

Mehrpersonen-Preisdifferenzierung

Ansätze einer optimalen Preisfindung für Gruppen

Dr. Gerd Wilger – exeo Strategic Consulting AG

(gerd.wilger@exeo-consulting.com)

Zahlreiche Produkte und Dienstleistungen werden nicht nur von Einzelpersonen, sondern auch gemeinsam durch mehrere Personen oder in einer Gruppe nachgefragt. Anbieter haben sich auf diese Situation eingestellt, indem sie differenzierte Preise für das Segment der Mehrpersonen-Nachfrager offerieren. Die so genannte Mehrpersonen-Preisdifferenzierung liegt vor, wenn ein Anbieter identische Produkte oder Dienstleistungen an verschiedene Nachfrager in Abhängigkeit von der gemeinsam nachfragenden Personenzahl zu unterschiedlichen Preisen verkauft.¹ In der Regel liegt dabei der Mehrpersonen-Preis pro Person unter dem Einzel-Preis für einen Individual-Kunden.

In der unternehmerischen Praxis finden sich zahlreiche Ausprägungen von Mehrpersonen- oder Gruppen-Preisen. So bieten viele Touristik-Anbieter spezielle Preise für (Ehe-)Partner, Familien oder große Gruppen - ebenso finden sich ähnliche Angebote bei Freizeitparks und -einrichtungen, Museen oder Messen und Ausstellungen. Fluggesellschaften geben in der Regel einen hohen Rabatt auf den normalen Flugpreis für Kinder, die in Begleitung der Eltern reisen. Auch im Preissystem der Deutschen Bahn ist ein Mitfahrer-Rabatt von 50 % verankert, der durchgängig für fast alle Fahrscheinarten angeboten wird. Kinder bis 14 Jahre fahren in Begleitung ihrer Eltern sogar kostenlos.²

Vor dem Hintergrund dieser nachgewiesenen praktischen Bedeutung ist bemerkenswert, dass die Mehrpersonen-Preisdifferenzierung innerhalb der preistheoretischen Literatur bisher kaum Beachtung gefunden hat. Dies ist umso erstaunlicher, als gerade in jüngster Vergangenheit zahlreiche andere Implementationsformen der Preisdifferenzierung eine verstärkte Behandlung und Diskussion in der Literatur erfahren.

Der folgende Artikel zeigt Ansätze einer optimalen Preisfindung für Mehrpersonen- oder Gruppen-Preise. In Form eines gesamthaften Entscheidungsrahmens, der gleichermaßen als Anwendungsleitfaden verstanden werden kann, werden notwendige Rahmenbedingungen, die größten Umsetzungsprobleme sowie dazugehörige Lösungen vorgestellt. Die praktische Anwendung des Entscheidungsrahmens wird am Beispiel der Deutschen Bahn AG aufgezeigt.

¹ Siehe Wilger (2004), S. 18.

1. Entscheidungsrahmen der Mehrpersonen-Preisdifferenzierung

Die zur Anwendung der Mehrpersonen-Preisdifferenzierung notwendigen Voraussetzungen, Informationen und Entscheidungen lassen sich in vier Dimensionen gliedern, die im folgenden Entscheidungsrahmen zusammengefasst sind (Abbildung 1).

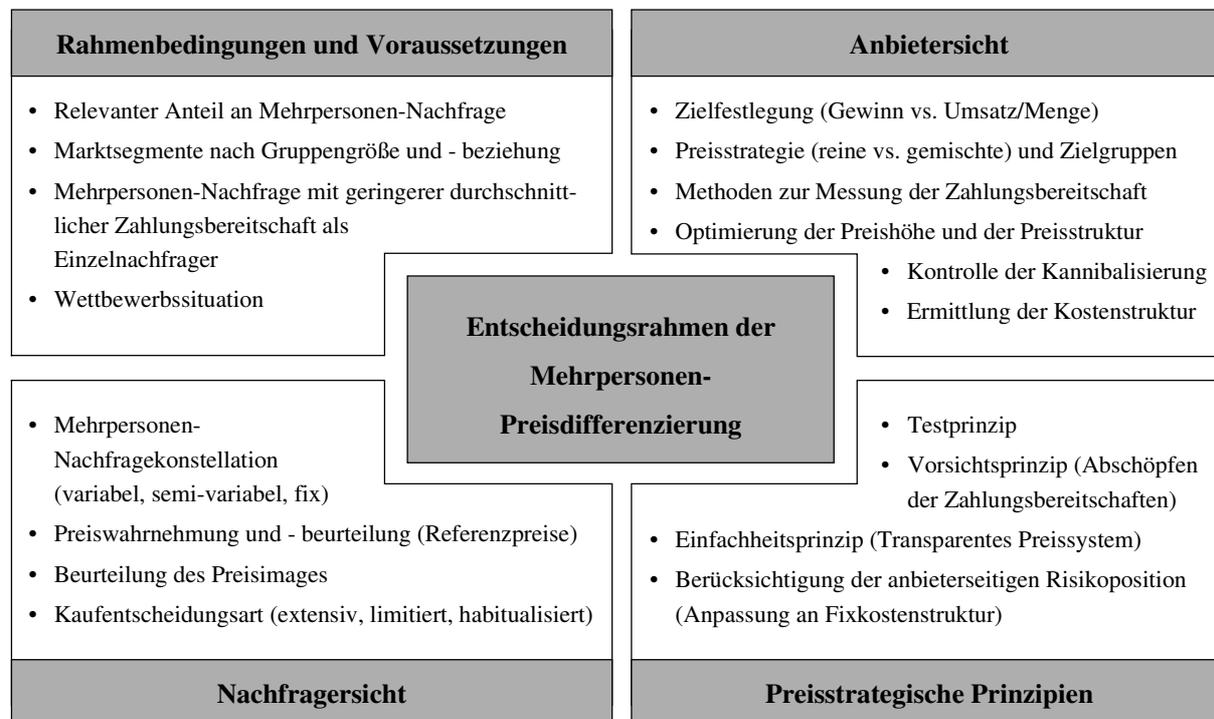


Abbildung 1: Entscheidungsrahmen der Mehrpersonen-Preisdifferenzierung

Rahmenbedingungen und Voraussetzungen

Erste und wichtigste Voraussetzung für den Erfolg der Mehrpersonen-Preisdifferenzierung ist ein relevanter Anteil der Mehrpersonen-Nachfrage am betrachteten Markt, da sich ohne eine entsprechend große Mehrpersonen-Nachfrage kein differenzierter Preis für ein solches Marktsegment rentiert. Kann ausreichend - zumindest potenzielle - Mehrpersonen-Nachfrage identifiziert werden, gilt es, die Zahlungsbereitschaften der Mehrpersonen-Nachfrager abzuschätzen. Nur wenn sich - im Vergleich zum Individual-Nachfrager - geringere durchschnittliche maximale Zahlungsbereitschaften pro Person der Mehrpersonen-Gruppe ergeben, ist die Basis für eine Preisdifferenzierung gegeben. Anders ausgedrückt: Nur wenn die Mehrpersonen-Nachfrager deutlich preissensibler als die Einzel-Nachfrager sind, rechnet sich ein attraktives Mehrpersonen-Angebot. Sind preissensible Mehrpersonen-Nachfrager identifiziert, erfolgt auf dieser Grundlage eine auf den Preis bezogene Marktsegmentierung in Segmente unterschiedlicher Gruppengröße. Wichtig ist hier - wie auch bei allen anderen Formen der Preisdifferen-

² Vgl. Wilger/Krämer (2002).

zierung - eine möglichst effiziente Trennung („Fencing“) der Kundensegmente, um Kannibalisierungseffekte zwischen Einzel- und Mehrpersonen-Nachfrage möglichst gering zu halten.³ Als weitere entscheidende Rahmenbedingung ist zusätzlich die Betrachtung der Wettbewerbssituation einzubeziehen.

