

Preisdifferenzierung und Erlösmanagement im Bahnfernverkehr

Eine länderübergreifende Analyse zu den Potenzialen für Nachfragesteigerungen durch differenzierte Preisgestaltung

Price discrimination and revenue management in long-distance rail traffic

A cross-national analysis of the potentials to increase demand through differentiated fares

Prof. Dr. Andreas Krämer, Martin Jung, Dr. Gerd Wilger, Bonn (Deutschland)

Zusammenfassung

Wie die eigene empirische Studie zeigt, bestehen für die Bahnen im DACH-Gebiet (Deutschland, Österreich, Schweiz) gleichermaßen große Wachstumspotenziale. Bei der Mobilisierung von zusätzlicher Nachfrage wird es auch darauf ankommen, den Preis als Marketinginstrument nutzbringend einzusetzen. Problematisch ist dabei die Höhe des Normalpreises, der von den meisten Kunden als unattraktiv bewertet wird. Nur Angebote, die deutlich unter dem Normalpreinsniveau positioniert werden, haben die Chance, aus Marktsicht als günstige Preise wahrgenommen zu werden. Moderne Erlösmanagement-Systeme bieten eine Möglichkeit, günstige Referenzpreise (mit beschränkter Verfügbarkeit) in den Markt zu bringen. Hierdurch wird die Nachfrage auf Züge mit geringer Auslastung gelenkt, um bestehende Kapazitäten besser auszulasten und somit das Risiko der Umsatz-Kannibalisierung zu begrenzen.

Abstract

As the own empirical study shows there are equally large growth potentials for railway companies in the DACH region (Germany, Austria, Switzerland). Mobilizing additional demand requires to use the price as a marketing tool properly. Here, the problem occurs that the price level of the unrestricted full fare (Normalpreis) is rated as unattractive by most customers. Only special fares, which are clearly positioned below the full fare price level, have the chance to be perceived as favorable prices from a market. Modern revenue management systems provide a way to offer reference prices (with limited availability) in the market, to generate and (re)direct demand on trains with poor utilization, to improve this and thus limit the risk of sales cannibalization.

1 Nachfragepotenziale: Wie stark kann die Bahn im Personenfernverkehr weiter wachsen?

Der Fernverkehr der Deutschen Bahn verzeichnet in den letzten zehn Jahren ein starkes Wachstum (+19 % Kunden, +59 % Umsatz 2013 gegenüber 2003). Mindestens so dynamisch entwickelten sich die Nachbarbahnen in Österreich und der Schweiz. So ist die Zahl der Rei-

senden der SBB im Zeitraum 2000 bis 2009 um 30 % gestiegen. Prognosen bis 2030 gehen von einem weiteren Nachfragewachstum von 50 % aus. Hier stellt sich die Frage, ob ein entsprechendes Wachstum realistisch und durch Marktdaten begründbar ist, ergeben sich doch durch wachsenden Wettbewerb auf der Schiene und durch neue Anbieter wie Fernlinienbusse veränderte Rahmenbedingungen. Allerdings bestehen für die Bahnen in der DACH-Region unterschiedliche Vor-

aussetzungen, wie die Ergebnisse der Studie MobilitätsTRENDS 2014 (Mobilitäts-erhebung basierend auf ca. 4.500 Online-Interviews) zeigen:

- Der Anteil der Bahnnutzer ist in der Schweiz mit 76 % höher als in Österreich (52 %) und Deutschland (26 %). Daraus ergibt sich ein hoher Modalanteil der Bahn in der Schweiz, besonders für Strecken unter 300 km Entfernung. Hier erreicht die Bahn in der Schweiz einen Modalanteil von

34 % und damit einen deutlich höheren Wert als in Österreich (16 %) und Deutschland (15 %). Der Anteil an Auslandsreisen liegt in der Schweiz ebenfalls sehr hoch.

- Der insgesamt hohe Modalanteil der Bahn in der Schweiz zeigt sich auch in der Betrachtung nach den Altersklassen unter 30 Jahre (28 % Modalanteil Bahn) und Senioren (30 %). Dabei ergeben sich starke Unterschiede zu den Nachbarländern Österreich und Deutschland: Hier kommen Senioren nur auf einen Modalanteil an Bahnreisen von etwa 10 %. Eine weitere Be-

te längere Reise (ab 50 km einfache Strecke) zu beschreiben, wobei neben der konkreten Relation auch ein Reiseprofil (Anzahl der Personen, Reiseanlass etc.) bestimmt wurde. Darüber hinaus erfolgte neben der Erfassung des genutzten Verkehrsmittels auch die der wahrgenommenen alternativen Verkehrsmittel. Aus Perspektive der Bahn ist dabei von Interesse, wie hoch der Anteil bei Nicht-Bahn-Reisen ist, also Reisen, bei denen die Bahn als Verkehrsmittel in Erwägung gezogen worden ist, aber nicht gewählt wurde (Bild 1). Im Er-

2 Die Bedeutung des Preises in der Verkehrsmittelwahl

Die Projekterfahrungen der Autoren aus unterschiedlichen Studien in den Untersuchungsregionen zeigen, dass dem Preis als Entscheidungsfaktor in der Verkehrsmittelwahl eine hohe Bedeutung zukommt. Dabei treten je nach Reisekonstellation große Unterschiede auf: So steigt zum Beispiel die Bedeutung des Preises in der Verkehrsmittelwahl mit der Anzahl der gemeinsam Reisenden an [1]. In der Regel entfallen ca. 20 bis 30 % der Grün-

