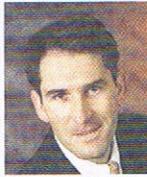


Pricing in der Verkehrsmittelwahl

Sieben Leitpunkte für die Preisforschung

Die Autoren

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.
andreas.kraemer@exeo-consulting.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@exeo-consulting.com



Reise in der Vergangenheit (zum Beispiel die letzte oder eine typische Reise) oder eine in der Zukunft geplante Reise sein. Wesentlicher als die Frage der perspektivischen oder retrospektiven Abfrage ist allerdings, ob der Proband den Prozess seiner individuellen Verkehrsmittelwahl tatsächlich reproduzieren bzw. antizipieren kann.

Relevante Kosten- und Zeitparameter berücksichtigen

Um einen realistischen Vergleich unterschiedlicher Verkehrsmittel zu ermöglichen, müssen die zentralen Reiseparameter auf eine vergleichbare Basis gebracht werden. Beim Vergleich der Preise öffentlicher Verkehrsmittel mit den Pkw-Kosten sind daher die relevanten Kostenparameter zu berücksichtigen. Häufig wird in der Diskussion und Darstellung der Pkw-Kosten immer noch auf die reinen Benzinkosten verwiesen. Zahlreiche Studien haben inzwischen belegt, dass für einen großen Teil der Pkw-Nutzer neben den reinen Benzinkosten auch weitere variable Kosten Einfluss nehmen, teilweise werden sogar Vollkosten berücksichtigt. Auch bei den Reisezeiten sollten alle relevanten Bestandteile (An- und Abfahrtszeiten, Wartezeiten, Umstiege, Pausen, etc.) berücksichtigt werden.

Einzel- vs. Mehrpersonenreisen richtig abbilden

Die Zahlungsbereitschaft für ein Verkehrsmittel hängt oft direkt von der Personenkonstellation ab, in der sich ein Kunde befindet. So ist die maximale Zahlungsbereitschaft von Mehrpersonen-Konstellationen wie zum Beispiel bei Familien- oder Gruppenreisen in der Regel getrieben durch die Pkw-Kosten. Diese nehmen pro Person mit zunehmender Anzahl der reisenden Personen ab. Das führt üblicherweise zu sinkenden Zahlungsbereitschaften und gleichzeitig zu einer steigenden Bedeutung des Preises im Rahmen der Verkehrsmittelwahl (siehe Abbildung 1).

Die möglichst realistische Festlegung der Bezugsreise sowie der dazugehörigen Reiseparameter hat insgesamt einen maßgeblichen Einfluss auf die Güte der Messung der Zahlungsbereitschaften und Preissensitivitäten.

Neben der Reisezeit und den Komfort- und Flexibilitätsaspekten stellt der Preis einen zentralen Faktor in der Auswahl eines Verkehrsmittels dar. Wie die Entwicklung des Businessmodells (jeweils werden untere Eckpreise verfügbarkeitsbegrenzt und mit speziellen Tarifkonditionen angeboten) zeigt, ist die Mobilisierung von latenter Nachfrage über den Faktor Preis möglich. Für die Zukunft ist zu vermuten, dass der Marketingfaktor Preis noch stärker unter die Lupe genommen wird. Vor diesem Hintergrund sollen im Folgenden einige Leitpunkte für die Durchführung von Pricing-Studien im Verkehrsmarkt aufgezeigt werden.

Begrenzung des Risikos durch Methoden-Mix

Zur Preisfindung und -optimierung sowie für die Messung von Zahlungsbereitschaften findet sich eine große Palette von möglichen Marktforschungsmethoden. Das quantitative Methodenspektrum wird dabei zwischen der direkten und offenen Frage nach vorhandenen Zahlungsbereitschaften auf der einen Seite und indirekten Befragungsmethoden wie zum Beispiel Conjoint Measurement auf der anderen Seite aufgespannt. Neben den quantitativen Methoden werden auch verstärkt qualitative Ansätze zur Preisoptimierung eingesetzt – zum Beispiel im Rahmen preispsychologischer Ansätze. Häufig ist dabei – auch in der Pricing-Literatur – ein Methodenstreit zu beobachten, in dem die Vor- und Nachteile einzelner Methoden für spezifische Anwendungsfälle gegeneinander abgewogen werden, um die optimale oder zumindest passende Methode auszuwählen. In abgeschwächter Form wird diese Diskussion auch für die passende Erhebungsform (zum Beispiel persönlich vs. online) geführt.