Nachfragersicht der Mehrpersonen-Angebote

Auf der Seite der Mehrpersonen-Nachfrager ist zunächst die vorherrschende Nachfragekonstellation zu ermitteln, da durch diese die optimale Preisstrategie des Anbieters maßgeblich determiniert wird. Unter der Nachfragekonstellation ist die soziale Bindung der Gruppenmitglieder untereinander zu verstehen. Bei einer engen und festen Gruppenkonstellation, wie sie beispielsweise bei Familien vorliegt, ist die Anzahl der Gruppenmitglieder vorgegeben und bleibt auch während der Kaufentscheidung konstant („fixe Mehrpersonen-Nachfrage“). Bei einer weniger engen Bindung zwischen den Gruppenmitgliedern – beispielsweise bei einem gemeinsamen Ausflug von Freunden und Bekannten – kann die Anzahl der gemeinsam nachfragenden Personen im Verlauf der Kaufentscheidung variieren und einzelne Mitglieder der Gruppe können in das Segment der Individualkäufer wechseln („semi-variable Mehrpersonen-Nachfrage“). Bei einer sehr lockeren Gruppenkonstellation - wie sie z.B. bei Zufallsbekanntschaften, die sich für Fahrgemeinschaften im Internet oder gemeinsam am Bahnhof treffen, vorzufinden ist - können die Gruppenmitglieder jederzeit zwischen dem Mehrpersonen-Kauf und dem Einzel-Kauf wechseln, es liegt dann eine „variable Mehrpersonen-Nachfragekonstellation“ vor. Tendenziell gilt: Je fester die Gruppenkonstellation, umso geringer wird das Kannibalisierungsrisiko, da kein freier Wechsel zwischen Mehrpersonen- und Einzel-Kauf möglich ist. Je höher der Anteil fixer Mehrpersonen-Konstellationen, umso effektiver lassen sich gleichzeitig die Mehrpersonen-Segmente von den Individual-Käufern trennen.

Als weiterer Aspekt aus Nachfragersicht ist die Preiswahrnehmung zu berücksichtigen, da sich die preispsychologische Wahrnehmung und Beurteilung bei Mehrpersonen-Nachfragern von Individual-Nachfragern unterscheiden können. Insbesondere zeigen sich deutliche Unterschiede bei den Referenzpreisen, die Mehrpersonen- und Individual-Nachfrager zur Beurteilung einer Kaufentscheidung heranziehen. Daher sind nicht nur gruppenspezifische Referenz- und Ankerpreise in die Betrachtung einzubeziehen, sondern auch die Beurteilung des Preisimages eines Anbieters von Mehrpersonen-Preisen.

Auch die Art der vorliegenden Kaufentscheidung hat einen Einfluss auf die Nachfragersicht von Mehrpersonen-Angeboten. So wird auch hier – ähnlich wie bei Individual-Käufern – der Preis als Kaufparameter innerhalb einer extensiven Kaufentscheidung eine wesentlich größere Rolle spielen als bei limitierten oder habitualisierten Käufen. Zur Bestimmung des optimalen

³ Vgl. Hunkel (2001).

Mehrpersonen-Preises ist daher die Kenntnis der überwiegenden Art der Kaufentscheidung ein notwendiger Einflussfaktor.

Anbietersicht der Mehrpersonen-Preisdifferenzierung

Oberste Aufgabe eines Anbieters von Mehrpersonen-Preisen ist die Festlegung der zu verfolgenden Ziele. Dies dient zur Vermeidung von Zielkonflikten und determiniert die Art der anzuwendenden Mehrpersonen-Preisstrategie. Im wesentlichen ist hier aus Anbietersicht ein Abwägen zwischen Gewinnzielen auf der einen Seite und Umsatz- und Mengenzielen sowie Kundenbindungs- und Wettbewerbszielen auf der anderen Seite vorzunehmen.

Während allgemein die Gewinnsteigerung - als Saldo aus Umsatz und Kosten - häufig als das primäre und zentrale Ziel jeder Preisdifferenzierung herausgestellt wird, kann diese herausragende Stellung für die Mehrpersonen-Preisdifferenzierung nicht ohne weiteres bestätigt werden. Vielmehr sprechen zwei wesentliche Argumente für das Umsatz- und Mengenziel als wichtigstes Ziel der Mehrpersonen-Preisdifferenzierung. Zum einen zeigt - durch die Gruppengröße als Multiplikator - der starke Mengenhebel der Mehrpersonen-Nachfrage eine starke Wirkung auf die Absatzmenge. Zum anderen ergibt sich durch den im Vergleich zum Einzel-Preis günstigeren Mehrpersonen-Preis, unter der Voraussetzung identischer Kostenstrukturen, ein geringerer Deckungsbeitrag pro Person für das Mehrpersonen-Angebot. Soll die Mehrpersonen-Preisdifferenzierung also insgesamt zu einer Gewinnsteigerung führen, so kann dies bei geringerem Deckungsbeitrag nur über eine überproportionale Steigerung der Absatzmenge erfolgen.

Fast ebenso wichtig sind Kundenbindungsziele für die Mehrpersonen-Preisdifferenzierung einzuordnen. Die Vergünstigungen des Mehrpersonen-Angebotes im Vergleich zur Summe von Einzel-Preisen dient als Anreiz zur Loyalität gegenüber dem Anbieter. Darüber hinaus können, wie bereits beim Umsatzziel angestrebt, neue Kunden akquiriert werden, die nun in einem zweiten Schritt an den Anbieter zu binden sind. Auch hier greift der Mengenhebel der Mehrpersonen-Nachfrage. Ebenso dienen hier Mehrpersonen-Angebote, um sich gegenüber dem Wettbewerb abzugrenzen oder als notwendige Angebote im eigenen Produkt-Portfolio, um gegenüber dem Wettbewerb gleichzuziehen.