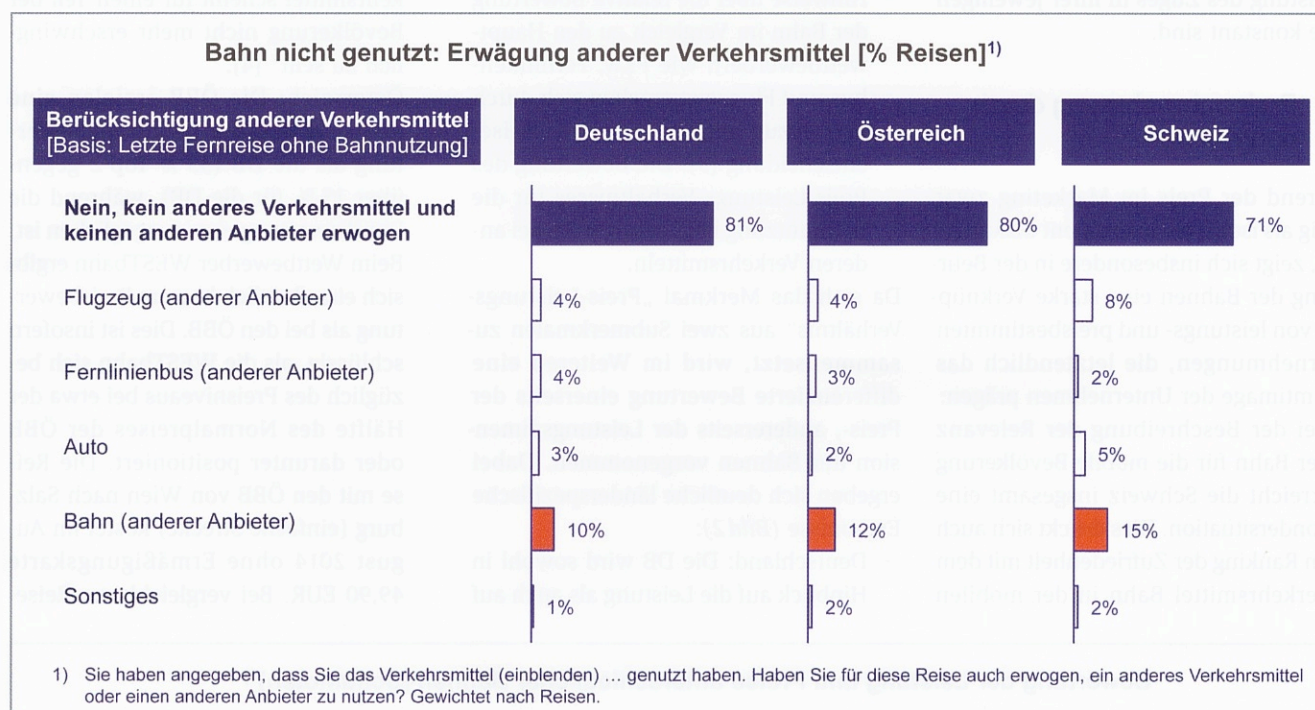


Bild 1: Nutzungserwägung der Bahn bei Reisen mit anderen Verkehrsmitteln

sonderheit des Schweizer Bahnmarkts ist die starke Abonnement-Durchdringung. Während Deutschland bei einer Einwohnerzahl von ca. 81 Millionen auf knapp 5 Millionen Bahn-Cards kommt (6 % der Bevölkerung), sind es in der Schweiz etwa 2,8 Millionen Abonnements (2,4 Mio. Halbtax-Abonnements und ca. 0,4 Mio. General-Abonnements) bei ca. 8,2 Millionen Einwohnern (34 % Abonnement-Durchdringung).

- Um die Potenziale für Nachfragezuwächse zu identifizieren, wurden in der Studie für den relevanten Markt unterschiedliche Verkehrsmittel bei der Auswahl für eine konkrete Reise bestimmt (evoked set). Zunächst wurden die Befragten gebeten, ihre letz-

gebnis zeigt sich zunächst eine starke Prägung durch Gewohnheiten in der Verkehrsmittelwahl. Bei 70 bis 80 % der Reisen, die nicht mit der Bahn unternommen wurden, haben die Entscheider kein alternatives Verkehrsmittel berücksichtigt. Die Ergebnisse sind für die Länder der DACH-Region relativ ähnlich. In Fällen, in denen bei der aktuellen Reise die Bahn nicht genutzt wird, wird zu 10 % (DE) bis 15 % (CH) die Bahn als Verkehrsmittel zumindest erwogen.

Damit wird deutlich, dass auch für den Bahnverkehr in der Schweiz – für den teilweise gewisse Sättigungstendenzen aufgrund des sehr hohen Modalanteils unterstellt werden – weiterhin Wachstumsmöglichkeiten bestehen.

de für die Nichtnutzung der Bahn in einer konkreten Entscheidungssituation auf Preis-Motive [2]. Dabei ist zu vermuten, dass sich die Preissensitivität durch einen verstärkten Wettbewerb (beispielsweise durch das Auftreten neuer Wettbewerber wie Fernlinienbusse in Deutschland oder der Markteinstieg der WESTbahn in Österreich) erhöht hat.

2.1 Angebotsseitige Betrachtung

Markt und Öffentlichkeit stellen besondere Ansprüche an die Bahn: Einerseits wird sie als für jeden Kunden zugängliches, stets verfügbares und komfortables Verkehrsmittel verstanden, andererseits werden günstige Preise gefordert.

Die Bahnen im DACH-Gebiet kommen diesen Ansprüchen dadurch nach, dass das System Bahn als offenes System definiert wird. Dazu setzen die Bahnen auf Kundenbindungs- und -rabattkarten, die dem Kunden einen stark rabattierten Ticketpreis gegen Zahlung einer jährlichen Kartengebühr ermöglichen. Als Konsequenz ergeben sich dabei im Gegensatz zum geschlossenen System mit variablen Normalpreisen (z. B. TGV in Frankreich, Amtrak in den USA und Airlines) für die nationalen Bahnen DB, ÖBB und SBB fixe Normalpreise, die unabhängig von Zeitpunkt des Ticketkaufs und der Auslastung des Zuges in ihrer jeweiligen Höhe konstant sind.

