leistung muss sich in Segmente unterschiedlicher Nachfrager aufteilen lassen, die unterschiedlich bearbeitet werden. Bspw. unterteilt die Airlineindustrie die Nachfrage in preis- und zeitsensible Kunden.
3. Verderblichkeit der Kapazitäten: Die gegebenen Kapazitäten sind ab einem bestimmten Zeitpunkt wertlos, so kann z.B. ein leer gebliebener Sitz in einem durchgeführten Flug nicht rückwirkend verkauft werden. Es besteht also ein Risiko, dass Leerkosten auftreten.<sup>242</sup>
4. Möglichkeit des Vorabverkaufs: Das Vorhandensein eines Reservierungssystems erleichtert auf der einen Seite die weitere Kapazitätsplanung, auf der anderen Seite verursacht dies Unsicherheit bzgl. möglicher Stornierungen.
5. Schwankende Nachfrage: Dies führt zu Unsicherheit in der Entscheidungs-

---

<sup>238</sup> SIMON/FASSNACHT (2009), S. 432.

<sup>239</sup> Vgl. ZEHLE (1991), S. 489; FRIEGE (1996), S. 616; CORSTEN/STUHLMANN (1998), S. 7 ff.; KUHN/DEFREGGER (2004), S. 319; TALLURI/VAN RYZIN (2004), S. 13 ff.; KLEIN/STEINHARDT (2008), S. 8 ff.

<sup>240</sup> Vgl. KIMES (1989b), S. 350.

<sup>241</sup> Vgl. die Übersicht von GRUBB (2008), S. 12.

<sup>242</sup> „Leerkosten ist der Kostenanteil, der bei gegebener Kapazitätsauslastung nicht ‚in Anspruch‘ genommen wird, d.h. Fixkosten der nicht genutzten Kapazität.“ (STEGE (2010), S. 123).

tuation. Eine Prognose über die Nachfrage erleichtert es dem Revenue Manager, Ausschläge in den Schwankungen zu glätten, indem bspw. in Phasen geringer Nachfrage die Preise gesenkt werden und in Phasen hoher Nachfrage die Preise angehoben werden.

6. Geringe Grenzkosten einer verkauften Einheit bzw. hohe Grenzkosten der Kapazitätsveränderung: Der Verkauf einer weiteren Kapazitätseinheit ist relativ günstig, eine weitere Kapazitätseinheit zur Verfügung zu stellen, hingegen relativ teuer.

Hierbei handelt es sich streng genommen nicht um notwendige Bedingungen, aber je mehr dieser Voraussetzungen von einer Branche erfüllt werden, umso erfolgversprechender ist der Einsatz des Revenue Managements.<sup>243</sup> In diesem Zusammenhang kommen empirische Untersuchungen zu dem Ergebnis, dass der Einsatz von Revenue Management den Erlös durchschnittlich um zwei bis fünf Prozent steigern kann.<sup>244</sup>

## 1.2 Prozess und Instrumente des Revenue Managements

Anhand der bisherigen Ausführungen wird deutlich, dass das Revenue Management mit einer komplexen Entscheidungssituation konfrontiert ist. Daher haben sich verschiedene Forscher damit befasst, die Teilentscheidungen des Revenue Managements in einem Prozess zu strukturieren.<sup>245</sup> Der Prozess des Revenue Managements lässt sich in vier Kernstufen einteilen (vgl. Abbildung 10).

Im Rahmen der Datengewinnung gilt es, relevante Vergangenheits- und Gegenwartsdaten, die für die Nachfrageprognose benötigt werden, zur Verfügung zu stellen. Dies sind bspw. Verkaufspreise, nachgefragte Mengen, die Anzahl von Stornierungen etc.<sup>246</sup> Auf Basis der vorhandenen Daten werden die Nachfragemengen und die Nachfrageentwicklung während der Geschäftsperiode prognostiziert. Die prog-

