

Preisoptimierung und -controlling für Sparpreise

Methodische Ansätze, Erfahrungen und Ausblick bei DB Fernverkehr

Die Anzahl der Fahrten mit den Zugprodukten ICE und IC/EC ist in den letzten Jahren deutlich gewachsen. Wurden 2006 noch etwa 114 Mio. Personen befördert, so lag der korrespondierende Wert im Jahr 2012 bei etwa 126 Mio. Reisenden (+11 Prozent). Sparpreise, das heißt rabattierte und kontingentierte Angebote mit Zugbindung, haben das Nachfragewachstum im besonderem Maß mit beflügelt. Damit bewahrheitet sich die Aussage, es handele sich beim Erlösmanagement um „die erfolgreichste Pricing-Innovation im Dienstleistungsbereich der letzten Jahrzehnte“ (Hinterhuber/Liozu, 2013, S. 8).

Strategische Bedeutung des Sparpreissegments

Die Gesamteinnahmen des DB Fernverkehrs in diesem Ticket-Segment überschreitet die 1 Mrd. Euro-Grenze. Damit tragen Sparpreise etwa 25 Prozent zu den Gesamteinnahmen bei. Hierbei sind einige Rahmenbedingungen zu berücksichtigen:

- Die Bahn befindet sich in einem heterogenen Wettbewerbsumfeld: Handelt es sich bei Strecken bis 500 km beim Pkw um den wichtigsten Konkurrenten der DB, so hat auf längeren Strecken das Angebot der Airlines eine

hohe Bedeutung. Damit ergeben sich unterschiedliche Anforderungen an das Pricing. Neue Dynamik entsteht hier durch die Öffnung des Marktes für Fernlinienbusse.

- Die Verkehrsmittelwahl ist zum Teil stark habitualisiert, das heißt wiederholte Entscheidungen laufen nur zum Teil in einem rationalen Prozess ab, welcher alle tatsächlichen Optionen und deren Preis-Leistungs-Positionen einbezieht und abwägt. Daher spie-

len das Preisimage und die Preiswahrnehmung eine mindestens so wichtige Rolle, wie die objektive Wettbewerbssituation der Verkehrsmittel.

- Die Nachfragemuster bei der Bahn zeigen eine starke Heterogenität, die darin zum Ausdruck kommt, dass sich bei relativ fixer Kapazität starke Auslastungsschwankungen ergeben. Diese unterscheiden sich nach Wochentagen und Zeitfenstern im Tagesverlauf

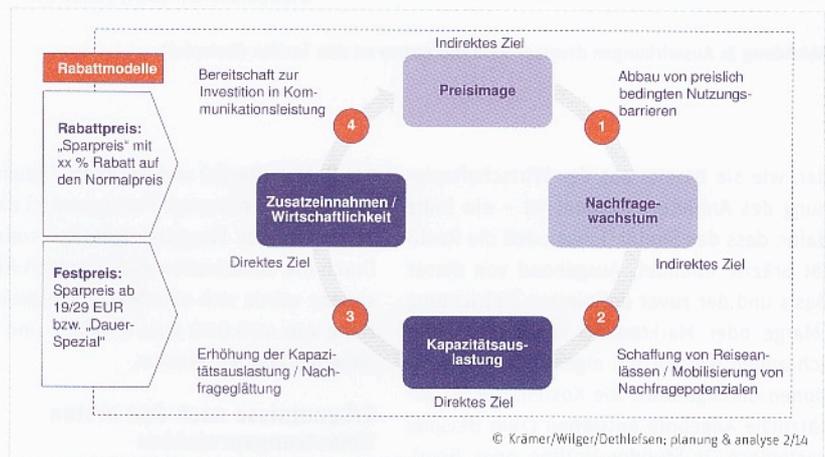


Abbildung 1: Rahmenbedingungen für das Preiscontrolling der Sparpreise

► Die Autoren



Prof. Dr. Andreas Krämer, Diplom-Agrar-Ingenieur, ist Vorstandsvorsitzender der exeo Strategic Consulting AG. Zuvor war er Berater bei Simon-Kucher & Partners und Roland Berger Strategy Consultants. Er ist spezialisiert auf Fragestellungen der Preisoptimierung und des Customer-Value-Managements. Seit 2012 lehrt er an der BITS Iserlohn.