2.2 Preiswahrnehmung durch den Kunden

Während der Preis im Marketing zwar häufig als isoliertes Instrument diskutiert wird, zeigt sich insbesondere in der Beurteilung der Bahnen eine starke Verknüpfung von leistungs- und preisbestimmten Wahrnehmungen, die letztendlich das Gesamtimage der Unternehmen prägen:

- Bei der Beschreibung der Relevanz der Bahn für die mobile Bevölkerung erreicht die Schweiz insgesamt eine Sondersituation. Dies drückt sich auch im Ranking der Zufriedenheit mit dem Verkehrsmittel Bahn in der mobilen

Bevölkerung aus: Während der Aussage „Ich bin mit dem Verkehrsmittel insgesamt zufrieden“ in der Schweiz 56 % zustimmen, sind dies in Österreich 45 % und in Deutschland nur 27 %.

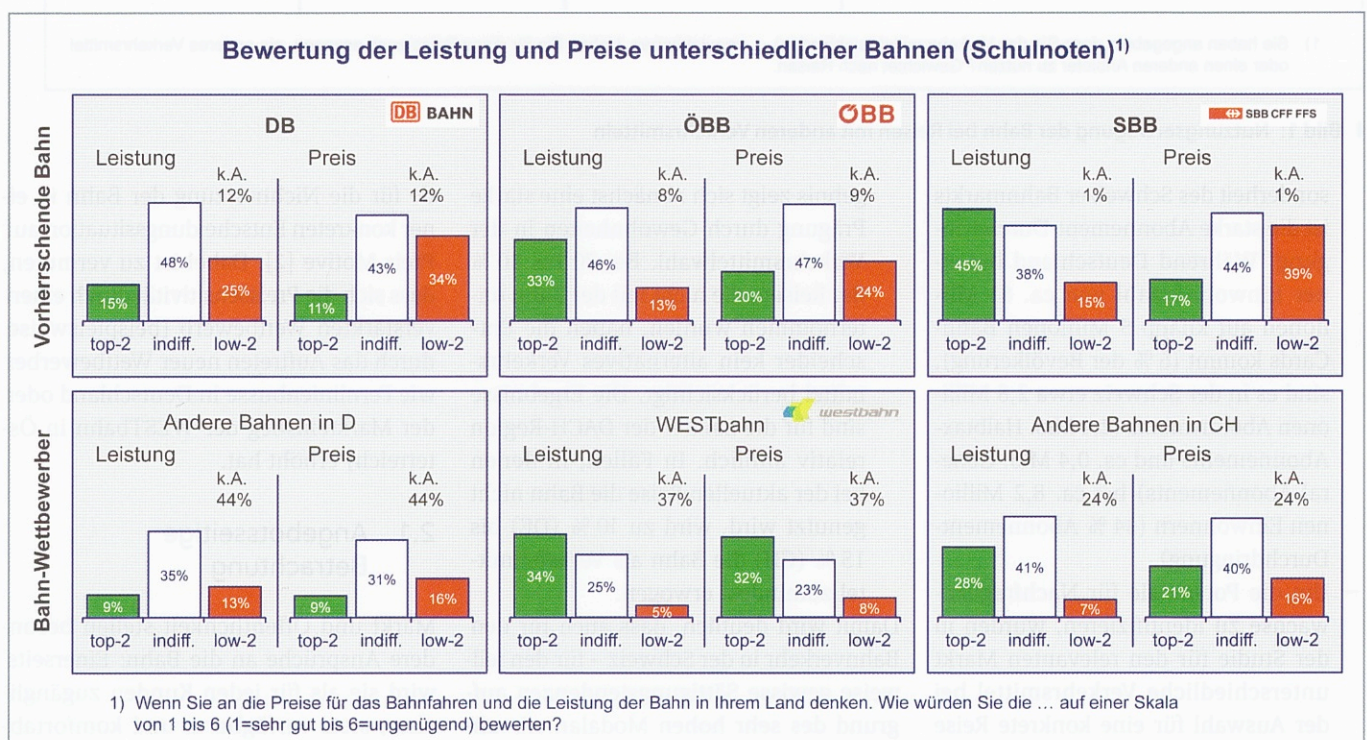
- Trotz der relativ guten Gesamtbewertung der Bahn zeigt sich eine kritische Sicht bezogen auf die Preisentwicklung: 77 % der Schweizer stimmen der Aussage zu, dass die Kosten/Preise in den letzten Jahren deutlich angestiegen sind. Die Vergleichswerte für Deutschland (66 %) und Österreich (61 %) liegen hier niedriger.
- Hinweise über die relative Bewertung der Bahn im Vergleich zu den Hauptwettbewerbern wie Pkw, Fernlinienbus und Flugzeug ergeben sich durch den Bezug auf eine konkrete Reiseentscheidung [3]. Die Bewertung des Preis-Leistungs-Verhältnisses für die Bahnnutzung liegt geringer als bei anderen Verkehrsmitteln.

