

Zukunft Bahnpersonenverkehr: Wie wettbewerbsfähig ist das deutsche Bahnsystem unter veränderten Konkurrenzbedingungen?

The Future of Passenger Rail – How Competitive is the German Rail System in a Changed Competitive Environment?

Prof. Dr. Andreas Krämer, Bonn (Deutschland)

Zusammenfassung

Aktuelle Diskussionen um die kritische Gewinnsituation der Deutschen Bahn AG, die eher negative Berichterstattung zur Wahrnehmung des Preissystems und der zunehmende Wettbewerb durch neue Konkurrenz belasten die Deutsche Bahn. In diesem Beitrag wird zunächst auf die Qualität der veränderten Rahmenbedingungen im Wettbewerb hingewiesen. In diesem Kontext wird zweitens diskutiert, welche Rolle das Bahn-Preissystem in einem intensivierten Wettbewerb hat. Dabei wird drittens auf die besondere Bedeutung von Sparpreisen eingegangen. Diese erlauben einerseits eine dynamische Preisdifferenzierung und somit eine Glättung von Auslastungsspitzen, andererseits stellen Sie ein effektives Instrumentarium in einem verschärften Wettbewerbsumfeld dar.

Abstract

Current discussions on the critical profit situation of German Railways (Deutsche Bahn), a recently published study that emphasizes the negative perception of the price system as well as an increasing competition from market entrants are a burden for German Railways. First, the article describes the new quality of a changing competition. Secondly, the role of the railway price system while competition increases is discussed. Thirdly, it is pointed to the special importance of saver fares ("Sparpreise"). These allow on one hand, a dynamic price differentiation and thus smoothing of peak demand, on the other hand they are regarded as an effective instrument in an intensified competitive environment.

1 Schlechte Nachrichten für die DB: Geschäfts- ergebnis, stärkerer Wett- bewerb und das „kompli- zierte“ Preissystem

Der Jahreswechsel 2015/16 war für die Deutsche Bahn geprägt durch schlechte Nachrichten. Zum einen verkündete der Konzern, dass in 2015 erstmals seit mehr als einem Jahrzehnt mit einem Verlust zu rechnen ist. Neben Kosten für die Umstrukturierung wurde dies auch mit einem stärkeren Wettbewerb begründet, u. a. im Personenverkehr durch das Auftreten von Fernlinienbussen als ernsthafter Konkurrent im Fernverkehr [1]. Außer-

dem widmete der Verkehrsclub Deutschland (VCD) in seiner jährlich erscheinenden Studie dem Thema Preissystem der Bahn einen Schwerpunkt. Die Studie kommt zu einem eindeutigen Ergebnis: Das Preissystem ist aus Sicht der Kunden viel zu kompliziert [2]. Außerdem soll das Sparpreissystem kaum nachvollziehbar sein. Die deutsche Medienlandschaft nahm kritische Kernaussagen der Untersuchung unmittelbar und nicht weiter reflektiert auf. In der Tat stellt sich die Frage, wie stark sich für das Unter-

nehmen Deutsche Bahn die Aspekte Geschäftsergebnis, neue Wettbewerbsintensität und das Preissystem gegenseitig bedingen. Dazu ist es zunächst erforderlich, ein Verständnis für die Qualität des veränderten Wettbewerbs herzustellen. Im zweiten Schritt werden der Grad der Komplexität des Preissystems und die Wahrnehmung in der Öffentlichkeit untersucht. Darauf aufbauend werden die Abhängigkeiten beider Themen und insbesondere die Leistungsfähigkeit von zuggebundenen Angeboten (Sparpreise) beleuchtet.

2 Veränderte Marktbedingungen und deren Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit der Bahn

Die aktuelle Wettbewerbssituation für den Bahnpersonenverkehr könnte kaum dynamischer sein (Bild 1): Bei den Airlines haben sich im innerdeutschen Markt Geschäftsmodelle der Low-Cost-Airlines durchgesetzt. Die Kostensenkungen werden zum Teil an den Markt weitergegeben, der Preisdruck nimmt somit zu. Für die Airlines wird es immer schwieriger, Einnahmen aus Leistungs differenzierungen zu generieren. Ancillary Pricing soll hier helfen (Bepreisung von Zusatzleistungen entlang der Reisekette wie Verpflegung, Gepäckmitnahme oder Versicherungsleistungen etc.) [3]. Zusätzlicher Preisdruck ergibt sich durch die Mitte 2015 angekündigte Zielsetzung von Ryanair, mittelfristig seinem Konkurrenten Air Berlin den zweiten Rang im innerdeutschen Flugverkehr streitig zu machen. Angriffspunkt ist derzeit eine der am stärksten frequentierten Flugstrecken in Deutschland: Mit kommunizierten und tatsächlich verfügbaren Preisen ab 9,99 EUR beginnt die irische Low-Cost-Airline punktuell einen Preiskampf auf der Strecke Köln–Berlin [4].

Die historisch niedrigen Weltmarktpreise für Rohöl entlasten zwar die Unternehmen, allerdings gilt dies auch für alle

übrigen Marktbeteiligten. So werden im Januar 2016 Autofahrern, die sich längst an Kraftstoffpreise zwischen 1,20 und 1,60 EUR/Liter gewöhnt hatten, Dieselpreise von unter 90 Cent/Liter angeboten. Zu erwarten ist, dass dies zu einer signifikanten Verbesserung der Wettbewerbsstellung des Pkw innerhalb der Verkehrsmittelwahl führt.

