

Was ist das optimale Bahn-Preissystem?

Die Preissystematik der Bahn steht im Dauerfeuer der öffentlichen Kritik. Die letzte große Kritikwelle wurde durch die Veröffentlichung der VCD-Studie im Dezember 2015 ausgelöst. Kernpunkte der Kritik sind, dass erstens aus Sicht der Verbraucher ein radikal vereinfachtes Preissystem (reduzierter Grundpreis, Verzicht auf weitere Rabatte) gewünscht wird und zweitens die Sparpreise nicht ausreichend verfügbar (und damit planbar) sind. Nicht nur die Deutsche Bahn, auch andere Mobilitätsunternehmen stellen sich in gewissen Zeitabständen die Frage, ob das aktuelle Preissystem (noch) bedarfsgerecht ist.

Diese Frage beinhaltet eine wichtige, aber nicht vollständige Abdeckung des Themas. In der Tat ist es legitim, das aktuelle Preissystem anhand verschiedener Anforderungen zu hinterfragen. Typische Anforderungen sind dabei – um nur einige zu nennen – neben Einfachheit, Fairness, Bedarfsorientierung und Kundenbindung auch Themen wie die Sicherstellung einer komfortablen Reise (das bedingt die Vermeidung von Hoch- oder Überauslastung) oder aber die Gewährleistung eines offenen Systems (flexibler Zugang zum System). Bereits hier ist erkennbar, dass in diesen Punkten einzelne Zielkonflikte enthalten sind.

Aufgabe des Managements ist es aber nicht nur, das bestehende Geschäftsmodell auf Kundenakzeptanz hin zu überprüfen, sondern die Rentabilität des Unternehmens zu sichern. Das heißt sicherzustellen, dass über eine intelligente Preisstruktur eine bestmögliche Auslastung der bestehenden Kapazitäten erreicht wird, ohne gleichzeitig die gegebenen Umsatzziele in Frage zu stellen. Damit ergibt sich ein weiterer Zielkonflikt, nämlich der zwischen Fahrten- und Umsatzsteigerungen. Beide Ziele sind vielfach nicht kompatibel. Erlösmanagementsysteme versuchen, diesen Konflikt aufzulösen. Über eine Preis- und Mengensteuerung werden beide Zielgrößen in Einklang gebracht. Nur: Dies funktioniert nicht mit einem Einheitspreis für Jedermann, sondern mit flexiblen Preisen, die je nach Nachfrage veränderlich sind.



Prof. Dr. Andreas Krämer

Wer die Kernelemente des heutigen Preissystems betrachtet, erkennt zwei Elemente, die stark miteinander verzahnt sind:

1. Sparpreise sind zuggebunden und werden in Zügen mit niedriger Zugauslastung angeboten. Bei mehr als einem Viertel der Fahrten im DB Fernverkehr nutzen Kunden Sparpreise.
2. Die BahnCard 25 als mengenmäßig weitest verbreitete BahnCard gewährt nicht nur Rabatt auf den Flexpreis (Normalpreis), sondern auch auf den Sparpreis.

Beide Elemente sind Voraussetzung dafür, dass heute ein Großteil der Nachfrage gesteuert und gleichzeitig den Kunden ein offenes Bahn-System angeboten werden kann. Das optimale Preissystem leitet sich demzufolge nicht nur aus den Wünschen der Kunden ab, sondern auch aus der Gewichtung einzelner Ziel-Parameter durch das Management. Diese Zielgewichtung kann variieren und somit auch die Preisstrategie des Unternehmens.

Prof. Dr. Andreas Krämer, Vorstand Strategic Consulting AG