Da sich das Merkmal „Preis-Leistungs-Verhältnis“ aus zwei Submerkmalen zusammensetzt, wird im Weiteren eine differenzierte Bewertung einerseits der Preis-, andererseits der Leistungsdimension der Bahnen vorgenommen. Dabei ergeben sich deutliche länderspezifische Ergebnisse (Bild 2):

- Deutschland: Die DB wird sowohl in Hinblick auf die Leistung als auch auf

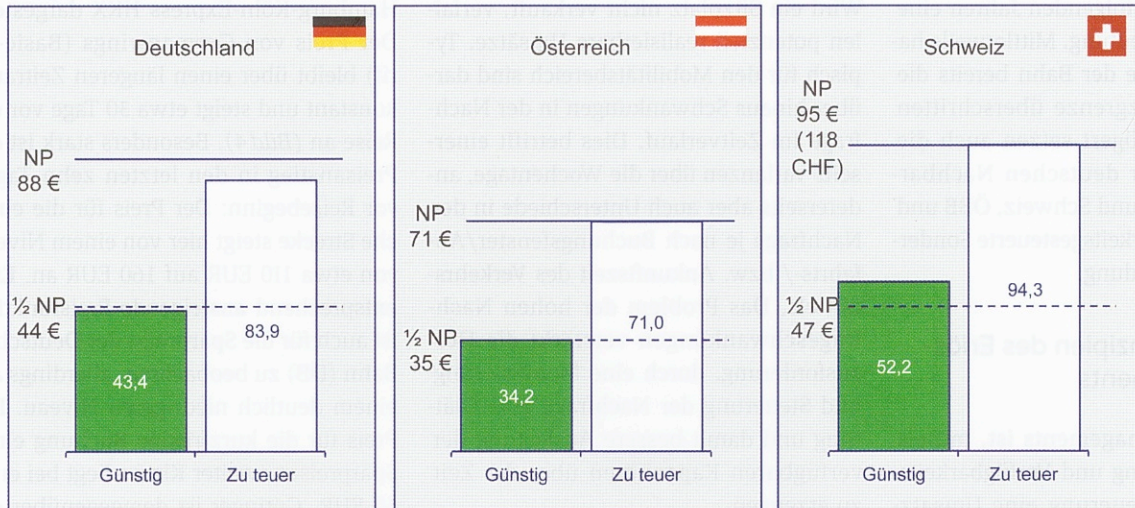
den Preis sehr kritisch beurteilt. In beiden Dimensionen liegen die Anteile für Low-2-Bewertungen (Bewertung 5/6 auf der Skala) über den Top-2-Bewertungen (Bewertung 1/2 auf der Skala) auf einer 6er-Skala. Im Vergleich der drei Bahnunternehmen gestaltet sich die Bewertung der Leistung für die Deutsche Bahn in der Gesamtbevölkerung am kritischsten. Hierzu korrespondierend ist die Feststellung in der Süddeutschen Zeitung, die die Wettbewerbsfähigkeit der Deutschen Bahn gegenüber dem Fernlinienbus beleuchtet: „Die Bahn als Massenverkehrsmittel scheint für einen Teil der Bevölkerung nicht mehr erschwinglich zu sein“ [4].

- Österreich: Die ÖBB erzielen eine deutlich bessere Leistungsbewertung als die DB (33 % Top-2 gegenüber 15 % für die DB), während die Preisbewertung eher ausgeglichen ist. Beim Wettbewerber WESTbahn ergibt sich eine deutlich bessere Preisbewertung als bei den ÖBB. Dies ist insofern schlüssig, als die WESTbahn sich bezüglich des Preisniveaus bei etwa der Hälfte des Normalpreises der ÖBB oder darunter positioniert. Die Reise mit den ÖBB von Wien nach Salzburg (einfache Strecke) kostet im August 2014 ohne Ermäßigungskarte 49,90 EUR. Bei vergleichbarer Reise-



! Bild 2: Preis-Leistungsbewertung von Bahnen in der DACH-Region

Preiswahrnehmungs-Punkte Bahnfahrt (200 km, Hin- und Rückfahrt) EUR pro Person und Reise¹⁾



1) Stellen Sie sich vor, Sie entscheiden bei einer Reise von ca. 200 km (einfache Distanz) über das Verkehrsmittel. Die Reisezeit mit der Bahn beträgt ca. 100 min. Ab welchem Preis für die einfache Strecke würden Sie sagen, dass der Preis der Bahnfahrt so günstig ist, so dass die Bahn eine echte Option für Sie darstellt: _____ EUR/ Person für die Hin- und Rückfahrt? ... der Preis der Bahnfahrt so teuer ist, dass Sie die Bahn nicht mehr nutzen würden: _____ EUR/ Person für die Hin- und Rückfahrt? (1 EUR = 1,25 CHF).

Bild 3: Preiswahrnehmungsraum für eine Bahnreise im DACH-Gebiet

zeit liegt der Preis des Wettbewerbers WESTbahn bei 23,90 EUR und damit unterhalb des Ticketpreises mit der VorteilsCard der ÖBB (ca. 25 EUR).

- Schweiz: Die SBB kommen auf die deutlich beste Leistungsbewertung im Vergleich der Bahnunternehmen (45 % Top-2). Dem steht allerdings die schlechteste Bewertung der Dimension „Preis“ gegenüber. 39 % der Schweizer bewerten den Bahnpreis als schlecht / zu hoch.

Neben der Perspektive der Gesamtbevölkerung auf das Bahnangebot ergibt sich für die Perspektive der jeweiligen Kunden und Nutzer der Bahn ein unterschiedliches (positiveres) Bild. Dies verdeutlicht nicht zuletzt, dass die Bahn insgesamt stark polarisierend bewertet wird.