Während hier die Maxime Entweder-oder diskutiert wird, zeigt sich aus unserer Erfahrung im Rahmen der Verkehrsforschung, dass sich die besten Ergebnisse bei Pricing-Studien durch eine parallele Anwendung unterschiedlicher Methoden erzielen lassen. Nur durch den Methoden-Mix (unter der Maxime Sowohl-als-auch) ist es möglich, die Ergebnisse einzelner Methoden durch die jeweils parallel vorliegenden Ergebnisse anderer Methoden zu validieren. Ebenso führt der Methoden-Mix zu einer Verknüpfung der Vorteile einzelner Methoden bei gleichzeitiger Reduzierung der Nachteile, da diese durch die mögliche Ergebnisvalidierung abgeschwächt werden können. Entscheidend für die Auswahl der richtigen Methoden ist letztlich eine möglichst vollständige und realitätsnahe Abbildung des Entscheidungsprozesses sowie des Trade-Offs zwischen Preis- und Leistungsparametern in der Verkehrsmittelwahl.

Richtige Festlegung der Bezugsreise und der Reiseparameter

Um Entscheidungen im Rahmen der Verkehrsmittelwahl abzufragen und für die Preisoptimierung zu nutzen, ist es von entscheidender Bedeutung, den Bezug zu einer konkreten und realistischen Wahlentscheidung herzustellen. Dabei sind folgende Punkte besonders wichtig:

Bezugsreise festlegen

Um einen möglichst konkreten Bezug zu einer Verkehrsmittelwahlentscheidung zu erzielen, ist es naheliegend, sich dabei auf eine reale Reisesituation zu fokussieren. Die Reise, auf die sich die Befragungssituation bezieht (Bezugsreise) kann dabei eine

Abbildung eines realistischen Trade-Offs

Im Gegensatz zur direkten Abfrage von Zahlungsbereitschaften und Preissensitivitäten forcieren indirekte Befragungsmethoden wie Conjoint Measurement oder Konstantsummen-Skalen einen Trade-Off zwischen Preis- und Leistungsparametern eines Angebotes. Die richtige Abbildung dieses Trade-Offs ist für die Ermittlung von Zahlungsbereitschaften von entscheidender Bedeutung, da es dadurch gelingt, den Preis als Opfer für ein bestimmtes Angebot in Relation zu den Leistungsparametern des Angebotes zu setzen. Dieser Trade-Off bringt den Befragten zu einem Abwägungsprozess, welchen Preis er für eine definierte Angebotsleistung zu bezahlen bereit ist. Der Abwägungsprozess wird als ein zentraler Vorteil der indirekten gegenüber den direkten Methoden zur Messung von Zahlungsbereitschaften gesehen. Ent-

Der Preis stellt einen zentralen Faktor bei der Auswahl eines Verkehrsmittels dar. Ausgehend davon werden zentrale Leitpunkte für die empirische Ermittlung des optimalen Preises im Rahmen der Verkehrsmittelwahl vorgestellt und diskutiert. Neben der Auswahl der adäquaten Erhebungsmethode kommt es dabei vor allem auf die realistische Abbildung der relevanten Reiseparameter an. Für das richtige Pricing muss dazu der gesamte Prozess der Verkehrsmittelwahl betrachtet und untersucht werden. Validierungsansätze und Preiscontrolling stellen vor diesem Hintergrund sicher, dass die Studienergebnisse zur Preisoptimierung eine hohe Güte besitzen und somit als Entscheidungsgrundlage für das operative und strategische Marketing herangezogen werden können.

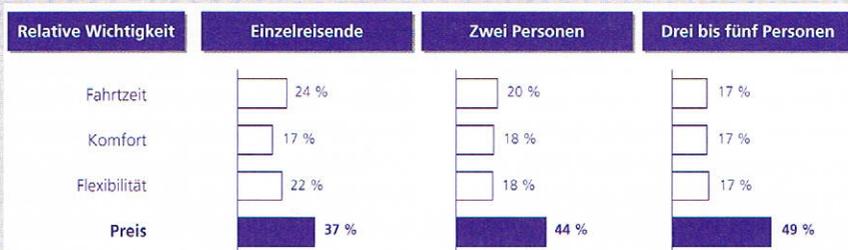
scheidend ist dabei jedoch, den Trade-Off möglichst realistisch, das heißt mit den für den Befragten relevanten Merkmalsausprägungen der Preis- und Leistungsparameter, zu gestalten.