✉ andreas.kraemer@exoiconsulting.com



Dr. Gerd Wilger, Diplom-Wirtschaftsingenieur, ist Vorstand der exeo Strategic Consulting AG. Zuvor war er Berater bei Simon-Kucher & Partners sowie Mitarbeiter im Preis- und Erlösmanagement der Deutschen Bahn AG. Er ist spezialisiert auf Fragestellungen in den Bereichen Pricing und Marktforschung.

✉ gerd.wilger@exoiconsulting.com



Hans A. Dethlefsen, Diplom-Politikwissenschaftler, ist verantwortlich für Customer Experience Management bei der DB Fernverkehr AG, zuvor für Markt- und Zielgruppenanalysen der DB Fernverkehr AG sowie Konzernmarktforschung der DB AG. Er ist spezialisiert auf die Vernetzung klassischer Marktforschungsinstrumente und Instrumente der Kundenerlebnissforschung.

✉ Hans.Dethlefsen@deutschebahn.com

relativ deutlich. Das Erlösmanagement stellt sicher, dass günstige Sparpreise dann angeboten werden, wenn ausreichend Sitzplätze im Zug vorhanden sind.

Damit wird folgende Wirkungskette deutlich (siehe Abbildung 1): Voraussetzung für weiteres Nachfragewachstum ist ein gutes Preisimage. Durch das Angebot günstiger Preise und die Kommunikation von Eckpreisen (zum Beispiel Sparpreis ab 29 €) soll latente Nachfrage mobilisiert werden. Wird diese zusätzliche Nachfrage so verteilt, dass *Nachfrage-Gaps* stärker gefüllt werden können, ergibt sich erstens eine im Durchschnitt höhere und zweitens eine gleichmäßigere Auslastung. Bei unveränderten Kapazitäten und fixen Kosten führen diese Effekte zu einer höheren Wirtschaftlichkeit.

In der Praxis stellt sich die Frage, ob diese Wirkungsmechanismen in der aufgezeigten idealtypischen Kausalkette in der Tat so im Markt ablaufen. Schließlich sind dabei auch Risiken zu berücksichtigen, zum Beispiel wenn die erhofften Verbesserungen im Preisimage nicht eintreten. Um einen umfänglichen Überblick über die Wirkung der rabattierten Angebote zu erhalten, ist unter anderem zu klären:

- Welche Imagewirkungen aus der Nutzung von Sonderpreisen entstehen bzw. ob daraus auch weitere Bahnnutzungen motiviert werden
- Welche Kundentypen (Alter, Reiseanlass, Motiv für die Auswahl der Bahn als Verkehrsmittel etc.) das Angebot nutzen
- Welcher Anteil der Kunden die Bahn nur nutzt, weil ein spezielles Angebot offeriert worden ist (Mehrverkehrs-Segment) bzw. welcher Anteil der Kunden auch ohne das Angebot ein Bahnticket gekauft hätte (Kannibalisierungs-Segment)
- wie hoch die direkten und indirekten Einnahmeneffekte für den DB Fernverkehr sind (die indirekten Effekte ziehen Folgeeffekte in die Betrachtung mit ein).

