

Kundensegmentierung und -strukturanalyse für den Personenfernverkehr in der DACH-Region

ZEVrail, Heft 3 (2017)

Customer Segmentation and Structural Analysis of the Long-distance Passenger Traffic in the DACH Region

Prof. Dr. Andreas Krämer, Bonn, Dr. Robert Bongaerts, Saarbrücken (Deutschland)

Zusammenfassung

In einem verschärften Wettbewerbsumfeld wird die Kenntnis der Kundenstrukturen und -anforderungen zunehmend zum strategischen Wettbewerbsvorteil. Trotz der hohen Bedeutung scheitern Kundensegmentierungen häufig an der fehlenden nachhaltigen operativen Umsetzbarkeit. Der Beitrag stellt übliche Segmentierungsansätze im Bahnpersonenverkehr vor und präsentiert den von den Autoren entwickelten Value-to-Value (V2V)-Segmentierungsansatz, der die beiden Wertperspektiven des Customer-Value-Managements (Kunden- und Unternehmensperspektive) vereint. Neben der Logik und der Operationalisierung der V2V-Segmentierung werden auf Basis dieser neuen Kunden- und Marktsicht Handlungsoptionen zur Marktbearbeitung aufgezeigt.

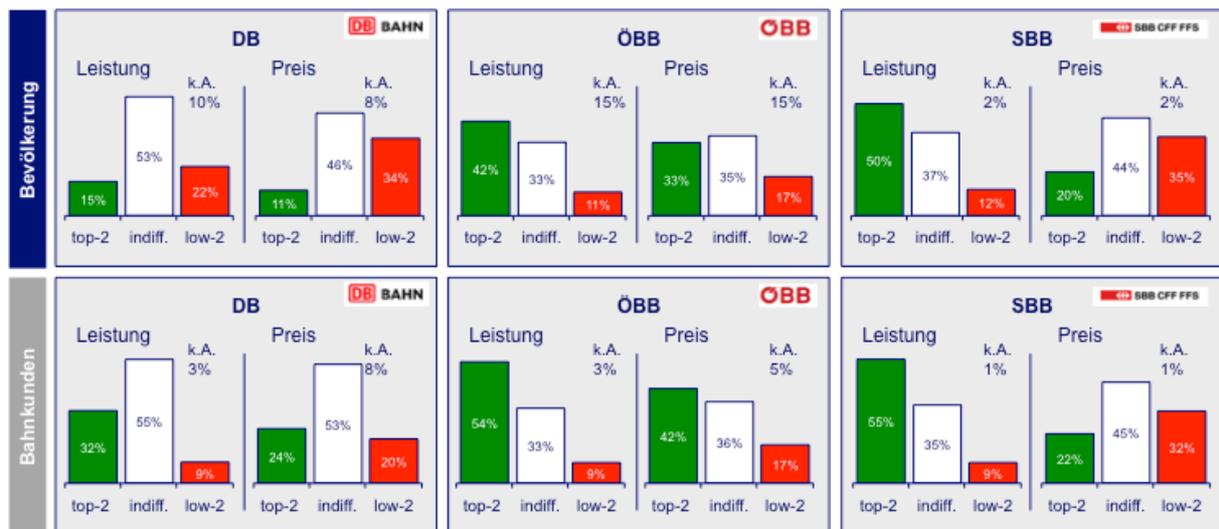
Abstract

In an intensified competitive environment the knowledge of customer structures and requirements increasingly becomes a strategic competitive advantage. Despite a high importance customer segmentations often fail due to a lack of sustainable operational feasibility. The paper presents conventional segmentation approaches in passenger services and specifies the value-to-value (V2V) segmentation developed by the authors. This approach combines the two value perspectives of customer value management (the customer and the business perspective). In addition to the concept and the operationalization of a V2V segmentation options for sales and marketing activities based of this new customer and market perspective are presented.

1 Verstärkter Wettbewerb setzt die Staatsbahnen unter Druck

Die Deutsche Bahn (DB) sieht sich einem verstärkten Wettbewerbsdruck ausgesetzt: Aktuell niedrige Kraftstoffpreise, die die Verkehrsmittelwahl zugunsten des Pkw fördern, der weitere Angebotsausbau der Low-Cost-Carrier und vergleichsweise neue Wettbewerber wie Bla-Bla-Car und Fernlinienbusse (FLB) verschärfen die Konkurrenzsituation. [1] Die Nachfrageverschiebungen zwischen Bus und Bahn sind jedoch teilweise umstritten. Während der Bundesverband Deutscher Omnibusunternehmen (bdo) gar keine Nachfrageverlagerung sieht, zeigen die meisten Untersuchungen deutliche Effekte (betroffen ist übrigens nicht nur der Bahn-Fernverkehr, sondern auch der Nahverkehr bzw. DB Regio). [2, 3] Offensichtlich fragmentiert sich der Mobilitätsmarkt immer mehr, wobei die günstigen FLB sich zunehmend als Referenzpunkt für preiswertes Reisen manifestieren. [4] Eine Besonderheit ist, dass sowohl die DB mit „IC-Bus“ als auch die ÖBB (seit Sommer 2016) mit „Hellö“ selbst Anbieter von Fernlinienbusreisen sind.

Die DB hat Mitte 2016 ein überarbeitetes Preissystem für den Fernverkehr (FV) vorgestellt. Eckpunkte sind Flexpreise (früher Normalpreise) und die Sparpreise mit Zugbindung, die mittlerweile deutlich mehr als eine Mrd. EUR Umsatz erwirtschaften. [5] Gerade Sparpreise sind ein Instrument, das im Wettbewerb mit dem Fernlinienbus im letzten Jahr stärker eingesetzt wurde. [6] Im Sommer 2015 führte der DB Fernverkehr erstmals einen Sparpreis für 19 EUR für längere Bahnstrecken ein. Wie Studienergebnisse belegen, wurden damit insbesondere auch Nutzer von Fernlinienbussen angesprochen. [7] Die Konsequenz dieser Preispolitik ist allerdings ein Rückgang des Sparpreis-Erlöses pro Personenkilometer um mehr als zehn Prozent zwischen 2014 und 2015. [8] Erkennbar verbesserte Imagewerte für die DB sind indes nicht festzustellen (vgl. Bild 1), wie die aktuellen Untersuchungsergebnisse der Studie MobilitätsTRENDS 2016 belegen. [9]



1) Wenn Sie an die Preise für das Bahnfahren und die Leistung der Bahn in Ihrem Land denken. Wie würden Sie die ... auf einer Skala von 1 bis 6 (1=sehr gut bis 6=ungenügend) bewerten?

