



Sven Neweling, Stuttgart; Prof. Dr. Andreas Krämer, Bonn

## Preisoptimierung und -controlling von Festpreis-Angeboten im ÖPNV

Die Beispiele Baden-Württemberg-Ticket und Metropol-Tages-Ticket

Innerhalb des Tarifgefüges der Verbünde und Bahnen im ÖPNV spielen Festpreisangebote eine besondere Rolle. Ein verbreitetes Angebot sind Tageskarten, die an einem Gültigkeitstag die Nutzung des gesamten Streckennetzes ermöglichen. Tageskarten bieten unabhängig von der Reiseweite einen festen Preisanker, welcher aus Sicht der Verbünde und Bahnen insbesondere auch für die werbliche Kommunikation vorteilhaft ist.

### Ausgangslage und Rahmenbedingungen

Im Bundesland Baden-Württemberg ermöglicht beispielsweise das Baden-Württemberg-Ticket zum Preis von 23 Euro einer allein reisenden Person, die Nahverkehrszüge der DB Regio und der kooperierenden Eisenbahnen Montag bis Freitag ab 9:00 Uhr (sowie Samstag und Sonntag rund um die Uhr) zu nutzen. Gültig ist das Baden-Württemberg-Ticket zudem in allen Verkehrsverbänden des Bundeslandes und somit neben den Regionalverkehrszügen (Abb. 1) in sämtlichen S-Bahnen, U-Bahnen, Straßenbahnen und Bussen. Für maximal vier Mitreisende fallen zusätzlich jeweils 4 Euro pro Erwachsenen an. Neben dieser Standard-Variante werden zusätzlich zwei spezielle Varianten angeboten:

- Baden-Württemberg-Ticket 1. Klasse mit einem 1.Klasse-Zuschlag von 8 Euro pro Person und somit einem Preis von 31 Euro für die 1. Person zuzüglich je 12 Euro für die 2. bis 5. Person.
- Baden-Württemberg-Ticket Nacht zu einem Preis von 20 Euro für die 1. Person zuzüglich je 4 Euro für die 2. bis 5. Person.

Seit Januar 2012 hat dieses Festpreis-Portfolio eine zusätzliche Erweiterung erfahren. Das Metropol-Tages-Ticket (MTT) ist Montag bis Freitag ab 9:00 Uhr, am Wochenende ganztägig in der Metropolregion Stuttgart (neun Verkehrsverbünde) gültig. Einzelpersonen bezahlen 20 Euro. Analog zum Baden-Württemberg-Ticket können bis zu vier Personen mitfahren und zahlen jeweils 4 Euro zusätzlich.

Die Tatsache, dass die Tarifkonditionen hohe Ähnlichkeiten aufweisen (das MTT ist in einem tariflichen Teilgebiet des Baden-Würt-

temberg-Tickets gültig) sowie die Nähe der Preismodelle deuten bereits auf mögliche Substitutionsbeziehungen hin (Abb. 2).

Die Einführung des MTT bietet für die DB Regio Chancen und Risiken zugleich. Chancen ergeben sich, wenn es gelingt, durch das neue Angebot tatsächlich neue Kundengruppen anzusprechen und auf dieser Grundlage Neukunden für die Bahn und den ÖPNV zu generieren. Gleichzeitig bestehen Kannibalisierungs- und Einnahmerisiken, wenn bisherige Kunden des Baden-Württemberg-Tickets zum günstigeren MTT „abwandern“ [1]. Dies ist beispielsweise aus Sicht der Kunden dann sinnvoll, wenn die genutzte Strecke innerhalb der neun zusammengefassten Verkehrsverbände des MTT liegt.

### Untersuchungsdesign und Messinstrumentarium

Vor diesem Hintergrund wurde die auf Preiscontrolling spezialisierte Beratungsgesellschaft exeo Strategic Consulting AG beauftragt, ein forschungsökonomisch sinnvolles Instrumentarium zur Bestimmung der Wirtschaftlichkeit beziehungsweise der Einnah-



Neweling



Krämer

### DIE AUTOREN

Sven Neweling leitet seit 2011 das Fahrgastmarketing bei DB Regio Baden-Württemberg. Zu seinem Verantwortungsbereich zählen unter anderem das Preismanagement, die werbliche Kommunikation und Reiseauskunftsmedien. Er ist gelernter Bankkaufmann und studierte bis 2006 an der Universität Münster Betriebswirtschaftslehre.

