

Rabatt- und Kundenbindungskarten im Personenverkehr

Länderübergreifende Analyse zu den Bahn-Rabattkarten in der DACH-Region

Discount and loyalty cards in passenger rail traffic

Cross-national analysis regarding railway-discount-cards in the DACH region

Prof. Dr. Andreas Krämer, Bonn (Deutschland)

Zusammenfassung

Im Gegensatz zu Airlines, Fernbussen und anderen Bahnen mit geschlossenen Systemen (TGV, Amtrak etc.) setzen die nationalen Bahnen im DACH-Gebiet (DB, ÖBB und SBB) sehr stark auf die Vermarktung von Rabattkarten, die gegen Zahlung einer Jahresgebühr einen Rabatt auf den Normalpreis gewähren (25 %, 50 % oder 100 %). Da die Wirkungsweise dieser Rabattkarten vielschichtiger ist als vermutet, werden zunächst Chancen und Risiken jeweils aus Sicht der Kunden und des Unternehmens gegenübergestellt und diskutiert. Danach werden unterschiedliche Hypothesen (Mythen) untersucht, die häufig als Erklärung für die Wirkung der Rabattkarten herangezogen werden. Abschließend werden Entwicklungspfade für die zukünftige Ausgestaltung der Rabattkarten beleuchtet, die den modernen Anforderungen an Loyalitätssysteme gerecht werden.

Abstract

Unlike airlines, express coach services and other railway companies with closed systems (TGV, Amtrak etc.) national railways in the German speaking countries (DB, ÖBB and SBB) strongly rely on the promotion of discount cards, which offer a discount on the full fare (25 %, 50 % or 100 %) against a payment of an annual fee. Since the effects of these discount cards are more complex than expected, opportunities and risks in each of the customers and the company's view are first compared and discussed. Afterwards different hypotheses (myths) are examined, which are often used to explain the mechanics of the discount cards. Finally development paths for the future modification of the discount cards are presented, which meet the modern requirements of loyalty systems.

1 Die BahnCard – eine Rabattkarte mit Emotionen

Am 4. Dezember 2014 sah es kurz so aus, als wollte die Deutsche Bahn ihr wichtigstes Kundenbindungsinstrumentarium, die BahnCard, abschaffen. Nachdem zu frühen Morgenstunden per Twitter die Meldung „BahnCard soll abgeschafft werden“ verbreitet wurde, entwickelte sich eine aufgeheizte Diskussion (später beschreibt dies DIE ZEIT wie folgt: „Den Bahnfahrern die BahnCard wegzunehmen, so schien es, ist etwa so schlimm, wie den Autofahrern die freie Fahrt auf Autobahnen zu verbieten. Ein nationaler Statusverlust.“ [1]). Das Dementi der Deutschen Bahn folgte umgehend. Auch

in den nachfolgend dazu geführten Diskussionen sind sich die Experten uneinig über den Sinn und Zweck der BahnCard [1]. Vor diesem Hintergrund soll nachfolgend der Versuch unternommen werden, die Wirkungsweise der BahnCard (vorrangig der BahnCard 50) detailliert zu untersuchen, und zwar einerseits aus Sicht der Kunden, andererseits aus Sicht der Bahnunternehmen. Die Perspektive ist dabei auf den Personenverkehr in Deutschland, Österreich und der Schweiz gerichtet. In den Untersuchungsregionen spielen Rabattkarten (BahnCard in Deutschland, VORTEILSCARD in Österreich, Halbtax-Abonnement in der Schweiz) eine jeweils sehr starke Rolle in Bezug auf die Einnahmen und Fahr-

ten im jeweiligen Personenverkehr des Landes (Bild 1).

Allerdings bestehen für die Bahnen in der DACH-Region unterschiedliche Voraussetzungen, wie die Ergebnisse der Studie MobilitätsTRENDS 2015 (Mobilitäts-erhebung basierend auf ca. 4500 Online-Interviews) zeigen. Diese erlauben zusätzlich zu verfügbaren Sekundärdaten eine Marktbeschreibung:

- Deutschland ist geprägt durch ein vielschichtiges Sortiment an unterschiedlichen BahnCard-Typen. Während die BahnCard 100 als „Flatprice“-Angebot mengenmäßig relativ bedeutungslos ist, besitzt die BahnCard 25 (25 % Rabatt auf Spar- und Normalpreise) die bestandsmäßig größte Bedeutung (ca.

Rabatt auf den Normalpreis*	Deutschland (DB)	Österreich (ÖBB)	Schweiz (SBB)
25 %	BahnCard 25 (Preise zwischen 41 und 62 EUR, 2. Klasse)	Kein Angebot	Kein Angebot
50 %	BahnCard 50 (Preise zwischen 127 und 255 EUR, 2. Klasse)	VORTEILSCARD (Preise zwischen 19 und 99 EUR), klassenlos (kann in 1. oder 2. Klasse genutzt werden)	Halbtax-Abonnement (Preise 175 CHF 1 Jahr; 330 CHF 2 Jahre; 450 CHF 3 Jahre), klassenlos
100 %	BahnCard 100 (4.090 EUR, 2. Klasse)	ÖSTERREICHCARD (Preise zwischen 1.024 und 1.679 EUR)	General-Abonnement (Preise zwischen 1.615 und 3.655 CHF)
Bestand / Bonusprogramm (Status)	Ca. 5 Mio. Karten / bahn.bonus (bahn.comfort)	Ca. 0,9 Mio. Karten / abgeschafft 2013	Ca. 2,8 Mio. Karten / MOBIL.bonus (kein Statuskundenprogr.)

* Nur Preise für die 2. Klasse dargestellt (Preis für Jahreskarten, Stand 06/2015); ohne Zusatzkarten

Bild 1: Rabatt- und Kundenbindungskarten der Bahnen in der DACH-Region

3,6 Mio. Stück), weit vor der BahnCard 50 (ca. 1,4 Mio. Stück). Neben den jeweils 12 Monate gültigen Abos sind auch Einsteiger- und Aktionskarten im Angebot. 1. und 2. Klasse werden produktmäßig klar getrennt. Außerdem werden Zielgruppenkarten z. B. für Jugendliche (Jugend BahnCard 25) und Firmenkunden (BahnCard Business) angeboten. Die Durchdringung in der deutschen Bevölkerung beträgt ca. 6 %.