Bild 1 – Bewertung der Leistung und Preise unterschiedlicher Bahnen (Schulnoten)

Bei der getrennten Bewertung der Leistung einerseits und des Preises andererseits erreicht die DB ein schlechteres Niveau als die Staatsbahnen der Schweiz (kritische Bewertung des Preises, überragende Leistungsbewertung) oder in Österreich (positive Ergebnisse in beiden Dimensionen). Die Bewertung aus Perspektive der Bahnkunden (untere Hälfte in Bild 1) zeigt, dass sowohl die Preis- als auch die Leistungsdimensionen bei allen Bahnen besser beurteilt werden, die relativen Abstände zwischen den Bahnen bleiben jedoch bestehen.

2 Kundensegmentierung als strategisches Instrument im Wettbewerb

Wenn sich Kundenbedürfnisse und -strukturen verändern, besteht eine Herausforderung darin, die Sicht auf und das Verständnis für einzelne Kundengruppen zu erhöhen, die sich möglichst homogen verhalten. Damit steigen die Anforderungen an eine effiziente Segmentierung des Marktes. Gleichzeitig ist die Analyse der Kunden- bzw. Marktstruktur eine Voraussetzung zum Formulieren der Marketing- und Vertriebsstrategie. Kundensegmentierungen gelten in diesem Zusammenhang als ein allgemein anerkanntes Instrument. [10] Bild 2 zeigt einen Überblick über gängige Segmentierungsansätze in Verkehrsunternehmen.

(Sozio-)demographische Segmentierungen haben dabei den großen Vorteil, dass die relevanten Kundenmerkmale äußerlicher Natur und somit leicht erkennbar sind. Eine Kundenzuordnung ist einfach und eindeutig möglich, z.B. auf Basis von bestehenden Kundendatenbanken oder im Falle der geografischen Segmentierung nach räumlichen Kriterien wie dem Verbundgebiet.

Eine nach dem Reiseanlass orientierte Segmentierung hat für Bahnunternehmen großen Charme, da insbesondere für das Produktmanagement klare Empfehlungen abgeleitet werden können. Allerdings besteht ein Nachteil in der fehlenden Eindeutigkeit: So können Pendler oder Geschäftsreisende in Ihrer Freizeit auch Privatreisen unternehmen und umgekehrt Freizeitreisende auch geschäftlich die Bahn nutzen. Eindeutige Informationen für die einzelne Bahnreise (z.B. Fahrzweck) verwischen sich möglicherweise in der Personensicht (mehrere Fahrzwecke pro Kunde im Zeitverlauf).

Psychografische oder nach der Einstellung des Kunden orientierte Segmentierungen greifen dahingegen auf Persönlichkeitsmerkmale zurück. In der Marketing-Kommunikation sind solche Life-Style-Zuordnungen hilfreich. Wesentlicher Nachteil dieser Segmentierung ist, dass zum einen die Kunden-/Nichtkundenzuordnung und die konkrete Ansprache im Markt eher schwierig ist (welche Kunden sind z.B. dem Segment der „Hedonisten“ zuzuordnen?) und zum anderen auch die zeitliche Stabilität nicht zwingend gegeben ist.

	Beschreibung	Stärken	Schwächen	
Segmentierungsansätze	Soziodemographisch	z. B. Alter, Wohnort, Abo-Besitz	Hoher Nutzwert für operative Umsetzung, weil Datenbasis & Eindeutigkeit vorhanden sind	Nutzentreiber sind unbekannt, inhaltliche Perspektive fehlt
	Anlässe	z. B. Fahrzwecksegmentierung: Freizeit, Pendler, Geschäftsreisen	Als Marktsegmentierung für Produktmanagement und Kommunikation geeignet	Intrapersonelle Ausprägung erschwert gezielte Kundenansprache
	Einstellung	z. B. psychographische Cluster	Eindeutigkeit gegeben, wenn Erhebung erfolgt ist	Eingeschr. Anwendbarkeit, Eignung v. a. für Marketing-Kommunikation, Aufwand (Erhebung, Aktualisierung)
	Persona	Kundentypen werden anhand realer oder beispielhafter Personen beschrieben	Gute Beschreibung (realitätsnah); damit hohe „Greifbarkeit“ für die Marketing-Mitarbeiter	Segmente möglicherweise nicht überschneidungsfrei; Homogenität der Kundencluster fraglich
	Nutzenorientierung	z. B. Preisaffinität, Komfortaffinität	Kundennutzen ist wichtiges Entscheidungskriterium und ist strategisch verankert	Aufwand für Erhebung & Aktualisierung
	Wertorientierung	z. B. Umsatz, Deckungsbeitrag, Beziehungsdauer	Datenbasis und Eindeutigkeit sind vorhanden	Intransparenz durch Komplexität (Scoring, Gewichtung etc.), Nutzentreiber unbekannt

Bild 2 – Gegenüberstellung Formen der Kundensegmentierung

Das Erarbeiten von fiktiven Personas, die typische Reisende abbilden, macht das zu betrachtende Segment sehr greifbar, [11] allerdings ist auch hier die Eindeutigkeit nicht zweifelsfrei gegeben. Bei diesem Segmentierungsansatz steht einerseits das visuelle Aufbereiten von Zusammenhängen und Randbedingungen im Vordergrund. Andererseits ist es wichtig, eine Geschichte zu einer konkreten Person zu entwickeln („Rather than create distancing caricatures, tell stories“). [12]