Prof. Dr. Andreas Krämer ist Gründer und Vorstandsvorsitzender der exeo Strategic Consulting AG, einer Beratungsgesellschaft mit Sitz in Bonn. Schwerpunkte liegen in der datengestützten Entscheidungsunterstützung im Marketing. Vor Gründung seines Unternehmens (2000) war er Hochschulassistent (Lehrstuhl für Marktlehre der Universität Bonn), später Berater in zwei international führenden Consultings. Er ist spezialisiert auf Fragestellungen zur Optimierung des Kundenwertmanagements und der Preisgestaltung. Seit 2012 hat er einen Lehrauftrag für Value Creation and Price Management an der BiTS Iserlohn.



Foto: Volker Emenleben

Abb. 1: Das Baden-Württemberg-Ticket gilt im gesamten ÖPNV des Bundeslandes.



Ticket	Baden-Württemberg-Ticket	Baden-Württemberg-Ticket 1. Klasse	Baden-Württemberg-Ticket Nacht	Metropoli-TagesTicket (MTT)
Preise	1 Reisender: 23,- Euro	1 Reisender: 31,- Euro	1 Reisender: 20,- Euro	1 Reisender: 20 Euro
	2 Reisende: 27,- Euro	2 Reisende: 43,- Euro	2 Reisende: 24,- Euro	2 Reisende: 24 Euro
	3 Reisende: 31,- Euro	3 Reisende: 55,- Euro	3 Reisende: 28,- Euro	3 Reisende: 28 Euro
	4 Reisende: 35,- Euro	4 Reisende: 67,- Euro	4 Reisende: 32,- Euro	4 Reisende: 32 Euro
	5 Reisende: 39,- Euro	5 Reisende: 79,- Euro	5 Reisende: 36,- Euro	5 Reisende: 36 Euro
	Ganz BW	Ganz BW	Ganz BW	9 Verbünde
Gültig:	Mo. - Fr. 9:00+ Sa./So. 0:00+	Mo. - Fr. 9:00+ Sa./So. 0:00+	18:00 - 6:00 (7:00 Fr./Sa.)	Mo. - Fr. 9:00+ Sa./So. 0:00+

Abb. 2: Gültigkeitsbereiche und Preise Baden-Württemberg-Ticket und MTT (Stand 15. Dezember 2013).

menwirkungen der einzelnen Angebote im Portfolio zu entwickeln (Abb. 3). Kernfragen waren dabei:

- Inwieweit handelt es sich bei den Nutzern des Baden-Württemberg-Tickets und des MTT um unterschiedliche Kundengruppen? Wie hoch ist der Grad der Überlapung?
- Inwieweit führt die Einführung des MTT zur Substitution (= Kannibalisierung) von Baden-Württemberg-Tickets und wie stark ist die Mobilisierung latenter Nachfrage (Mehrverkehr)? Wie unterscheiden sich die Mehrverkehrsquoten der untersuchten Tickets [2]?
- Welche Anhaltspunkte ergeben sich für eine Optimierung des Angebotsportfolios aus Sicht der Kunden und für die DB Regio?

Um diese Kernfragen beantworten zu können, wurde ein Fragebogen mit etwa 30 Fragen entwickelt. Neben übergreifenden DB-Standardfragen zum Preiscontrolling wurden spezifische Fragen zum jeweiligen Angebot gestellt.

Verwendet wurde je eine Fragebogenversion für jede untersuchte Ticketvariante (Abb. 4). Die Nutzung eines Standardsets beinhaltet die Chance, die erhobenen Daten auch im Querschnittsvergleich den anderen Ticketarten gegenüberzustellen. Der Fragebogen wurde durch das DB-Zugbegleitpersonal gezielt an Reisende mit relevanten Tickets während der Zugfahrt auf repräsentativ ausgewählten Strecken verteilt und im Reiseverlauf wieder eingesammelt.

Eine zentrale Information zum genutzten Ticket ist die Benennung der exakten Strecke für die Bahnfahrt am Erhebungstag. Dieser Relationsbezug ermöglicht unter anderem die Zuspieldung der exakten Entfernung und der Preisinformationen zum Einzeldatensatz jedes Befragten. Die Erhebung erfolgte im Zeitraum Oktober bis Dezember 2012 und wurde disproportional geschichtet (Fallzahl n=2000). Auf Basis von Verkaufsdaten und weiteren Sekundärinformationen erfolgte eine Gewichtung des Datensatzes proportional zum Ticketvolumen. Damit sind die empirischen Daten als repräsentativ für die Grundgesamtheit der Ticketnutzer zu betrachten.