Mindestens so ernst zu nehmen sind die dynamischen Entwicklungen, die sich bei Fernlinienbussen und im Bereich der Mitfahrzentralen ergeben. Nach der Liberalisierung der Reisen mit Fernlinienbussen in Deutschland (ab 2013) hat sich das Marktsegment sehr sprunghaft entwickelt. Für 2014 bezifferte das Statistische Bundesamt die Marktgröße auf 16 Mio. Fahrten, für 2015 ist von 20 bis 22 Mio. Fahrten auszugehen [5]. In Relation zu den ca. 130 Mio. Bahnfahrten (2014) errechnet sich ein Verhältnis von 0,12 zu 1.

Eine intensive Berichterstattung und die günstigen Angebotspreise haben dazu geführt, dass die Bekanntheit des Fernbus-Angebots in der deutschen Bevölkerung bei über 90 % liegt. In 2014 haben etwa 4 Mio. Personen mindestens einmal den Fernlinienbus genutzt. Mit durchschnittlich 4 Fahrten pro Kunde (2014) zeigt sich, dass nicht nur das neue Angebot „ausprobiert“ wurde, sondern sich Fernbusse als echte Alternative etablieren konnten. Aufgrund des Konzentrationsprozesses unter

den Anbietern (die Marktführer MeinFernbus und FlixBus fusionierten Anfang 2015) wurde daraufhin bereits von einem Anstieg des Preisniveaus ausgegangen [6], der allerdings ausblieb. Insbesondere der Markteinstieg des schottischen Unternehmens Megabus führte im Gegenteil ab April 2015 sogar zu einer Verschärfung des Preiswettbewerbs.

Weniger öffentlichkeitswirksam sind bisher die Veränderungen, die sich durch eine Angebotskonzentration im Teilssegment der Mitfahrzentralen ergeben haben. Im April 2015 wird berichtet, die französische Firma Bla-Bla-Car werde durch die Übernahme des Konkurrenten Carpooling (Betreiber der Websites mitfahrzentrale.de und mitfahrgelegenheit.de) zum dominierenden Anbieter von Mitfahrgelegenheiten in Deutschland [7]. Auch dessen Expansionspläne als Start-up lassen aufhorchen. So wird Bla-Bla-Car-Mitgründer Nicolas Brusson mit dem Satz zitiert: „Wenn ich mir heute in Deutschland Bla-Bla-Car und Carpooling zusammen anschau, sind wir vielleicht bei einem Zehntel der Dimension, die wir erreichen wollen.“ Klare Vorstellungen gibt es auch beim Pricing. Bei Bla-Bla-Car liegt der Richtwert bei etwa fünf Euro je 100 Kilometer.

Sowohl für die beherrschenden Fernlinienbus-Anbieter MeinFernbus, FlixBus als auch für Bla-Bla-Car gilt, dass sie den klassischen Anbietern wie der Bahn in Sa-