Eine nutzenorientierte Segmentierung, wie z.B. nach Preis, Zeit oder Komfort setzt ebenfalls auf der Personenebene an. Sie kann bei Verkehrsunternehmen derart operationalisiert werden, dass zwischen Reisepreis- sowie eher Leistungs-orientierten (Reisezeit, Komfort etc.) Kunden/Nichtkunden unterschieden wird. Auch bei dieser Art der Segmentierung stellt die Operationalisierbarkeit eine Herausforderung dar. [13]

Die Rentabilitätsorientierte Segmentierung dreht die Kundenperspektive um. Eine Segmentzuordnung erfolgt letztlich nach dem Wert, den der einzelne Kunde für das Unternehmen hat. Eine Herausforderung ist hierbei die Bestimmung einer geeigneten Rentabilitätsgröße. Häufig anzutreffen ist die A-B-C-Analyse, bei der Kunden anhand ihres Umsatzbeitrags den einzelnen Segmenten zugeordnet werden – ein probates Mittel, wenn die Kosten je Kunde proportional zum Umsatz sind. Bei Personenverkehrsunternehmen ergeben sich hierbei jedoch häufig zwei Herausforderungen: Die Anonymität des Reisenden (und damit keine Möglichkeit zur Ermittlung eines kundenorientierten Gesamtumsatzes) sowie die fehlende Kenntnis der Leistungsanspruchnahme bei Zeitkarten- und Netzkarteneinhabern.

Empirisch ist belegt, dass ein aus der Kundensegmentierung heraus resultierendes Priorisieren von Kunden zu einer verbesserten Gesamtprofitabilität im Unternehmen führt. [14] Vieles spricht demzufolge für die Durchführung von und das Arbeiten mit Kundensegmentierungen. Entscheidend für den erfolgreichen Einsatz einer Segmentierung ist, dass die Effektivität (Was tun wir?) und die Effizienz (Tun wir die Dinge richtig?) erhöht werden.

Da die dargestellten jeweiligen Segmentierungsansätze offenbar schnell an Grenzen stoßen, wird im Folgenden eine Kombination aus zwei Ansätzen aufgezeigt: Eine Segmentierungs-Matrix, die sich auf die Perspektiven „Kundenwert“ und „Kundennutzen“ konzentriert und die als „Value-to-Value-Segmentierung“ (V2V-Segmentierung) bezeichnet wird (vgl. Bild 3). So kann die Dimension „Kundennutzen-Treiber in einfachster Form auf „Preisaffin“ vs. „Leistungsaffin“ aufgeteilt werden. Die Kundenwertigkeit könnte auf Basis des Jahresumsatzes operationalisiert werden. Danach wird der Nutzen- mit dem Rentabilitäts-orientierten Segmentierungsansatz verknüpft und versucht, den Spagat zwischen Ergebnissteigerung und Kundenorientierung zu schaffen. [15]

So ergeben sich im Beispiel vier Segmente, wobei preisaffine Kunden mit unterdurchschnittlichem Kundenwert (Segment 1 in Bild 3) Reisende sind, die nur gelegentlich die Bahn in Anspruch nehmen und sich dabei vor allem am Preis orientieren.

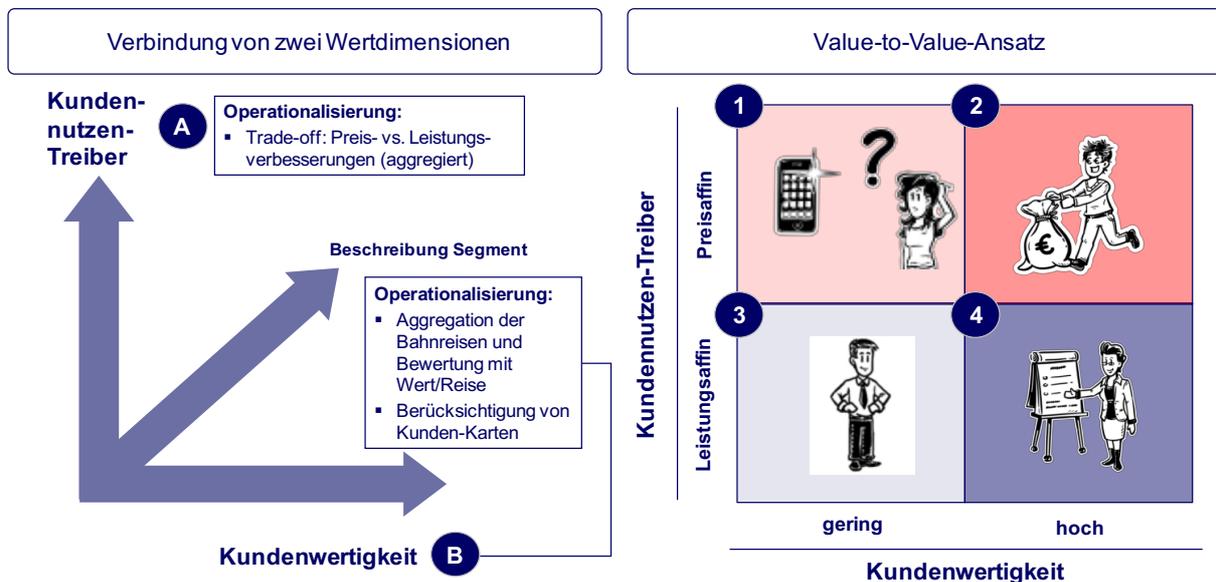


Bild 3 – Zusammenführung von zwei Wertperspektiven

3 Die Operationalisierbarkeit der Value-to-Value-Segmentierung

Die Operationalisierbarkeit des Ansatzes ist in der Praxis nachgewiesen worden. [16] Im vorliegenden Beitrag wird dieser Ansatz exemplarisch und vergleichend für die Länder Deutschland, Österreich und die Schweiz aufgezeigt. Als Datenbasis wird die Studie „MobilitätsTRENDS 2016“ herangezogen. Die Studie dient der Ermittlung und Bewertung von Trends im Mobilitätsmarkt. Sie wird jährlich mehrmals in Kooperation von der exeo Strategic Consulting AG und der Rogator AG durchgeführt. Grundlage der Untersuchung ist eine repräsentative Befragung von ca. 4.500 Personen ab 18 Jahren (deutschsprachige Bevölkerung DACH-Gebiet). Kernzielgruppe der Studie sind Personen, die in den letzten 12 Monaten Reisen mit einer Entfernung von mehr als 50 km unternommen haben. [9]

Im Folgenden werden die Implementierungsschritte zur V2V-Segmentierung kurz vorgestellt (vgl. Bild 4) und die für den Beitrag erforderliche Vereinfachung erläutert.