Ein Trade-Off in der Form „Wie wichtig ist Ihnen bei der Verkehrsmittelwahl der Preis im Vergleich zur Reisezeit?“ muss zwangsläufig auf einem größeren Niveau bleiben als eine konkrete Abfrage von Merkmals-

ausprägungen, zum Beispiel in der Form „Wie wichtig ist Ihnen bei der Verkehrsmittelwahl eine Reduktion Ihres heutigen Preises um 10 Euro gegenüber einer Verkürzung der Reisezeit um 30 Minuten?“. Sowohl beim Einsatz von Conjoint Measurement, als auch beim Einsatz von Konstantsummen-Verfahren ist daher die konkrete Ausgestaltung der Entscheidungskriterien von zentraler Bedeutung. Die Ausprägungen der Kriterien der Verkehrsmittelwahl müssen dabei zum einen relevant für den jeweiligen Befragten und seine Bezugsreise sein, zum anderen sollten die Merkmalsausprägungen eine realistische Bandbreite der Möglichkeiten abbilden. Passen die abzufragenden Reiseparameter nicht auf die Bezugsreise des Befragten oder werden unrealistische Bandbreiten der Reiseparameter (beispielsweise eine überhöhte Preisspanne oder fehlende Berücksichtigung von BahnCard-Rabatten) abgefragt, bleibt die Aussagekraft der daraus resultierenden Analysen für die Preisfindung und -optimierung beschränkt. Dies bedeutet aber auch: Die gemessenen Preissensitivitäten

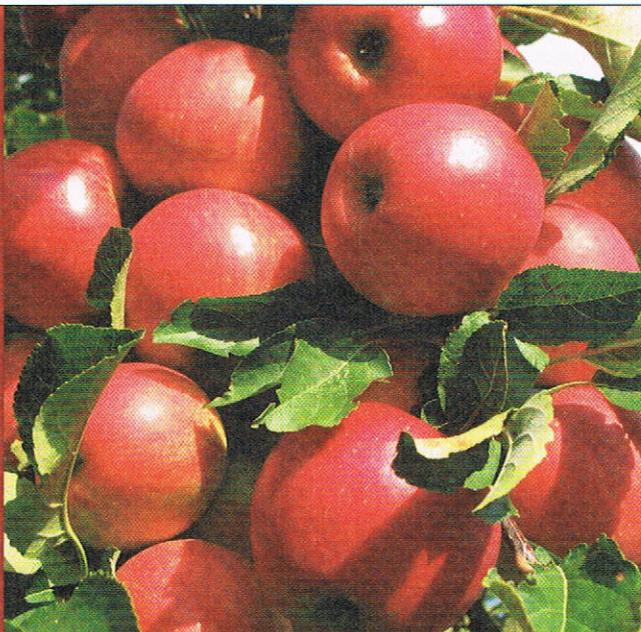
1

Wichtigkeit des Preises bei Einzel- und Mehrpersonenreisen am Beispiel einer Bahnreise



Quelle: Wilger (2004)

©Krämer/Wilger; planung & analyse 2/10



Frisches Denken, reife Lösungen

Erfahrung für die Praxis:

Marktforschung 2.0

Unsere Feedback Community **YourCrowd™** ist ein innovativer Forschungsansatz, der sich in der Praxis erfolgreich bewährt hat.

Wir bringen für Sie das Beste aus der klassischen und der Web 2.0 Marktforschung zusammen.

Für weitere Informationen stehen wir Ihnen gerne persönlich zur Verfügung.

Dr. Detlef Struck
 alegas ag
 Siegesstr. 13
 80802 München
 Tel: 089 330 295 68
 detlef.struck@alegas.de
 www.alegas.de

alegas

 insight · foresight · advice

Abstract

Price is a crucial factor when selecting the mode of transport. The following article gives some hints to conduct empirical studies and validate the results of pricing projects in the transportation sector. Besides the identification of the right sampling method it is crucial to realistically display the travel parameters during the interview. To set the pricing right, the entire process of selecting the mode of transport has to be examined. A validation of the empirical data and an efficient controlling of the pricing measures determine that pricing studies have a high quality and can be used as a basis for managerial decision making in the operative and strategic marketing.

und Preiswichtigkeiten sind keine absoluten Größen, sondern determinieren sich durch die angebotenen Merkmalsausprägungen.

