

---

**Logistics**

---

# Abschied vom Aircargo Bazar

**Preisstrukturen entwickeln und  
umsetzen**

---

Kornelia Reifenberg, Dr. Jan Remmert



**SIMON ♦ KUCHER & PARTNERS**

Strategy & Marketing Consultants

**Bonn ♦ Boston ♦ Frankfurt ♦ London ♦ München  
Paris ♦ Tokio ♦ Warschau ♦ Wien ♦ Zürich**

## **Abschied vom Aircargo Bazar - Preisstrukturen entwickeln und umsetzen**

---

**Preiskriegen ist gemein, dass es dabei meist keinen Gewinner gibt, und jeder der Marktbeteiligten eine Menge Geld verliert.**

---

---

**Die Kunden – Agenten und Luftfrachtspediteure – befinden sich in einer komfortablen Position: Sie wissen um die Abhängigkeit der Luftfrachtanbieter von Ladefaktoren.**

---

**D**ie Aircargo Branche befindet sich derzeit in einer Situation, in der zuverlässige Marktprognosen fast nicht möglich sind. Obwohl für jede Saison eine Wiederbelebung des Marktes erwartet wird, kann dennoch immer wieder nur von stagnierenden Tonnage- und Umsatzentwicklungen berichtet werden. Der Markt wartet noch immer auf die endgültige Erholung von dem Schock im Jahr 2001, als Terrorismus und Wirtschaftsflaute aufeinander trafen. Dennoch macht sich bereits verhaltener Optimismus in der Branche bemerkbar: die ersten Airlines beginnen wieder mit der Ausweitung ihrer Kapazitäten durch Neukauf von Fluggeräten oder aber durch Reaktivierung ihrer vorübergehend stillgelegten Maschinen.

Im Ergebnis macht dies die Situation für die Carrier jedoch noch schlechter, denn eine Kombination von ausbleibendem Wachstum und wachsendem Kapazitätsangebot führt zu massivem Preisdruck und tritt nicht selten sogar eine kontinuierliche Preisspirale los. Das Risiko, das ein echter Preiskrieg aus solchen Konstellationen resultiert, ist enorm (vgl. Abb. 1).

Preiskriege können in jeder Branche auftreten. Ihnen allen ist gemein, dass es dabei meist keinen Gewinner gibt, und jeder der Marktbeteiligten (außer den Kunden, versteht sich) eine Menge Geld verliert.

Die Aircargo Branche steht dabei vor dem speziellen Problem, dass die Unternehmensführung – selbst wenn sie um das Risiko der Preiskriege und die Notwendigkeit, sie zu vermeiden, weiß – kaum in der Lage ist, ihr eigenes Preisniveau nachhaltig zu beeinflussen. Denn der Vertrieb kann auf sehr viele verschiedene Preisinstrumente zugreifen und ist meist frei in deren Auswahl.

Zunächst geben die TACT Raten der IATA Aufschluss über das Preisniveau einer Luftfracht-Sendung. Aber ganz ähnlich wie die Preise, die im Hotelzimmer als offizielle Preislisten ausliegen, entsprechen sie in nur selten den tatsächlich bezahlten Preisen. Die offiziellen Standardraten der Carrier beinhalten demgegenüber bereits einen ersten Rabatt. Da jedoch die Kunden meist eine sehr gute Vergleichsmöglichkeit der Preise verschiedener Anbieter besitzen, akzeptieren viele Agenten auch diese Standardraten nicht. Daher wird das Geschäft mit den regulären Kunden meist

über zusätzlich ausgehandelte Sonderraten abgewickelt, und für das Kurzfristgeschäft werden darüber hinaus noch günstigere Spot-Raten angeboten. Und an dieser Stelle beginnt der Bazar.

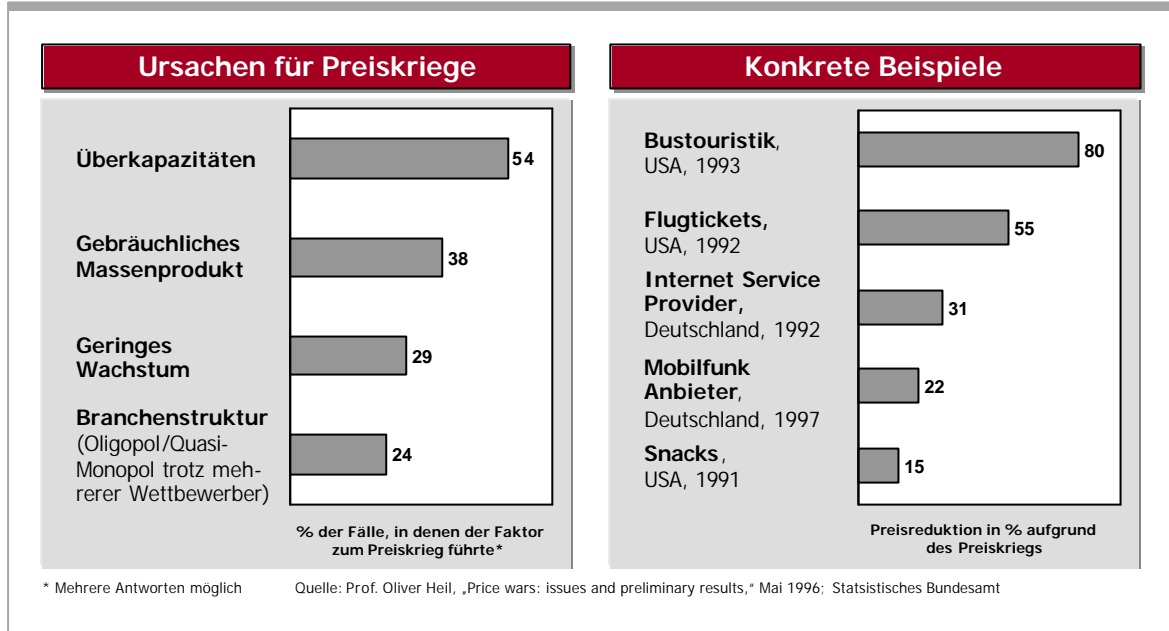


Abb. 1: Preiskriege: Die Bedrohung

**Die Luftfrachtbranche ist gekennzeichnet durch sehr hohe Fixkosten und relativ geringe variable – dies fördert den Vorrang der Ladefaktor-Optimierung vor der Preisoptimierung.**