– Die VORTEILSCARD bieten die ÖBB in einem relativ überschaubaren Sortiment an, neben der Standardkarte (99 EUR) sind reduzierte VORTEILSCARDS (VC) für Studenten und Senioren im Markt (alle klassenlos). Die

Rabattkarte gewährt 50 % Rabatt auf den Normalpreis beim Ticketkauf im Internet und 45 % bei den sonstigen Vertriebskanälen. Das Pendant zur deutschen BahnCard 100 stellt die ÖSTERREICHCARD dar. Eine Rabattkarte mit 25 %-iger Ermäßigung – wie in Deutschland – wird nicht angeboten. Die Durchdringung der beschriebenen Rabattkarten in der Bevölkerung beträgt ca. 13 %.

– Besonderheit des Schweizer Bahnmarkts ist die starke Abonnement-Durchdringung. Die 2,8 Millionen Abonnements – 2,4 Mio. Halbtax-Abonnements (HTA) und ca. 0,4 Mio. General-Abonnements (GA) – ergeben in Relation zu ca. 8,2 Millionen

Einwohnern 34 % Abonnement-Durchdringung. Das Halbtax-Abonnement entspricht von der Preislogik der BahnCard 50, das General-Abonnement der BahnCard 100. Während in Deutschland etwa 40 000 bis 50 000 Kunden eine BahnCard 100 besitzen, sind dies in der Schweiz beim GA etwa zehnmal mehr.

2 Wirkungsweise des „BahnCard 50-Systems“

Um die Wirkungsweise der BahnCard gesamthaft darzustellen, ist es sinnvoll, eine Bewertung aus Sicht des Unternehmens einerseits und des Kunden andererseits

vorzunehmen. Aus Perspektive des Kunden stellt sich die Frage, ob das Rabattinstrumentarium einen ausreichend großen Nettonutzen liefert. Aus Perspektive des Unternehmens ist sicherzustellen, dass ein ausreichender Cash-Flow aus der Kundenbeziehung generiert wird. In der Strategieentwicklung wird dieser Zusammenhang unter dem Begriff des Value-to-Value-Ansatzes (V2V) konzeptionell beschrieben [2].

In der Betrachtung ergeben sich jeweils Chancen und Risiken (Bild 2). Aus Gründen der Vereinfachung bezieht diese Sicht vorrangig auf das Modell der 50 %-igen Rabattierung (BahnCard 50, VC, HTA).

2.1 Rabattkarten aus Kundenperspektive

Für den Bahnreisenden ergibt sich durch den Kauf der Rabattkarte die Möglichkeit, Planbarkeit in Bezug auf den erreichbaren Rabatt zu erhalten (50 % Rabatt auf den Normalpreis). Sofern der Normalpreis eine bekannte Größe darstellt, bedeutet dies für den Kunden Planbarkeit in Bezug auf den Endpreis des Tickets. Gerade für Vielreisende bestehen gute Möglichkeiten, das individuelle Budget für Reisen deutlich zu reduzieren. Die nichtlineare Preisbildung (Jahresge-

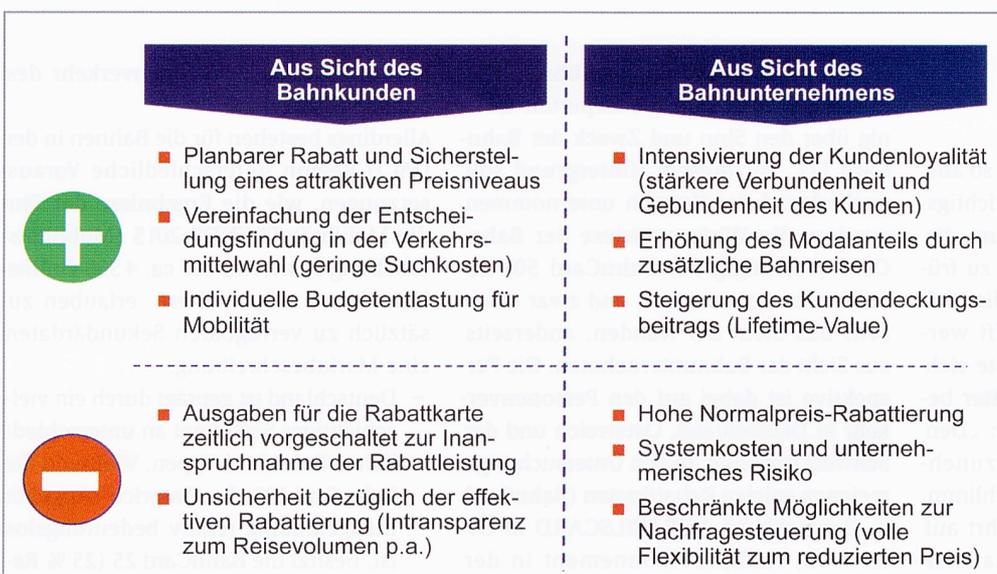


Bild 2: Vor- und Nachteile von Rabattkarten aus Kunden- und Unternehmenssicht

büher plus abgesenkter km-Preis) begünstigt Personen mit einem planbaren hohen Reisevolumen. Bei Zugrundelegung einer Bahnnutzung von ca. 12 000 km (20 Reisen mit je 300 km einfache Entfernung, km-Preis ca. 20 ct.) würden sich bei Nutzung des Normalpreises Kosten von ca. 2 400 EUR p.a. ergeben. Mit Kauf der BahnCard 50 (Jahresgebühr 2. Klasse: 255 EUR) sinken die Ausgaben bei sonst gleichen Umständen auf 1 455 EUR, d. h. um 40 %. Gleichzeitig besteht für den Kunden der Anreiz, Fahrten anderer Verkehrsmittel auf die Bahn zu verlagern. Dies formuliert Tacke wie folgt: „Die BahnCard ahmt die Kostenstruktur des Autos nach.“ [1]. So zeigen empirische Studien, dass der mittlere Preis, der von den (potenziellen) Kunden als preisgünstig betrachtet wird, im Bereich von 50 % des Normalpreises liegt [3]. Planungssicherheit und Preisgünstigkeit der Bahn führen zu einer vereinfachten Verkehrsmittelwahl und verstärkter Kundenbindung [4]. Der Besitz der Rabattkarte hat somit Einfluss auf den gesamten Entscheidungsprozess (von der Erwägung der Bahn für eine bestimmte Reise bis zum Ticketkauf [5]). Dies drückt sich auch in der Zustimmung zu bahnspezifischen Aussagen aus (Bild 3).