Identifizierung von Nutzungshemmnissen in der individuellen Verkehrsmittelwahl

Für das Verständnis von Erhebungsdaten und Zahlungsbereitschaften innerhalb der Verkehrsmittelwahl ist bedeutsam, im Interview Klarheit über die Art des Wahlprozesses beim Befragten zu bekommen. Hierbei sind extensive (hoher Informationsbedarf, langsame Informationsverarbeitung), limitierte und habitualisierte Formen (geringer Informationsbedarf, schnelle Informationsverarbeitung) zu unterscheiden. Bei bestimmten Kundensegmenten ist festzustellen, dass in der Verkehrsmittelwahl eine starke Habitualisierung vorliegt. Dies ist der Fall, wenn für typische Reisen nur begrenzte Informationen aufgenommen werden. So kann bei einer geschäftlich bedingten, sich wiederholenden Reise zwischen zwei Großstädten mittlerer Entfernung die Wahl des Verkehrsmittels Bahn oder Flugzeug bereits grundsätzlich feststehen. Relevante Informationen sind für den Entscheider dann eher die Verbindungen, die Anzahl der Umstiege und die konkrete Reisedauer (Start und Ankunft). Da-

raus folgt, dass die Rolle des Preises als Determinante der Verkehrsmittelwahl in Beziehung zum Reiseanlass und zum vorliegenden Entscheidungsverhalten steht. Die Art der Informationsverarbeitung ist direkt davon abhängig, in welchen Phasen die Verkehrsmittelwahl abläuft bzw. auch an welchem Schritt eine Verkehrsmittelwahl getroffen oder abgebrochen wird. Dabei sind unterschiedliche Stufen zu unterscheiden (siehe Abbildung 2):

- Vielfach ist festzustellen, dass der Preis als Nutzungshemmnis zu Beginn des Verkehrsmittelwahlprozesses kein Top-Thema darstellt (Schritt 1: relevanter Markt, Nutzungshemmnis Preis: 12 Prozent). Vielmehr spielt hier eine Rolle, ob der Anbieter oder ein Angebot dem potenziellen Reisenden bekannt ist bzw. welche Vertrautheit mit dem Produkt besteht (Nutzungshemmnis Bekanntheit: 60 Prozent).
- Zu unterscheiden sind davon Fälle, bei denen ein Anbieter bereits als relevantes Verkehrsmittel in das evoked set aufgenommen wurde. In dieser Phase spielt der Preis eine vergleichsweise große Rolle (Nutzungshemmnis Preis: 34 Prozent). Diese Erkenntnisse deuten klar darauf hin, dass besonders in dieser Phase bestimmte Marktsegmente über den Preis ansprechbar sind (hohe Preiselastizität).
- Besteht bereits eine Kundenbeziehung,

orientiert sich der Kunde im Verkehrsmittelwahlprozess – beispielsweise an der Schnittstelle von der einmaligen zur mehrmaligen Nutzung – eher an Angebotsaspekten und weniger am Preis (Nutzungshemmnis Produkt: 59 Prozent).

Validierung von Zahlungsbereitschaften und Preiselastizitäten

Die in der Wissenschaft geführten Diskussionen über die richtige Wahl von Instrumenten zur Bestimmung von Zahlungsbereitschaften, wie beispielsweise der Vergleich von direkten und indirekten Ansätzen, sind für das Pricing im Alltag nur begrenzt hilfreich: Insbesondere dann, wenn vermutet wird, dass durch die richtige Wahl des Instruments die Ergebnismenge einer Pricing-Studie final bestimmt ist. Unabhängig von den ausgewählten Methoden der empirischen Forschung ist eine Validierungsphase erforderlich, deren Aufwand und Bedeutung vielfach unterschätzt wird: Hier ist zu prüfen, ob die Angaben zu Zahlungsbereitschaften, Preissensitivitäten oder auch Präferenzstrukturen valide sind. Verzerrungen sind immer dann möglich, wenn der Befragte innerhalb des Interviews in einer Form konditioniert wird, welche nicht seinem üblichen Entscheidungsverhalten entspricht, zum Beispiel durch ein sehr langes Interview, während die tatsächlichen Entscheidungsprozesse des Befragten sehr schnell ablaufen. Gleichzeitig sind Aufklärungseffekte möglich, wenn Probanden durch das Experimentaldesign über Leistungsparameter aufgeklärt werden, die ihnen vor dem Interview und in der Realität so nicht bewusst waren. Bei allen Vorteilen, die beispielsweise dem Erhebungsinstrumentarium Conjoint Measurement zuzurechnen sind, ergeben sich in der Praxis vielfach Effekte eines Over-Reportings (zum Beispiel bei der Gewinnung von Neukunden). Da diese in der Regel für die Gesamtwirtschaftlichkeit bestimmend sind, ist ein möglicher Bias hier besonders gravierend.