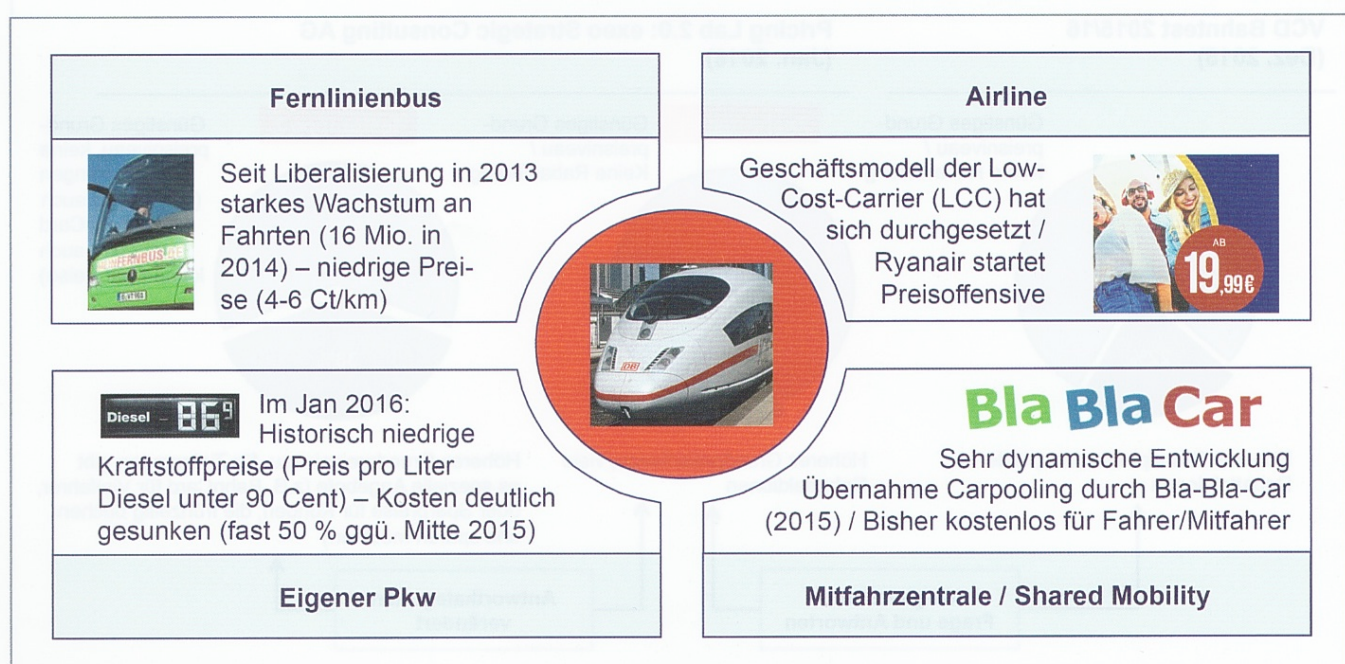


Bild 1: Bahnpersonenverkehr im veränderten Wettbewerbsumfeld

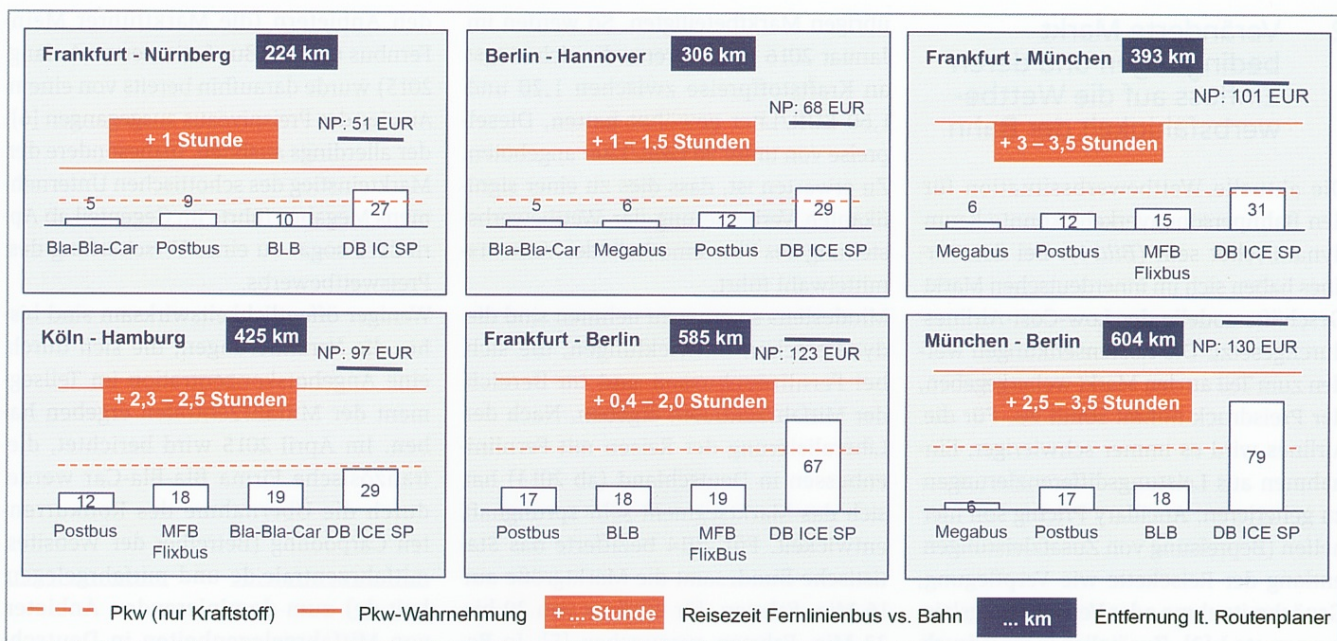


Bild 2: Preisvergleich verschiedener Verkehrsmittel auf ausgewählten Relationen: Fernlinienbusse, Mitfahrzentrale und Sparpreis (DB) in EUR pro einfache Strecke bei kurzfristiger Buchung (1 Tag vor Abfahrt)

chen Umsetzung und Kreativität immer einen Schritt voraus erscheinen.

Zu welchen Konsequenzen die veränderte Marktkonstellation führt, zeigt eine aktuelle Übersicht über die günstigsten verfügbaren Preise der Anbieter Bla-Bla-Car, der Fernlinienbusse und der Deutschen Bahn für das Buchungsprofil einer kurzfristig geplanten Reise (Buchung ein Tag vor Reise, 20.1.2016) für sechs unterschiedliche Relationen (Bild 2). Als Orientie-

rungspunkt sind zum einen die Out-of-Pocket-Kosten (nur Kraftstoff) von 7 Cent/km für den Pkw einbezogen. Die wahrgenommenen Kosten der Pkw-Nutzung liegen nach einer eigenen Studie allerdings höher, und zwar bei etwa 20 Cent/km [8]. Dieser Referenzpunkt ist zum anderen ebenfalls berücksichtigt.

Nicht dargestellt sind die Preise für die Flugreise. Hier liegen die günstigsten Preise im Bereich von 139 bis 199 EUR. Für

die kürzeren Strecken Frankfurt-Nürnberg und Berlin-Hannover wird Bla-Bla-Car als günstigster Anbieter identifiziert. Der Preis von 5 EUR pro Fahrt entspricht einem Yield von 1,5 bis 2 Cent/km. Unter den Anbietern der Fernlinienbusreisen sind insbesondere bei Megabus extrem niedrige Preise von 5,5 EUR verfügbar [9], die sogar die Schwelle von 1 Cent/km unterschreiten. Mit den Sparpreisen bietet der Bahnfernverkehr ein Preisniveau,