Die Kunden – Agenten und Luftfrachtspediteure – befinden sich in einer komfortablen Position: Sie wissen um die Abhängigkeit der Luftfrachtanbieter von Ladefaktoren und deren Druck, Preise lieber stark zu senken als ein Geschäft völlig zu verlieren. Da es sich bei der Luftfracht um einen Markt mit einer überschaubaren Anzahl an Anbietern handelt, kann der Spediteur erst die Preise aller Carrier miteinander vergleichen, bevor er sich für das beste Angebot entscheidet. Dies muss nicht zwangsläufig immer das günstigste Angebot sein, da teilweise auch die Existenz von Geschäftsbeziehungen die Relevanz des Preises übersteigt. Aber auch solche Geschäftsbeziehungen geraten ins Wanken, wenn z.B. ein Wettbewerbsangebot mit einem um 30% niedrigeren Preis auf dem Tisch liegt. Und solange die Fluggesellschaft noch über freie Kapazitäten verfügt, wird das tägliche Geschäft von knallhartem Diskontieren bis hin zum Dumping geprägt sein. Dies gilt um so mehr für Unternehmen, die keine dominierende Marktposition besitzen.

Die Luftfrachtbranche ist gekennzeichnet durch sehr hohe Fixkosten und relativ geringe variable Kosten – dies fördert

---

**Die Ausarbeitung tausender Individualraten für jede Origin-Destination-Kombination, jede Serviceart und jedes Gewichtssegment für jeden Kunden separat ist auch für den B-to-B-Bereich untypisch.**

---

---

**Für gewöhnlich hat die Vertriebsmannschaft keinerlei Informationen über die Kosten, die einzelne Sendungen verursachen, und tappt daher im Dunkeln hinsichtlich der erforderlichen Minimumpreise je Flug.**

---

den Vorrang der Ladefaktor-Optimierung vor der Preisoptimierung noch zusätzlich. Selbst ein Preis von nur wenigen Cents ist letztendlich der Alternative, gar nichts zu verkaufen, vorzuziehen. Fill-up Raten und Promotions gehören daher zum täglichen Geschäft.

Im Business-to-Business Bereich ist es an sich nicht außergewöhnlich, guten Kunden Rabatte und Discounts zu gewähren. Aber die Ausarbeitung tausender Individualraten für jede Origin-Destination Kombination, jede Serviceart und jedes Gewichtssegment für jeden Kunden separat ist untypisch. Warum hat diese Branche keine standardisierten Preisstrukturen? Die Gründe hierfür sind vielfältig:

Erstens, weil Kunden verschieden sind. Je nach individuellem Tonnage- und Produktmix auf einer Strecke benötigen sie spezifische Service- und Preislösungen, die ihre Bedürfnisse genau erfüllen. Zweitens, weil die Flugspezifika unterschiedlich sind. Je nach Kapazitätssituation eines Fluges sind die Preisniveaus der kurzfristigen Spotraten entweder höher oder tiefer. Drittens, weil das Aircargo Geschäft von intensiven persönlichen Beziehungen zwischen den Spediteuren und den Vertriebsrepräsentanten der Fluggesellschaften lebt. Individuelle Preise, die für einen einzigen Kunden maßgeschneidert sind, sind genau das, was die Spediteure verlangen. Aber der Hauptgrund, warum die Luftfrachtbranche bisher keine standardisierten Ratenstrukturen anwendet, ist gleichzeitig der am schwierigsten anfechtbare: Es ist einfach die Marktstruktur, die sich in den letzten Jahrzehnten entwickelt und etabliert hat.

### **Wozu etwas verändern?**

„Wenn ich auf einer Strecke 2 000 Kunden und 400 verschiedene Preise habe, dann habe ich offensichtlich 1 600 Preise zu wenig.“, sagte einst der damalige CEO von American Airlines, Robert L. Crandall. Warum sollte man also etwas verändern, wenn individuelle Preisverhandlungen die Möglichkeit bieten, exakt der spezifischen Preisbereitschaft des Kunden zu entsprechen? Im folgenden Abschnitt erläutern wir, warum es wichtige Gründe dafür gibt, das Luftfracht Pricing zu ändern.

Der erste Grund, etwas zu verändern, ist die mangelnde Kostentransparenz. Für die meisten Aircargo Carrier ist die genaue Zuordnung der einzelnen Kostenpositionen auf die

---

**Jede Individualrate wird bilateral verhandelt; und ihre Weiterverarbeitung im Abrechnungssystem des Carriers kann mitunter erhebliche manuelle Arbeit verursachen.**

---

---

**Die Spediteure sind häufig nicht über die Konditionen, die zu ihrem jeweiligen Preisniveau geführt haben, informiert – oder zumindest nicht daran interessiert.**

---

Sendungen noch immer eine Blackbox, deren Inhalt nur wenigen Experten aus dem Controlling bekannt ist. Für gewöhnlich hat die Vertriebsmannschaft keinerlei Informationen über die Kosten, die einzelne Sendungen verursachen, und tappt daher im Dunkeln hinsichtlich der erforderlichen Minimumpreise je Flug. Die Identifikation von optimalen Preisen erfordert jedoch die Kenntnis der variablen Kosten. Daher hat die Vertriebsmannschaft ohne die Existenz klarer Preisrichtlinien, die systematisch und unter Berücksichtigung der anfallenden Kosten entwickelt wurden, keine Chance, den optimalen Preis einer Sendung zu finden.