Bei den nachfolgend betrachteten Sonderpreisen handelt es sich um rabattierte Angebote, die bestimmten Konditionen unterliegen, insbesondere einer Zugbindung mit 3-tägiger Vorauskauffrist. Der Trade-Off zwischen Preis und Leistung findet hierbei auf der Ebene der tariflichen Konditionen und der Flexibilität bei der Reisedurchführung statt. Aktuell er-

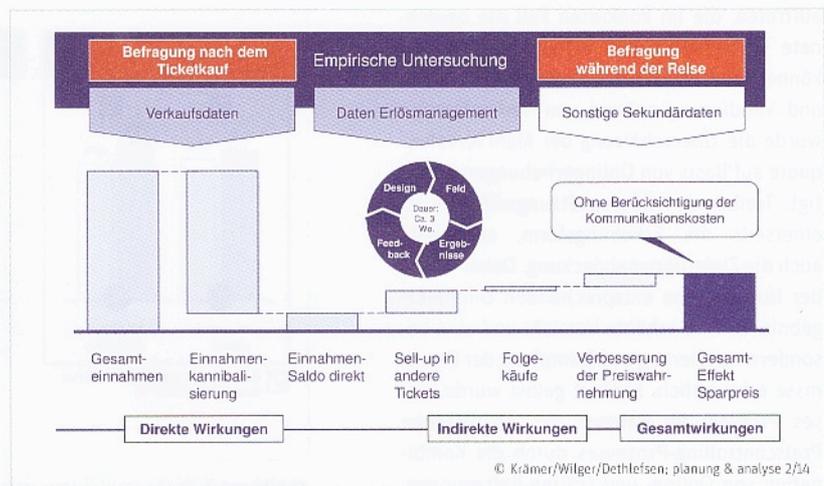


Abbildung 2: Datenverknüpfung und Wirtschaftlichkeitsberechnung

folgt die Vermarktung unter *Sparpreis ab 29 Euro*. Während der letzten Jahre haben sich sowohl die Art der Rabattberechnung, deren Darstellung sowie die Konditionen verändert. Dieser Entwicklungsprozess wurde durch Marktforschungen zum Preiscontrolling eng begleitet.

Methodische Herausforderungen

Die Beantwortung der genannten Fragestellungen stößt an Grenzen, wenn dazu lediglich die Verkaufs- und Vertriebsdaten herangezogen werden, da diese nur einen Teil der relevanten Fragen widerspiegeln. Eine ausreichende Datengrundlage lässt sich jedoch dann schaffen, wenn Befragungsdaten mit internen Daten und weiteren Sekundärdaten vernetzt und verknüpft werden (siehe Abbildung 2). Als Befragungsinstrumente sind dabei in Betracht zu ziehen: (a) Befragung der Angebotsnutzer während der Reise mit der Bahn (zum Beispiel Offline-Interview, Selbstausfüller-Fragebogen) oder (b) Befragung zur Angebotsnutzung unmittelbar nach dem Kaufprozess (zum Beispiel Online-Interviews nach der Buchung auf bahn.de).

Eine Vernetzung der internen Daten aus dem Verkauf beziehungsweise Erlösmanagement mit den Befragungsergebnissen hat eine zweifache Bedeutung: Zum einen ist es erforderlich, die Erhebungsdaten möglichst gut an die realen Verkaufs- und Reisedaten an-

zupassen. Daher ist eine genaue Gewichtung der Erhebungsdaten erfolgskritisch, um eine Repräsentativität der empirischen Daten zu gewährleisten. Zum anderen stellen die Verkaufsdaten die Basis für die Hochrechnung der Befragungsergebnisse dar. Besonderheit ist dabei, dass die Entscheidung für die Bahn als Verkehrsmittel, der Kauf des Tickets und der Startzeitpunkt der Bahnreise zeitlich voneinander getrennt sind.

Wichtige Berechnungsgrößen für die direkten Einnahmewirkungen stellen einerseits die realisierten Einnahmen durch den Verkauf von Sparpreisen dar, andererseits die Opportunitätskosten, die dadurch entstehen, dass Einnahmen, die auch ohne den Sonderpreis angefallen wären, jetzt nicht realisiert werden. Die Höhe dieser Opportunitätskosten hängt wiederum von zwei Faktoren ab: Erstens kommt es darauf an, wie sich die Nachfrage auf die Segmente Mehrverkehr und Kannibalisierung verteilt. Zweitens stellt sich im Falle einer Fahrschein-Substitution die Frage, welcher Einnahmenbetrag im konkreten Fall kannibalisiert worden ist.