Im Ländervergleich zeigt sich bei Besitzern von Rabattkarten in der Schweiz (HTA, GA) eine besonders hohe Zufriedenheit mit der Bahn als Verkehrsmittel,

die im Mittel knapp bei 80 % liegt (Zustimmung). Gleichmaßen sehen die Schweizer Rabattkarten-Besitzer eine vergleichsweise stärkere Preissteigerung der Bahn in den letzten Jahren. Das Zufriedenheitsniveau der deutschen Kartenbesitzer (BahnCard 25, 50 und 100) ist insgesamt deutlich geringer als in der Schweiz und Österreich. Dies bestätigen auch frühere Untersuchungen [3]. Den Chancen der Rabattkarte stellen sich Risiken entgegen. Zum einen muss der Kunde durch den Kauf der Jahresgebühr in Vorleistung treten (Liquiditätsverlust), zum anderen trägt der Kunde das Risiko, den Break-even der Rabattkarte nicht zu erreichen. Dies kann eintreten, weil sich zum Beispiel die geplante Mobilität verändert hat. Im konkreten Fall kann dies vorliegen, sofern im obigen Beispiel nicht 20, sondern nur drei Bahnreisen p.a. unternommen werden. In diesem Fall würde der Kunde unter rationalen Gesichtspunkten besser auf die BahnCard 50 verzichten (Ausgaben im Normalpreis: 360 EUR p.a.), weil die Ausgaben mit BahnCard 50 (435 EUR = BahnCard-Preis 255 EUR plus Tickets 180 EUR) höher liegen.

2.2 Rabattkarten aus Unternehmensperspektive

Bahnunternehmen profitieren einerseits von der Loyalität der Kunden (Kauf und Nutzung der Rabattkarte), andererseits je

nach Kundensegment durch zusätzliche Einnahmen. Im soeben beschriebenen Fall des Unterschreitens des Break-even-Punktes der Rabattkarte ergibt sich eine „Intransparenz-Rente“ für die Deutsche Bahn bzw. das Bahnunternehmen. Die Bahn zieht (zumindest kurzfristig) einen Nutzen daraus, dass der Kunde die falsche Entscheidung trifft (für die Rabattkarte). Liegt der Kunde bezüglich des Reisevolumens oberhalb des Break-evens, ergeben sich Chancen durch die Gewinnung von zusätzlicher Nachfrage. Für das Unternehmen entstehen dann Risiken, wenn durch die starke Rabattierung des Normalpreises bei den Kunden Zahlungsbereitschaften unausgeschöpft bleiben. Gerade in Zügen, in denen die Auslastung sehr hoch ist (z. B. auf Top-Strecken Freitag nachmittags) ist es kaum möglich, einen höheren Durchschnittspreis zu erzielen, wenn die Kundenstruktur stark durch Besitzer einer Karte mit hohem Rabatt geprägt ist. Gleichzeitig bestehen wenig Möglichkeiten, mittels dynamischen Pricing eine Glättung der Nachfrage zu erreichen und so die Kapazitäten gleichmäßiger auszulasten. Immer wieder werden in diesem Zusammenhang vermeintlich einfache „Lösungsansätze“ skizziert (so z. B. ein Aufpreis in Zeiten hoher Nachfrage), die allerdings in der praktischen Umsetzung mehr Risiken als Nutzen bringen [6]. Setzt das Unternehmen allerdings auf dieses Ziel und setzt ein Erlösmanage-