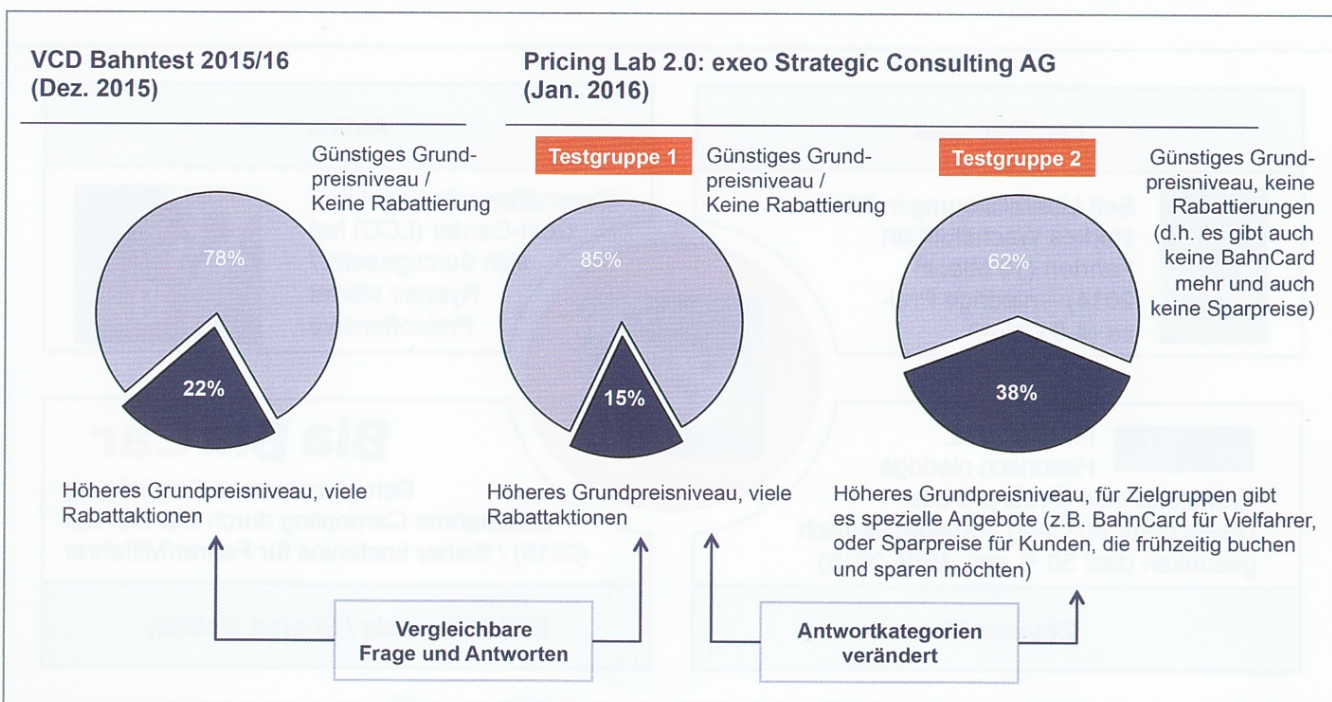


Bild 3: Eindeutiges Votum für ein radikal vereinfachtes Bahn-Preissystem?

das sich einerseits deutlich von Fernlinienbussen und Mitfahrzentralen absetzt, andererseits einen erheblichen effektiven Rabatt auf den voll flexiblen Bahn-Normalpreis (Flexpreis, NP) gewährt.

Im Ergebnis zeigt der direkte Preisvergleich nur eine beschränkte Wettbewerbsfähigkeit der Bahn in Bezug auf den Flexpreis. Sparpreise sind gegenüber dem Hauptwettbewerber Pkw wettbewerbsfähig, weniger jedoch gegenüber den neuen Konkurrenten Bla-Bla-Car und Fernlinienbussen.

3 Das DB-Preissystem: Ein Wettbewerbsnachteil?

Ein Kernergebnis des VCD-Bahntests [2] lautet: „Fast 95 Prozent der Studienteilnehmer/-innen wünschen sich ein einfaches und transparentes Tarifsystem. Die große Mehrheit befürwortet einen günstigen Festpreis statt vieler Sonderangebote sowie eine kilometerabhängige Preisgestaltung.“ Weiter wird ausgeführt, die Mehrheit der Befragten (78 %) entschei-

det sich für günstige Festpreise ohne Rabatte gegenüber einem hohen Grundpreisniveau mit vielen Rabattaktionen. Alles spricht – so scheint es – für eine radikale Entschlackung der Preissystematik. Die große Stichprobe und der Anspruch, ein repräsentatives Studiendesign zu verwenden, geben zunächst wenig Anlass dazu, die Klarheit der Ergebnisse in Frage zu stellen. Allerdings darf bezweifelt werden, dass die „einfache“ Frage nach einem „entweder – oder“, also „ein günstiges Grundpreisniveau ohne weitere Rabattierung“ versus „ein höheres Grundpreisniveau in Kombination mit vielen Rabattaktionen“ zu tatsächlich reflektierten und belastbaren Antworten der Befragten führt. So bleibt offen, ob die Befragten tatsächlich die Konsequenzen vor Augen hatten. Dieser Aspekt wurde in einer eigenen, experimentellen Studie [8] im Januar 2016 beleuchtet (Onlinestudie, repräsentativer Ansatz, 507 Befragte). Dabei wurde in einer Gruppe von Probanden die Frage der VCD-Studie gestellt, in einer zweiten Gruppe wurde eine leicht