Besonderheit bei der Messung der Mehrverkehrs-Quoten auf Basis von Kundenbefragungen ist die Erkenntnis, dass die Ergebnisse von Online-Befragungen bezogen auf diesen spezifischen Wert deutlich gegenüber anderen Erhebungsverfahren erhöht sind. Hier können Unterschiede von etwa 10 Prozentpunkten

► **Kurzfassung** Das Preismanagement von verfügbarkeitsgesteuerten Sonderangeboten stellt besondere Herausforderungen an Controllingansätze im Rahmen der Preisforschung, um deren vielschichtige Wirkungen vollständig erfassen zu können. Das Wachstum des DB Fernverkehrs ist in den letzten Jahren in besonderem Maße durch die Entwicklung des Sparpreissegments bestimmt worden. Entsprechende Angebote sind kontingentiert, gegenüber dem flexiblen Normalpreis stark rabattiert und sollen insbesondere Wenigreisende und preissensible Kunden ansprechen.

► **Abstract** The price management of special fares with controlled availability poses specific challenges to marketing controlling methods in the context of pricing research in order to fully grasp the complex effects. The growth of the DB long-distance traffic has been determined in recent years particularly through the development of the Sparpreis-segment. Such offers are subject to limited availability, strongly discounted compared to the full flex ticket fare and should especially appeal to low-users as well as price-sensitive customers.

auftreten, die im konkreten Fall die berechnete Wirtschaftlichkeit extrem beeinflussen können. Auf Basis eines Methodenvergleichs und Validierung anhand von Verkaufsdaten wurde die *Überschätzung* der Mehrverkehrsquote auf Basis von Onlineerhebungen bestätigt. Treiber des Überschätzungseffektes ist einerseits die Erhebungsform, andererseits auch die Zielgruppenabdeckung. Daher ist bei der Nutzung von entsprechenden Online-Ergebnissen eine erhöhte Vorsicht und eine besondere Validierung und Dämpfung der Ergebnisse erforderlich. Konkret gelöst wurde dieses Problem im Rahmen des empirischen Preiscontrolling-Prozesses durch die Kombination von Online- und Offline-Befragungen. Dies ermöglicht, die Schwächen des Instrumentariums Online-Erhebung (durch eine Ankerung an der Offline-Erhebung) zu reduzieren, ohne auf dessen forschungsökonomische Vorteile verzichten zu müssen (Schnelligkeit der Durchführung der Studie, Effizienz bei kontinuierlicher Erhebung, leichteres Datenmanagement etc.).

Weitere Erkenntnis ist, dass der Bezug auf die genutzte Reise-Strecke im Interview und die Abfrage des konkreten Reiseprofiles (Zugprodukt, Klasse, Reiseanlass, Anzahl der Reisenden, BahnCard-Besitz, Zeitpunkt des Ticketkaufs, wahrgenommene Steuerung bzw. Verfügbarkeit der Sparangebote etc.) eine höhere Genauigkeit in der Aussage zur Wirtschaftlichkeit der Sonderangebote mit sich bringt. Dazu ist allerdings eine erweiterte Anreicherung der erhobenen Daten erforderlich. Dies betrifft zum Beispiel den Normalpreis für die genutzte Bahnstrecke und die konkrete Verfügbarkeit der Sparpreise und deren Preishöhe. Die damit auf Individual-Ebene vorliegende Datenbasis bringt neben der erhöhten Genauigkeit der Wirtschaftlichkeitsrechnung insgesamt auch Vorteile für die flexible Bildung und wirtschaftliche Betrachtung einzelner und spezifischer Kundensegmente.