2.3 Günstige Bahnpreise aus Sicht der Verbraucher

Neben der Preiswürdigkeit, welche die Höhe des Preises in Relation zur wahrgenommenen Leistung darstellt, spielt die Preisgünstigkeit für das Preisimage der Anbieter eine besondere Rolle. Hierbei wird die Preishöhe isoliert betrachtet und in Bezug zu Konkurrenzpreisen gesetzt. Um empirisch zu belegen, in welchen Preisbereichen die Bahn als Verkehrsmittel als günstig und attraktiv bzw. ab welchem Preispunkt die Bahn als zu teuer empfunden wird, wurden die ent-

sprechenden Preispunkte „günstig“ und „so teuer, dass die Bahn nicht mehr genutzt wird“ für eine Reise von 200 km einfache Strecke ermittelt. Die Ergebnisse sind in Bild 3 für Deutschland, Österreich und die Schweiz dargestellt. Zusätzlich dargestellt ist das Niveau der jeweiligen Normalpreise (NP) sowie das Preisniveau mit einem um 50 % reduzierten Ticket (DB-BahnCard 50, ÖBB-VorteilsCard, SBB-Halbtax-Abo). Die Normalpreise wurden nicht im Rahmen der Befragung erfasst, sondern durch die Autoren recherchiert. Unterschiede zwischen Entfernungskilometer und Tarifikilometer, die für die Tarifierung der Bahnpreise verwendet werden, blieben unberücksichtigt. Folgende Erkenntnisse zeigen:

- Der mittlere Preisgünstigkeitspunkt liegt ungefähr bei 50 % des Normalpreisniveaus. Zwischen den Untersuchungsregionen zeigen sich dabei allerdings Unterschiede. Für Österreich ergeben sich in der absoluten Preishöhe für den Preisgünstigkeitspunkt die geringsten Werte (34,20 EUR). Daraus ist direkt ableitbar, dass die Preiserwartung für günstiges Bahnreisen (in Verbindung mit einem ohnehin geringen Normalpreisniveau) in Österreich ausgeprägter ist als in der Schweiz oder Deutschland.
- Der Preispunkt „zu teuer“ ist ein Indikator für den Verlust von potenzieller Nachfrage. Im Mittel ergeben sich

Wahrnehmungswerte, die in der Nähe des recherchierten effektiven Normalpreises liegen. Mit anderen Worten: Die Höhe des Normalpreises wirkt im Mittel abschreckend auf die potenzielle Nachfrage.

Aus Sicht des Marktes ergeben sich auch vor diesem Hintergrund wenige Möglichkeiten, zusätzliche Nachfrage für die Bahn durch die Kommunikation der Normalpreise zu generieren. Insbesondere dann, wenn die potenziellen Reisenden nicht über eine „Rabattkarte“ verfügen, wie zum Beispiel die meisten „normalen Wenigfahrer“, werden die Normalpreise der Bahn als unattraktiv da zu teuer wahrgenommen. Gelingt es allerdings, Preise anzubieten, die bei ca. 50 bis 60 % des Normalpreisniveaus liegen, ändert sich die Preiswahrnehmung erheblich.

3 Chancen der Nachfragemobilisierung und -lenkung durch Erlösmanagement

Während Airlines in Deutschland, allen voran die Lufthansa, seit vielen Jahren auf den Einsatz von Erlösmanagement-Verfahren (Erklärung siehe unten) setzen, spielt dies bei Bahnreisen in Deutschland erst seit etwa einem Jahrzehnt eine Rolle. Bei der Deutschen Bahn wurden seit 2003 durch das Angebot von „Plan&Spar-Preisen“, später durch „Dauer-Spezial“

und „Sparpreise“, verfügbarkeitsgesteuerte Spezial-Preise angeboten [5]. Diese erreichten in den folgenden Jahren eine zunehmende Bedeutung. Mittlerweile haben die Sparpreise der Bahn bereits die Mrd.-EUR-Umsatzgrenze überschritten [6]. Zeitlich verzögert setzen auch die Bahnanbieter der deutschen Nachbarländer Österreich und Schweiz, ÖBB und SBB, auf verfügbarkeitsgesteuerte Sonderpreise mit Zugbindung.

3.1 Grundprinzipien des Erlösmanagements

Ziel des Erlösmanagements ist, mittels Preisdifferenzierung und Verfügbarkeitskontrolle und -steuerung eine Umsatz-Erhöhung zu realisieren, die gleichzeitig durch eine bessere Auslastung der Kapazitäten zu einer höheren Kapital-Rentabilität führt. Dabei ergeben sich insbesondere drei Eckpunkte, die miteinander in Verbindung stehen: 1. Umsatzsteigerung, 2. Auslastungssteigerung und 3. Nachfragesteuerung [7].

In erster Linie geht es um das Management von fixen Kapazitäten, wie es im Bereich von Flug- und Bahnreisen gleichermaßen der Fall ist. Die quantitativen Kapazitäten des Angebots sind kurzfristig nicht veränderbar (die Leistung ist nicht lagerbar) und es ergeben sich geringe variable Kosten für die Beförderung eines

zusätzlichen Passagiers. Im vereinfachten Fall sind nur die Grenzkosten anzusetzen. Wird ein Sitzplatz nicht verkauft, verfallen potenziell realisierbare Umsätze. Typisch für den Mobilitätsbereich sind darüber hinaus Schwankungen in der Nachfrage im Zeitverlauf. Dies betrifft einerseits Varianzen über die Wochentage, andererseits aber auch Unterschiede in der Nachfrage je nach Buchungszeitfenster/Abfahrts- bzw. Ankunftszeit des Verkehrsmittels. Das Problem der hohen Nachfrageschwankungen verstärkt die Herausforderung, durch eine Mobilisierung und Steuerung der Nachfrage eine Glättung und damit bessere Auslastung der verfügbaren Kapazitäten über die Zeit zu erzeugen.

Vereinfachte Formen des Erlösmanagements (beispielsweise bei Low-Cost-Airlines) setzen auf eine Preisdifferenzierung in Abhängigkeit von der Vorausbuchungsfrist: Während frühzeitig gebuchte Reisen relativ günstig verkauft werden, steigen die Preise für die identische Leistung mit zunehmender Annäherung an den Reisetag.