## Nutzungsprofile der Kunden

Bereits die Analyse der Altersstruktur verdeutlicht, dass das Baden-Württemberg-Ticket einen Schwerpunkt bei jüngeren Kunden hat. So entfallen 55 Prozent der Ticketnutzer auf Reisende unter 30 Jahren (Baden-Württemberg-Ticket gesamt). Beim Baden-Württemberg-Ticket Nacht liegt der Vergleichswert sogar bei 68 Prozent.

Im Gegensatz hierzu erscheint die Altersstruktur beim MTT viel ausgeglichener: Reisende im Alter von 60 Jahren und älter erreichen hier einen Anteil von 19 Prozent

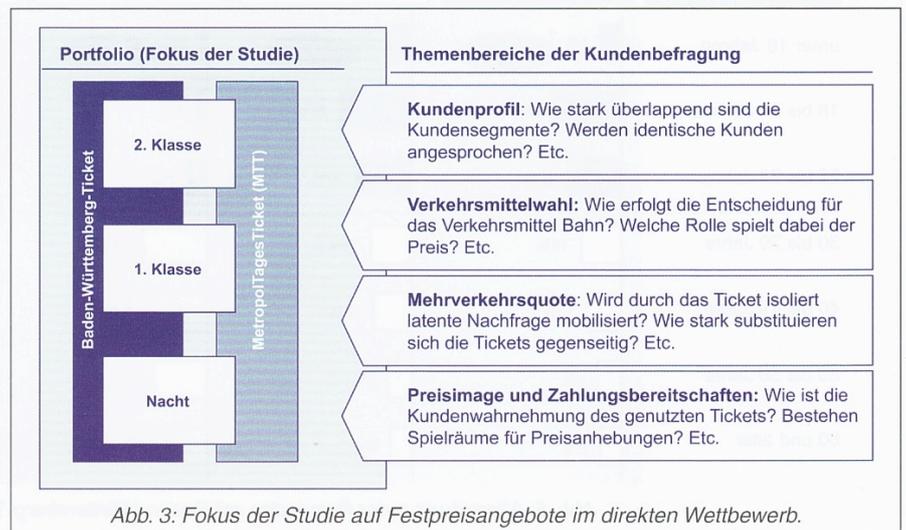


Abb. 3: Fokus der Studie auf Festpreisangebote im direkten Wettbewerb.