Lerneffekte und Anpassungen in der Vermarktung der Sparpreise

Bei den Lerneffekten sollen nachfolgend zwei Erkenntnisse näher beleuchtet werden, die sich aus den systematischen und kontinuierlichen Kunden- und Käuferbefragungen ergeben haben. Bezüglich der Form der Rabattierung von Sonderpreisen stellte sich die Frage, welche Kommunikation von Rabatten (bzw. welche Preisdarstellung) zu einer besseren Preiswahrnehmung führt: Die Kommunikation von Endpreisen (zum Beispiel ab 29 €) oder von Rabatten (25 bzw. 50 Prozent Rabatt auf den Normalpreis). Dies hatte insbesondere in den Jahren 2007 bis 2010 eine hohe prakti-

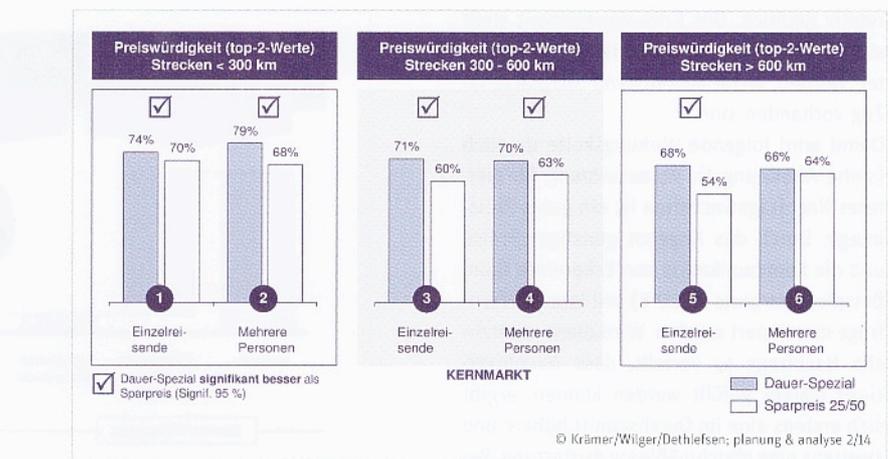


Abbildung 3: Preiswürdigkeitsurteile von Reisenden mit Dauer-Spezial und Sparpreis

sche Bedeutung, weil faktisch einerseits Festpreise (*Dauer-Spezial* ohne spezielle BahnCard-Rabatte) und Rabattpreise (Sparpreis 25 und Sparpreis 50 mit einem zusätzlichen 25 prozentigen BahnCard-Rabatt) nebeneinander angeboten wurden und damit in konkreter Konkurrenz zueinander standen.

Wie die Studienergebnisse im Paralleltest zeigen, kann in Bezug auf das Kriterium Preiswürdigkeit von einer deutlichen Überlegenheit des Festpreisangebotes *Dauer-Spezial* ausgegangen werden (siehe Abbildung 3). In fast allen Vergleichsgruppen waren deutlich bessere Bewertungen des Festpreisangebotes durch die Kunden signifikant festzustellen, und zwar bei mindestens vergleichbarem Yield (Preis pro km).

Dieser Zusammenhang spielte bei der Entscheidung, Rabattpreise wie den Sparpreis 25 oder 50 durch ein neues Angebot zu ersetzen, eine große Rolle. So wurde ab 2011 ein modifizierter Sparpreis angeboten, der grundsätzlich der Festpreislogik folgt (Preisstufen ab 29

Euro) und jeweils einen BahnCard 25- und Mitfahrer-Rabatt gewährt.

Neben der Frage, wie sich Absatz und Einnahmen des Sparpreis-Segments erhöhen lassen, stellt sich zusätzlich die Frage, ob die mittlere Mehrverkehrsquote als Treiber der Wirtschaftlichkeit positiv beeinflusst werden kann. Neben dem Einfluss-Faktor der Erlösteuerung (Steuerung der Verfügbarkeit unterschiedlicher Preisstufen in Abhängigkeit vom Zeitpunkt der Anfrage und vom Auslastungsgrad des Zuges) zeigen sich auf Basis der Marktforschungsergebnisse zusätzlich Steuerungsmöglichkeiten in der kommunikativen Ansprache potenzieller Kunden. Auf Basis einer Treiberanalyse konnten die wichtigsten Bestimmungsfaktoren für die Varianz in der Mehrverkehrsquote bestimmt werden. Im nächsten Schritt erfolgte aufbauend dazu eine Score-Berechnung (siehe Abbildung 4): Hier ergeben sich klar beschreibbare Segmente mit über- und unterdurchschnittlicher Mehrverkehrsquote (MVQ).