Der zweite Grund für eine Veränderung ist die Reduktion des Arbeitsaufwands. Wenn ein Spediteur beispielsweise auf dem Spotmarkt agiert, erfragt er ein Angebot direkt beim Vertriebsmitarbeiter des Luftfracht Carriers. Dieser kalkuliert und liefert ein Angebot, wobei er gleichzeitig ermittelt, ob die erforderliche Kapazität hierfür verfügbar ist, und reserviert diese Kapazität – teilweise auch unter Einbeziehung der zentralen Revenue Management Abteilung. Danach wartet er auf die Entscheidung des Kunden – und kann denselben Prozess unter Umständen erneut durchlaufen, wenn der Agent den angebotenen Preis nicht akzeptiert und später eine erneute Anfrage stellt.

Ähnlicher Arbeitsaufwand entsteht, wenn die Kunden ein individuelles Sonderratenblatt anfordern. Jede dieser Individualraten wird dann bilateral verhandelt; und ihre Weiterverarbeitung im Abrechnungssystem des Carriers kann mitunter erhebliche manuelle Arbeit verursachen.

Ein dritter Grund für eine Veränderung ist, dass die Preise derzeit nicht klar mit einem bestimmten versprochenen Sendungsvolumen in Verbindung stehen. Daher sind die Spediteure häufig nicht über die Konditionen, die zu ihrem jeweiligen Preisniveau geführt haben, informiert – oder zumindest nicht daran interessiert. Dies erschwert die Verhandlungsposition der Airline insbesondere in solchen Situationen, wenn der Spediteur immer weniger Sendungsvolumen bringt oder attraktives Geschäft an den Wettbewerb abgibt.

Hinzu kommt, dass die Entwicklung des Sendungsvolumens der Kunden allzu häufig nicht systematisch vom Aircargo Carrier überwacht wird. Dieser Mangel sowohl an Kontrollmechanismen als auch an generellen Discountregeln

---

**Welches Unternehmen besitzt die Kapazität, für ein Netzwerk von etwa 150 Stationen, für fünf oder mehr Services in bis zu fünf Gewichtsklassen bei zwei Flugplanperioden pro Jahr insgesamt etwa eine Million Preise sorgfältig und kundenspezifisch zu optimieren?**

---

---

**Bei verbesserter Kundenloyalität würde sich der Wettbewerb nicht länger auf Einzelsendungen, sondern auf das Gesamtangebot konzentrieren, und Preisstrukturen könnten gesamthaft optimiert werden.**

---

führt dazu, dass das Preisniveau eines Spediteurs in keinerlei Zusammenhang zu seiner Attraktivität aus Carriersicht steht.

Der vierte Grund, etwas zu verändern, ist die Preissetzungskompetenz. Der Prozess der Preisfindung findet gewöhnlich auf lokaler Ebene statt, wobei die einzelnen Vertriebsgebiete meist vollständige Preisautorität besitzen. Für große Carrier bedeutet dies Hunderte von Stationen und Vertriebsgebieten, die auf gute Verkäufer angewiesen sind. Aber welches Unternehmen ist schon damit gesegnet, eine Vertriebsmannschaft zu besitzen, in der jeder einzelne Verkäufer ein Experte für Preisoptimierung ist? Und welches Unternehmen besitzt die Kapazität, für ein Netzwerk von etwa 150 Stationen, für fünf oder mehr Services in bis zu fünf Gewichtsklassen bei zwei Flugplanperioden pro Jahr insgesamt etwa eine Million Preise sorgfältig und kundenspezifisch zu optimieren?

Diese Gründe zeigen, warum es erforderlich ist, über neue Wege des Pricing in der Luftfrachtbranche nachzudenken. Dabei ist es notwendig, einen Kompromiss zwischen vollständig individuellen Preisverhandlungen und vollständiger Standardisierung zu finden, zwischen reiner Optimierung des Ladefaktors und reiner Yield-Betrachtung, und zwischen profitablen und attraktiven Raten.

### **Anforderungen an das Aircargo Pricing**

Die Abkehr vom Bazar des Aircargo Pricing kann auf verschiedene Weise vollzogen werden. Aber unabhängig davon, in welchen Details sich solche Ansätze unterscheiden - sie alle müssen gewisse Anforderungen erfüllen, von denen ihr Erfolg entscheidend abhängt:

#### **1. Förderung von Loyalität**

Aufgrund der immer kleiner werdenden Wachstumszahlen im Luftfrachtmarkt sind die Möglichkeiten eines Anbieters, neues Geschäft mit Hilfe natürlichen Wachstums zu generieren, begrenzt. Daher sind die Carrier darauf angewiesen, ihren Marktanteil auszuweiten, indem sie den "Share of Wallet" ihrer Kunden vergrößern und Geschäft vom Wettbewerb abziehen. Damit wird die Kundenloyalität zu einem zentralen Erfolgsfaktor für die Zukunft.