Neben der Zieldefinition stellt auch die Auswahl geeigneter Zielgruppen eine wesentliche Aufgabe im Rahmen der Mehrpersonen-Preisdifferenzierung dar. Als Zielgruppen bieten sich prinzipiell die folgenden häufig auftretenden Mehrpersonen-Konstellationen an:

- Ehe- oder Lebenspartner (Partner ohne Kinder)
- Familien (mit Kindern)
- Gruppen (Freunde, Arbeitskollegen, Vereine, Reisegruppen)

Für welche der möglichen Zielgruppen spezielle Mehrpersonen-Angebote entwickelt werden, hängt primär davon ab, welchen Anteil die obigen Mehrpersonen-Konstellationen an der Gesamtnachfrage besitzen oder potenziell besitzen könnten.

Die wohl wichtigste Aufgabe aus Anbietersicht besteht in der Messung der Zahlungsbereitschaften und Preissensitivitäten der Mehrpersonen-Nachfrager. Wie bei allen Formen der Preisdifferenzierung ist auch bei der Mehrpersonen-Preisdifferenzierung die valide Messung der Zahlungsbereitschaften wesentliche Basis für die Optimierung der Mehrpersonen-Preise. Hierzu sind geeignete Methoden auszuwählen, die in der Lage sind, gruppenspezifische Zahlungsbereitschaften zu messen. Dazu ist in der Regel eine Anpassung der bei Individual-Käufen eingesetzten Messmethoden erforderlich, um die spezielle Entscheidungssituation einer Gruppenkonstellation abzubilden. Die Festlegung der optimalen Preishöhe sowie die Gestaltung der zugehörigen Preisstruktur stellen anschließend die zentrale Herausforderung der Mehrpersonen-Preisdifferenzierung dar. Nach der Einführung eines Mehrpersonen-Angebotes ist abschließend zur Erfolgskontrolle neben der Ermittlung der relevanten Kosten vor allem die Kontrolle der Kannibalisierung von entscheidender Bedeutung. Sie entscheidet letztlich über die Wirtschaftlichkeit des Mehrpersonen-Angebotes.

Preisstrategische Prinzipien

Allgemeine preisstrategische Prinzipien sollten auch bei der Anwendung der Mehrpersonen-Preisdifferenzierung Beachtung finden:⁴

1. Einfachheitsprinzip:

Ziel sollte ein einfaches und transparentes Preissystem sein. Eine zu große Komplexität aus Sicht der Nachfrager sollte unbedingt vermieden werden.⁵

2. Vorsichtsprinzip:

Die angestrebte möglichst vollständige Abschöpfung der Zahlungsbereitschaften der Nachfrager ist mit einem hohen Risiko verbunden. Wird die maximale Zahlungsbereitschaft nicht exakt getroffen, so bleibt entweder ein Rest an Konsumentenrente, der nicht abgeschöpft wird, oder der Nachfrager nimmt bei zu hohen Preisen vom Kauf Abstand. Der Anbieter wandelt damit preislich auf einem schmalen Grad zwischen Gewinnmaximierung und dem Risiko der Kostendeckung. Das Problem berührt vor allem die Frage, wie genau die gruppenspezifische Zahlungsbereitschaft ermittelt werden kann.

3. Testprinzip:

Während die mathematisch-theoretische Optimierung von Mehrpersonen-Preisen zwar ein komplexes, aber grundsätzlich lösbares Problem darstellt, ist die Optimierung in der Pra-

⁴ In Anlehnung an Büschken (1997b) S. 51 ff, der ähnliche Prinzipien als Anwendungsempfehlungen für die Gestaltung nichtlinearer Preise aufstellt.

⁵ Zum Begriff der Preisklarheit vgl. auch Diller (1997a), S. 18.

xis weitaus schwieriger. Dieses Problem ist bisher kaum untersucht und noch nicht abschließend gelöst worden. Es stellt somit eine der zentralen Herausforderungen für die Marketingwissenschaft in der Preispolitik dar. Durch gezieltes Testen des Instrumentes Mehrpersonen-Preisdifferenzierung im Markt kann ein zusätzliches Gefühl für die Zahlungsbereitschaften der Kunden erlangt werden.⁶

4. Berücksichtigung der anbieterseitigen Risikoposition:

Eine Anpassung der Preisstrategie an die Fixkostenintensität des Anbieters ist erforderlich, da eine hohe Fixkostenintensität mit einem hohen unternehmerischen Risiko verbunden ist.

2. Umsetzungsprobleme der Mehrpersonen-Preisdifferenzierung

Aufgrund der Tatsache, dass neben der unzureichenden Behandlung innerhalb der preistheoretischen Literatur bisher auch kaum empirische Untersuchungen zur Mehrpersonen-Preisdifferenzierung bekannt sind, liefert eine vom Autor durchgeführte explorative Untersuchung in Form von Expertengesprächen erste grundlegende Erkenntnisse zu den Herausforderungen bei der Umsetzung der Mehrpersonen-Preisdifferenzierung.⁷ Im Rahmen der Befragung wurden die Preisexperten um eine Einschätzung gebeten, wie wichtig das Angebot von Mehrpersonen-Preisen für ihr Unternehmen ist und welche Probleme sich in der Umsetzung ergeben. Die Befragten ordnen dabei den Mehrpersonen-Angeboten insgesamt eine hohe Bedeutung in ihrem Angebotsportfolio ein. So halten mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen das Angebot von Mehrpersonen-Preisen für wichtig oder sehr wichtig. Lediglich 15 % ordnen den Mehrpersonen-Angeboten eine untergeordnete Rolle zu.

Die Annahme, dass daher der Erfolgskontrolle von Mehrpersonen-Angeboten eine ebenso hohe Bedeutung zukommt, wird durch die Einschätzung der Preisexperten teilweise bestätigt. 32 % der Befragten beurteilen die Messung der Effizienz als ein stark oder sehr stark ausgeprägtes Anwendungsproblem der Mehrpersonen-Preisdifferenzierung, gefolgt von der Festsetzung der optimalen Preishöhe (19 %), wettbewerbsrechtlichen Problemen (15 %) und einer mögli-

⁶ Vgl. Büschken (1997b) S. 52.

⁷ Teilnehmer der Expertengespräche waren Preismanager aus 30 führenden Unternehmen der Branchen Transport, Tourismus und Freizeit sowie fünf ausgewählte wissenschaftliche Experten auf dem Gebiet der Preisdifferenzierung. Im Tourismusbereich sind Unternehmen der vier größten deutschen Reiseveranstalter TUI (Touristik Union International), Thomas Cook, Rewe Touristik und FTI (Frosch Touristik International) in die Befragung einbezogen, die zusammen einen Marktanteil von fast 75 % einnehmen. Aus der Luftverkehrsbranche konnten acht Unternehmen aus dem In- und Ausland zur Teilnahme motiviert werden. Neben der Lufthansa nahmen mit Condor, Hapag Lloyd, Aero Lloyd und Air Berlin vier der fünf größten deutschen Ferienflieger hinsichtlich des Passagieraufkommens teil. Die Branche Bahn wird durch die Teilnahme der Deutschen Bahn AG (DB AG), der Österreichischen Bundesbahn (ÖBB) und der Schweizerischen Bundesbahn (SBB) abgedeckt. Unternehmen aus den anderen genannten Branchen runden die Ergebnisse der Befragung ab.

chen Kannibalisierung der Individualnachfrage (11 %). Die Effizienz- und Erfolgsmessung stellt demnach das größte Umsetzungsproblem der Mehrpersonen-Preisdifferenzierung dar.