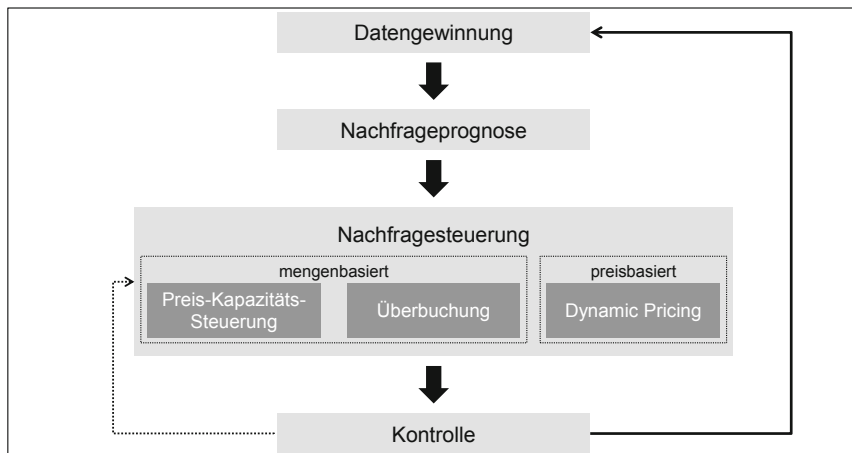
<sup>243</sup> Vgl. KLEIN/STEINHARDT (2008), S. 10.

<sup>244</sup> Vgl. KIMES (1989b), S. 349; SMITH/LEIMKÜHLER/DARROW (1992), S. 25; KLEIN/STEINHARDT (2008), S. 4.

<sup>245</sup> Vgl. CORSTEN/STUHLMANN (1998), S. 19 ff.; TSCHULIN/LINDENMEIER (2002), S. 2 ff.; CORSTEN/GÖSSINGER (2005), S. 5 ff.; SAATMANN (2008), S. 49 ff.

<sup>246</sup> Eine ausführliche Liste relevanter Daten findet sich bei CORSTEN/GÖSSINGER (2005), S. 6.

nostizierte Nachfragemenge beeinflusst die Größe der Gesamtkapazität. Geht bspw. eine Airline von einem insgesamt wachsenden Passagieraufkommen in der nächsten Geschäftsperiode aus, würde sie ein weiteres Flugzeug hinzukaufen.



**Abbildung 10: Aufbau des Revenue Management Prozesses**

Quelle: In Anl. an TSCHULIN/LINDENMEIER (2002), S. 3; TALLURI/VAN RYZIN (2004), S. 19.

Die Prognose der Nachfrageentwicklung hat direkten Einfluss auf die Nachfragesteuerung. Dort werden die drei Instrumente des Revenue Managements – Preis-Kapazitäts-Steuerung, Überbuchung und Dynamic Pricing – eingesetzt, um die Gesamtkapazität gewinnmaximierend zu vermarkten. Dabei zählen die ersten beiden Instrumente zum mengenbasierten Revenue Management, das Dynamic Pricing zum preisbasierten Revenue Management.<sup>247</sup> Als letzter Prozessschritt liefert die Kontrolle neben dem Soll/Ist-Vergleich von Auslastungs- und Umsatzzahlen die Datenbasis für die nächste Geschäftsperiode und trägt so dazu bei, die Prognosegüte zu verbessern.<sup>248</sup>

Die Preis-Kapazitäts-Steuerung ist das bekannteste Instrument des Revenue Managements und wird häufig mit diesem gleichgesetzt.<sup>249</sup> Gegenstand der Preis-Kapazitäts-Steuerung ist die ertragsoptimale Aufteilung der Gesamtkapazität in ver-

<sup>247</sup> Vgl. TALLURI/VAN RYZIN (2004), S. vii ff.

<sup>248</sup> Vgl. TSCHULIN/LINDENMEIER (2002), S. 4.

<sup>249</sup> Vgl. Tabelle 10.

schiedene Unterkapazitäten zu verschiedenen Preisen,<sup>250</sup> im Folgenden als Buchungsklassen bezeichnet. Notwendige Voraussetzung dafür ist eine trennscharfe Abgrenzung der unterschiedlichen Preisklassen, um Kannibalisierungseffekte zu vermeiden. Sichergestellt werden kann dies bspw., indem günstigere Buchungsklassen nur speziellen Personenkreisen, in bestimmten Zeiträumen oder über ausgewählte Vertriebskanäle zur Verfügung stehen.<sup>251</sup>