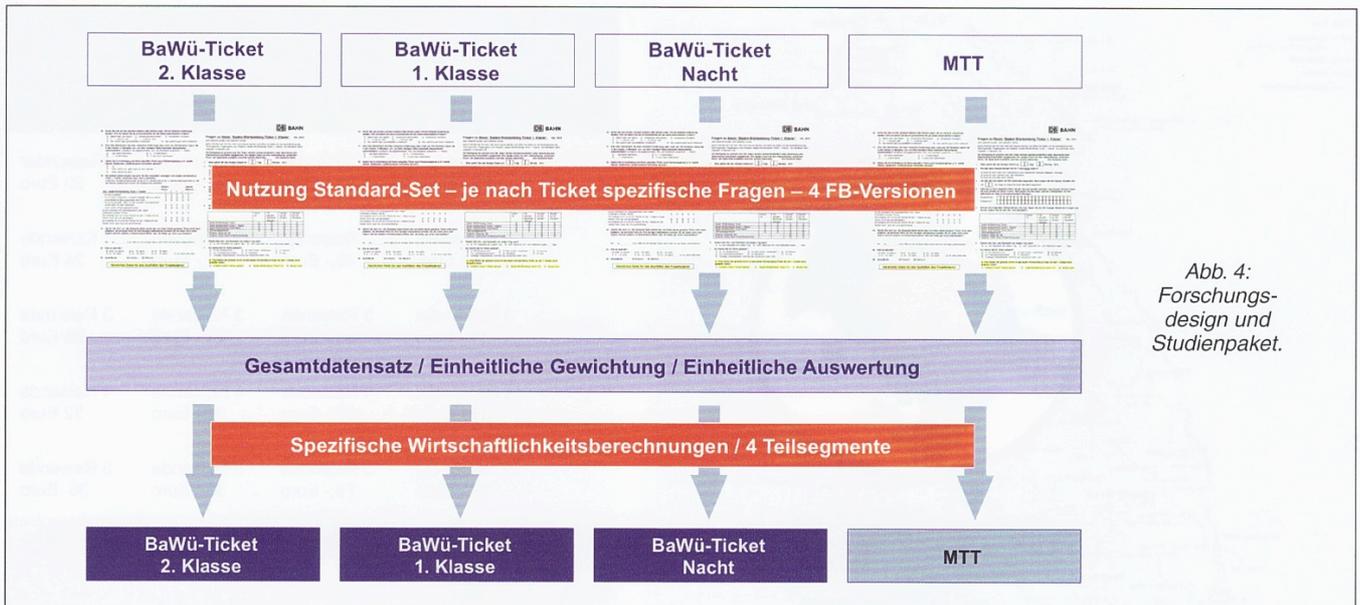


Abb. 4:  
Forschungs-  
design und  
Studienpaket.

(Abb. 5), Reisende unter 30 Jahren machen nur etwa 36 Prozent aus.

Ein weiterer zentraler Unterschied zwischen den untersuchten Tickets betrifft die Entfernung der einfachen Fahrt: Baden-Württemberg-Tickets werden im Mittel auf längeren Strecken genutzt (Ø etwa 160 km, relativ homogen bei allen Angebotssegmenten), beim MTT sind die Strecken mit Ø 89 km deutlich kürzer. Hierbei ist allerdings das kleinere Geltungsgebiet des MTT zu berücksichtigen, wodurch die Reiseweite des MTT automatisch im Gegensatz zum BWT begrenzt wird. Mit den aufgezeigten Unterschieden in den

Parametern Alters- und Entfernungsklassen gehen weitere Differenzen im Kundenprofil einher. So wird das MTT in deutlich geringem Maße von Einzelreisenden gekauft, die Hin- und Rückfahrt erfolgt aber überwiegend am Tag des Reiseantritts. Die Beschreibung eines „echten“ Tagestickets trifft demzufolge hier besonders zu.

### Verkehrsmittelwahl

Sowohl beim Baden-Württemberg-Ticket als auch beim MTT überwiegt der flexible Kauf des Fahrscheins vor der Reise: 76 Prozent

der Reisenden geben an, ihr Ticket am Tage des Reiseantritts gekauft zu haben. Gleichzeitig wird dadurch die hohe Bedeutung des Verkaufs am Fahrkartenautomaten belegt.

Auf die Frage *Aus welchen Gründen haben Sie sich heute speziell für das genutzte Ticket entschieden?* antworten etwa drei Viertel der Nutzer des Baden-Württemberg-Tickets, dass der günstige Preis den Ausschlag gegeben hat. Erst mit weitem Abstand folgen die Themen Komfort und Umweltaspekte. Dies verdeutlicht, dass durch die Festpreise in der Regel preissensible Kunden angesprochen werden.