An das Ertragsoptimum „tasten“ sich die befragten Tourismusanbieter daher tendenziell mit Variationen in Preis und Menge durch ihre aktuellen Angebote heran und führen somit einen „Echttest“ durch. In diesem Zusammenhang wird die heuristische Preisfindung durch das Internet unterstützt: Angebote, Preise und Verfügbarkeit der Konkurrenz sind jederzeit abrufbar.

Diese Ausrichtung bei der Erfolgskontrolle von Mehrpersonen-Angeboten sowie weitere Umsetzungsprobleme zeigen sich auch in einer zusammenfassenden Abfrage von ausgewählten Statements zur Mehrpersonen-Preisdifferenzierung (Abbildung 2).

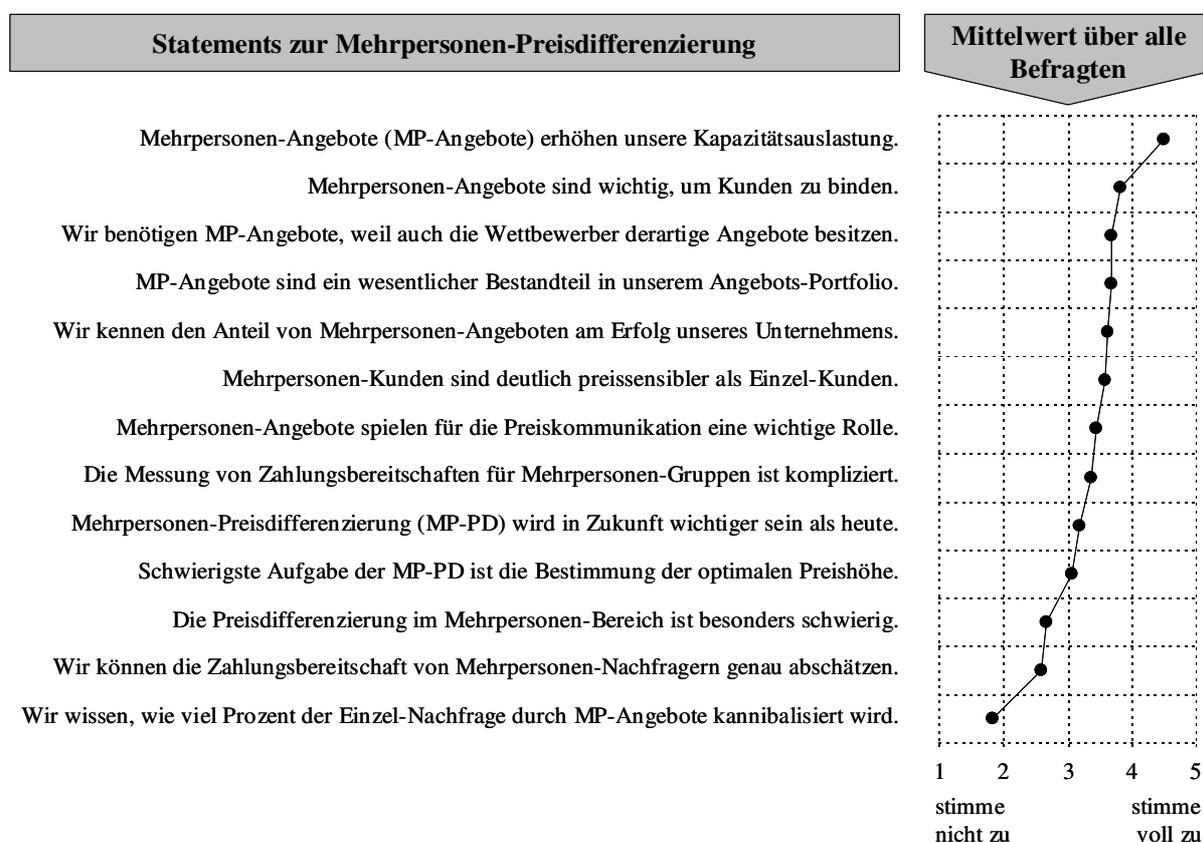


Abbildung 2: Statements zur Anwendung der Mehrpersonen-Preisdifferenzierung

Als wichtigste Ergebnisse aus der Beurteilung der Statements lassen sich für die praktische Anwendung der Mehrpersonen-Preisdifferenzierung festhalten:

- Die Bedeutung der beiden wichtigsten Ziele - Kapazitätsauslastung durch Mengensteigerung sowie Kundenbindung - werden bestätigt. Auch hier zeigt sich der Fokus auf dem Umsatzziel unter Vernachlässigung des Gewinnzieles.

- Die Bedeutung von Mehrpersonen-Angeboten innerhalb des eigenen Angebotsportfolios wird vor allem aus Wettbewerbsgründen als hoch eingestuft. Damit wird ebenso die Wichtigkeit des Wettbewerbszieles bestätigt.
- Die Anwendung der Mehrpersonen-Preisdifferenzierung wird insgesamt nicht als schwierig angesehen. Die vermuteten Umsetzungsprobleme der Mehrpersonen-Preisdifferenzierung werden insgesamt als nur schwach ausgeprägt bewertet.
- Es zeigen sich jedoch Probleme in der genauen Messung und Abschätzung der Zahlungsbereitschaften von Mehrpersonen-Nachfragern und der Bestimmung der Erlöskannibalisierung. Exakte Kenntnisse dieser zur Preisoptimierung notwendigen Größen liegen nicht vor.
- Zur quantitativen Erfolgskontrolle werden neben historischen Marktdaten hauptsächlich Expertenschätzungen, Wettbewerbsvergleiche und Sekundäranalysen herangezogen. Die in der preispolitischen Literatur oft als „Allzweckwaffe“ gepriesene und eingesetzte Methode des Conjoint Measurements⁸ findet bisher kaum Anwendung zur Abschätzung von Preissensitivitäten der Mehrpersonen-Segmente. Ein Grund für den wenig ausgeprägten Nutzungsgrads dürfte in den hohen methodischen Ansprüchen liegen.

Die Ergebnisse zeigen insgesamt, dass die praktische Anwendung der Mehrpersonen-Preisdifferenzierung - und damit auch deren Erfolgskontrolle - bisher stark durch die Intuition der Preismanager geprägt ist. Trotz einer hohen Umsatzbedeutung von Mehrpersonen-Angeboten finden eine objektive, quantitative und erlösbezogene Erfolgsmessung sowie eine valide Abschätzung von Zahlungsbereitschaften und Kannibalisierungseffekten bei Mehrpersonen-Angeboten nur unzureichend statt.