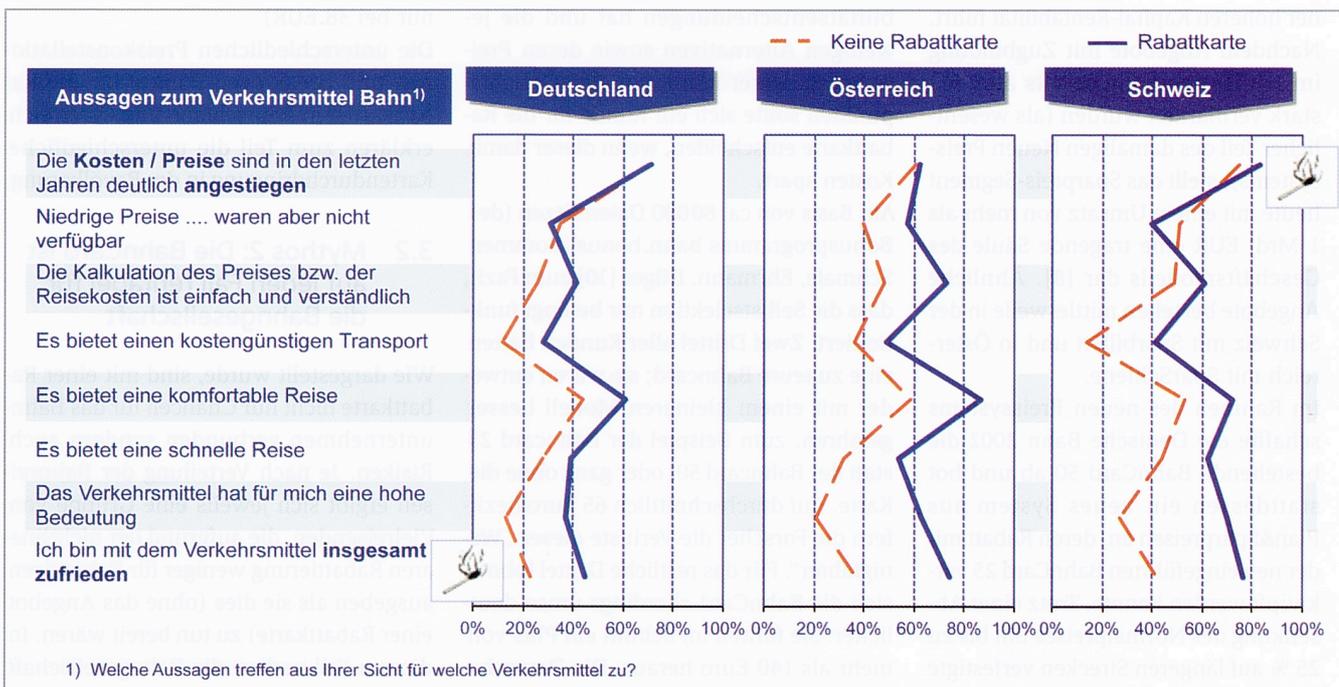


Bild 3: Aussagen zum Verkehrsmittel Bahn nach Rabattkarten-Besitz (% Zustimmung)

mentsystem ein (Angebot verfügbarkeitsgesteuerter Preise), dann stellt eine „starke Rabattkarte“ einen limitierenden Faktor dar: So kommt Ilgmann zum Ergebnis: „Das gegenwärtige Preissystem ist das dümmste, das es gibt.“ Gegen eine relativ geringe Einmalzahlung gewähre die BahnCard einen unverhältnismäßig hohen Rabatt. „25 oder 50 Prozent, wo gibt es das sonst?“ [1].

Neben der Unternehmensperspektive des Betreibers der Rabattkarte (z. B. Deutsche Bahn) sind weitere Unternehmen zu betrachten, z. B. dann, wenn die Rabattkarte auch bei anderen Verkehrsgesellschaften oder Verbänden Anwendung findet [7].

2.3 Sortimentssysteme mit Rabatt- und Kundenbindungskarten

Mit dem Anspruch, einerseits das Loyalitätsmanagement zu forcieren, andererseits durch die Steuerung von Nachfrage zusätzliche Marktanteile zu gewinnen und Auslastungsspitzen abzumildern, haben die deutschsprachigen Bahnen unterschiedliche Maßnahmen ergriffen:

- Einsatz von Erlösmanagement-Instrumentarien in Kombination mit Rabattkarten: 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. Nachdem Angebote mit Zugbindung im DB Fernverkehr bereits ab 2002 stark vermarktet wurden (als wesentlicher Teil des damaligen Neuen Preissystems), stellt das Sparpreis-Segment heute mit einem Umsatz von mehr als 1 Mrd. EUR eine tragende Säule des Geschäftsmodells dar [8]. Ähnliche Angebote bestehen mittlerweile in der Schweiz mit Sparbillet und in Österreich mit SparSchiene.
- Im Rahmen des neuen Preissystems schaffte die Deutsche Bahn 2002 die bestehende BahnCard 50 ab und bot stattdessen ein neues System aus Plan&Sparpreisen an, deren Rabatt mit der neu eingeführten BahnCard 25 verknüpft werden konnte. Trotz einer Absenkung des Normalpreises um bis zu 25 % auf längeren Strecken verfestigte sich in der Öffentlichkeit die Wahrnehmung, Bahnfahren sei durch die Refor-

men teurer geworden. Mitte 2003 wurde die BahnCard 50 auf öffentlichen Druck wieder eingeführt, allerdings zu einem stark erhöhten Preis (200 EUR anstelle der früheren 140 EUR) [9].

Wie dargelegt werden sollte, ist die Wirkungsweise von Rabattkarten wie der BahnCard 50 deutlich komplexer und teilweise auch widersprüchlicher, als sich dies aus öffentlichen Diskussionen heraus ergibt bzw. durch „Experten“ erklärt wird. Zur weiteren Vertiefung soll daher im nächsten Schritt auf einige, z. T. ohne weitere Fundierung verbreitete Erklärungsansätze eingegangen werden, die häufiger für die Rabattkarten der deutschsprachigen Bahnen herangezogen werden.

3 Mythen und Realitäten zur BahnCard bzw. zu Rabattkarten

Vor dem Hintergrund des komplexen Wirkungsmechanismus werden im Folgenden einige Aussagen diskutiert, mit deren Hilfe das Instrumentarium der Rabattkarte häufiger verkürzt beschrieben und erklärt wird.

3.1 Mythos 1: Die BahnCard lohnt sich in den meisten Fällen für den Besitzer nicht

Der Selbstselektions-Mechanismus des Systems BahnCard unterstellt, dass ein Kunde volle Transparenz über seine Mobilitätsentscheidungen hat und die jeweiligen Alternativen sowie deren Preise kennt. Unter rein rationalen Gesichtspunkten sollte sich ein Kunde für die Rabattkarte entscheiden, wenn dieser damit Kosten spart.

Auf Basis von ca. 80000 Datensätzen (des Bonusprogramms bahn.bonus) kommen Schmale, Ehrmann, Dilger [10] zum Fazit, dass die Selbstselektion nur bedingt funktioniert: Zwei Drittel aller Kunden hatten eine zu teure BahnCard; sie wären entweder mit einem kleineren Modell besser gefahren, zum Beispiel der BahnCard 25 statt der BahnCard 50, oder ganz ohne die Karte. Auf durchschnittlich 65 Euro beziffern die Forscher die Verluste dieser „Wenigfahrer“. Für das restliche Drittel lohnte sich die BahnCard allerdings umso deutlicher: Sie fuhren im Schnitt ein Plus von mehr als 140 Euro heraus. Die Deutsche Bahn dementierte diese Ergebnisse aus gutem Grund: Erstens nimmt nicht jeder

Besitzer einer BahnCard am Bonusprogramm teil (die Teilnahmequote ist bei Vielfahrern deutlich überdurchschnittlich) und zweitens ist die Punkte-Sammelaktivität abhängig von der Reiseintensität des Kunden (Vielfahrer erfassen Punkte aus dem Kauf von Tickets systematischer und lückenloser als „Low-User“ der Bahn). Aufgrund dieser systematischen Verzerrung dürfen die Analyseergebnisse nicht als allgemeingültig interpretiert werden. Eigenen Erfahrungen aus einer Vielzahl von Studien zufolge wird in der Tat von einem gewissen Anteil der Kunden der Break-even der BahnCard nicht erreicht, überwiegend aber profitieren die Kunden durch die BahnCard, so dass diese insgesamt ihre Mobilitätsausgaben senken können.