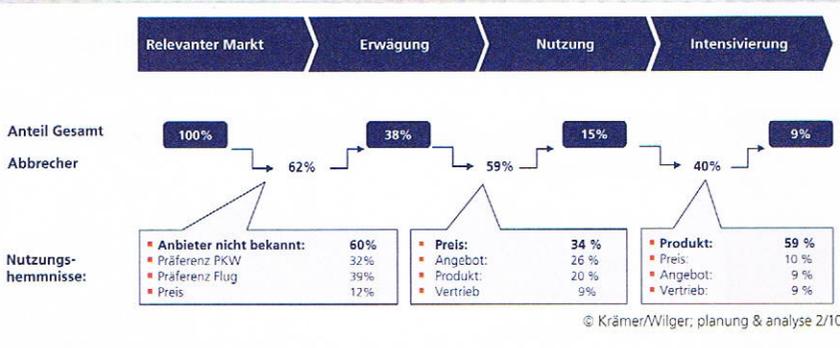
Umso wichtiger ist die Erkenntnis, dass Sekundärquellen zur Validierung der Erhebungsdaten einbezogen werden, sei es in Form vergleichbarer Studien, Zeitreihen aus Verkaufsdaten oder aber Expertenwissen aus den Fachbereichen.

Berücksichtigung preispsychologischer und kundendynamischer Faktoren

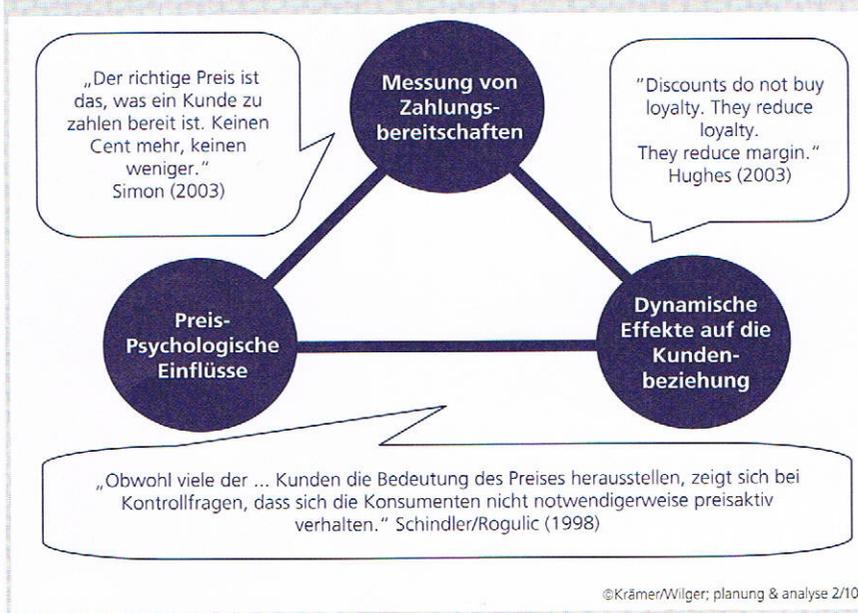
Unbestritten stellt die statische Messung der Zahlungsbereitschaften für die Optimierung von Preisen einen wesentlichen Eckpunkt

2

Die Bedeutung des Preises als Nutzungshemmnis in der Verkehrsmittelwahl (beispielhafte Studienergebnisse)



Pricing im dreidimensionalen Raum



dar. Trotzdem ist darüber hinaus zu berücksichtigen, welche preispsychologischen Einflüsse bestehen – eine objektive Preisreduktion eines Anbieters kann beispielsweise verbunden mit anderen Angebotsanpassungen am Markt als eine Preiserhöhung wahrgenommen werden. Vielfach wird in Simulationen zur Verkehrsmittelwahl eine Rationalität unterstellt, die in der Realität von irrationalen Entscheidungsprozessen überstrahlt wird. Aus einer Reihe von preispsychologischen Aspekten seien hier nur einige beispielhaft genannt:

- Ankerpreise und Preiseriosität (Werden sehr günstige Preise als tatsächlich verfügbar und buchbar bzw. als Lockangebot wahrgenommen?).
- Preisoptik und Preisstrukturen (Welche Bestandteile des Preises werden wie durch den Kunden wahrgenommen?).
- Preiswürdigkeit und Preisimage (Wie wird ein konkreter Preis im Verhältnis zur spezifischen Leistung wahrgenommen, das heißt Reisedauer, Verbindungen oder Tarifkonditionen?).