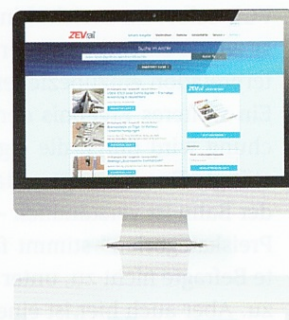
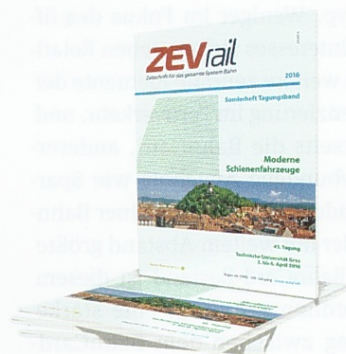
veränderte Antwortkategorie verwendet, welche die Konsequenzen der entsprechenden Entscheidung besser verdeutlichen sollte. So wurde der Passus „günstiges Grundpreisniveau, keine Rabattierungen“ ergänzt um „d.h. es gibt auch keine BahnCard mehr und auch keine Sparpreise“. Das Alternativkonzept „höheres Grundpreisniveau“ wurde ergänzt um „für Zielgruppen gibt es spezielle Angebote (z.B. BahnCard für Vielfahrer oder Sparpreise für Kunden, die frühzeitig buchen und sparen möchten)“. Es zeigt sich, dass das vormals eindeutige Ergebnis der Abwägungsentscheidung sehr stark an Eindeutigkeit verliert, wenn die Antwortoptionen ausführlicher beschrieben werden (Bild 3).

Dies soll weniger als allgemeine Kritik an der Belastbarkeit und am Härtegrad von Marktforschungsergebnissen verstanden werden, sondern beleuchtet einen Spezialfall, in dem der Proband vor eine vermeintlich einfache Wahl gestellt wird und aufgrund kognitiver Überlastung die (durchaus komplexeren) Konsequenzen

ZEVrail Exclusiv

Print
&
Digital

Sonderheft
Tagungsband



43. Tagung Moderne Schienenfahrzeuge Graz 2016

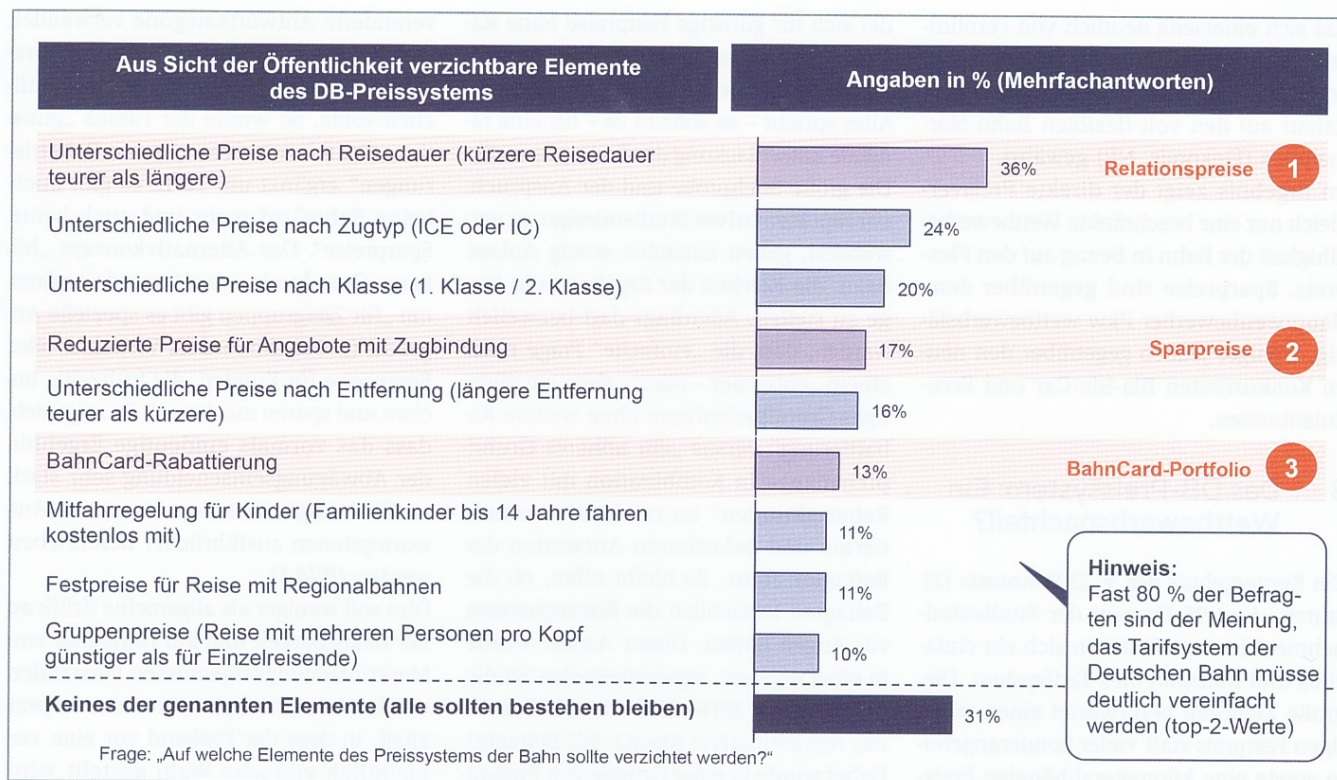
35
Beiträge

250
Seiten

TOP
Event

Juni
2016

Ab sofort können Sie das Sonderheft für 102,00 EUR vorbestellen. Auslieferung Juni 2016. Änderung bei Inhalt und Umfang vorbehalten.



I Bild 4: Aus Kundensicht verzichtbare Elemente des Bahn-Preissystems

seiner Entscheidung nur teilweise über- sieht. Aus Marktforschungs-Perspektive werden bei entsprechenden Fragestellun- gen eher qualitative Forschungstechniken empfohlen, weil standardisierte quantita- tive Methoden leicht versagen [10]. Auf Widersprüche im Antwortverhalten der Studienteilnehmer weist allerdings der VCD selbst im Bericht hin (ohne auf die- se weiter einzugehen oder diese in die In- terpretation einzubeziehen).