Unbestreitbar sind die Entscheidungsprozesse für eine Rabattkarte komplizierter als dies auf den ersten Blick erscheinen mag. In *Bild 4* sind exemplarisch die Ausgaben mit/ohne Rabattkarte und die Break-even-Punkte (BE) jeweils in Abhängigkeit von der Jahres-km-Leistung für Österreich und Deutschland dargestellt. Während sich die BahnCard 50 in Deutschland ab einem Ticketumsatz von 510 EUR p.a. für den Kunden lohnt (ohne Berücksichtigung der Alternative BahnCard 25, aus Vereinfachungsgründen ist ein linearer km-Preis unterstellt), liegt der korrespondierende Wert in Österreich für die VC bei 198 EUR (in der Zielgruppe der unter 26-Jährigen sogar nur bei 38 EUR).

Die unterschiedlichen Preiskonstellationen und Break-even-Punkte für die Rabattkarten in Deutschland und Österreich erklären zum Teil die unterschiedliche Kartendurchdringung in der Bevölkerung.

3.2 Mythos 2: Die BahnCard ist auf jeden Fall rentabel für die Bahngesellschaft

Wie dargestellt wurde, sind mit einer Rabattkarte nicht nur Chancen für das Bahnunternehmen verbunden sondern auch Risiken. Je nach Verteilung der Bahnreisen ergibt sich jeweils eine Gruppe von Vielreisenden, die aufgrund der nichtlinearen Rabattierung weniger für Bahnreisen ausgeben als sie dies (ohne das Angebot einer Rabattkarte) zu tun bereit wären. In diesem Fall verliert die Bahngesellschaft Einnahmen („Erlöskannibalisierung“). Dies ist der Grund dafür, dass die Inan-

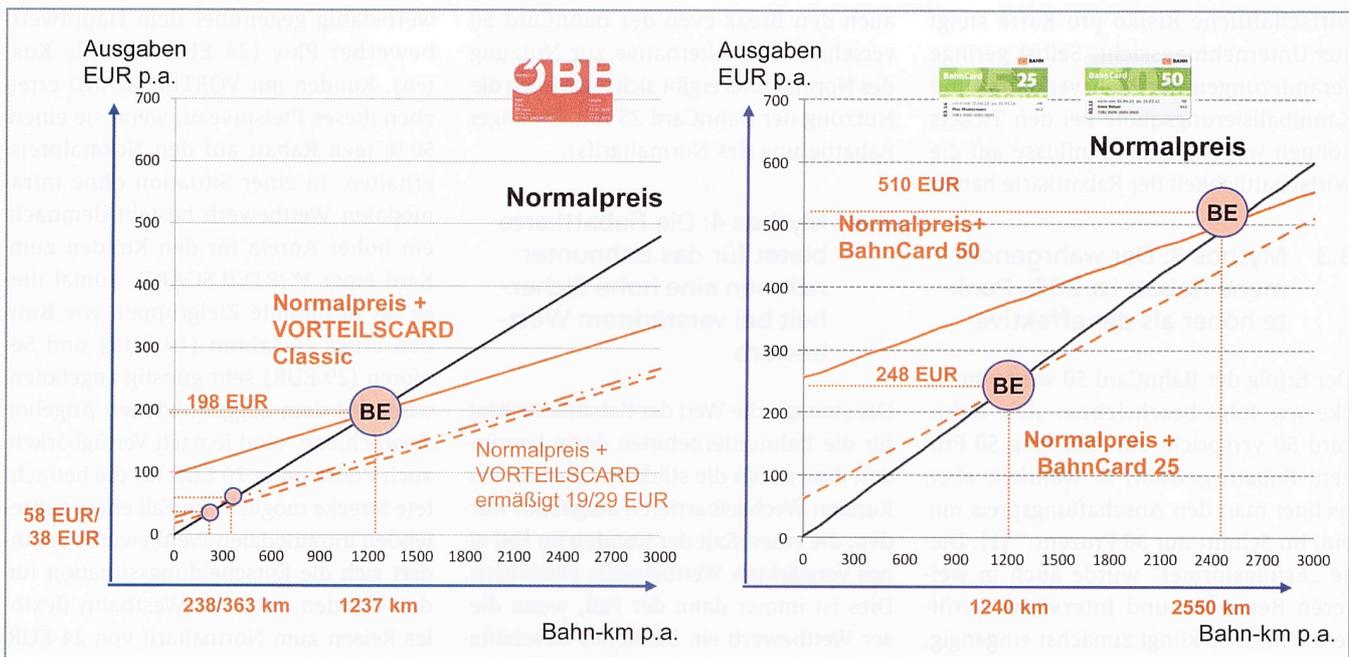


Bild 4: Ausgaben mit/ohne Rabattkarte und Break-even (BE) in A und D

spruchnahme des Rabatts von beispielsweise 50 % die Zahlung einer Jahresgebühr voraussetzt. Die Einnahmen der Bahngesellschaft setzen sich damit einerseits aus der Summe der verkauften Rabattkarten (Jahresgebühr) und andererseits aus den Umsätzen der verkauften reduzierten Tickets (Fahrscheinumsatz) zusammen. Diese Logik ist in Bild 5 grafisch beispielhaft dargestellt. Hierbei sind die Gesamteinnahmen als Index (= 100) berechnet. Ob das Unternehmen insgesamt

durch die Rabattkarte mehr Einnahmen erzielt, hängt im Wesentlichen davon ab, wie viel zusätzliche Nachfrage durch den Besitz der Rabattkarte induziert wird. Dieser zusätzliche Umsatz kompensiert die entgangenen Einnahmen aufgrund der Ticket-Rabattierung. Dies bedeutet zum Beispiel, dass die Wirtschaftlichkeit der regulären VORTEILSCARD (99 EUR) und der regulären BahnCard 50 (255 EUR) – beide mit einer 50 %-Reduzierung auf den Normalpreis – nur dann ähnlich hoch

sein kann, wenn in Österreich die Mehrverkehrsquote deutlich höher oder das Rabattvolumen pro Karte deutlich geringer als in Deutschland ist. Insgesamt trägt die Bahn das wirtschaftliche Risiko des Angebots. In der Regel ist die Jahresgebühr erforderlich, um die Rabattkarte wirtschaftlich tragbar zu machen. Damit wird deutlich: Durch eine Absenkung der Jahresgebühr wird die Rabattkarte aus Kundensicht attraktiver, die Bestandsbasis erhöht sich, aber das