Schritt 1 - Analyse und Bestimmung der Nutzentreiber (Customer Benefits)

In den MobilitätsTRENDS 2016 erfolgte eine einfache Abfrage bei der sich die Befragten für eine Preis- oder Leistungsverbesserung, wie z.B. mehr Komfort oder eine kürzere Reisezeit, entscheiden mussten - entsprechend wurde der Befragte als „Preisaffin“ oder als „Leistungsaffin“ klassifiziert. [17]

Schritt 2 - Bestimmung der Wertdimension „Kundenwert“ (Customer Value)

Bei der Bestimmung des Kundenwerts ist zwischen einer maximalen Genauigkeit (bei hohem Ressourceneinsatz) und einer Konzentration auf die wesentlichen Treiber abzuwägen. Zum Veranschaulichen werden zwei Kundengruppen unterschieden, eine mit unterdurchschnittlichem und eine mit überdurchschnittlichem (hohen) Kundenwert (Input: Anzahl Bahnreisen, Ticketwert, Reiseklasse etc.)

1	Analyse und Bestimmung der Nutzentreiber (Customer Benefits; Value to the Customer)	Statisch / strategisch
2	Analyse und Bestimmung des Kundenwertes (Value of the Customer)	
3	Festlegung der V2V-Matrix / Befüllung der Einzelsegmente	
4	Fokussierung auf den Zustand der Kundenbeziehung und Customer Experience	Dynamisch / operativ
5	Potenzialanalyse (Unausgeschöpfte Preisbereitschaften / disponible Reisen)	
6	Festlegung von Marketingmaßnahmen / Detaillierung des Segmentwissens	
7	Controlling und Feedbackschleife	

Bild 4 – Operationalisierung der V2V-Segmentierung

Schritt 3 - Festlegung der V2V-Matrix / Befüllung der Einzelsegmente

In einem 3. Schritt werden die beiden Perspektiven zusammengeführt. Im vorliegenden Fall sind die Zieldimensionen jeweils zweifach unterteilt, es ergeben sich somit 4 Teilsegmente (vgl. Bild 5). Betrachtet werden dabei nur bestehende Bahnnutzer. Für weitere Analysen kann es sinnvoll sein, dass Segment der Bahn-Nichtnutzer in die Betrachtung einzubeziehen. Diese Segmente sind je nach Land unterschiedlich groß bzw. relevant für den gesamten Mobilitätsmarkt.

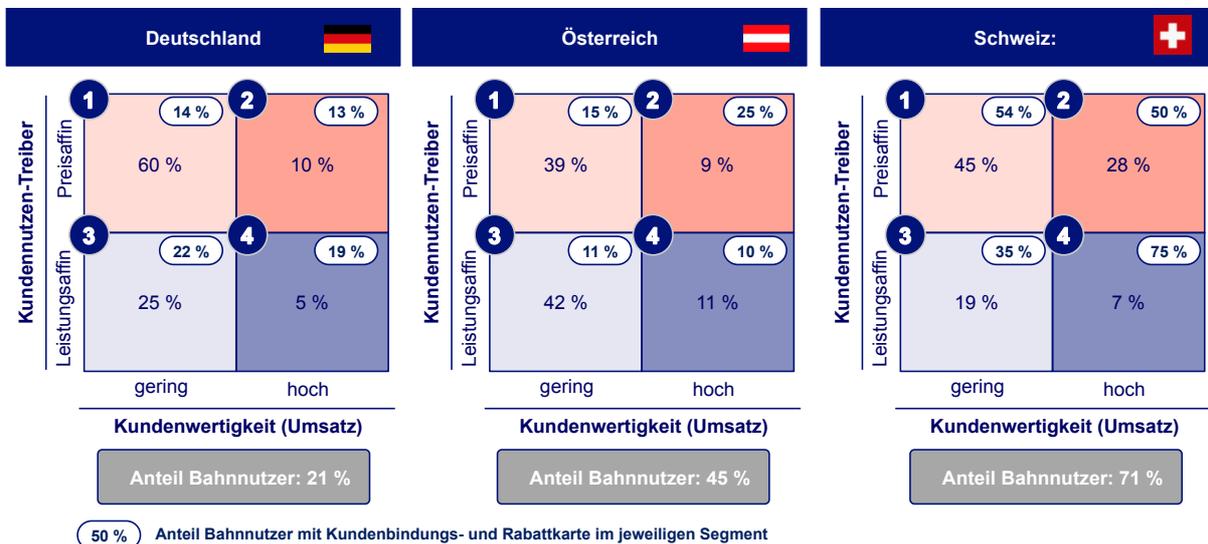


Bild 5 – V2V-Segmentierung für Bahnkunden in der DACH-Region

Im Ergebnis zeigt sich, dass sich in Deutschland ca. 70 % aller Bahnkunden als preisaffin einordnen, von denen der überwiegende Anteil (60 %-Punkte) einen geringen und nur 10 %-Punkte einen höheren Kundenwert besitzen. 30 % der Befragten sehen sich als leistungsaffin, auch hier entfällt der überwiegende Anteil auf einen geringeren Kundenwert. In der Schweiz ergibt sich bezogen auf die Nutzendimension ein ähnliches Bild wie in Deutschland, allerdings ist der Anteil von Kunden mit hohem Kundenwert (35 %) deutlich ausgeprägter als in Deutschland (15 %). Ein komplett anderes Bild zeigt sich in Österreich mit nur 48 % Preisaffinen. Dies kann ggf. durch das vergleichsweise niedrige Preisniveau erklärt werden. [18] Außerdem reagieren Kunden, die eine VorteilsCard besitzen, stärker

auf die angebotene Verbesserung der Leistung als die des Preises. Insgesamt zeigt sich in aber allen drei Ländern eine erhebliche Bedeutung von Bahnkunden mit hoher Preissensitivität. [19]