Der Hauptgrund für mangelnde Kundenloyalität ist das Rosinenpickerverhalten: viele Spediteure wählen für jede

Sendung denjenigen Carrier aus, der ihnen den besten Preis, die schnellste Verbindung oder den besten Service anbieten kann. Feste Geschäftsbeziehungen, die den Kunden dazu veranlassen, sich nur auf einen einzigen Luftfrachtanbieter zu konzentrieren, sind selten. Die Schlussfolgerung, die Carrier aus diesem Verhalten ziehen, ist verständlich: es genügt nicht, nur im Durchschnitt der attraktivste Anbieter zu sein, sondern der Wettbewerb beginnt für jede einzelne Sendung und jedes einzelne Marktsegment von Neuem.

Wenn es stattdessen möglich wäre, die Kundenloyalität zu verbessern, hätten die Airlines sehr viel mehr Möglichkeiten: Der Spediteur würde nicht länger die Rosinen aus dem Markt picken, sondern sich insgesamt einem Carrier zuwenden. Damit würde sich der Wettbewerb nicht länger auf Einzelsendungen, sondern auf das Gesamtangebot konzentrieren, und Preisstrukturen könnten gesamthaft optimiert werden.

## **2. Differenzierte Discounts nach Strecke, Produkt und Gewichtssegment**

---

**Die Preisstruktur eines Aircargo Carriers sollte unterschiedliche Discountniveaus je nach Strecke, Produkt oder Gewichtssegment beinhalten.**

---

Für die jeweiligen Spezifika einzelner Sendungen eines Spediteurs sind unterschiedliche Discountniveaus erforderlich. Daher müssen Discountrichtlinien in der Luftfrachtbranche flexibler sein als in anderen Industrien. Einem Kunden einfach einen gewissen Discountwert, z.B. 20% zuzuordnen, und diesen Wert dann auf alle seine anfallenden Sendungen anzurechnen, wird mit Sicherheit weder für den Spediteur noch für den Carrier eine optimale Lösung sein.

---

**Systematisches Discounting bedeutet immer auch eine Standardisierung von Pricing Regeln und Preisniveaus**

---

Statt dessen sollte die Preisstruktur unterschiedliche Discountniveaus je nach Strecke, Produkt oder Gewichtssegment beinhalten. Für einen Flug zu einer Top Destination beispielsweise, bei dem die Kapazitäten ohnehin knapp sind, brauchen selbst für Großkunden nur relativ geringe Preisnachlässe gewährt zu werden. Ganz ähnlich sollte man auch bei kleinen und leichten Sendungen oder bei Premiumprodukten verfahren. Da die Preissensitivität der Kunden für solche Sendungen tendenziell gering ist, kann hier unter Umständen ganz auf Discounts verzichtet werden.

Auf der anderen Seite benötigen beispielsweise Strecken mit geringer Kapazitätsauslastung oder Produkte und Gewichtsbereiche mit höherem Wettbewerbsdruck sehr viel

größere Rabattspielräume. Daher sollte ein Discountsystem in dieser Branche die Möglichkeit variabler Preisnachlässe je nach Marktsegment bieten, ohne dass die Kontrolle über das Gesamtpreisniveau eines Kunden verloren geht.

### 3. Standardisierung und Kundenspezifität

Eine der wichtigsten Herausforderungen für das Preis- und Discountsystem eines Unternehmens ist es, die Gratwanderung zwischen Kundenspezifität und Standardisierung zu meistern: Kundenspezifität ist notwendig, um bestmöglich auf die individuellen Bedürfnisse eines Kunden eingehen zu können; Standardisierung unterstützt die Effizienz interner Prozesse und reduziert die anfallenden Kosten der Preisgestaltung (vgl. Abb. 2).

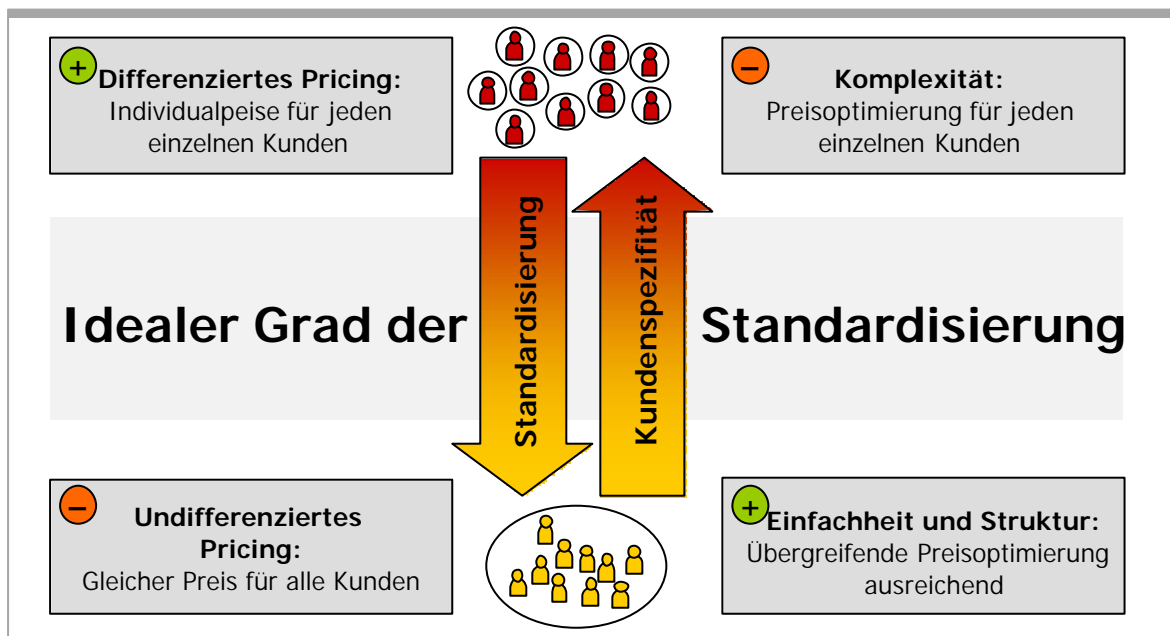


Abb. 2: Kundenspezifität vs. Standardisierung

Systematisches Discounting bedeutet immer auch eine Standardisierung von Pricing Regeln und Preisniveaus. Zumindest für kleine und mittlere Kunden ist es aus weiter oben erläuterten Gründen unbedingt notwendig, eine standardisierte Preisstruktur zu finden – die natürlich auch der Zahlungsbereitschaft der Kunden entsprechen muss.