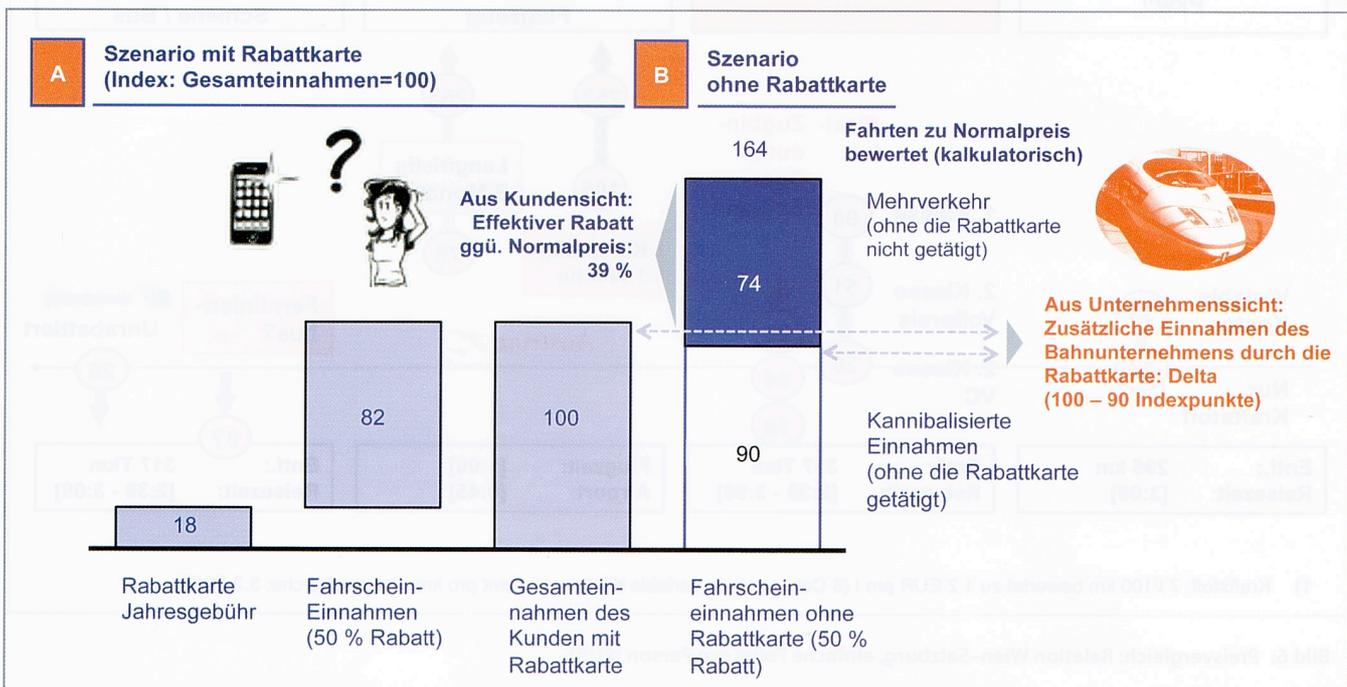


Bild 5: Einnahmewirkungen und wahrgenommener Rabatt

wirtschaftliche Risiko pro Karte steigt aus Unternehmenssicht. Selbst geringe Veränderungen der Mehrverkehrs- und Kannibalisierungsquote bei den Tickets können weitreichende Einflüsse auf die Wirtschaftlichkeit der Rabattkarte haben.

3.3 Mythos 3: Der wahrgenommene Rabatt ist 20%-Punkte höher als der effektive

Der Erfolg der BahnCard 50 wird von Tacke wie folgt beschrieben: „Die BahnCard 50 verspricht ein Jahr lang 50 Prozent Rabatt, gewährt in Wahrheit aber, rechnet man den Anschaffungspreis mit ein, im Schnitt nur 30 Prozent.“ [1]. Diese „Erfolgsformel“ wurde auch in weiteren Berichten und Interviews veröffentlicht. Dies klingt zunächst eingängig, entspricht aber nicht den tatsächlichen Gegebenheiten. Nach eigenen Berechnungen beläuft sich der effektive Rabatt der BahnCard 50 im Mittel eher auf 40 % (Bild 3) und liegt damit deutlich näher am 50-%-Rabattniveau. Grund dafür ist u. a., dass es in den letzten Jahren zu einer stärkeren Konzentration von Vielfahrern im BahnCard 50-Segment gekommen ist. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die günstigere BahnCard 25 nicht nur einen deutlich geringeren Break-even bietet (248 EUR Ticketumsatz p.a.), sondern

auch den Break-even der BahnCard 50 verschiebt (als Alternative zur Nutzung des Normaltarifs ergibt sich zusätzlich die Nutzung der BahnCard 25 mit 25 %-iger Rabattierung des Normaltarifs).