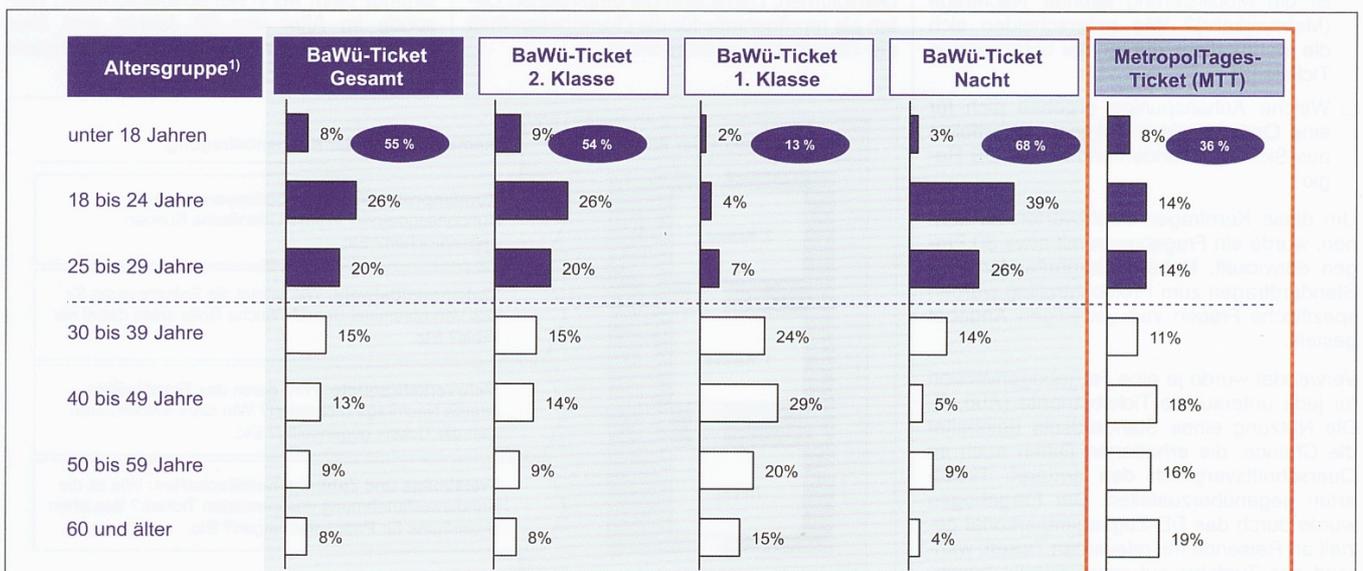
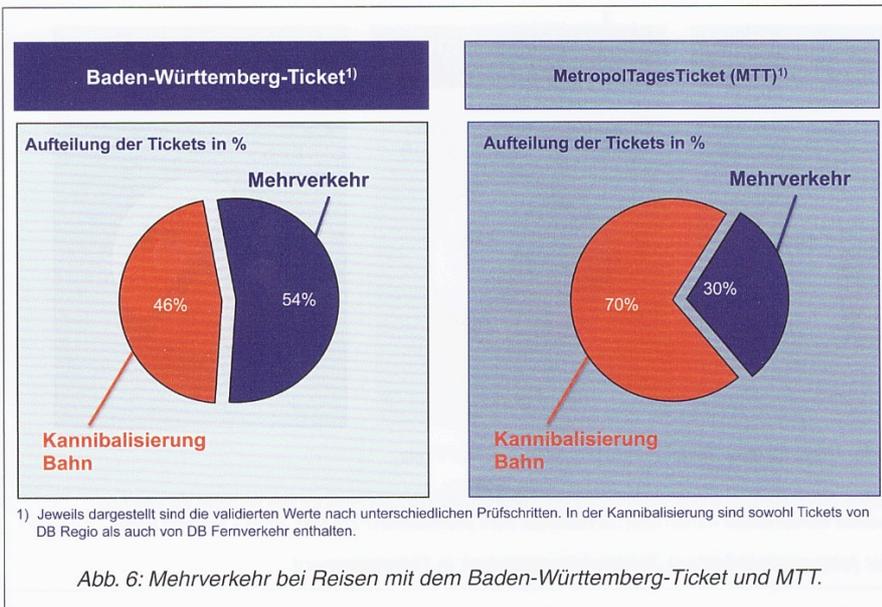


Abb. 5: Altersstruktur der Reisenden mit Baden-Württemberg-Ticket und MTT.



gen richtig war. Die hohe Kundenloyalität und die hohe Wiedernutzungsabsicht wirken sich positiv auf den Ticketabsatz aus. In diesem Zusammenhang erscheinen auch die hohen Werte zur Weiterempfehlungsabsicht (gesamt 80 Prozent Top-2-Werte) konsistent. Die Werbeaktivitäten wirken zusätzlich verstärkend.

### Mehrverkehrsquoten der untersuchten Tickets

Ein entscheidender Parameter für die Berechnung der Wirtschaftlichkeit von Ticketangeboten ist die Bestimmung der Mehrverkehrs- und Kannibalisierungswirkung. Hierzu wurde die folgende Fragestellung verwendet: *Angenommen, es hätte das ... (Ticket) für Ihre heutige Fahrt nicht gegeben, was hätten Sie dann gemacht?* Für den Fall, dass die Antwort auf die Kategorie *Ich hätte trotzdem die Bahn genutzt* fällt, erfolgt eine Zuordnung in das Kannibalisierungssegment, im gegenteiligen Fall zum Mehrverkehrssegment. Die empirischen Ergebnisse lassen auf starke Unterschiede in Bezug auf die Mehrverkehrsquoten der untersuchten Tickets schließen: So erreicht das Baden-Württemberg-Ticket Quoten von mehr als 50 Prozent, während das MTT rund 30 Prozent Mehrverkehr realisiert. Dabei ergeben sich eindeutige Abhängigkeiten der Mehrverkehrsquote von der Entfernung. Folgende Ergebnisse sind festzuhalten:

- Das Baden-Württemberg-Ticket stellt im Kannibalisierungs-Fall die wesentliche Alternative für das MTT dar. Bei Reisenden mit MTT auf kürzeren Strecken ist erkennbar, dass es durch die Einführung dieses neuen Angebotes zu einer „Einnahmen-Kannibalisierung“ gekommen ist (Nutzung

Die Reisenden mit Baden-Württemberg-Ticket und MTT sind zum Großteil Wiederholungskunden der Bahn, der Erstnutzungsanteil liegt bei 20 bis 38 Prozent. Fast jeder zweite Kunde mit MTT hat in den letzten zwölf Monaten ein BWT genutzt, in der Gegenperspektive sind dies mit drei Prozent deutlich weniger.