Da sich die Verkehrsmittelwahl häufig durch wiederkehrende Entscheidungen auszeichnet, müssen darüber hinaus die dynamischen Wirkungen auf die Kundenbeziehungen und den Kundenwert berücksichtigt werden (siehe Abbildung 3). So kann es sinnvoll sein, bestehende Zahlungsbereitschaften nicht voll auszuschöpfen und stattdessen über eine erhöhte Haltbarkeit der Kundenbeziehung eine Steigerung des Kundenwertes zu erreichen. Bleiben diese Fragestellungen außen vor, liegt die Gefahr nahe, mit dem Pricing am Markt und Kunden vorbei zu agieren.

Einrichtung von Monitoring- und Preiscontrolling-Prozessen

Insbesondere sollte das Pricing als Regelprozess verstanden werden, bei dem die Marktforschung als Datenlieferant für die initiale Preisoptimierung fungiert. Wichtig ist, durch eine Beobachtung des Marktes und eine Befragung der Kunden Kennziffern bereitzustellen, die erkennen lassen, inwieweit die Kernziele eines Preisangebotes erreicht werden.

So lassen sich die zentralen Parameter für die Wirtschaftlichkeit innerhalb einer kürzeren Befragung von Reisenden erheben. Gegenstand sind beispielsweise die Fragestellung, welche Zielkunden tatsächlich angesprochen werden, welche Informationsquellen genutzt wurden, inwieweit zusätzliche Nachfrage stimuliert werden kann bzw. welche Einnahmen-Kannibalisierung bereits bestehender Angebote entsteht. Auch in diesem Prozess-Schritt liegt in einer adäquaten Vernetzung unterschiedlicher Datenquellen eine besonders große Wertschöpfung.

Im Bereich von Verkehrsdienstleistungen ergeben sich relativ gute Voraussetzungen für die Durchführung entsprechender Controllingstudien. Vorteilhaft sind hier Befragungen, die im unmittelbaren Bereich der getätigten Reise ablaufen. Auch hier zeigt sich, dass die konkrete Erfassung der Reiseparameter und des Entscheidungsprozesses wesentliche Faktoren für die Qualität des Preiscontrollings sind. Die richtige Vernetzung unterschiedlicher Datenquellen (empirische Studien und Verkaufsdä-

ten) spielt dabei eine mindestens so wichtige Rolle wie die handwerklich gute Durchführung der empirischen Marktforschung.

Fazit

Bei der Durchführung von Pricing-Studien im Bereich von Verkehrsdienstleistungen sind Besonderheiten zu berücksichtigen, die einen hohen Einfluss auf die Güte der Ergebnisse haben. Die häufig in den Vordergrund gerückte Frage des optimalen Instrumentariums zur Messung von Zahlungsbereitschaften führt in der Praxis leider zu dem Missverständnis, dass durch die Wahl des richtigen Instruments bereits die Güte der Studienergebnisse entschieden wird. In der Regel liegt – unabhängig von den Erhebungsinstrumentarien – die größte Wertschöpfung in der Validierung der Ergebnisse sowie in der Verknüpfung unterschiedlicher Datenquellen. △

Literatur

Göldner, G.; Krämer, A.; Wilger, G.: Marktchancen für Nischenplayer? Wie sich DB Autozug im europäischen Reise-markt behaupten kann. In: ZEVrail, 11-12/2008, S. 504-510.

Hughes, A. M.: The Customer Loyalty Solution. New York 2003.

Krämer, A.; Wilger, G.: Messung von vielschichtigen Kundenpräferenzen mittels Conjoint Measurement. In: planung & analyse, 5/1999, S. 50-56.

Krämer, A.; Wilger, G.; Dethlefsen, H. A.: Es muss nicht immer Conjoint sein: Kundensegmentierung als Basis des neuen Preissystems der Deutschen Bahn. In: planung & analyse, 6/2001, S. 74-79.

Schindler, H.; Rogulic, C.: Vom Preiskampf zur Steuerung des Preisimages. In: Absatzwirtschaft, Heft 12/1998, S. 68-73.

Sommer, C.: Preisfrage. Ein Gespräch mit Professor Hermann Simon über die Tücken der Preisgestaltung. In: brand eins, Heft 2/2003, S. 52-55.

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