In der Regel trifft die Nachfrage nach geringwertigen Buchungsklassen früher ein als die nach höherwertigen.<sup>252</sup> Da es aber keine Sicherheit bezüglich des Eintreffens der Nachfrage gibt, muss im Rahmen der Preis-Kapazitäts-Steuerung bei jeder Buchungsanfrage in einer bestimmten Buchungsklasse eine Entscheidung über Annahme oder Ablehnung getroffen werden.<sup>253</sup> Diese Entscheidung wird vor dem Hintergrund zweier Risiken getroffen: Zum einen dem Umsatzverlustrisiko und zum anderen dem Umsatzverdrängungsrisiko. Das Umsatzverdrängungsrisiko besteht darin, dass zu viele Kontingente geringwertiger Nachfrage vorgehalten werden und somit Nachfrager mit einer höheren Preisbereitschaft die geringwertige Klasse buchen. Das Umsatzverlustrisiko hingegen besteht darin, zu viele Kapazitäten für höherwertige Nachfrage vorzuhalten, die bei mangelnder höherwertiger Nachfrage nicht durch Nachfrager mit geringerer Preisbereitschaft aufgefüllt werden können. Aufgabe der Preis-Kapazitäts-Steuerung ist es folglich, zwischen diesen beiden Risiken abzuwägen<sup>254</sup> und so viele höherwertige Kapazitäten wie möglich und nur so viele geringwertige Kapazitäten wie nötig bereitzustellen.

Dazu werden die Buchungsklassen in der Regel mit Buchungslimits versehen.<sup>255</sup> Diese können entweder diskret oder geschachtelt sein (vgl. Abbildung 11).<sup>256</sup> Bei diskreten Buchungslimits werden die Teilkapazitäten der Buchungsklassen auf Basis

---

<sup>250</sup> Vgl. CORSTEN/STUHLMANN (1998), S. 7.

<sup>251</sup> Vgl. dazu ausführlich dazu DILLER (2008), S. 227 ff.; SIMON/FASSNACHT (2009), S. 253 ff.; MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2012), S. 509 ff.

<sup>252</sup> Vgl. CHOI/KIMES (2002), S. 30; VON MARTENS (2009), S. 8.

<sup>253</sup> Vgl. TSCHULIN/LINDENMEIER (2002), S. 5; XYLANDER (2003), S. 167.

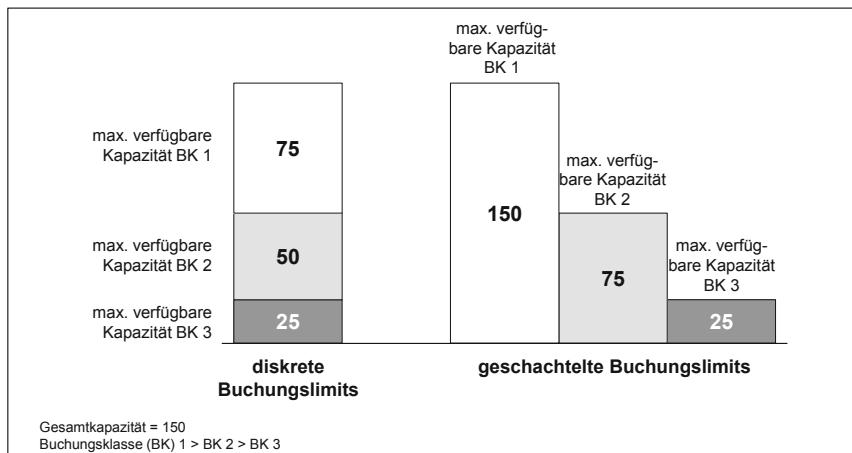
<sup>254</sup> Vgl. BELOBABA (1987), S. 64.

<sup>255</sup> Ein Buchungslimit bestimmt die Anzahl maximal angenommener Buchungsanfragen zu einem bestimmten Zeitpunkt (vgl. TALLURI/VAN RYZIN (2004), S. 28).

<sup>256</sup> Vgl. BOYD/BILEGAN (2003), S. 1368.



der prognostizierten Nachfrage fest verteilt. Bei geschachtelten Buchungslimits hingegen überlappen sich die Buchungsklassen der Hierarchie folgend.<sup>257</sup>



**Abbildung 11: Vergleich von diskreten und geschachtelten Buchungslimits**

Quelle: Eigene Darstellung.