Ein weiteres Ergebnis der VCD-Untersu- chung wird durch die eigene Studie be- stätigt. Der Aussage, „das Tarifsystem der Bahn ist verständlich – ich kenne die Preiskategorien“ stimmt fast jeder zwei- te Befragte nicht zu, unter 10 % stimmen zu. Aber auch hier ist eine differenzierte Betrachtung erforderlich. Erstens ist fest- zustellen, dass Nutzer des Bahnsystems häufig nicht differenziert trennen zwi- schen dem Preis der Verkehrsverbünde (im städtischen und regionalen Verkehr) und den Preisen der Deutschen Bahn (im Regional- und Fernverkehr). Etwa 50 % der Befragten stimmen der Aussage zu „Mich verwirrt, dass die Verkehrsunter- nehmen in der Region (Verkehrs-Verbün- de) andere Preise haben als die Deutsche Bahn“ (Ablehnung ca. 11 %).

Rein objektiv wird der Verbraucher mit jeweils zwei Preissystemen konfrontiert,

und zwar wenn es sich um Bahnfahr- ten innerhalb bzw. außerhalb der Ver- bundgrenzen handelt. Innerhalb des Ver- kehrsverbundes gelten die Verbundpreise für die Nutzung von Regionalzügen, die Preise des DB Fernverkehrs gelten für die Produkte IC/EC und ICE. Außerhalb des Verbundsystems konkurrieren die Preis- systematiken von DB Regio und DB Fern- verkehr. In der Konsequenz bedeutet dies, dass die Dimension der Einfachheit und Verständlichkeit des Preissystems nicht allein durch das Unternehmen DB – vor allem nicht nur durch das Geschäftsfeld DB Fernverkehr allein – gesteuert wird. Für den DB Personenverkehr kommt ein weiterer Komplexitätstreiber hinzu: Die Dimensionen „Unternehmensimage“, „wahrgenommene Qualität“ und „Ver- ständlichkeit des Preissystems“ stehen sehr stark miteinander in Zusammen- hang.

Auch bei einer Abfrage der aus Konsu- mentensicht verzichtbaren Elemente des Preissystems ergibt sich ein eher ernüch- terndes Bild: Einerseits sind fast 80 % der Bevölkerung der Meinung, dass das Tarif- system der DB vereinfacht werden sollte. Andererseits geben bei einer gestützten Frage zu verzichtbaren Elementen des Preissystems fast ein Drittel der Befrag- ten an, die aufgeführten Elemente soll-

ten weiterhin im Preissystem bestehen bleiben (Bild 4).

Die zentralen Kritikpunkte betreffen die Bildung des Normalpreises (Flexpreis). Dies betrifft einerseits die Preisdifferen- zierung bei unterschiedlichen Reisezei- ten, andererseits Preisunterschiede je nach Zugtyp. Weniger im Fokus des öf- fentlichen Interesses stehen neben Relati- onspreisen weitere zentrale Elemente der Preisdifferenzierung im Fernverkehr, und zwar einerseits die BahnCard, anderer- seits zuggebundene Angebote wie Spar- preise. Gerade für Kunden mit einer Bahn- Card 25 – der mit weitem Abstand größte Anteil am BahnCard-Bestand ist diesem Typ zuzuordnen – besteht eine starke Verflechtung zwischen dem BahnCard- Rabatt und den Sparpreisen. Schließlich erhalten Besitzer einer BahnCard 25 ne- ben der 25 %-igen Ermäßigung des Flex- preises auch 25 % Rabatt auf das Spar- preisniveau.

4 Chancen durch dynami- sche Preisgestaltung?

Vor dem Hintergrund, dass aus Verbrau- chersicht der Sparpreis kein zentrales Pro- blemelement des Preissystems der Deut- schen Bahn darstellt, erscheint es umso erstaunlicher, dass der VCD in der Ver-

ffügbarkeit der Sparpreise einen zentralen weiteren Kritikpunkt sieht [2]: „Die Verfügbarkeit des jeweils günstigsten Sparpreises ist auf den Strecken Mannheim-Erfurt mit 16 % und Saarbrücken-Ulm mit 17 % am geringsten. Auf den untersuchten Verbindungen Freiburg-München und Hamburg-Köln ist der jeweils günstigste Sparpreis zumindest zu fast 50 % erhältlich.“ Zentraler Grundgedanke des Erlösmanagements-Systems der Deutschen Bahn ist es, auf Strecken mit vergleichsweise hoher Auslastung die Kontingente für Sparpreise und damit die Verfügbarkeiten der untersten Preisstufen zu reduzieren und auf Strecken mit vergleichsweise geringer Auslastung die Anzahl von Sparpreisen zu erhöhen. Damit ergeben sich im Durchschnitt auf weniger ausgelasteten Strecken geringere Preise als auf hoch ausgelasteten Strecken. Dies ist das Grundprinzip einer dynamischen Preisdifferenzierung [11]. Dass dieses Preiselement von den Kunden weitestgehend akzeptiert und genutzt wird, zeigt die Tatsache, dass fast ein Drittel des Gesamtumsatzes des DB Fernverkehrs mittlerweile durch Verkäufe von Sparpreisen erzielt wird [12]. Eine entsprechende Form der Preisdifferenzierung ist ebenso Voraussetzung dafür, die bestehende Nachfrage nach Bahnreisen gleichmäßiger auf die Sitzplatzkapazität zu verteilen und gleichzeitig durch das Angebot von sehr günstigen Preisen Neukunden für das System Bahn gewinnen zu kön-

nen [13]. Die ist aber gleichermaßen eine Forderung, die von Verbraucherverbänden vorgebracht wird.