Dennoch benötigt solch eine Struktur genügend Differenzierungsmöglichkeiten, um auf unterschiedliche Kundenbedürfnisse und Marktsegmente eingehen zu können. Versendet ein Kunde beispielsweise vorrangig in asia-

---

**Die oligopolistische Marktstruktur der Luftfrachtbranche legt nahe, dass jeder Anbieter seine tatsächlichen Preisniveaus und -strukturen so gut wie möglich vor seinen Wettbewerbern verbergen sollte.**

---

---

**Idealerweise sollte ein Luftfrachtanbieter in der Lage sein, "saisonale" Preisschwankungen in seiner Preisstruktur zu berücksichtigen.**

---

tische Regionen, aber kaum etwas in die USA, dann wird er insbesondere attraktive Raten nach Asien fordern, während die Preise in die nordatlantische Region weniger wichtig für ihn sind. Bei einem zweiten Spediteur jedoch, der ähnlich groß ist wie der erste, kann dies genau umgekehrt sein. Ein gutes Preis- und Konditionensystem muss solche Spezifika berücksichtigen.

#### **4. Intransparenz**

Das Luftfrachtgeschäft ist gekennzeichnet durch eine relativ geringe Anzahl von Carriern, die in hartem Konkurrenzkampf zueinander stehen. Diese oligopolistische Marktstruktur legt nahe, dass jeder Anbieter seine tatsächlichen Preisniveaus und -strukturen so gut wie möglich vor seinen Wettbewerbern verbergen sollte.

Die Option, einfach vier bis fünf verschiedene Preislisten mit jeweils unterschiedlichen Preisniveaus zu entwerfen und diese den jeweiligen Agenten anzubieten, würde die eigene Preisstruktur sehr schnell sehr transparent machen. Ein Wettbewerber müsste in diesem Fall nur einige wenige Spediteure davon überzeugen, ihm ihr Angebot offenzulegen, um bereits 100%ige Transparenz über die Preis- und Discountstruktur des Unternehmens zu erhalten. Die Anzahl und Vielfalt der Preislisten eines Carriers muss demnach sehr viel größer sein.

#### **5. Zeitspezifische Preisdifferenzierung und Yield Management**

Selbst vollständig individuell gestaltete Preise können nicht immer berücksichtigen, dass Marktpreise sich im Zeitablauf verändern können. Nicht nur in der Zeit vor Weihnachten liegen die Marktpreise mitunter 50% oder mehr oberhalb des Jahresdurchschnitts. Da im Allgemeinen auch an Wochenenden die Nachfrage nach Frachtkapazitäten steigt, können hier ebenfalls höhere Preise durchgesetzt werden. Darüber hinaus gibt es jedoch auch die zufälligen Kapazitätsschwankungen einzelner Flüge, die sich in mehr oder weniger günstigen Fill-up Raten auf dem Spot-Markt äußern.

Idealerweise sollte ein Luftfrachtanbieter in der Lage sein, solche "saisonalen" Preisschwankungen in seiner Preisstruktur zu berücksichtigen. Andernfalls enthält die Preisliste, die er seinem Kunden anbietet, nur für manche Sendungen wirklich realistische Raten; niemals jedoch für alle.

## Ein flexibles und gleichzeitig standardisiertes Konzept

Eine Möglichkeit, dem Bazar des Luftfracht-Pricing zu entkommen, ist im folgenden Abschnitt beschrieben. Das dabei dargestellte Konzept erfüllt alle oben aufgeführten Anforderungen an ein Discountsystem und fördert gleichzeitig die Effizienz von Vertrieb und Preisgestaltung.

Der Ursprung dieses Konzeptes stammt aus der KEP Branche, deren Preisstruktur durch die Existenz von Rate Cards gekennzeichnet ist. Neu ist der Transfer in eine andere Branche, die zwar einige Analogien, aber auch sehr viele Unterschiede zur Situation des KEP Marktes aufweist. Da die Ähnlichkeiten jedoch überwiegen, werden wir auch das hier vorgestellte Preissystem als "Rate Card System" bezeichnen. Ein Rate Card System beinhaltet einen Satz mehrerer vollständiger Preislisten mit je nach Destination, Produkt und Gewichtskategorie unterschiedlich diskontierten Raten. Konsistent aufgebaut, beinhaltet jede Rate Card niedrigere, maximal jedoch dieselben Raten wie die vorherige Rate Card (vgl. Abb. 3).