4 Marktbearbeitung mittels integrierter Kundensegmentierung

Die weiteren in Bild 4 aufgezeigten Implementierungsschritte zeigen die Möglichkeiten und Ansatzpunkte zur Marktbearbeitung mittels der V2V-Segmentierung auf. Sie werden im Folgenden kurz erläutert.

Schritt 4 - Fokussierung auf den Beziehungszustand und Customer Experience

Ein wesentlicher Treiber für die Kundensegmentierung ist die Verbesserung der Kundenbeziehung. Ziel ist nicht nur, das Kundenzufriedenheitsniveau sondern auch die Kundenkontaktpunkte in Hinblick auf Stärken und Schwächen (Customer Journey Mapping) zu durchleuchten: [20] Welche Leistungen waren für die Kunden überzeugend oder enttäuschend; besteht die Absicht, die Bahn weiter zu nutzen? etc.

Schritt 5 - Potenzialanalyse

In empirische Studien können verschiedene weitere Fragestellungen zu anderen Themenkomplexen (z.B. Umfang Abo- / Mehrverkehrspotenziale und Voraussetzung zum Heben der Potenziale) integriert werden. Diese Daten stehen zur ergänzenden Beschreibung der Segmente zur Verfügung und dienen u.a. der operativen Marktbearbeitung. Im Fokus können sowohl Potenziale bei Preisbereitschaften als auch in Form von disponiblen Reisen stehen: [21] Gab es Situationen, in denen die Bahn als Verkehrsmittel in Betracht kam, aber nicht gewählt wurde?

Schritt 6 - Festlegen von Marketingmaßnahmen / Detaillieren des Segmentwissens

Bild 6 zeigt am Beispiel der SBB wie die Segmentdaten, angereicherte Informationen (z.B. Daten zur Mediennutzung) und konkrete Ansatzpunkte zur Marktbearbeitung informativ und leicht verständlich aufbereitet werden können. Dies unterstützt maßgeblich die nachhaltige Anwendung der Segmentierung im operativen Betrieb.

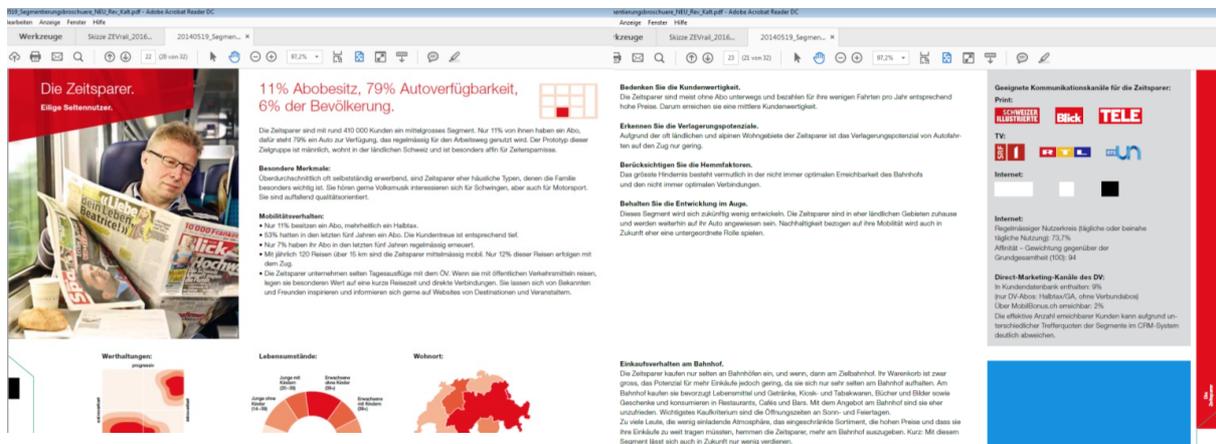


Bild 6 – Ausschnitt Broschüre zur SBB Kundensegmentierung

Schritt 7 – Marketing-Controlling

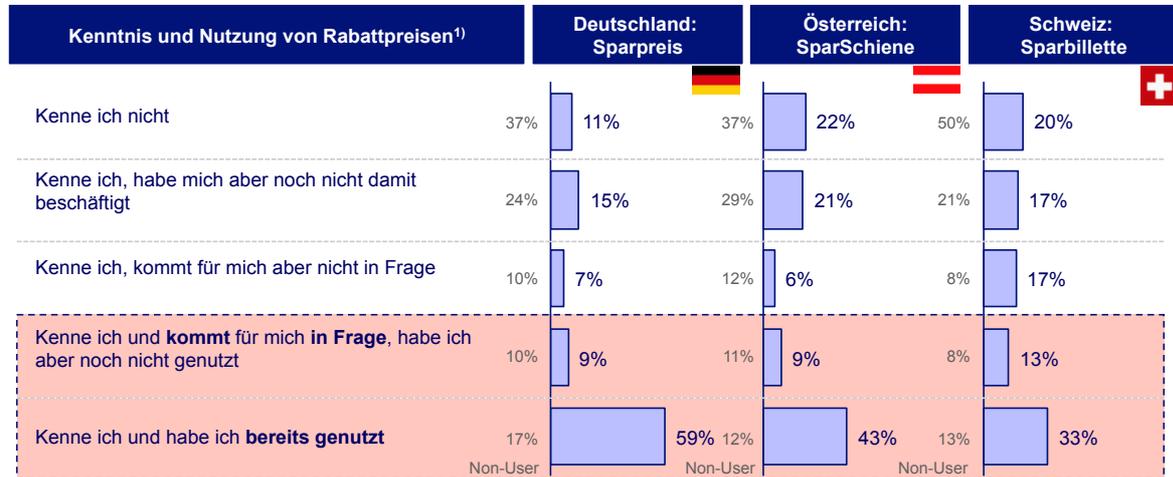
Wie jede Segmentierung unterliegt auch die V2V-Segmentierung einem Controlling-Prozess, der zum einen die Segmentierungslogik hinterfragt und zum anderen die Zielerreichung der auf Basis der V2V-Segmentierung getroffenen Entscheidungen laufend überprüft. Nur so kann die Segmentierung fortwährend an sich ändernde Rahmenbedingungen angepasst werden. [22] Eine typische Frage betrifft hier die Stabilität der Segmentzuordnung und das Erreichen der gesetzten Ziele.