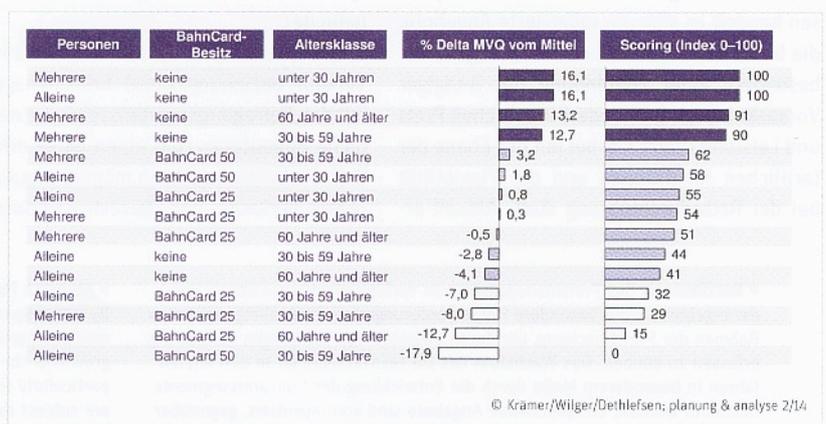


Abbildung 4: Zielgruppenanalyse in Hinblick auf die Mehrverkehrsquote

So liegen die mittleren Mehrverkehrsquoten je nach Teilsegment um bis zu 30 Prozentpunkte auseinander. Dabei resultieren bereits aus Abweichungen um wenige Prozentpunkte Ergebniseffekte in Millionenhöhe. Die Ausrichtung auf Kundensegmente mit im Durchschnitt höheren Mehrverkehrsquoten hat somit einen durchschlagenden Effekt auf die Wirtschaftlichkeit der angebotenen Sparpreise. Gleichzeitig ergeben sich daraus klare Anhaltspunkte für die Allokation von Kommunikationsbudgets und die Steuerung der Zielgruppenansprache.

Fazit und Ausblick

Durch die Vernetzung unterschiedlicher Datenquellen und die Einbeziehung von Marktforschungsergebnissen in das Preiscontrolling von Sonderpreisen konnte beim DB Fernverkehr ein ganzheitlicher Prozess zur Bewertung direkter und indirekter Wirkungen von rabattierten Angeboten aufgesetzt und verfeinert werden. Mit dem kontinuierlichen Einsatz dieses Instrumentariums ist der Vorteil verbunden, dass unterschiedliche Aktionen und Regelangebote direkt miteinander verglichen werden können. Dies erlaubt Aussagen bezüglich (1) der Preiswürdigkeit (und weiterer Preisimage-Effekte), (2) des realisierten Preises pro km sowie (3) der Wirtschaftlichkeit des Angebotes (siehe Abbildung 5).

Gleichzeitig bestehen perspektivisch noch Verbesserungsmöglichkeiten, um den Markt und die latenten Nachfragepotenziale noch besser zu erkennen. Die bisherigen Kernelemente des Preiscontrollings bezogen sich im Wesentlichen auf Nutzer eines konkreten Angebotes. Übergreifend ist allerdings auch danach zu fragen, in welchem Maß Nachfrage durch die begrenzte Verfügbarkeit nicht befriedigt werden kann und welche Imagewirkungen davon ausgehen.