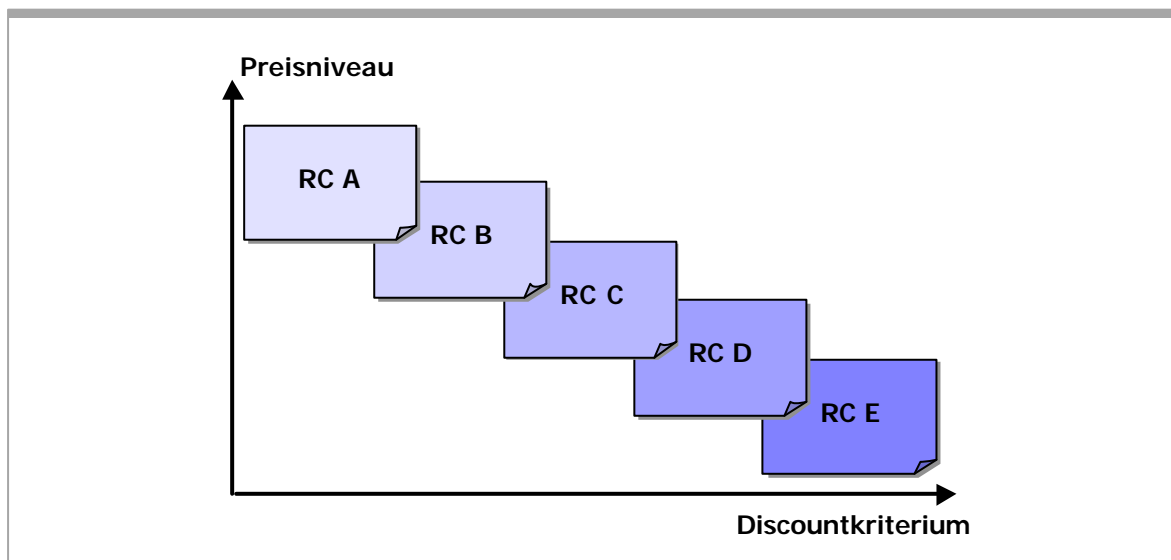


Abb. 3: Das Rate Card Konzept

Diese Rate Cards werden den Kunden idealerweise entsprechend einer klar quantifizierbaren Logik mit vordefinierten Prozessen für Ausnahmeregelungen zugewiesen. Ein Kunde, dessen Preise erhöht oder gesenkt werden sollen, erhält nicht etwa neue Raten nur für bestimmte Destinatio-

---

**Obwohl die Rate Card Struktur eine starke Vereinfachung darstellt, erfüllt sie alle im vorigen Abschnitt dargestellten Anforderungen.**

---

---

**Ein Preissystem ist immer nur so gut oder schlecht, wie es ausgestaltet ist.**

---

---

**Ein direkter Zusammenhang zwischen dem Preisniveau eines Kunden und dem Anteil seines Geschäfts, das er mit dem Carrier abwickelt, würde treue Kunden unmittelbar belohnen.**

---

nen, sondern eine komplett neue Preisliste.

Dieses Konzept der Preisbündelung unterscheidet sich deutlich von der bisherigen Preispraxis in der Branche. Obwohl die Rate Card Struktur eine starke Vereinfachung darstellt – das Preisniveau eines jeden Kunden kann nur über die Information seiner Rate Card charakterisiert werden – erfüllt sie alle im vorigen Abschnitt dargestellten Anforderungen.

## **Erfolgsfaktoren des Rate Card Designs**

Wie kann solch ein einfaches Konzept wie der Rate Card Ansatz in der Lage sein, die ganze Komplexität der Luftfrachtbranche abzubilden? Natürlich hängt dies von der Implementierung ab. Ein Preissystem ist immer nur so gut oder schlecht, wie es ausgestaltet ist. Der folgende Abschnitt beschreibt, welche Aspekte zu berücksichtigen sind, um die Anforderungen zu erfüllen.

### **1. Förderung von Loyalität**

Ein Kernelement des Rate Card Systems ist die klare Beziehung zwischen der Ratenzuordnung eines Kunden und der Ausprägung seines Diskontkriteriums: je attraktiver der Kunde für die Airline ist (Diskontkriterium), desto attraktiver ist die Rate Card, die ihm angeboten wird (Ratenzuordnung).

Die Definition eines geeigneten Diskontkriteriums hat demnach starken Einfluss auf die Möglichkeiten des Systems, die Kundenloyalität zu verbessern.

Die einfachste, aber gleichzeitig auch am wenigsten effektive Variante für ein Diskontkriterium ist es, den generellen Kundensegmentierungsansatz eines Unternehmens (z.B. A-, B-, C-Kunden) heranzuziehen. Obwohl damit sichergestellt ist, dass die Preise mit wachsender Attraktivität eines Kunden sinken, wird solch ein Ansatz kaum eine loyalitätsfördernde Wirkung besitzen. Selbst wenn kleine und mittelgroße Kunden 100% ihres gesamten Sendungsaufkommens mit nur einem einzigen Carrier abwickeln würden, wäre dies für die meisten von ihnen nicht ausreichend, um in eine nächsthöhere Kategorie aufzusteigen. Und da sich die Großkunden ohnehin bereits in der Kategorie A befinden, gibt es auch für sie keine Motivation zu erhöhter Loyalität.

---

**Wesentlich für die Erzielung eines Loyalitätseffektes ist es, dass das Sendungsverhalten des Kunden und seine Erfüllung der versprochenen Mengen strikt überwacht wird.**

---

---

**Die Notwendigkeit, Discounts differenzieren zu können, ist der Hauptgrund dafür, warum für Branchen wie die der Logistik solche Rate Card Konzepte besser geeignet sind als andere Ansätze.**

---

Ein direkter Zusammenhang zwischen dem Preisniveau eines Kunden und dem Anteil seines Geschäfts, das er mit dem Carrier abwickelt, würde treue Kunden unmittelbar belohnen: Je stärker sie ihre Sendungen auf einen Anbieter konzentrieren, desto höhere Discounts erhalten sie.

Allerdings würde eine solche, ausschließlich auf die Kundenloyalität fokussierte Discountstruktur andere wichtige Aspekte wie beispielsweise die Größe des Kunden völlig vernachlässigen. Daher kann es ein geeigneterer Ansatz sein, mehrere Faktoren in ein Diskontkriterium zu integrieren. Dabei sollten die wichtigsten Faktoren, etwa Kundengröße und Kundenloyalität, berücksichtigt werden.