5 Strategische Entscheidungen im Marketing

Grundsätzlich ist die Marktbearbeitung in den einzelnen Segmenten ähnlich gelagert - aufgrund der Länderspezifika ist jedoch eine weitere Differenzierung geboten.

(1) Forcieren von Angeboten für preissensible Segmente

Kernelemente sind günstige Angebote, wie Sparpreis- (D), Sparschiene- (A) und Sparbillette- (CH); Sie funktionieren im Prinzip nach dem gleichen Muster (Zugbindung, Kontingentsteuerung). Hierbei muss allerdings die unterschiedliche Ausgangslage in den einzelnen Ländern berücksichtigt werden: In der Schweiz besteht traditionell eine hohe Abo-Quote, so dass Sparangebote weniger relevant sind. Bild 7 stellt die länderspezifischen Unterschiede bezogen auf die Erfahrung mit den Sparangeboten dar. Im Vergleich zu Deutschland ist für Österreich und die Schweiz ein deutliches Ausbaupotenzial erkennbar.



1) Die Bahn bietet mit (D: dem Sparpreis / A: der SparSchiene / CH: den Sparbilletten) Tickets, die preisreduziert sind, aber bestimmte Konditionen haben (z.B. Festlegung auf einen bestimmten Zug). Kennen Sie das Angebot, würden Sie es nutzen bzw. haben Sie es schon genutzt?

Bild 7 – Kenntnis und Nutzung zugegebener Angebote

Das Forcieren preisorientierter Angebote führt zusätzlich zu einer Verbesserung des Preisimages. Durch die Bindung des Tickets an einen konkreten Zug ergeben sich Möglichkeiten zur Steigerung der Kapazitätsauslastung bei gleichzeitiger Nachfragelenkung und zwar viel effizienter, als dies beispielsweise durch Preisaufschläge in Peakzeiten (z.B. Freitagnachmittag) der Fall wäre. [23]

(2) Entscheidung über die Verknüpfung von Sparangeboten und Rabattkarten

Die Staatsbahnen in der DACH-Region verfolgen sehr unterschiedliche Zielsetzungen, wie die Sparangebote mit den Rabattkarten im Fernverkehr zu verknüpfen sind. Die DB bietet sowohl den BahnCard 25- als auch neuerdings den BahnCard 50-Kunden eine zusätzliche 25%-Preisreduktion des Sparpreises an. Die SBB hingegen gewährt Halbtax-Kunden eine fixe Ermäßigung von CHF 5,- je Sparbillette. Bei der ÖBB sind die VorteilsCard- und die Sparschiene-Welt hingegen vollständig voneinander getrennt. Dies bedeutet allerdings nicht, dass das Angebot nicht von VorteilsCard-Besitzern genutzt wird (mehr als 30 % geben in der Befragung an, bereits das Angebot SparSchiene gekauft zu haben).

(3) Konsequente Nutzung möglicher Servicepotenziale

Zur Ansprache der Leistungsaffinen Kundensegmente ist hingegen das Herausstellen von tatsächlichen Leistungsverbesserungen wie Sitzplatzkomfort oder -verfügbarkeit aber auch Reisezeitverbesserungen oder spezifische Services wie WLAN-Verfügbarkeit ein relevanter Ansatzpunkt. In diesem Kontext kann die Einhaltung des Leistungsversprechens bezogen auf Bordservice und Bordgastronomie ein Ansatzpunkt sein. Hygienefaktoren wie Pünktlichkeit, Sauberkeit etc. sind allerdings keine geeigneten Herausstellungsmerkmale.

(4) Positionieren von und Maßnahmen für Kunden- und Netzkarten prüfen

Auch wenn Kundenkarten eine Reduktion des Erlöses bedingen und eine Nachfragesteuerung über den Preis deutlich erschweren, haben sie in der DACH-Region eine enorme Bedeutung zum Gewährleisten einer Nachfrage-Grundlast im System. Der Besitz einer Kundenkarte kann zudem die Verkehrsmittelwahl zugunsten der Bahn verändern. [24]

Gleichzeitig stehen die Kundenadress-, Service- und Transaktionsdaten dem Kundenbeziehungsmanagement (Customer Relation Management, CRM) zur Verfügung. In

Kombination mit der Kenntnis über den relevanten Kundennutzen auf Basis der V2V-Segmentierung können hier zielgerichtete, kundenorientierte Maßnahmen aufgesetzt werden.

Auch ein Forcieren der Netzkarten über eine Preisabsenkung wird aktuell in Deutschland diskutiert. So fordert Tacke [25] aktuell z.B. eine Preisabsenkung der BahnCard 100 auf 3.000 EUR (von derzeit 4.090 EUR, 2. Klasse), um über die Kommunikation eines monatlichen Preises von 250 EUR große Nachfragepotenziale zu mobilisieren. Tatsächlich hatte die Deutsche Bahn genau diesen Schritt bereits im Jahr 2003 realisiert. Die Absenkung des Preises um fast ein Drittel auf exakt 3.000 EUR pro Jahr brachte jedoch nicht den erwarteten Nachfragezuwachs. Ab 2004 wurde der Preis auf Basis jährlicher Anpassungen in Richtung altes Niveau angepasst.