Um zum Ausgangspunkt der Überlegungen zurückzukehren, stellt sich zusätzlich die Frage, welche Bedeutung zugewundene Bahn-Angebote als Wettbewerbsinstrument gegenüber den aggressiven Preisangeboten der Fernlinienbusse haben. Die bestehenden empirischen Untersuchungen zu den Nachfrageverlagerungen von Bahnfahrten zum Fernlinienbus geben eindeutige Anzeichen dafür, dass ein signifikanter, überwiegender Anteil der Busreisen von der Bahn verlagert wurde [9]. Auch die Kommunikation der Betreiber von Fernlinienbussen zielte in der Startphase auf den Orientierungspunkt Bahnpreise. So wurde teilweise angekündigt, die eigenen Preise würden 70 bis 80 % unterhalb des Bahnpreinsniveaus liegen. In der Tat zeigte sich, dass durch den verschärften Preiskampf unter den Anbietern von Busreisen erhebliche Preisunterschiede zwischen den verfügbaren Sparpreisen der Deutschen Bahn und dem günstigen Angebot der Fernbus-Wettbewerber festzustellen waren.

Die Einfachheit von Festpreisen, wie sie auch verstärkt im Nahverkehr angeboten werden, stellt für Kunden und Unternehmen ein Plus dar, sind doch die Preishöhen leicht kommunizierbar und vertriebllich darstellbar. Problematisch sind diese allerdings, wenn der Wettbewerb erstens distanzabhängige und zweitens zeit-

lich flexible Preise anbietet. Dies ist beim Fernlinienbus der Fall.

Während das Bahn-Management zunächst kommunizierte, sich in keiner Weise an einem Preiswettbewerb zu beteiligen und stattdessen das eigene Busangebot zu erweitern [14], ist seit Mitte 2015 offensichtlich eine Kehrtwende in der strategischen Ausrichtung eingetreten. Im Rahmen einer speziellen Sommerkampagne wurden erstmals 2,4 Mio. Sparpreise zu einem Preis von 19 € einfache Strecke verkauft (Wiederholung im Nov./Dez. 2015). Welcher effektive „Äquivalenz-Preis“ zustande kommen kann, ist in Bild 5 exemplarisch (Kunden mit BahnCard 25, Beispielstrecke von 400 km) dargestellt.

Wenn das mittlere Preisniveau der Sparpreise im Jahr 2014 bei etwa 38 EUR lag, ergibt sich durch den „günstigsten Sparpreis aller Zeiten“ bereits eine Preissenkung um 50 %. Die Anrechnung des BahnCard-Rabattes führt zu einer weiteren Rabattierung (Preisniveau von 14,25 EUR). Zusätzlich zu berücksichtigen sind Zahlungsbereitschaften für die kürzere Reisedauer bzw. den Komfort der Bahn (auch etwaige Komfortnachteile durch fehlendes WLAN). Werden diese mit 5 EUR zugunsten der Bahn angesetzt und wird zusätzlich die Ersparnis beim Kauf von ÖPNV-Tickets (am Start oder Zielort) durch die City-Ticket-Inklusivleistung einbezogen, beträgt das effektive Äquivalenz-Preisniveau 7,75 EUR. Bei