3.4 Mythos 4: Die Rabattkarte bietet für das Bahnunternehmen eine hohe Sicherheit bei verstärktem Wettbewerb

Der strategische Wert der Rabattkarte liegt für die Bahnunternehmen darin begründet, dass durch die stärkere Loyalität der Kunden Wechselbarrieren aufgebaut werden, die einen Exit der Kunden im Fall eines verstärkten Wettbewerbs verringern. Dies ist immer dann der Fall, wenn dieser Wettbewerb ein ähnliches Geschäfts- und Marketingkonzept aufweist wie das Bahnunternehmen selbst (beispielsweise das Angebot von HKX auf der Strecke Köln–Hamburg bis 2014). Anders gestaltet sich das Bild, wenn die Wettbewerber sich nicht an „bestehende Regeln“ halten. Als Beispiel dafür ist der Markteintritt der Westbahn in Österreich auf dem Korridor Wien–Salzburg zu nennen (Bild 6), dessen Konsequenzen hier kurz beschrieben werden: Mit einem Normalpreis von 51 EUR (2. Kl.) ist die ÖBB nur bedingt wettbe-

werbsfähig gegenüber dem Hauptwettbewerber Pkw (24 EUR variable Kosten). Kunden mit VORTEILSCARD erreichen dieses Preisniveau, wenn sie einen 50 %-igen Rabatt auf den Normalpreis erhalten. In einer Situation ohne intramodalen Wettbewerb besteht demnach ein hoher Anreiz für den Kunden zum Kauf einer VORTEILSCARD, zumal diese für bestimmte Zielgruppen wie Kunden unter 26 Jahren (19 EUR) und Senioren (29 EUR) sehr günstig angeboten wird. Mit dem zuggebundenen Angebot „SparSchiene“ sind je nach Verfügbarkeit auch Preise unter 20 EUR für die betrachtete Strecke möglich. Im Fall eines auftretenden intramodalen Wettbewerbs verändert sich die Entscheidungssituation für den Kunden, weil die Westbahn flexibles Reisen zum Normaltarif von 24 EUR anbietet (etwa das Niveau der ÖBB mit VORTEILSCARD-Rabatt).

4 Ausblick

Bei der Weiterentwicklung des Systems Rabattkarte sind unterschiedliche Entwicklungsperspektiven darstellbar, die teilweise bereits (von einzelnen Bahnen) realisiert wurden. Dazu zählen:

- Weiterentwicklung der Rabattkarte (volle Flexibilität, hoher Rabatt) in eine mit dem Erlösmanagement in-

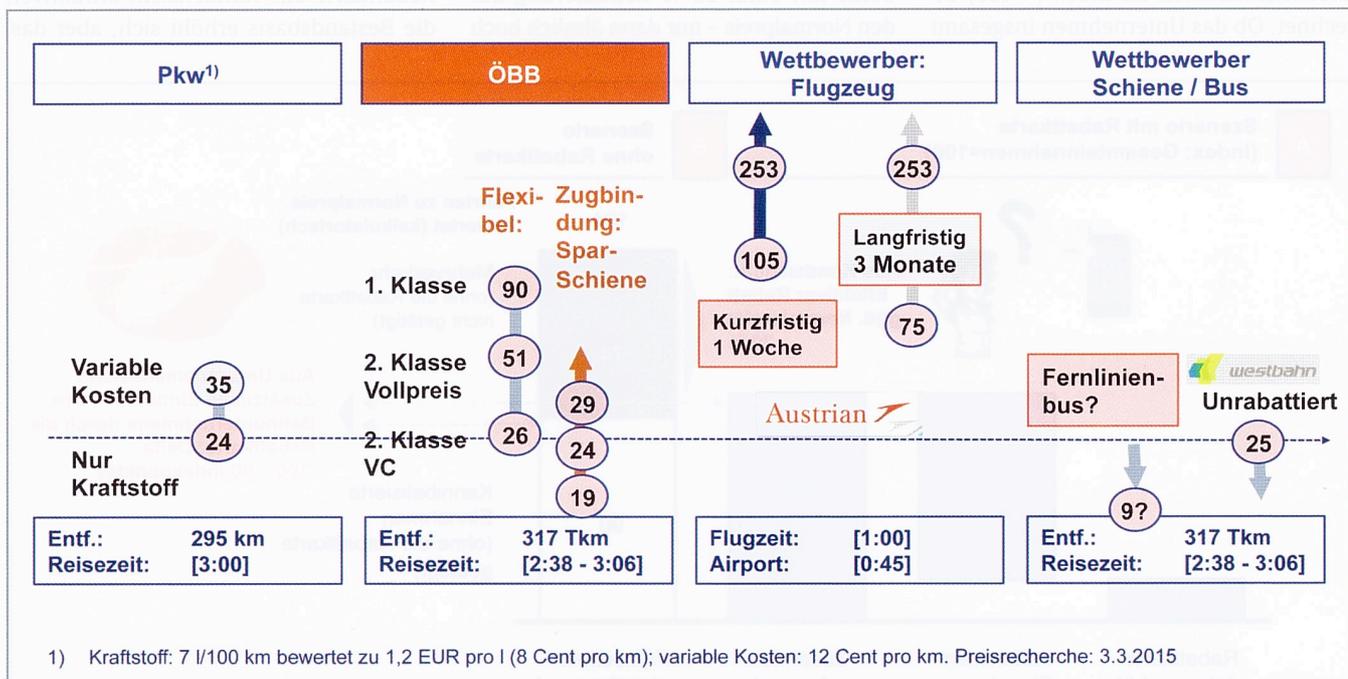


Bild 6: Preisvergleich: Relation Wien–Salzburg, einfache Fahrt pro Person (EUR)

tegrierte Rabattkarte. Diesen Ansatz hat die Deutsche Bahn bereits mit Einführung des damaligen Neuen Preissystems in 2002 realisiert. Vorteil der BahnCard 25 ist, dass sowohl der Normalpreis als auch der entsprechend verfügbarkeitsgesteuerte Sparpreis 25 % rabattiert werden. Dies kann dazu führen, dass sich effektive Rabatte von mehr als 50 % (also mehr als bei der BahnCard 50) für eine zugewundene Buchung ergeben. Bei den SBB können Halbtax-Abonnemente sogar deutlich höhere effektive Rabatte erreichen, da die Rabattkarte eine zusätzliche bis zu 50 %-ige Ermäßigung auf das Sparbillet zulässt.