Gleichzeitig ergeben sich indirekte Einnahmewirkungen dadurch, dass Kunden zwar einen Sparpreis buchen möchten, aber bei Nichtver-

fügbarkeit auf ein anderes Ticket ausweichen. Um diese erweiterte Perspektive abzudecken, kamen in 2013 weitere Erhebungsverfahren zum Einsatz, zum Beispiel wurden (1) Käufer anderer Tickets auf bahn.de in Hinblick auf die Relevanz von Sparpreisen für die gebuchte Reise und (2) Personen, die bahn.de besucht, aber kein Ticket gekauft haben, befragt.

Um die Komplexität der Wirkungsmechanismen von verfügbarkeitsgesteuerten Angeboten verstehen zu können, sind unterschiedliche Perspektiven bzw. Daten und deren Verknüpfung zwingend erforderlich.

Neben den dargestellten klassischen Controlling-Fragestellungen zur Wirtschaftlichkeit und Wirkungsweise sind zur Abrundung des Instrumentariums Fragen zum Wissensstand sowie Kundenerlebniselemente (zum Beispiel einfaches Auffinden von Sparpreisen, einfacher Kauf etc.) zu untersuchen und von den Ergebnissen in der Marktbearbeitung aktueller Kunden und potentieller Kunden zu berücksichtigen. Marktforschung kann dazu einen signifikanten Beitrag leisten. ◀

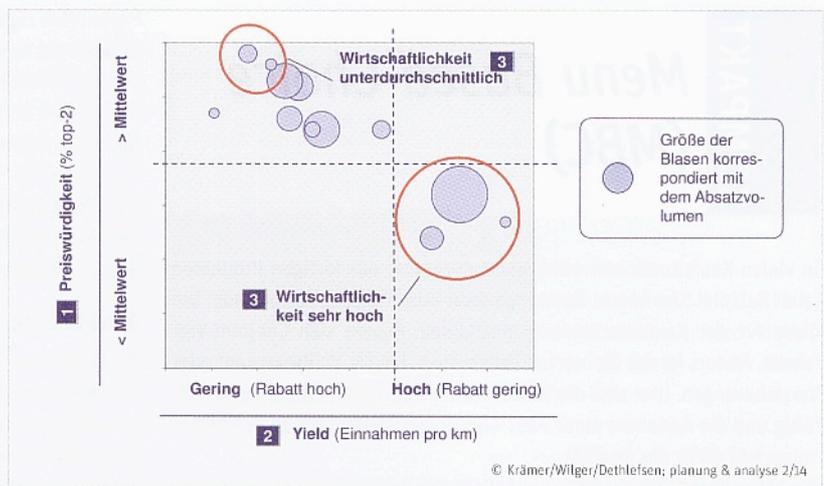


Abbildung 5: Kennzifferngesteuertes Management des Portfolios an DB-Sonderpreisen

► Literatur

Doll, N.: Mit diesen Tricks umgehen Sie rappelvolle Züge, Die WELT online, vom 26.05.12.

Hinterhuber, A., Liozu, S.: Innovation in Pricing - Contemporary theories and best practices. New York: Routledge, 2013.

Krämer, A., Wilger, G.: Pricing in der Verkehrsmittelwahl. Planung & Analyse, Heft 2/2010, S. 44 - 48.

Krämer, A., Wilger, G.: Marketingcontrolling im Mobilitätsbereich. Planung & Analyse, Heft 6/2012, S. 32 - 35.

Krämer, A., Luhm, H.-J.: Peak-Pricing oder Yield-Management? Internationales Verkehrswesen, Januar/Februar 2002. Vol. 54, Nr. 1-2, S. 19-23.

MobilitätsTRENDS 2013: Fernlinienbusse und Carsharing. Download unter <http://exeo-consulting.com/artikel.htm>.

Up to date in der Marktforschungsbranche!



Der aktuelle Newsletter von planung & analyse informiert Sie wöchentlich über die wichtigsten Meldungen der Branchen – News, Veranstaltungen und vieles mehr. Melden Sie sich an unter

www.planung-analyse.de/newsletter