Ganz wesentlich für die Erzielung eines Loyalitätseffektes ist es jedoch, dass das Sendungsverhalten des Kunden, seine Entwicklung im Zeitablauf und seine Erfüllung der versprochenen Mengen strikt überwacht wird. Zudem müssen solche Monitoring-Aktivitäten den Kunden gegenüber aktiv kommuniziert werden. Es ist wichtig, dass ihnen bewusst ist: Sinkende Sendungsvolumina führen ebenso unmittelbar zu Preiserhöhungen, wie wachsende Volumina in weiteren Preissenkungen resultieren.

## **2. Differenzierte Discounts nach Strecke, Produkt und Gewichtssegment**

Die Notwendigkeit, Discounts differenzieren zu können, ist der Hauptgrund dafür, warum für Branchen wie die der Logistik solche Rate Card Konzepte besser geeignet sind als andere Ansätze. Die große Anzahl verschiedener Preise für alle möglichen Gewichte, Origins, Destinationen und Produkte, die sich zum Teil in völlig unterschiedlichen Margen, Markt- und Wettbewerbssituationen befinden, erfordert einen segmentspezifisch optimierten Discountansatz.

Daher wäre eine einfache und anwendungsfreundliche Discountregel – zum Beispiel ein einziger maximaler Discountwert je Umsatzkategorie – nicht ausreichend. Solch ein Ansatz würde für Premiumprodukte zum selben Rabattniveau führen wie für Standardprodukte, für kleingewichtige Sendungen zum selben Rabattniveau wie für großgewichtige Sendungen, und so fort.

Das Rate Card Konzept beinhaltet demgegenüber detailliert aufgelistete Preise für jedes einzelne Segment. Für den Fall, dass sich die Marktsituation nur eines einzigen

Segmentes verändern sollte – etwa wenn die Start- oder Landekapazitäten eines spezifischen Flughafens erhöht oder reduziert würden –, können die Preise nur dieses Segmentes in den Rate Cards auf die neue Situation angepasst werden, ohne dass andere Preise dadurch beeinflusst würden.

### **3. Standardisierung und Kundenspezifität**

Der Grad der Kundenspezifität bzw. Standardisierung steht in direktem Zusammenhang zur Anzahl der Rate Cards, die ein Carrier anbietet: Eine einzige Rate Card über alle Kunden hinweg ist das eine Extrem in Richtung absoluter Standardisierung; eine individuell zusammengestellte Rate Card für jeden Kunden das andere Extrem in Richtung Kundenspezifität. Insofern hängt die Entscheidung über den Grad der Standardisierung davon ab, wie viele Rate Cards verfügbar sind.

Aber ist es ratsam, alle Preise innerhalb einer Rate Card stets als fest verankertes Bündel anzubieten? Definitiv nicht! Denn ohne auf die Vorteile eines standardisierten Systems verzichten zu müssen, können die Rate Cards ebenso gut anhand verschiedener Dimensionen aufgesplittet werden. So können die Preise beispielsweise nach Kontinenten, Einzeldestinationen, Produkten oder Gewichtskategorien gruppiert werden. Dies bedeutet, dass zum Beispiel das Sendungsaufkommen eines Kunden nach Kontinent A für ihn zu einem anderen Rate Card Niveau führt als sein Sendungsaufkommen nach Kontinent B. Wenn die Rate Cards in solche Einzelelemente aufgeteilt werden, kann die individuelle Rate Card eines Kunden aus der Kombination dieser Elemente resultieren.

Die Dimension, nach der die Rate Cards zerlegt werden, hängt davon ab, wie heterogen die Kunden bezüglich verschiedener Merkmale sind. Wenn sich die Kunden etwa hauptsächlich in bezug auf ihr Durchschnittsgewicht unterscheiden, kann es ratsam sein, die Rate Card Zuordnung für unterschiedliche Gewichtsklassen zu variieren.

Andernfalls, wenn das wichtigste Unterscheidungsmerkmal zwischen den Agenten die Destinationsgebiete ihrer Sendungen sind, sollte die Rate Card Zuteilung eher separat nach solchen Gebieten (Kontinente oder Ländergruppen) erfolgen.

---

**Das Sendungsaufkommen eines Kunden nach Kontinent A kann für ihn zu einem anderen Rate Card Niveau führen als sein Sendungsaufkommen nach Kontinent B.**

---

---

**Ein Aircargo Carrier, der sieben verschiedene Rate Cards entwickelt hat, wobei jede davon in fünf Elemente aufgeteilt ist, kann bereits auf  $7^5 = 16,807$  mögliche Rate Card Kombinationen zurückgreifen.**

---

---

**Auf- und Abschläge ermöglichen es, eine echte Yield Management Struktur in der Aircargo Branche einzuführen.**

---

#### **4. Intransparenz**

Genau dieser Ansatz, die Rate Cards in einzelne Elemente aufzuteilen und diese Elemente variabel für jeden einzelnen Kunden zu kombinieren, führt zu der erforderlichen Intransparenz des Preissystems. Ein Aircargo Carrier, der beispielsweise sieben verschiedene Rate Cards entwickelt hat, wobei jede davon in fünf Elemente aufgeteilt ist, kann bereits auf  $7^5 = 16,807$  mögliche Rate Card Kombinationen zurückgreifen. Letztendlich kann so fast jeder Kunde sein individuelles Ratenblatt erhalten, das es sehr wahrscheinlich in dieser Form kein zweites Mal gibt.