- Aufbau eines Loyalitätssystems, welches die Rabattkarte in ein zentrales Kundenkonto weiterentwickelt. Ziel muss es dabei sein, dem Kunden alle relevanten Transaktionen aufzuzeigen und ihn bei der Überprüfung der Frage „Lohnt sich meine Rabattkarte?“ zu unterstützen. Dieses Kundenkonto kann auch die Plattform für weitere Angebote sein (CarSharing, Fahrradverleih etc.). In die gleiche Richtung gehen neue Trägermedien (z. B. Swisscard) oder die Möglichkeit der Zahlungsfunktion.
- Schaffung von günstigen „Einstiegsmöglichkeiten“ in das Kundenbindungssystem. Dies kann zum Beispiel durch einen sehr niedrigen Break-even-Punkt erreicht werden (siehe VC für unter 26-Jährige ab 19 EUR Jahresgebühr oder das Angebot der Jugend BahnCard 25, bei der 6- bis einschließlich 18-Jährige gegen Zahlung von 10 EUR Bearbeitungsgebühr für maximal 5 Jahre eine volle BahnCard 25-Funktionalität erhalten). Die DB versucht darüber hinaus, durch das Angebot von Probe- oder Aktions-BahnCards (Gültigkeit reduziert, Kartengebühr reduziert) bisherige Nichtkäufer mit dem Rabatt- und Kundenbindungssystem vertraut zu machen.
- Strategie-Shift von einer Gebundenheits- in eine Verbundenheitsentwicklung der Kunden. Dies erfordert neben der Nutzenargumentation über Rabatt eine emotionale Bindung zum Beispiel dadurch, dass der Kunde sich

bei der Bahn gut aufgehoben fühlt. Als Beispiel für einen Zusatznutzen, der einen deutlichen Nutzensgewinn aus Kundensicht beinhaltet, kann das City-Ticket der Deutschen Bahn genannt werden [11]. So fahren BahnCard-Kunden mit ihrer Fernverkehrsfahrkarte (Strecken über 100 km, innerhalb Deutschlands) in 123 deutschen Städten kostenlos innerstädtisch im Geltungsbereich des City-Tickets mit Bus, S-Bahn, U-Bahn und Straßenbahn zum Startbahnhof und am Zielbahnhof bis zu Ihrem Reiseziel mit öffentlichen Verkehrsmitteln weiter. BahnCard 100-Inhaber können alle öffentlichen Nahverkehrsmittel in den City-Gebieten der einbezogenen Städte kostenlos nutzen – hier ist das City-Ticket inklusive. Ein Kundennutzen ergibt sich gleich mehrfach: Zum einen handelt es sich um eine Prozessvereinfachung (der Kunde muss sich nicht mit den Tarifsystemen im ÖPNV der jeweiligen Stadt auseinander setzen), zum anderen errechnen sich leicht Einsparungen in Höhe von 4 bis 5 EUR pro einfache Strecke, wenn der ÖPNV im Vor- und Nachlauf kostenlos genutzt wird.

Neben aller Kritik an den Preissystemen der deutschsprachigen Bahnen und dem Verweis auf die Erfolgsmodelle geschlossener Systeme (Airlines, TGV etc.) darf nicht vergessen werden, dass das offene (oder halboffene) System ein strategischer Wettbewerbsvorteil der Bahn ist, und zwar gegenüber dem Pkw, dem Flugzeug und neuerdings auch dem Fernlinienbus [12]. Die im Markt genutzten Rabattkarten stellen die Möglichkeit eines flexiblen, kostengünstigen Zugangs zu diesem System der Bahn dar [13].

– A 169 –

(Indexstichwort: Einkauf)

(Bildnachweis: Alle Bilder, exeo Strategic Consulting AG)

Literatur

- [1] *Bund, K.:* Im Land der leeren Züge. DIE ZEIT online v. 22.1.2015.
- [2] *Bongaerts, R.; Krämer, A.:* Value-to-Value-Segmentierung im Vertrieb. St. Gallen Marketing Review, Heft 4/2014, S. 12–20.
- [3] *Krämer, A.; Jung, M.; Wilger, G.:* Preisdifferenzierung und Erlösmanagement im Bahnfernverkehr – Eine länderübergreifende

Analyse zu den Potenzialen für Nachfragesteigerungen durch differenzierte Preisgestaltung. ZEVrail, 138 (2014) 10, S. 428–434.

- [4] *Nießing, J.:* Kundenbindung im Verkehrsdienstleistungsbereich: Ein Beitrag zum Verkehrsmittelwahlverhalten von Bahnreisenden. Gabler Verlag, Frankfurt 2006.
- [5] *Krämer, A.; Wilger, G.:* Pricing in der Verkehrsmittelwahl. Planung & Analyse, 37 (2010) 2, S. 44–48.
- [6] *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.
- [7] *Krämer, A.; Köster, J.:* BahnCard-Akzeptanz in Verbänden. Der Nahverkehr, Heft 11/2005, S. 46–50.
- [8] *Krämer, A.; Wilger, G.; Dethlefsen, H.:* Preisoptimierung und -controlling für Sparpreise. Planung & Analyse 41 (2014) 2, S. 40–43.
- [9] *Krämer, A.:* Pricing in a VUCA World – How to Optimize Prices, if the Economic, Social and Legal Framework Changes Rapidly. In: Mack et al. (Hrsg.), Managing in a VUCA World. Springer, New York 2015, S. 115–128.
- [10] *Schmale, H.; Ehrmann, T.; Dilger, A.:* Buying without using: Biases of German BahnCard buyers. Applied Economics Vol. 45 (7), 2013, S. 933–941.
- [11] *Krämer, A.; Köster, J.; Knieps, M.:* Auf dem Weg zu mehr Mobilität – Grundidee, Konzeption und Status quo des City-Ticket (FN 11). Der Nahverkehr, Heft 5/2005, S. 54–59.
- [12] *Kuntz, M.:* Für Kunden günstig – für die Bahn ein Debakel. Sueddeutsche.de v. 10.8.2014.
- [13] *Jung, M.:* Revenue Management im europäischen Bahn- und Flugverkehr. Bachelor-Thesis, FH Köln 2014.



Prof. Dr. Andreas Krämer (48). 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, später Fachdozent für Pricing und Customer Value Management an der Business and Information Technology School, Iserlohn.

Anschrift: Wittelsbacherring 24, 53115 Bonn, Deutschland.

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