Konsequenz eines ausgeprägten und hoch entwickelten Erlösmanagement-Systems ist, dass die verfügbaren Preise in Abhängigkeit von der Buchungsfrist in der Regel ansteigen. Dies wird exemplarisch für die Strecke Köln–Hamburg aufgezeigt [8]. Als Anbieter werden dabei die Air-

line Germanwings sowie bei den Bahnen die Deutsche Bahn und ihr Wettbewerber Hamburg-Köln-Express HKX dargestellt. Der Preis von Germanwings (Basic-Tarif) bleibt über einen längeren Zeitraum konstant und steigt etwa 30 Tage vor der Reise an (Bild 4). Besonders stark ist der Preisanstieg in den letzten zehn Tagen vor Reisebeginn: Der Preis für die einfache Strecke steigt hier von einem Niveau von etwa 110 EUR auf 160 EUR an. Eine entsprechend ansteigende Preisfunktion ist auch für die Sparpreise der Deutschen Bahn (DB) zu beobachten, allerdings auf einem deutlich niedrigeren Niveau. Der Preis für die kurzfristige Buchung eines Sparpreises zweiter Klasse liegt bei etwa 60 EUR. Geringer ist demgegenüber der Preis des Konkurrenten HKX (einer von zwei Wettbewerbern der Deutschen Bahn im Schienenfernverkehr). Seit Juli 2012 verkehren die HKX-Züge auf rund 450 Kilometer zwischen Hamburg und Köln. Bei kurzfristiger Buchung liegt der Preis bei etwa 40 EUR pro Strecke.

3.2 Besonderheiten des Erlösmanagements im halboffenen System

Im Gegensatz zu einer simplen Preisdifferenzierung, wie sie im Rahmen einer Differenzierung nach Zeitfenstern möglich ist, erfordern Erlösmanagement-

Systeme einen nicht unerheblichen technischen Aufwand. Schließlich müssen Kontingente für unterschiedliche Züge und Zugabschnitte kontrolliert und optimiert werden. Die Komplexität ist bei geschlossenen Systemen (Anzahl Sitzplätze = maximale Kapazität) bereits hoch. Beim halboffenen System erhöht sich diese Komplexität jedoch weiter. So muss im ersten Schritt die flexible Nachfrage prognostiziert werden, die sich aus Reisenden mit Normalpreis (mit/ohne Rabattkarte) oder Zeitkarte zusammensetzt. Erst danach kann die Kapazität bestimmt werden, die für den Verkauf von zug-

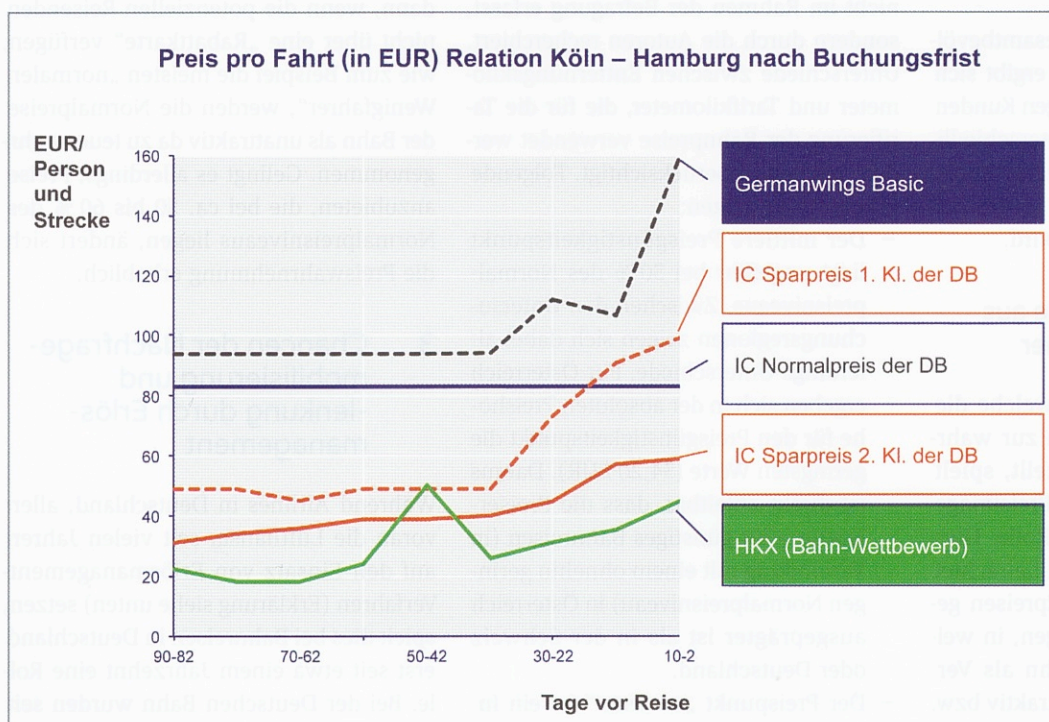


Bild 4: Preisfunktionen im Erlösmanagement am Bsp. Relation Köln–Hamburg

Verfügbare Bahnpreise für europäische Inlandsdestinationen Nov. 2012 (Yield/km)