3. Praktische Umsetzung von Mehrpersonen-Preisen am Beispiel der Deutschen Bahn

Im Folgenden sollen Lösungsansätze zur Überwindung der Umsetzungsprobleme sowie die Anwendung des aufgezeigten Entscheidungsrahmens der Mehrpersonen-Preisdifferenzierung vorgestellt werden. Dies geschieht am praktischen Beispiel der Deutschen Bahn AG, die im Rahmen ihres Preissystems mehrere Mehrpersonen-Angebote verankert hat. Zentrales Mehrpersonen-Angebot ist dabei der sogenannte Mitfahrer-Rabatt, bei dem jeder Mitfahrer einer Gruppe von bis zu 5 Personen einen Rabatt auf den Preis der 1. Person der gemeinsam reisenden Gruppe erhält.⁹

Die empirische Untersuchung der Mehrpersonen-Preisdifferenzierung basiert auf einer Befragung, bei der insgesamt 4433 relationsspezifische Interviews geführt wurden, davon 2905

⁸ Vgl. Krämer/Wilger (1999) sowie Krämer/Wilger/Dethlefsen (2001).

⁹ Vgl. Wilger/Krämer (2002).

Bahnreisende (65,5 % aller Befragten), 1182 Pkw-Nutzer (26,7 %) und 346 Flugreisende (7,8 %). Als Gesprächspartner wurden Personen ab 14 Jahre ausgewählt, die über ihr eigenes oder als Repräsentant einer Mehrpersonen-Gruppe über das Entscheidungsverhalten ihrer Gruppe für eine konkrete bereits getätigte Reise befragt wurden.

Rahmenbedingungen und Zielsetzungen im Verkehrsdienstleistungsmarkt

In Deutschland werden bei Fernreisen über 100 km insgesamt deutlich weniger Reisen von Einzelpersonen (32 % aller Fernreisen) als von Mehrpersonen-Gruppen (68 %) unternommen. Der Anteil an Mehrpersonen-Reisen ist jedoch in Abhängigkeit vom genutzten Verkehrsmittel sehr unterschiedlich. So verhält sich die Bedeutung der Mehrpersonen-Reisen bei der Bahn (lediglich ca. 40 % aller Bahnfernreisen) diametral zur Bedeutung der Mehrpersonen-Reisen bei den Verkehrsträgern Pkw, Flug und Bus mit über 70 % aller Reisen. Die Relevanz der Mehrpersonen-Reisen am Markt für Verkehrsdienstleistungen ist somit insgesamt gegeben, beim Verkehrsträger Bahn allerdings nur unterproportional repräsentiert. Gleichzeitig liegt hier ein überproportional großes Potenzial aus Sicht der Bahn - zumindest bei den Reisenden, die den Preis als primären Parameter der Kaufentscheidung betrachten.

Die Zielsetzungen der Deutschen Bahn AG seit der Bahnstrukturreform im Jahre 1994 sind vielfältiger Natur. Insbesondere zeigt sich ein Nebeneinander von Gewinnzielen auf der einen und Umsatz- und Mengenzielen auf der anderen Seite. Grundsätzlich sind für die Bahn die Ziele Gewinn und Steigerung der Verkehrsleistung allerdings keineswegs unvereinbar. Solange die Mengensteigerung durch eine bessere Auslastung bestehender Kapazitäten erreicht werden kann, ist sogar von einer hohen positiven Korrelation der Größen auszugehen. Vor diesem Hintergrund besteht auch für Mehrpersonen-Angebote der Deutschen Bahn die duale Zielsetzung der Gewinnsteigerung bei gleichzeitigem Mengen- und Marktanteilswachstum.

Nachfragekonstellation und Kannibalisierungspotenzial

Zur Frage der vorherrschenden Mehrpersonen-Nachfragekonstellation zeigen Reisendenbefragungen im Fernverkehr der Deutschen Bahn AG, dass in mehr als 95 % aller Fälle die Gruppengröße feststand, als die Entscheidung für eine Reise mit der Bahn getroffen wurde. Reisen, bei denen die Reisenden frei zwischen den Segmenten der Einzel- und Mehrpersonen-Reisenden wechseln können, spielen bisher nur eine untergeordnete Rolle. Dies gilt somit sowohl für Zufallsgemeinschaften am Bahnhof, als auch für die in letzter Zeit bekannt gewordenen Mitfahrzentralen für Bahnreisende. Insgesamt ist daher bei Verkehrsdienstleistungen im Fernverkehr von einer deutlichen Mehrheit der fixen Mehrpersonen-Nachfrage auszugehen. Dadurch reduziert sich speziell die Frage der Erlöskannibalisierung auf solche Reisen, die nicht der fixen Nachfragekonstellation zugeordnet werden können. Das mögliche Kannibalisierungspotenzial von Individual-Reisen durch Mehrpersonen-Angebote liegt somit bei maximal 5 % der Mehrpersonen-Reisen.

Zahlungsbereitschaften und Preiswahrnehmung von Mehrpersonen-Reisenden

Zur Messung der Zahlungsbereitschaften sowie der Preiswahrnehmung der Mehrpersonen-Reisenden wurden neben der direkten Befragung die Methode des Conjoint Measurement eingesetzt - allerdings mit einem spezifischen Mehrpersonen-Design.

So beinhaltete die Studie neben einem Design für Einzel-Reisende zwei separate Mehrpersonen-Designs für 2-Personen-Gruppen sowie Gruppen von 3 bis 5 Personen. In den Mehrpersonen-Designs wurde jeweils der für die Gruppe relevante Gruppenpreis für die gesamte Gruppe angegeben, um die Kaufentscheidung möglichst realitätsnah abzubilden. Abbildung 3 zeigt exemplarisch das Conjoint Measurement-Design für eine 2-Personen-Gruppe.

Wie würden Sie sich für eine Fahrt auf der Strecke von Hamburg nach Dortmund entscheiden?

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|--|--|
|  |  |  |  |
| Fahrdauer: 3:30 Stunden | Fahrdauer: 3:00 Stunden | Fahrdauer: 2:30 Stunden | Ich würde auf Züge im Nahverkehr ausweichen |
| Komfort: niedrig (Ausstattung wie IR, 2. Klasse, ohne Sitzplatzgarantie, einmal umsteigen) | Komfort: niedrig (Ausstattung wie IR, 2. Klasse, ohne Sitzplatzgarantie, einmal umsteigen) | Komfort: hoch (Ausstattung wie ICE, 1. Klasse, mit Sitzplatzgarantie, Direktverbindung) | oder Ich würde auf PKW oder Flugzeug ausweichen |
| Flexibilität: 3 Tage Vorkaufsfrist | Flexibilität: 7 Tage Vorkaufsfrist | Flexibilität: keine Einschränkung | oder Ich würde auf die Reise verzichten |
| Preis für 2 Personen: 99 DM | Preis für 2 Personen: 74 DM | Preis für 2 Personen: 124 DM | |
|  |  |  | |

Abbildung 3: Exemplarische Auswahlentscheidung des Conjoint Measurement mit Mehrpersonen-Design

Sowohl die direkte Befragung als auch die Ergebnisse des Conjoint Measurement bestätigen klar, dass Mehrpersonen-Reisenden im Vergleich zu Einzel-Reisenden eine deutlich geringere durchschnittliche Zahlungsbereitschaft pro Person besitzen.