(5) Gewährleisten einer hohen Performance

Obwohl immer wieder - sei es von Einzelpersonen [25] oder von Institutionen [26] - konstatiert wird, das DB-Preissystem sei das eigentliche Problem des Personenverkehrs, verdeutlichen die empirischen Ergebnisse, dass die Preis- und Leistungsbewertung der DB von einander abhängen (Korrelation: $r=0,82$). Oder anders ausgedrückt: In der Teilgruppe der Befragten, die die Leistung der DB als sehr gut bezeichnen, liegt die Preisbewertung zu 86 % ebenfalls bei sehr gut. Voraussetzung für eine hohe Akzeptanz des Systems Bahn in der Bevölkerung sind nicht primär günstige Preise, sondern eine als wettbewerbsfähig und robust wahrgenommene Leistung (Angebot, Fahrplan, Service). Der Aussage „Die Deutsche Bahn (Österreich: ÖBB, Schweiz: SBB) ist ein gutes Unternehmen“ stimmen in Deutschland 24 % zu (Ablehnung 34 %). In der Schweiz erreicht die SBB mit 55 % (Ablehnung 11 %) ein mehr als doppelt so hohes Niveau (Bild 8). In der Gruppe der Bahnnutzer sind die Zustimmungen höher, der relative Abstand der DB zur SBB bleibt jedoch bestehen.

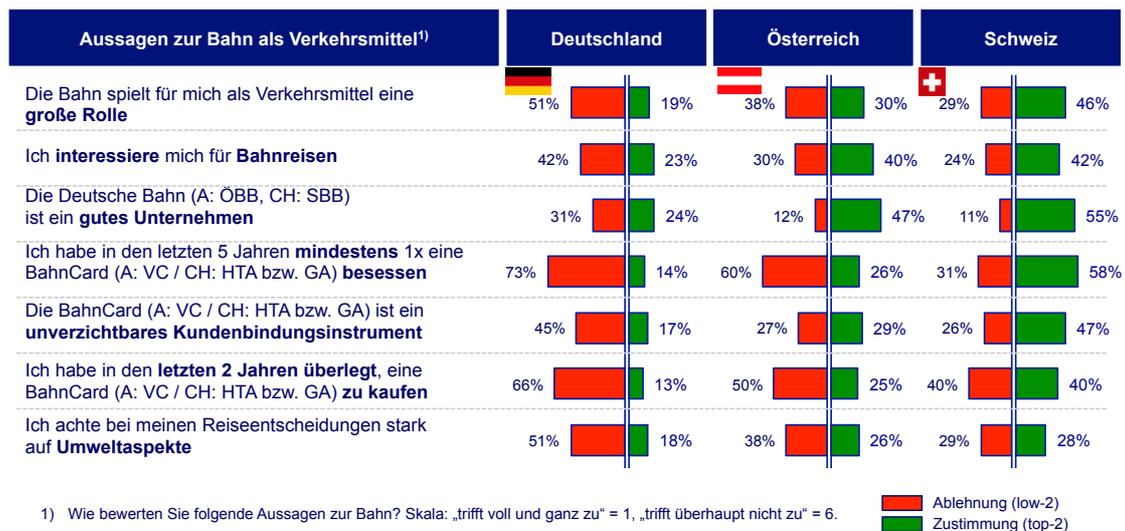


Bild 8 – Aussagen zur Bahn als Verkehrsmittel

6 Ausblick

Neben den konkreten Ansätzen zur Marktbearbeitung unterstützt die V2V-Segmentierung bei aktuellen Strategieentscheidungen. Dies betrifft u.a. die Kundenzentrierung, die Digitalisierung und das Marketingcontrolling.

Die Bestimmung der Kundenwert-Dimension zeigt auf, dass nicht jeder Kunde den gleichen Wert für das Unternehmen erbringt. Eine Ausweitung der Kundenzentrierung sollte vor allem in den wertigen Kundensegmenten erfolgen, da eine Abwanderung dieser Kundensegmente automatisch ein größeres wirtschaftliches Risiko für das Unternehmen bedeutet.

In der Gegenperspektive spielt der Kundennutzen eine wichtige Rolle, wenn die Customer Experience verbessert werden soll: Ansatzpunkte sind hier ein einfacher Zugang zu den Angeboten, die direkte Buchbarkeit beworbener Ticketpreise (ähnlich Sparpreisfinder der DB) etc. Nicht zeitgemäße

Buchungsmasken schrecken vor allem Bahn Low-User ab, die sich im Bahnsystem nur wenig oder gar nicht zuhause fühlen.

Die Fokussierung der Bahnen einerseits auf Kundenbindungs- und Rabattkarten, andererseits zunehmend auf zuggebundene Sparangebote und die damit einhergehende Umsatzsteigerung darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Wirtschaftlichkeit von zentralen Parametern wie Reiseprofil und Mehrverkehrsquote bestimmt wird. Nur wenn diese kontinuierlich gemessen und überprüft werden, können operativ und strategisch die richtigen Entscheidungen getroffen werden.