Start	Ziel	Carrier / Angebot	Kilometer*	Yield-90 T.	Yield-10 T.	
Barcelona	Madrid	Renfe AVE 03082 Club	617	0,21	0,35	Rabatt ggü. Normalpreis: ca. 25 % (10 Tage vor Abfahrt; bei 90 Tagen vor Abfahrt ca. 50 %)
Barcelona	Madrid	Renfe AVE 03082 Preferente	617	0,14	0,21	
Barcelona	Madrid	Renfe AVE 03082 Turista	617	0,08	0,19	
Berlin	Frankfurt	DB ICE 595 Sparpreis 1. Klasse	544	0,13	0,24	Rabatt ggü. Normalpreis: ca. 44 %
Berlin	Frankfurt	DB ICE 595 Normalpreis	544	0,22	0,22	
Berlin	Frankfurt	DB ICE 595 Sparpreis	544	0,11	0,16	
Köln	München	DB ICE 1021 Normalpreis	575	0,18	0,18	Rabatt ggü. Normalpreis: ca. 62 %
Köln	München	DB ICE 1021 Sparpreis 1. Klasse	575	0,09	0,17	
Köln	München	DB ICE 1021 Sparpreis	575	0,05	0,10	
London	Manchester	Nationalrail Advance Anytime (GBP)	321	n.v.	0,46	Rabatt ggü. Normalpreis: ca. 44 %
London	Manchester	First Class Advance	321	n.v.	0,26	
London	Manchester	Nationalrail Advance (GBP)	321	n.v.	0,20	
Paris	Marseille	SNCF Normaltarif Loisir	779	0,11	0,11	Rabatt ggü. Normalpreis: ca. 62 %
Paris	Marseille	SNCF TGV 6105 100% PREMS 2. Klasse	779	0,03	n.v.	
Paris	Marseille	SNCF TGV 100% PREMS 1. Klasse	779	0,05	n.v.	
Rom Ost	Mailand	Italo treno 9972 Base Smart	576	n.v.	0,15	Rabatt ggü. Normalpreis: ca. 62 %
Rom Ost	Mailand	Italo treno 9972 Economy Smart	576	n.v.	0,11	
Rom Ost	Mailand	Italo treno 9972 Low Cost Smart	576	n.v.	0,08	
Wien	Innsbruck	ÖBB railjet Standardticket	476	0,13	0,13	Rabatt ggü. Normalpreis: ca. 62 %
Wien	Innsbruck	ÖBB railjet Sparschiene 1. Klasse	476	0,00	0,07	
Wien	Innsbruck	ÖBB railjet SparSchiene 2. Klasse	476	0,04	0,05	

* Km lt. Routenplaner Pkw; Yield-90 = Preis/km 90 Tage vor Abfahrt

Bild 5: Streuung der Yieldsätze im Bahnverkehr auf ausgewählten Mittel- und Langstrecken

gebundenen Spezialpreisen zur Verfügung steht. Eine Besonderheit im Erlösmanagement der Bahnen stellt hierbei die (zumindest kurzfristige) Akzeptanz von „Steher-Quoten“ im halboffenen System dar (Auslastungsquoten > 100 %: maximale Kapazität > Anzahl Sitzplätze).

Im Ergebnis führt das Erlösmanagement bei Bahnen dazu, dass für Züge mit geringerer Auslastung im Mittel Spar-Angebote mit geringerem Preisniveau angeboten werden. Für hoch ausgelastete Züge werden höherpreisige Spar-Angebote oder gar keine Kontingente angeboten. Dadurch wird Nachfrage stimuliert, die insgesamt zu einer gleichmäßigeren und verbesserten Auslastung führt. Voraussetzung dafür ist eine insgesamt stärkere Spreizung der Bahnpreise.

3.3 Länder übergreifende Analyse zum realisierten Yield

Da die meisten europäischen Bahnen heute zumindest eingeschränkt zugebunden und verfügbarkeitsgesteuerte Sonderpreise anbieten, stellt sich die Frage, wie stark die Preisdifferenzierung in der Praxis ist. Anhaltspunkte dafür ergeben sich aus einer empirischen Analyse, welche verfügbare Preise unterschiedlicher Verkehrsmittel auf europäischen Hauptstrecken über einen längeren Buchungszeit-

raum ermittelt hat [8]. Auszugsweise sind die Ergebnisse aus der Bahnperspektive in Bild 5 dargestellt. Zur besseren Vergleichbarkeit wurden die absoluten Preise in Yieldwerte umgerechnet. Beim Yield wird der realisierte Preis (günstigster verfügbarer Preis einer Angebotsgruppe) in Beziehung zur Entfernung gesetzt.

Die Synopse der verfügbaren Preise verdeutlicht zum einen erhebliche Unterschiede in den Normalpreisen der europäischen Bahnen. Während der Normalpreis für die Strecke London–Manchester (Tarif „Advanced Anytime“) 0,46 EUR pro km beträgt, liegt der Vergleichspreis für die Strecke Wien–Innsbruck bei etwa 0,13 EUR pro km. Die Vergleichsrelation in Österreich zeigt zum anderen die Besonderheit, dass der zugebundene Sonderpreis „SparSchiene“ in der 2. Klasse etwa 10 Tage vor Abfahrt lediglich 0,05 EUR pro km kostet (90 Tage vor Abfahrt sind es 0,04 EUR pro km). Gegenüber dem Normalpreis errechnet sich in diesem Fall eine Rabattierung um 62 % (die damit deutlich unterhalb des mittleren Preisgünstigkeitspunktes von ca. 50 % des Normalpreises liegt).

Während der Sparpreis auf der Relation Köln–München 90 Tage vor Abfahrt in der 2. Klasse 0,05 EUR pro km beträgt, verdoppelt sich der Preis bis 10 Tage vor Abfahrt. Die Rabattierung zum Normal-

preis beträgt in diesem Fall 44 %. Insgesamt zeigt sich bei der Analyse der Yieldniveaus sowohl auf der Ebene der Normalpreise als auch auf der Ebene der Spar-Angebote eine deutlich ausgeprägte Preisdifferenzierung als Basis für ein Erlösmanagement.