Abbildung 4 zeigt die Einschätzungen der Befragten, welchen Preis der Bahn sie - neben ihrem „aktuell“ genutzten Tarif - als „teuer“ bzw. als „preiswert“ einstufen. Ebenso wurden die Interviewpartner nach einer Schätzung der für ihre konkrete Reise anfallenden Pkw-Kosten befragt. Die vier direkt erhobenen Preiseinschätzungen liefern ein Bild über die unterschiedliche Preiswahrnehmung bei Einzel- und Mehrpersonen-Reisen. Aus Gründen der Vergleichbarkeit sind alle Preise pro Person und pro Entfernungskilometer dargestellt.

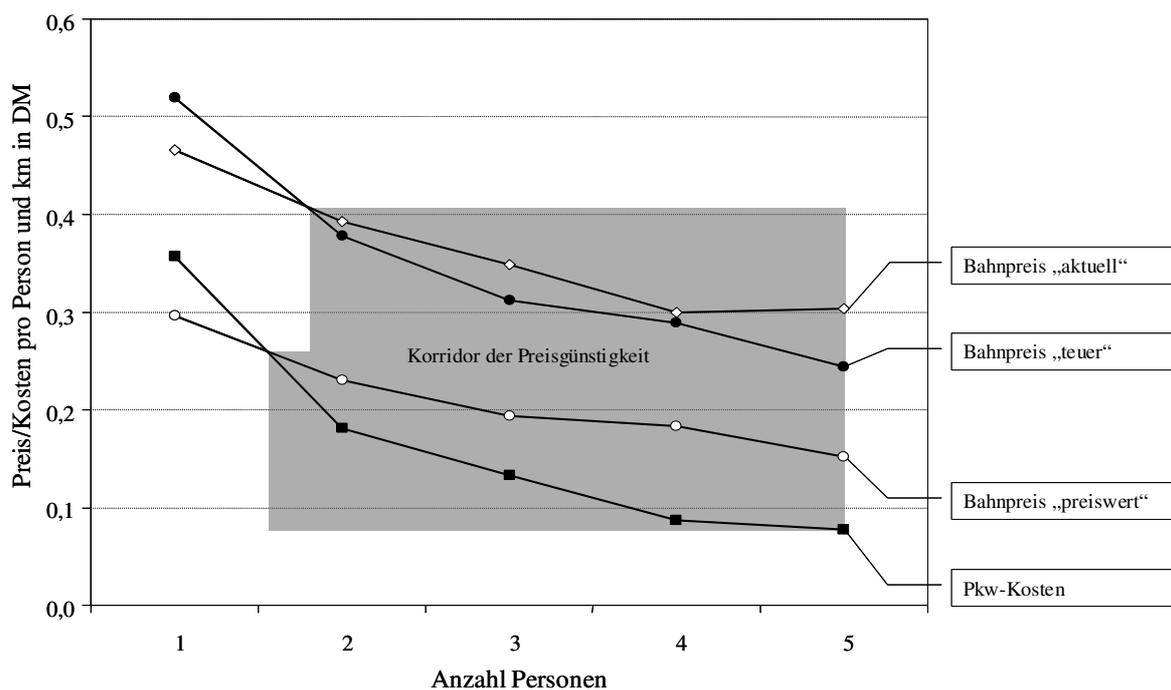


Abbildung 4: Preiswahrnehmungslücke bei Mehrpersonen-Gruppen

Folgende für die Preisgestaltung maßgebliche Ergebnisse sind festzuhalten:

1. Insgesamt wird in allen Fällen der Fahrpreis der Bahn (Bahnpreis „aktuell“) deutlich höher eingeschätzt als die Kosten für die Fahrt mit dem Pkw. Dieser Effekt ist am geringsten bei Einzelreisen und verstärkt sich mit zunehmender Anzahl der reisenden Personen. Die Mehrpersonen-Preise der Bahn spiegeln somit nicht nur in der objektiven Preishöhe, sondern auch in der subjektiven Preiswahrnehmung der Kunden die Kosten einer Pkw-Fahrt nur unzureichend wider. Dieser Effekt wird zusätzlich dadurch verstärkt, dass die Schätzung des aktuellen Bahnpreises deutlich über dem zum Zeitpunkt der Befragung tatsächlich gültigen Preis der Bahn (27,2 Pfennig pro Person und Kilometer in der 2. Klasse ohne BahnCard) liegt. Die objektiv vorliegende Preisdifferenz zwischen Bahn und Pkw wird somit durch eine subjektive Überschätzung des tatsächlichen Bahnpreises noch deutlich vergrößert wahrgenommen. Dies entspricht der Tatsache, dass die Bahn insgesamt als teures Verkehrsmittel empfunden wird und häufig eine deutliche Überschätzung der tatsächlichen Bahnpreise festzustellen ist. Für die Pkw-Kosten zeigt sich dabei, dass nicht nur die reinen Benzin-Kosten sondern auch weitere Kostenaspekte einbezogen werden (out of pocket cost).
2. Die beiden Schätzungen für eine „teure“ und eine „preiswerte“ Bahnfahrt können in diesem Zusammenhang als Preisgünstigkeitsurteile und Schwellenpreise verstanden werden, die die Nutzung der Bahn determinieren. Die untere Preisgünstigkeitsschwelle (Bahnpreis „preiswert“) sinkt mit steigender Gruppengröße. Während sich bei Einzelreisenden ein Kilometer-Preis pro Person von durchschnittlich 0,30 DM ergibt, sinkt dieser signifikant mit

zunehmender Gruppengröße (0,23 DM bei zwei Personen, 0,19 DM bei drei Personen, 0,18 DM bei vier Personen und 0,15 DM bei fünf Personen). Die Preisgünstigkeitsobergrenze für die Bahnnutzung (Bahnpreis „teuer“), also der Preis, ab dem auf keinen Fall mehr die Bahn genutzt wird, zeigt einen ähnlichen Verlauf. Auch hier sinkt die Preisobergrenze mit zunehmender Gruppengröße (0,51 DM bei Einzelreisen, 0,37 DM für zwei Personen, 0,31 DM bei drei Personen, 0,29 DM bei vier Personen und 0,24 DM bei fünf Personen). Die Zahlungsbereitschaften pro Person nehmen mit steigender Gruppengröße also deutlich ab.