Dies lässt bereits auf Substitutionsbeziehungen zwischen Baden-Württemberg-Ticket und MTT schließen, die nicht symmetrisch sind. Sieben Prozent der Reisenden mit Baden-Württemberg-Ticket sind Neukunden der Deutschen Bahn, das heißt, sie haben in den

vergangenen zwölf Monaten die Bahn weder auf kürzeren Strecken (bis 100 km) noch für Fernreisen (ab 100 km) genutzt. Zwölf Prozent der Befragten geben an, bislang die Bahn im Nahverkehr nicht genutzt zu haben. Damit liegt das Baden-Württemberg-Ticket im Rahmen der Messergebnisse von Controlingstudien anderer Ländertickets.

Interessante Erkenntnisse ergeben sich auch für die kommunikative Ansprache: Zunächst zeigt die Altersstruktur der Nutzer, dass die in den vergangenen Jahren vorgenommene Schwerpunktlegung der Kommunikationsaktivitäten auf die Zielgruppe der bis 30-jähri-

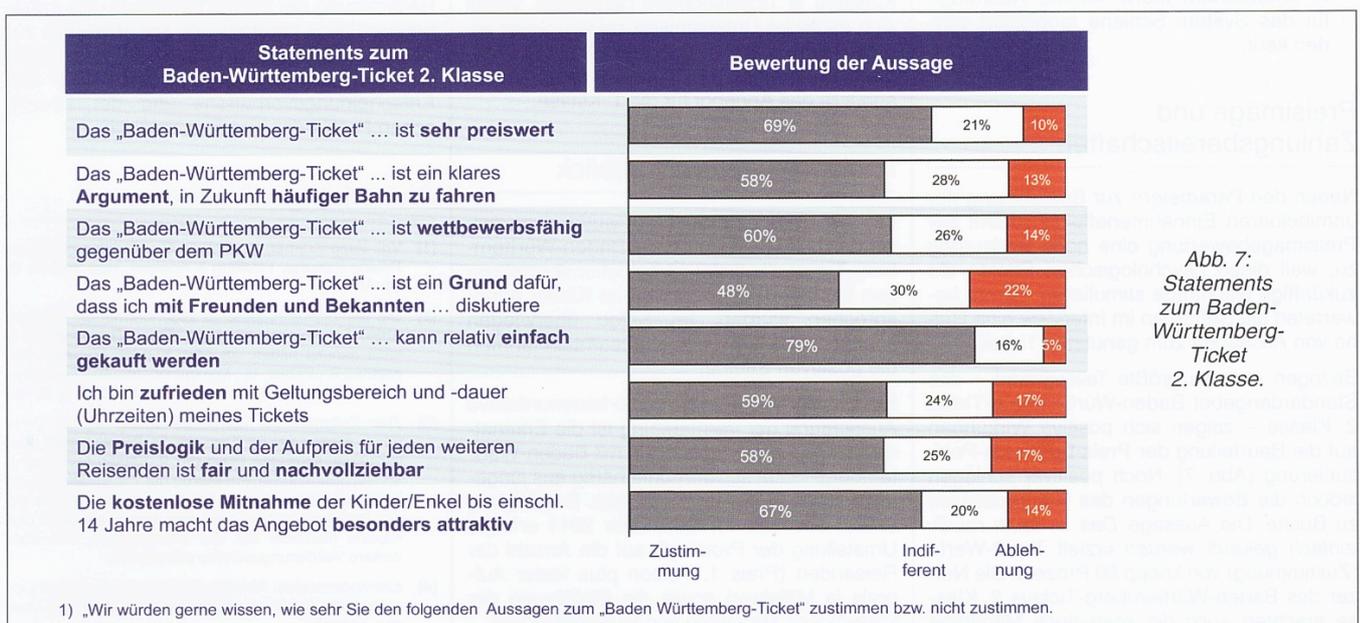
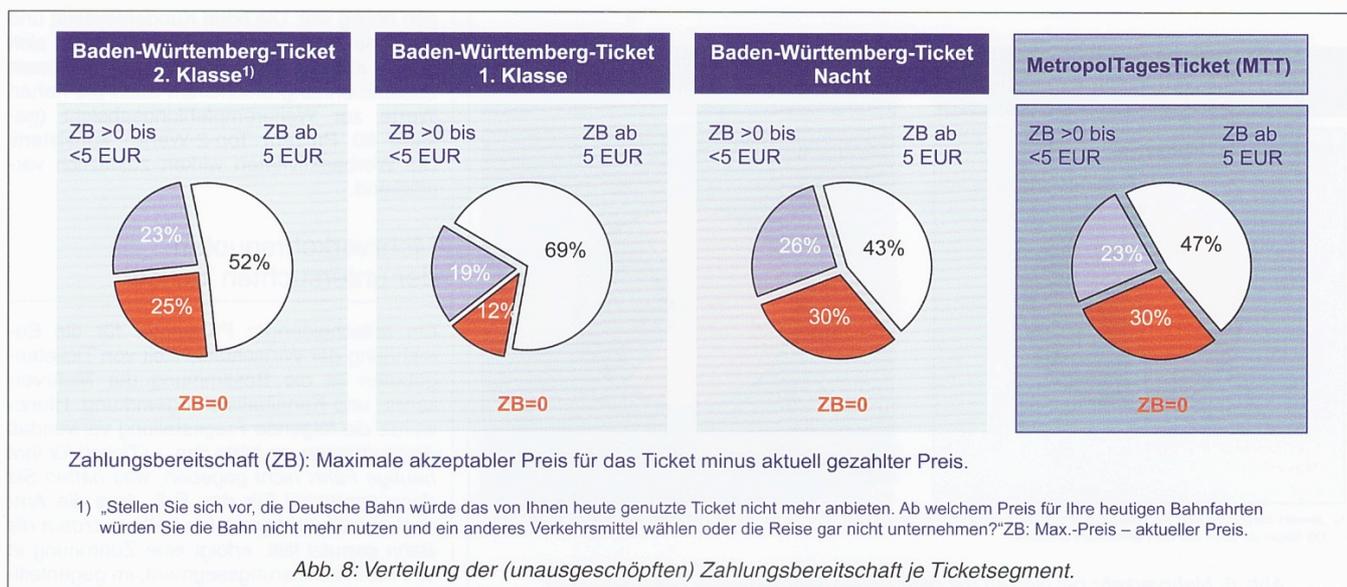