4 Ausblick

Der Preis stellt ein wesentliches Entscheidungskriterium für die Reisen mit der Bahn dar, wobei die Intensivierung des Wettbewerbs durch neue Bahn-Anbieter (z. B. WESTbahn in Österreich) oder neue Mobilitätsanbieter (Fernlinienbusse in Deutschland) tendenziell die Preissensitivität im Markt erhöhen und damit die Preiswahrnehmung der potenziellen Kunden beeinflussen. Um gleichzeitig bestehende Umsätze abzusichern und Nachfragepotenziale durch gezielte Ansprache preissensibler Kunden zu mobilisieren, ist eine stärkere preisliche Differenzierung unterschiedlicher Kundensegmente erforderlich [9].

Mittlerweile hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass Erlösmanagement-Systeme gute Möglichkeiten bieten, einerseits durch das Angebot von Anker-Preisen die Preiswahrnehmung und das Preisimage zugunsten der Bahn zu verändern, andererseits Nachfrage in Zeiten

schwacher Auslastung zu stimulieren und damit eine Nachfrageglättung zu erzeugen. Aufgrund der Heterogenität der Auslastungsmuster im Bahnfernverkehr sind reine Zeitfenstersteuerungen (z. B. ab 9 Uhr) wenig effizient. Diesbezüglich unterscheiden sich die Bahnen in Deutschland, Österreich und der Schweiz nur geringfügig. Wie die empirischen Ergebnisse unterstreichen, sind Preisniveaus deutlich unterhalb der heute erhältlichen Normalpreise der Bahnen erforderlich, um die Bahntickets aus Sicht der potentiellen Kunden tatsächlich „auf breiter Front“ günstig erscheinen zu lassen und einen Kaufimpuls auszulösen. Eine punktuelle Analyse der SparSchiene-Preise in Österreich lässt erkennen, dass es auch Beispiele gibt, bei denen die Bahnen deutlich über dieses Ziel hinausschießen. Schließlich bedeutet ein minimaler Yield nicht automatisch den maximalen Umsatzeffekt. Es gilt vielmehr, eine Balance zwi-

schen (Preis-) Anforderungen durch die Kunden und wirtschaftlicher Perspektive aus Sicht der Bahnen zu finden [10]. Die Differenzierung der Preise durch ein effizientes Erlösmanagementsystem in Verbindung mit der Verführbarkeitskontrolle ermöglicht, das Risiko einer Umsatz-Kannibalisierung aus Sicht der Bahn zu begrenzen und das Verkehrsmittel Bahn in den Augen der Reisenden attraktiver zu machen. Außerdem handelt es sich um ein effizientes Instrument im intra- und intermodalen Wettbewerb.

– A 150 –

(Indexstichworte: Forschung, Wissenschaft)

(Bildnachweis: Alle Bilder, exeo Strategic Consulting)

Literatur

- [1] Wilger, G.: Mehrpersonen-Preisdifferenzierung – Ansätze zur optimalen Preisgestaltung für Gruppen, Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag, 2004.

- [2] Krämer, A.; Wilger, G.: Pricing in der Verkehrsmittelwahl, Planung & Analyse, 37 (2010) 2, S. 44–48.
- [3] Krämer, A.; Hercher, J.: Der Weg ist das Ziel – länderübergreifende Studie zu Reiseverhalten und -trends. Research & Results o.Jg. (2014) 5, S. 42–43.
- [4] Kuntz, M.: Für Kunden günstig – für die Bahn ein Debakel. Sueddeutsche.de v. 10.8.2014.
- [5] Krämer, A.; Luhm, H.J.: Peak-Pricing oder Yield-Management? Zur Anwendbarkeit eines Erlösmanagement-Systems bei der Deutschen Bahn. Internationales Verkehrswesen 54 (2002), 1/2, S. 19–23.
- [6] Krämer, A.; Wilger, G.; Dethlefsen, H.: Preisoptimierung und -controlling für Sparpreise. Planung & Analyse 41 (2014) 2, S. 40–43.
- [7] Fassnacht, M.: Preisdifferenzierung bei Dienstleistungen – Implementationsformen und Determinanten, Wiesbaden 1996.
- [8] Jung, M.: Revenue Management im europäischen Bahn- und Flugverkehr. Bachelor-Thesis, FH Köln 2014.
- [9] Hunkel, M.: Segmentorientierte Preisdifferenzierung für Verkehrsdienstleistungen – Ansätze für ein optimales Fencing, Wiesbaden 2002.
- [10] Kalt, M.; Bongaerts, R.; Krämer, A.: Value-to-Value-Segmentierung im praktischen Einsatz. Planung & Analyse 40 (2013) 6, S. 21–24.



Prof. Dr. Andreas Krämer (47). 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 – seit 2012 Lehraufträge an der Business and Information Technology School, Iserlohn.

Anschrift: Wittelsbacherring 24, 53115 Bonn, Deutschland.

E-Mail: andreas.kraemer@exo-consulting.com



Martin Jung (31). Absolvier momentan einen Master-Studiengang in strategischen Studien an der Universität von Exeter. Seinen Bachelor in International Business an der FH Köln schloss er mit einer Arbeit über Revenue Management

ab. Vor seinem Master-Studium war er fünf Jahre Projektleiter für verschiedene Konferenzen im Bereich Innen- und Sicherheitspolitik.

E-Mail: mjung@outlook.com



Dr. Gerd Wilger (43). Studium des Wirtschaftsingenieurwesens an der Universität Karlsruhe bis 1997. Promotion an der Universität zu Köln 2003. Von 1998 bis 2000 Berater bei Simon, Kucher & Partners, Bonn, 2000 bis 2003 im Bereich

Preis- und Erlösmanagement der Deutschen Bahn AG, seit 2003 Vorstand der exeo Strategic Consulting AG.

Anschrift: Wittelsbacherring 24, 53115 Bonn, Deutschland.

E-Mail: gerd.wilger@exo-consulting.com