3. Der Korridor der Preisgünstigkeit, der sich zwischen der oberen und unteren Preisgünstigkeitsschwelle ergibt, stellt den Bereich dar, in dem die Fahrpreise der Bahn mindestens liegen müssten, damit sie generell für eine Nutzung in Frage kommt. Hier zeigt sich, dass sowohl das Preisniveau als auch die Preisspanne des Preisgünstigkeitskorridors mit zunehmender Gruppengröße abnehmen. Dies spiegelt die abnehmenden maximalen Zahlungsbereitschaften von Mehrpersonen-Gruppen wider.
4. Darüber hinaus liegt lediglich bei einer Einzelreise die Schätzung für den tatsächlichen Bahnpreis innerhalb des Preisgünstigkeitskorridors. Ab zwei Personen liegt der geschätzte aktuelle Bahnpreis oberhalb des Preisgünstigkeitskorridors. Da gleichzeitig die geschätzten Pkw-Kosten deutlich unterhalb des Korridors liegen, resultiert insgesamt eine signifikante Wahrnehmungslücke (grau hinterlegte Fläche außerhalb des Preisgünstigkeitskorridors) zwischen Bahn und Pkw bei Mehrpersonen-Reisen. Die Wahrnehmungslücke nimmt dabei mit steigender Gruppengröße zu.

Insgesamt ergibt sich somit eine zunehmende Preiswahrnehmungslücke bei Mehrpersonen-Gruppen, die sich aus objektiven Preisdifferenzen und subjektiven Preisbeurteilungen zusammensetzt.

Ähnlich bestätigen auch die Ergebnisse des Conjoint Measurement eine zunehmende Bedeutung des Preises bei Mehrpersonen-Reisenden. So steigt die relative Wichtigkeit des Preises für die Kaufentscheidung von 37,4 % bei Einzelreisenden über 43,6 % bei 2-Personen-Gruppen bis zu 48,6 % bei Gruppen von 3 bis 5 Personen.

Preissensitivitäten und Optimierung der Mehrpersonen-Preise

Auf Basis der mit Hilfe des Conjoint Measurement ermittelten Zahlungsbereitschaften und Präferenzstrukturen der Reisenden lassen sich weiterführende Untersuchungen der Preissensitivität bei Mehrpersonen-Reisenden vornehmen. Beispielweise ermöglichen die gewonnenen Ergebnisse die Herleitung von Preis-Absatz-Funktionen für unterschiedliche Mehrpersonen-Segmente. Abbildung 5 zeigt exemplarisch zwei Preis-Absatz-Funktionen für das Segment der 2-Personen-Gruppen sowie der Gruppen von 3 bis 5 Personen.

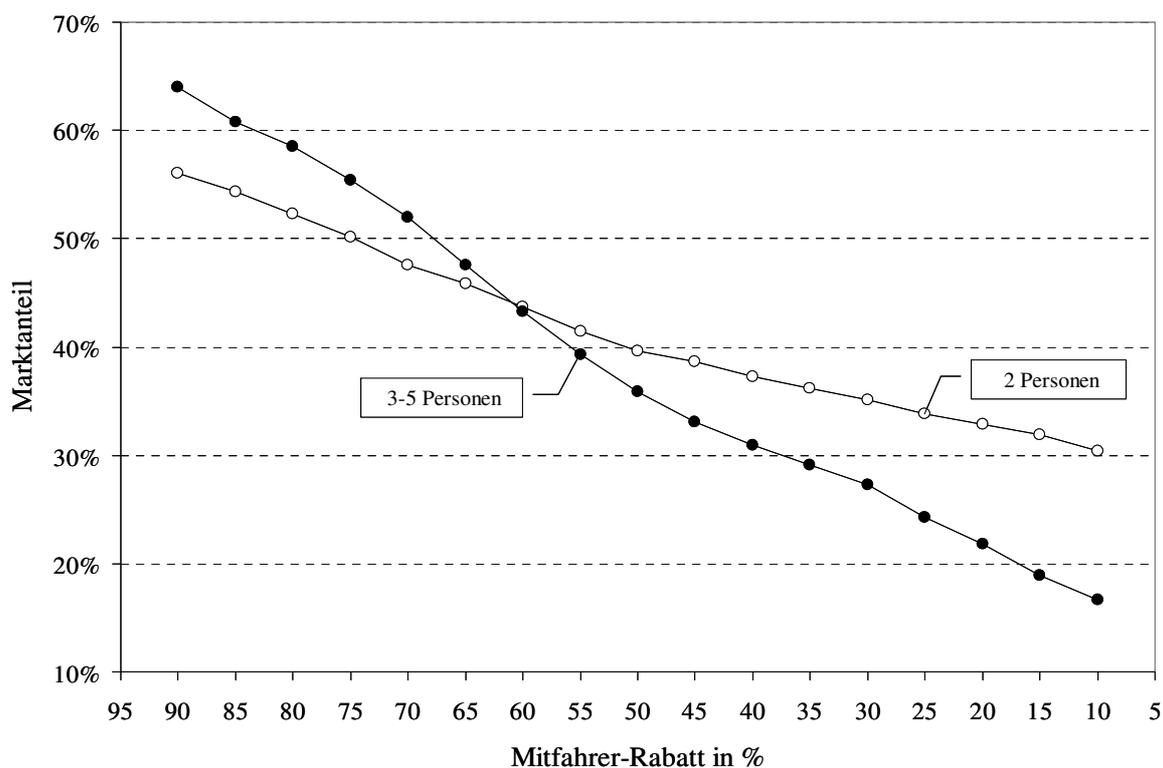


Abbildung 5: Preisabsatzfunktionen der Mehrpersonen-Segmente in Abhängigkeit vom Mitfahrer-Rabatt

Dargestellt ist der Marktanteil des jeweiligen Segmentes in Abhängigkeit von der Höhe des Mitfahrer-Rabattes - also des Rabattes, den alle Mitfahrer im Vergleich zum Preis der 1. Person einer Gruppe erhalten. Auch hier zeigt sich ein relativ stärkerer Marktanteilsgewinn bei einer Erhöhung des Mitfahrer-Rabattes im Segment der größeren Gruppen (3-5 Personen). Dies bestätigt eine steigende Preissensitivität mit zunehmender Gruppengröße.

Auf Basis derartiger Preis-Absatz-Funktionen für Mehrpersonen-Segmente kann dann mit Hilfe von Marktsimulationen die umsatz- oder gewinnoptimale Preishöhe für Mehrpersonen-Preise ermittelt werden. Die Marktsimulation in Abbildung 6 zeigt, dass - ausgehend von einem Basisszenario mit einem Mitfahrer-Rabatt in Höhe von 50 % - durch eine weitere Veränderung des Mitfahrer-Rabattes keine Umsatzsteigerung erreicht werden kann. Durch eine Anhebung des Mitfahrer-Rabattes auf beispielsweise 55 % oder 60 % könnten zwar Marktanteilsgewinne erreicht werden. Diese sind jedoch mit einem gleichzeitigen Umsatzrückgang verbunden. Kannibalisierungseffekte der Individual-Nachfrage wurden dabei berücksichtigt. Das Basisszenario mit einem Mitfahrer-Rabatt von 50 % erweist sich demzufolge als das Optimalszenario für das Preissystem der Bahn.