Abb. 7: Statements zum Baden-Württemberg-Ticket 2. Klasse.



des günstigeren MTT anstelle des teuren Baden-Württemberg-Tickets). In der Konsequenz ist festzustellen, dass zwischen Baden-Württemberg-Ticket und MTT klare Substitutionsbeziehungen bestehen. Gleichzeitig werden durch das MTT aber auch zusätzliche Kundenschichten angesprochen (Abb. 6).

- In der aggregierten Sicht erreicht das Baden-Württemberg-Ticket eine Mehrverkehrsquote von etwa 54 Prozent, was als sehr positives Ergebnis zu werten ist. Mit anderen Worten: Ohne das Angebot hätten von 100 Reisenden nur 46 die Bahn genutzt. Dies verdeutlicht, dass durch entsprechende Festpreisangebote in erheblichem Maße latente Nachfrage für das System Schiene mobilisiert werden kann.

## Preisimage und Zahlungsbereitschaften

Neben den Parametern zur Bestimmung der unmittelbaren Einnahmeneffekte kommt der Preisimagebewertung eine hohe Bedeutung zu, weil diese psychologischen Effekte die zukünftige Nachfrage stimulieren. Hierzu bewerteten die Befragten im Interview eine Reihe von Aussagen zum genutzten Ticket.

Bezogen auf das größte Teilsegment – das Standardangebot Baden-Württemberg-Ticket 2. Klasse – zeigen sich positive Wirkungen auf die Beurteilung der Preis-Leistungs-Positionierung (Abb. 7). Noch positiver schlagen jedoch die Bewertungen des Kaufprozesses zu Buche. Die Aussage *Das ... kann relativ einfach gekauft werden* erzielt Top-2-Werte (Zustimmung) von knapp 80 Prozent. Die Nutzer des Baden-Württemberg-Tickets 2. Klasse erachten auch die kostenlose Mitnahme

von Familienkindern als einen hochgeschätzten Vorteil, die tatsächliche Quote an Familienmitgliedern auf der Bahnreise ist allerdings gering. Insofern lässt sich von einem echten Potenzialfaktor sprechen (hoher Wert aus Sicht des Kunden in Verbindung mit einem verhältnismäßig geringen Nutzungsgrad).