Vita

Prof. Dr. Andreas Krämer (49). Studium der Agrarökonomie an der Universität Bonn bis 1991. 1995 Promotion am Lehrstuhl für Marktforschung der Universität Bonn. Von 1996 bis 1998 Berater bei Simon, Kucher & Partners, Bonn, von 1999 bis 2000 Berater bei Roland Berger & Partner Strategy Consultants, München. Seit 2000 Vorstand der exeo Strategic Consulting AG, Bonn – seit 2012 Lehraufträge, seit 2014 Professor für Pricing und Customer Value Management / CRM an der Business and Information Technology School (BiTS), Iserlohn. Anschrift: Wittelsbacherring 24, 53115 Bonn. E-Mail: andreas.kraemer@exeo-consulting.com

Dr. Robert Bongaerts (48). Studium der Agrarökonomie an der Universität Bonn bis 1994. 2000 Promotion am Lehrstuhl für Marktforschung der Universität Bonn. Von 2000 bis 2002 Berater bei der MSU, Bad Homburg v.d.H. Ab 2002 exeo Strategic Consulting AG, Bonn, seit 2003 als Vorstand. Seit 2015 Lehraufträge an der Business and Information Technology School (BiTS), Iserlohn. Anschrift: Falkenweg 9, 66123 Saarbrücken. E-Mail: robert.bongaerts@exeo-consulting.com

(Bildnachweis: 1-5, 7-8, exeo Strategic Consulting AG, 6, SBB)

Literatur

[1] Krämer, A.: Zukunft Bahnpersonenverkehr: Wie wettbewerbsfähig ist das deutsche Bahnsystem unter veränderten Konkurrenzbedingungen? ZEVrail, 140 (2016), S. 138-145.

[2] Bundesverband deutscher Omnibusunternehmen: Fernbusmaut erschwert Wettbewerb. Presseinformation vom 14.04.2016. Download am 6.9.2016 von <http://www.bdo.org/presse/pressemitteilungen/fernbusmaut-erschwert-wettbewerb-auf-kostenpreissensibler-bevolkerungsgruppen-20-millionen-setzen-auf-verlassliche-politik-abnutzung-der-strasse-ist-schattendiskussion>.

[3] Krämer, A.: Fernlinienbusse (FLB) und deren Konsequenzen auf den Bahn- und Bahnfernverkehr - 11. Sitzung (nicht öffentlich) der Enquetekommission IV des Landtages NRW (Finanzierungsoptionen des Öffentlichen Personenverkehrs in Nordrhein-Westfalen), Düsseldorf, 2. Oktober 2015.

[4] Krämer, A., Wilger, G., Hercher, J.: Die Mär vom induzierten Verkehr. Planung & Analyse, 44 (2016), H. 3, S. 60-61.

[5] Krämer, A., Wilger, G., Dethlefsen, H.: Preisoptimierung und -controlling für Sparpreise. Planung & Analyse 41 (2014), H. 2, S. 40-43.

[6] Krämer, A., Jung, M., Wilger, G.: Preisdifferenzierung und Erlösmanagement im Bahnfernverkehr - Eine länderübergreifende Analyse zu den Potenzialen für Nachfrigesteigerungen durch differenzierte Preisgestaltung. ZEVrail, 138 (2014), S. 428-434.

[7] Krämer, A.: Using Experimental Survey Designs to Support Pricing Decisions. Business Management Horizons, Vol. 4, Nr. 1, June 2016. S. 22-38.

- [8] Bohle, B., Zöll, D.: Kunden- und Angebotsoffensive: DB Fernverkehr – im Wettbewerb gewinnen. *Deine Bahn* 5/2016, S. 6-9.
- [9] Informationen zur Studie MobilitätsTRENDS sind verfügbar unter <https://www.rogator.de/unternehmen/studien.html>.
- [10] Bruhn, M.: *Marketing*, 11. Aufl. Wiesbaden 2012.
- [11] Mulder, S., Yaar, Z.: *The user is always right: A practical guide to creating and using personas for the web*. New Riders, 21.08.2006.
- [12] Portigal, S.: *Persona Non Grata*. Download am 6.9.2016 unter <http://www.portigal.com/wp-content/uploads/2008/01/Portigal-Consulting-White-Paper-Persona-Non-Grata.pdf>.
- [13] König, T.: *Nutzensegmentierung und alternative Segmentierungsansätze - Eine vergleichende Gegenüberstellung im Handelsmarketing*, Wiesbaden 2001.
- [14] Homburg, Ch., Droll, M., Totze, D.: Customer Prioritization: Does It Pay Off, and How Should It Be Implemented? *Journal of Marketing*, 72 (2010), S. 110-130.
- [15] Bongaerts, R., Krämer, A.: Value-to-Value-Segmentierung im Vertrieb. *Marketing Review* St. Gallen, Heft 4/2014, S. 12-20.
- [16] Kalt, M., Bongaerts, R., Krämer, A.: Value-to-Value-Segmentierung im praktischen Einsatz, in: *Planung und Analyse*, 40. (2013), H. 6, S. 21-24.
- [17] Merz, R., Krämer, A.: Value-to-Value-Segmentierung bei der SBB. Vortrag, 6.6.2013 auf der „Business Circle Kundenmanagement 2013“ in Stegersbach, Österreich.
- [18] Jung, M.: *Revenue Management im europäischen Bahn- und Flugverkehr*. Bachelor-Thesis, FH Köln 2014.
- [19] Krämer, A., Wilger, G.: Pricing in der Verkehrsmittelwahl. *Planung & Analyse*, 37 (2010), H. 2, S. 44-48.
- [20] Brown, T.: *Change by Design*. Harper Business, 2009.
- [21] Siehe zum Beispiel Schadelwaldt, D., Ladusch, F., Krämer, A.: Mobilitäts- und Tarifbedürfnisse junger Leute im MDV. *Der Nahverkehr*, 32 (2014), H. 6, S. 40-47.
- [22] Krämer, A., Burgartz, T.: Customer Value Controlling - Combining Different Value Perspectives. *Business and Management Studies*, 1(2), 2015, S. 11-19.
- [23] Luhm, H.J., Krämer, A.: Peak-Pricing oder Yield-Management? Zur Anwendbarkeit eines Erlösmanagement-Systems bei der Deutschen Bahn. *Internationales Verkehrswesen* 54 (2002), S. 19-23.
- [24] Krämer, A.: Rabatt- und Kundenbindungskarten im Personenverkehr. *ZEVrail* 139 (2015), S. 341-347.
- [25] Tacke, G.: „250 EUR im Monat. Alles inclusive“. *DER SPIEGEL*, Nr. 35 (2016), S. 51.
- [26] VCD: *VCD Bahntest 2015/2016 - Preise und Tarife im Schienenfernverkehr aus Sicht der Fahrgäste*. Berlin 2015.