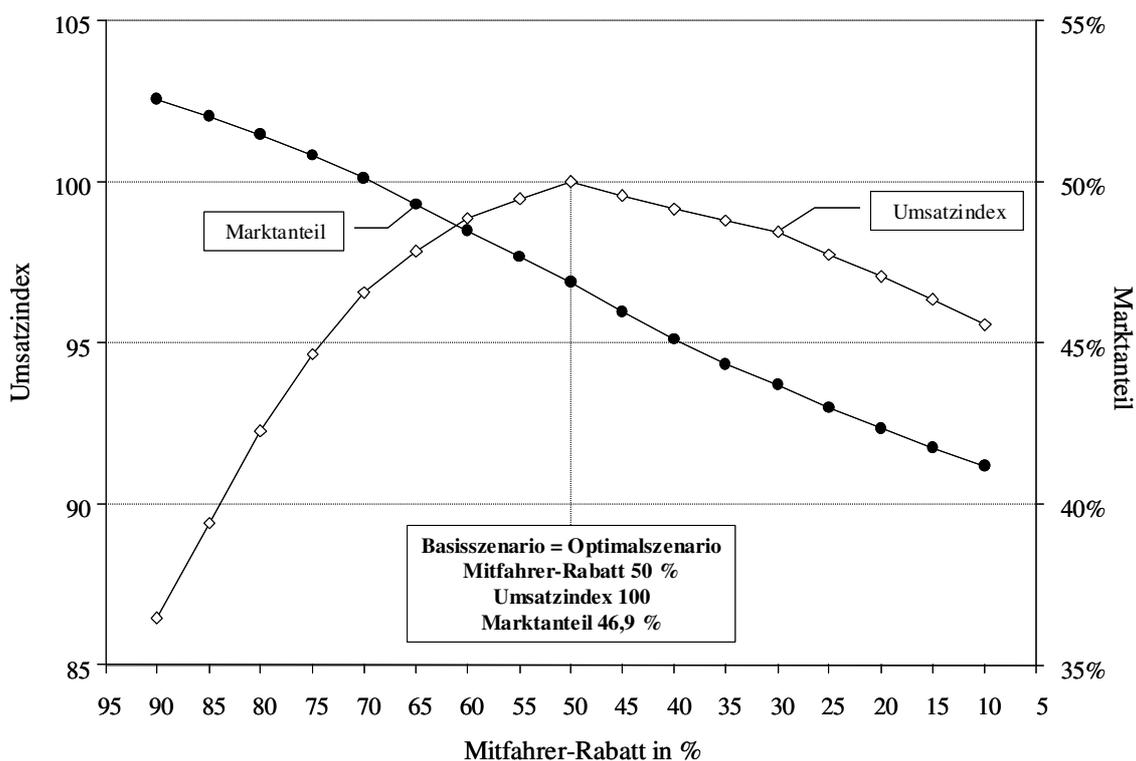


Abbildung 6 Marktsimulation des optimalen Mitfahrer-Rabattes

4. Zusammenfassung

Der vorgestellte Entscheidungsrahmen der Mehrpersonen-Preisdifferenzierung liefert eine umfassende Betrachtungsweise für die Gestaltung von Mehrpersonen-Angeboten:

- Die praktische Anwendung der Mehrpersonen-Preisdifferenzierung ist bisher stark durch die Intuition der Preismanager geprägt. Ebenso wie andere Formen der Preisdifferenzierung verlangt jedoch auch die Mehrpersonen-Preisdifferenzierung ein strukturiertes Vorgehen, welches alle notwendigen Aspekte der Gestaltung von Mehrpersonen-Angeboten berücksichtigt. Lediglich auf Basis einer objektiven, quantitativen und erlösbezogenen Bewertung lässt sich der Erfolg von Mehrpersonen-Angeboten sicherstellen.
- Als zentrale Umsetzungsprobleme der Mehrpersonen-Preisdifferenzierung zeigen sich die Messung der Zahlungsbereitschaften von Mehrpersonen-Nachfragern sowie die Kontrolle einer möglichen Kannibalisierung der Individual-Nachfrage. Es gilt daher, die richtige Methode zur validen Messung der Preissensitivitäten in den Mehrpersonen-Segmenten auszuwählen. Diese bildet die Basis für die Herleitung von Preis-Absatz-Funktionen sowie weiterführende Marktsimulationen, die letztlich die Optimierung des Mehrpersonen-Preises ermöglichen.
- Für die praktische Anwendung von Mehrpersonen-Preisen bei der Deutschen Bahn bestätigt sich, dass mit zunehmender Gruppengröße die Bedeutung des Preises für die Ver-

kehrsmittelwahl ansteigt. Mit wachsender Personenzahl ist daher von einer Abnahme der durchschnittlichen Zahlungsbereitschaften pro Person sowie einer Zunahme der Preissensitivität auszugehen. Zudem kann bezogen auf den Wettbewerber Pkw sowohl eine objektive als auch eine subjektive Lücke in der Preiswahrnehmung der Bahn-Angebote bei Mehrpersonen-Reisenden festgestellt werden. Diese Preiswahrnehmungslücke wächst mit zunehmender Gruppengröße und kann als Hauptgrund der vergleichsweise schlechten Wettbewerbsposition der Bahn bei Mehrpersonen-Reisen identifiziert werden. Der bestehende Mitfahrer-Rabatt in Höhe von 50 % erweist sich als umsatzoptimal.

Der Entscheidungsrahmen der Mehrpersonen-Preisdifferenzierung kann somit als Anwendungsleitfaden - auch zur Übertragung auf anderen Branchen und Märkte - für die Gestaltung und Optimierung von Mehrpersonen-Preisen herangezogen werden.

Literatur

Büschken, J. (1997):

Gewinnoptimierung und Risikoreduktion durch nichtlineare Preise, in: Thexis: Aktives Preismanagement, 14 (2), S. 49-53.

Diller, H. (1997):

Preisehrlichkeit - Eine neue Zielgröße im Preismanagement des Einzelhandels, in: Thexis: Aktives Preismanagement, 14 (2), S. 16-22.

Hunkel, M. (2001):

Segmentorientierte Preisdifferenzierung für Verkehrsdienstleistungen: Ansätze für ein optimales Fencing, DUV, Wiesbaden.

Krämer, A./Wilger, G. (1999):

Messung von vielschichtigen Kundenpräferenzen mittels Conjoint Measurement, in: planung & analyse, 26 (5), S. 50-56.

Krämer, A./Wilger, G./Dethlefsen, H. A. (2001):

Es muss nicht immer Conjoint sein!, in: planung & analyse, 28 (6), S. 74-79.

Wilger, G. (2004):

Mehrpersonen-Preisdifferenzierung - Ansätze zur optimalen Preisgestaltung für Gruppen, DUV, Wiesbaden.

Wilger, G./Krämer, A. (2002):

Familien als besondere Zielgruppe im neuen Preissystem der Deutschen Bahn AG, in: ZEVrail - Glasers Annalen - Zeitschrift für das gesamte System Bahn, 126 (8), S. 332-337.