Das bedeutet, dass die hochwertigste Buchungsklasse Kapazitäten aller folgenden, geringerwertigen Buchungsklassen in Anspruch nehmen kann. Die nächsthöherwertige Buchungsklasse kann dann ebenfalls die Kapazitäten der folgenden Buchungsklassen belegen, aber nicht die der vorausgehenden höherwertigen Buchungsklasse. Daraus wird schnell ersichtlich, dass im Sinne des oben beschriebenen Risikoausgleichs geschachtelte Buchungslimits die sinnvollere Anwendung darstellen.<sup>258</sup>

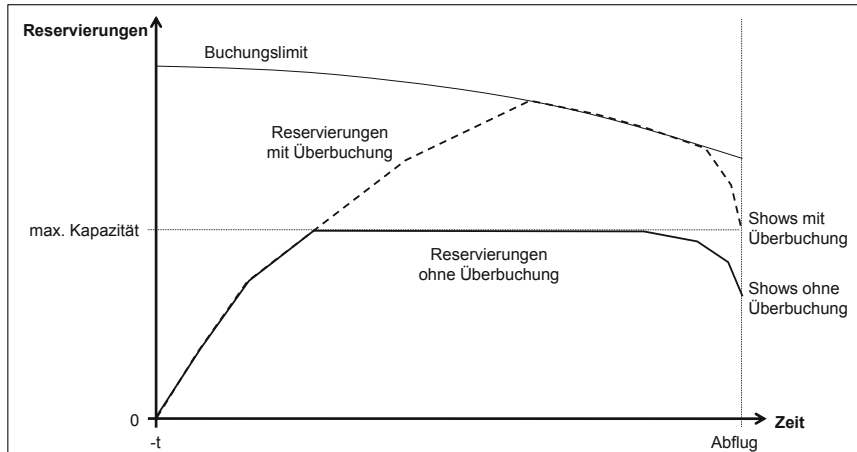
Die Überbuchung ist das älteste Instrument des Revenue Managements und wird insbesondere in der Luftfahrtindustrie angewandt.<sup>259</sup> Ziel der Überbuchung ist die Vermeidung von Leerkapazitäten, die dadurch entstehen, dass Nachfrager in Besitz einer gültigen Reservierung die Leistung zum Erstellungszeitpunkt nicht in Anspruch nehmen, sog. „No Shows“. In der Luftfahrtindustrie sind dies Passagiere, die trotz

<sup>257</sup> Vgl. TALLURI/VAN RYZIN (2004), S. 28.

<sup>258</sup> Neben Buchungslimits ist auch eine Steuerung über sog. „Bid-Prices“ möglich. Bid-Prices sind Preisschwellen, die während der Buchungsanfrage überschritten werden müssen, um nicht abgelehnt zu werden. Vgl. ausführlich zum Einsatz der Bid-Prices TALLURI/VAN RYZIN (1998); TALLURI/VAN RYZIN (1999).

<sup>259</sup> Vgl. die früh publizierten Artikel von BECKMANN (1958) und THOMPSON (1961).

eines gültigen Tickets nicht zum Abflug erscheinen.<sup>260</sup> Die Lufthansa spricht von etwa 5,5 Mio. No Shows pro Jahr.<sup>261</sup>



**Abbildung 12: Basisprinzip der Überbuchung**

Quelle: In Anlehnung an TALLURI/VAN RYZIN (2004), S. 140.

Auf Basis von Vergangenheitsdaten lassen sich die No Shows eines jeden Flugs prognostizieren und in Abhängigkeit davon mehr Sitze verkaufen, als in der jeweiligen Buchungsklasse verfügbar sind. Im Idealfall entspricht die Zahl der überbuchten Sitze der Anzahl von No Shows, sodass das Flugzeug zum Abflugzeitpunkt voll ausgelastet ist (vgl. Abbildung 12). Andernfalls kommt es – wenn die Anzahl der No Shows größer ist als die Anzahl der Überbuchungen – zu Umsatzverlusten durch Leerkapazitäten oder – wenn die Anzahl der Überbuchungen größer ist als die Anzahl der No Shows – dazu, dass Passagieren mit gültigem Ticket die Passage verwehrt werden muss. Daher ist der Umgang mit abgewiesenen Passagieren von ho-

<sup>260</sup> Aufgrund der historisch begründeten engen Verbindung dieser Methode mit der Luftfahrtindustrie beziehen sich die folgenden Ausführungen zur Überbuchung ausschließlich auf Airlines, auch wenn andere Industrien wie z.B. das Hotelgewerbe Überbuchungstechniken bereits adaptiert haben (vgl. HADJINICOLA/PANAYI (1997); KOIDE/ISHII (2005)).

<sup>261</sup> Vgl. KLEIN/STEINHARDT (2008), S. 149.



<http://www.springer.com/978-3-8349-4500-6>

Wirkung von Preisen und Werbung als Instrumente des  
Revenue Managements

Eine empirische Untersuchung am Beispiel von  
integrierten Reiseveranstaltern

Schnetzer, U.

2012, XXIV, 219 S. 39 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-8349-4500-6