Zusätzlich wurden in der Befragung auch die maximalen Zahlungsbereitschaften für das aktuelle Ticket direkt erfasst. Hierzu wurde im ersten Schritt der maximal akzeptable Preis für das Ticket erfragt. Dieser wurde mit dem gezahlten Preis abgeglichen und als Differenz die (nicht ausgeschöpfte) Zahlungsbereitschaft bestimmt. In Abbildung 8 sind die Verteilungen der Zahlungsbereitschaft (in drei Klassen) je Ticketsegment dargestellt, wobei sich deutliche Unterschiede zeigen. Somit ergeben sich klare Indikatoren für Preisanhebungsspielräume [3]. Diese betreffen insbesondere das Angebot für die 1. Klasse.

## Implikationen und Ausblick

Eine wesentliche Erkenntnis lautet, dass zwischen dem MTT und dem Baden-Württemberg-Ticket deutliche Substitutionsbeziehungen bestehen, aber auch neue Käufer angesprochen wurden. Im Saldo überwiegen allerdings bezüglich der Gesamteinnahmen die positiven Effekte.

Ein wichtiges Ergebnis für die kommunikative Ausrichtung der Vermarktung ist die Erkenntnis, dass sich die Reisenden mit Baden-Württemberg-Ticket schwerpunktmäßig aus jüngeren Personen zusammensetzen. Bestätigung erfährt auch die im Dezember 2011 erfolgte Umstellung der Preislogik auf die Anzahl der Reisenden (Preis 1. Person plus fester Aufpreis je Mitfahrer) sowie die Einführung der kostenlosen Mitnahme von Familienkindern.

Vor dem Hintergrund einer kritischen Wirtschaftlichkeit des 1. Klasse-Angebotes erscheint es sinnvoll, die Preisbereitschaften zumindest teilweise abzuschöpfen, um einen positiven Einnahmensaldo [4] des Angebotes und die Exklusivität der 1. Klasse sicherzustellen. Auf der Grundlage der Befragungsergebnisse und weiterer Sekundäranalysen wurde die Entscheidung getroffen, zum 9. Juni 2013 den 1.-Klasse-Zuschlag (1. bis 5. Person) für das Baden-Württemberg-Ticket 1. Klasse von 5 auf 8 Euro anzuheben.

Durch das Projekt ist es gelungen, eine erweiterte Marktsicht durch die Verknüpfung von Verkaufsdaten und Befragungsergebnissen zu erreichen. Neben einer differenzierten Bestimmung der Wirtschaftlichkeit des Angebotsportfolios ergaben sich Ansatzpunkte zur Portfolio-Optimierung. Voraussetzung dafür ist eine klare Transparenz hinsichtlich des Entscheidungsverhaltens und der spezifischen Profile der Kundensegmente.

## Anmerkungen/Verweise

- [1] Vgl. dazu Krämer, A., Wilger, G.: Marktforschung im Pricing-Prozess. Planung & Analyse, Heft 3/2012, S. 44–46
- [2] Die Mehrverkehrsquote ist folgendermaßen definiert: Anteil Ticketnutzer, die ohne dieses Ticket die Bahn nicht genutzt hätten, an allen Kunden (Tickets). Vgl. Krämer, A., Wilger, G.: Marketingcontrolling im Mobilitätsbereich. Planung & Analyse, Heft 6/2012, S. 32–35
- [3] Zum Zeitpunkt der Kundenbefragung lag der Preis der 1. Klasse mit 26 Euro nur 24 Prozent über dem korrespondierenden Preis der 2. Klasse (1 Person). Im Nachbarland Bayern betrug der Preisaufschlag im Vergleich hierzu etwa 50 Prozent. Die direkte Abfrage der Preisbereitschaft stellt eine relativ einfache und robuste Methodik dar. Zur Interpretation sind aber weitere Validierungsschritte erforderlich.
- [4] Einnahmensaldo: Aktuelle Einnahmen abzüglich Opportunitätseinnahmen (Einnahmen im Szenario ohne das Angebot).