Auf diese Weise wird es für den Wettbewerb oder den Markt sehr schwierig sein, die Struktur hinter den Rate Cards zu identifizieren.

#### **5. Zeitspezifische Preisdifferenzierung und Yield Management**

Das beschriebene Rate Card System bildet nur das Grundgerüst für ein neues Preissystem, das ausschließlich am Wert des Kunden für das Unternehmen orientiert ist. Dieses Grundgerüst kann weiter verbessert werden, wenn die in den Rate Cards aufgeführten Preise variabel sind, etwa in Abhängigkeit von unterschiedlichen Flügen, Wochentagen oder Monaten. Aber wie können umfangreiche Preislisten wie die Rate Cards, die vom Carrier nur ein- oder zweimal pro Jahr aktualisiert werden können, von Tag zu Tag variierende Preise berücksichtigen? Die Lösung dafür ist relativ einfach: Indem spezifische Auf- oder Abschläge je nach Wochentag, Saison oder Kapazitätsauslastung bereits vorab in den Rate Cards festgelegt werden.

Ähnlich zu der Situation, wenn ein Kunde einen Aufschlag für einen speziellen Zusatzservice, etwa für den Transport in einem Kühlcontainer, bezahlt, können Aufschläge ebenso gut für gewisse Monate oder Wochentage, an denen die Kapazitäten begrenzter sind, erhoben werden. Solche vordefinierten, zeitlich differenzierten Raten können beispielsweise wie in Abbildung 4 dargestellt kommuniziert werden.

Solche Auf- und Abschläge ermöglichen es sogar, eine echte Yield Management Struktur, ähnlich etwa zu denen im Passagiergeschäft, in der Aircargo Branche einzuführen. Indem verschiedene Buchungsklassen und entsprechende Aufschläge definiert werden, kann jeder Flug entsprechend

des Grads seiner Kapazitätsauslastung kategorisiert werden. Diese Kategorisierung kann sich auch entsprechend im Zeitverlauf verändern – je nachdem, wie sich die Kapazitätssituation des Fluges entwickelt.

Abb. 4: Beispiel für Wochentags-Pricing

Zusätzliche Ratenvereinbarung		EUR/kg
<b>1. Wochentage</b>		
Für Flüge an den Tagen 1 - 3		-0.15
Für Flüge an den Tagen 4 - 7		0.20
<b>2. Transit services</b>		
Verbindungsflüge oder Road Feeder		0.10
To-door Lieferung (nur für Sendungen > 4 Tonnen)		0.30
Abholservice (nur für Sendungen > 4 Tonnen)		0.30
<b>3. Sonderservice</b>		
Gefährliche Güter		0.25
Verderbliche Ware		0.05
Sicherheitstransport		0.50
(...)		

**Im Vergleich zu dem heutigen, rein kapazitätsgesteuerten Spotmarkt bietet das Modell der "Rate Cards plus Auf- oder Abschlag zusätzlich eine faire Tarifstruktur, die den Wert des Kunden mit einbezieht.**

Im Vergleich zu dem heutigen, rein kapazitätsgesteuerten Spotmarkt in der Luftfrachtbranche bietet das Modell der "Rate Cards plus Auf- oder Abschlag" nicht nur differenzierte Preise für die verschiedenen Kapazitätsauslastungen der Flüge, sondern es liefert darüber hinaus eine faire Tarifstruktur, die den Wert des Kunden mit einbezieht. Damit führt kapazitätsgesteuertes Pricing zusätzlich zu noch attraktiveren Preisen für attraktive Kunden und integriert so auch den Ansatz der kundenspezifischen Preisdifferenzierung in das klassische Yield Management.

### Schlussfolgerung

Einige Branchen haben den Wechsel von individuellen Einzelpreisentscheidungen hin zu einem konsistenten Preissystem bereits vollzogen. Früher oder später wird dies auch in der Luftfrachtbranche geschehen - bereits jetzt fragen viele Agenten nach standardisierten Preislisten, und sie werden zunehmend verlangen, dass sich die Carrier darauf einstellen.

Wenn man berücksichtigt, dass der Preis zu den wichtigsten Profittreibern eines Unternehmens gehört, fällt es

---

schwer nachzuvollziehen, dass in einer solch großen und wichtigen Branche wie der Luftfracht noch immer Verhandlungen wie auf dem Bazar an der Tagesordnung sind. In diesem Geschäft kann ein Preisverfall von nur einem Prozent bereits leicht zu einem Profitverlust von 10%-15% führen. Daher ist es nicht nur erforderlich, dass Preisregeln und -entscheidungen auf zentraler Ebene verabschiedet werden. Darüber hinaus gilt es, die Bazar-Mentalität des gesamten Marktes zu beseitigen – eine Aufgabe, die nicht von nur ein oder zwei Carriern erfüllt werden kann, sondern die gemeinsamen Anstrengungen aller "big Player" erfordert.

---

*Kornelia Reifenberg and Dr. Jan Remmert are Directors with Simon ♦ Kucher and Partners Strategy and Marketing Consultants, Competence Center Logistics. In the course of numerous projects, they have gained much experience in the CEP industry and transformed their knowledge into solutions for optimized pricing.*

**SIMON ♦ KUCHER & PARTNERS**

Strategy & Marketing Consultants

**Bonn ♦ Boston ♦ Frankfurt ♦ London ♦ München  
Paris ♦ Tokio ♦ Warschau ♦ Wien ♦ Zürich**

**Kornelia Reifenberg**

**Dr. Jan Remmert**

Haydnstraße 36

D-53115 Bonn

Germany

phone ++49-228-9843-369

fax ++49-228-9843-320

e-mail kreifenberg@simon-kucher.com

e-mail jremmert@simon-kucher.com