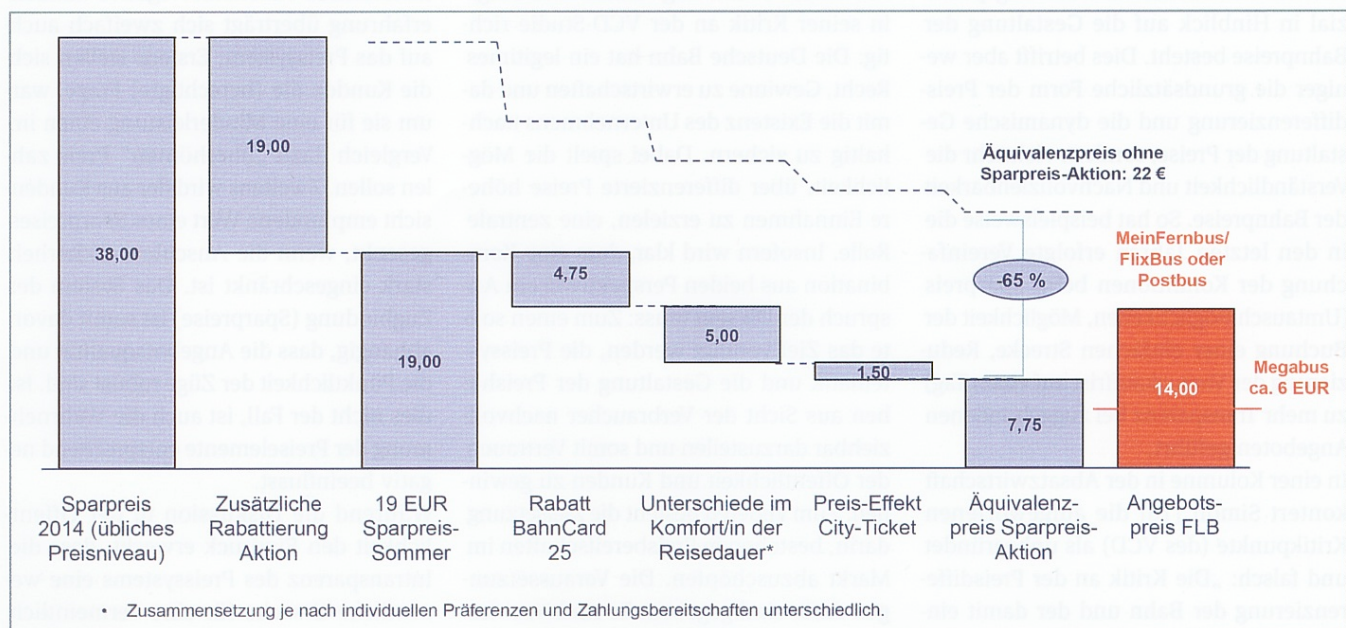


Bild 5: „Äquivalenz-Preis“-Berechnung für den 19-EUR-Sparpreis ggü. Fernlinienbussen (EUR einfache Strecke, 400 km)

einem sehr günstigen Angebotspreis für den Fernlinienbus von 1,5 Cent/km (Megabus) errechnen sich Preise von 6 EUR für die Fernbusreise, bei den etablierten Anbietern wie MeinFernbus/FlixBus oder Postbus sind dies ca. 14 EUR (jeweils günstigste verfügbare Preise).

In diesem Fall (Besitz BC25, Nutzung City-Ticket, Zahlungsbereitschaft für kürzere Reisedauer mit der Bahn) besteht folglich eine hohe Wettbewerbsfähigkeit für den Sparpreis der Deutschen Bahn, wenn alle Preis- und Leistungselemente in den Vergleich einbezogen werden [15].

5 Ausblick: Wo besteht der größte Handlungsbedarf?

Abschließend soll auf drei wichtige Teilaspekte in der Diskussion zusammenfassend eingegangen werden. Dies betrifft den generellen Handlungsbedarf in Hinblick auf die Systematik der Bahnpreise, das berechnete unternehmerische Interesse an einer Gewinnerzielung durch die DB und die Abhängigkeit der Preiswahrnehmung von der angebotenen Leistungsqualität im Bahnfernverkehr.

5.1 Handlungsbedarf der Preissystematik: Preislogik und -transparenz

Abgesehen von den vorgebrachten Kritikpunkten an der Interpretation der VCD-Studie kommen beide Studienansätze zum Ergebnis, dass aus Sicht der Verbraucher ein erhebliches Verbesserungspotenzial in Hinblick auf die Gestaltung der Bahnpreise besteht. Dies betrifft aber weniger die grundsätzliche Form der Preisdifferenzierung und die dynamische Gestaltung der Preise, sondern vielmehr die Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit der Bahnpreise. So hat beispielsweise die in den letzten Jahren erfolgte Vereinfachung der Konditionen beim Sparpreis (Umtauschmöglichkeiten, Möglichkeit der Buchung einer einfachen Strecke, Reduzierung der Vorauskauffrist auf einen Tag) zu mehr Transparenz bei zuggebundenen Angeboten geführt.

In einer Kolumne in der Absatzwirtschaft kontextualisiert Simon [16] die aufgeworfenen Kritikpunkte (des VCD) als unbegründet und falsch: „Die Kritik an der Preisdifferenzierung der Bahn und der damit einhergehenden Preistransparenz ist weitgehend unangebracht. Eher sollte die Bahn

ihre Preise noch stärker differenzieren.“ Dieses Hinwegsetzen über die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden ist sicherlich zum Teil gefährlich, insbesondere die Aussage, „Intransparenz sei gewollt und sinnvoll“.

Kritischer als die Frage der Preisdifferenzierung (höhere Preise auf Strecken mit starker Nachfrage, geringere Preise auf schwach ausgelasteten Strecken) sind Preiselemente, die für die Kunden nicht logisch und kaum erklärbar sind. Dies betrifft zum Beispiel die Tatsache, dass Kunden mit hohen Ausgaben pro Jahr mit Besitz einer BahnCard 50 (2.-Klasse-Kartenpreis 255 EUR pro Jahr) keine Rabattierung auf Sparpreise erhalten, Personen mit geringeren Ausgaben und einer günstigeren BahnCard 25 allerdings schon. Neben der Bereinigung von Inkonsistenzen besteht auch die Möglichkeit, durch ein „Aufräumen“ des Preis- und Vertriebssystems Verbesserungen in der Kundenwahrnehmung zu erzielen. Die Diskussion einer Vereinfachung des Preissystems darf nicht dazu führen, die Wettbewerbsfähigkeit des Bahnsystems zu gefährden. Daher ist auch dringend zu empfehlen, das bewährte „halboffene“ System aufrecht zu erhalten, welches reduzierte Preise für zuggebundene Angebote und flexiblen Zugang für Reisende mit Flexpreis oder Zeitkarten gewährleistet.

5.2 Das berechnete Gewinnziel der Deutschen Bahn

Mit einem Punkt liegt Simon allerdings in seiner Kritik an der VCD-Studie richtig: Die Deutsche Bahn hat ein legitimes Recht, Gewinne zu erwirtschaften und damit die Existenz des Unternehmens nachhaltig zu sichern. Dabei spielt die Möglichkeit, über differenzierte Preise höhere Einnahmen zu erzielen, eine zentrale Rolle. Insofern wird klar, dass eine Kombination aus beiden Perspektiven ein Anspruch der DB sein muss: Zum einen sollte das Ziel verfolgt werden, die Preissystematik und die Gestaltung der Preishöhen aus Sicht der Verbraucher nachvollziehbar darzustellen und somit Vertrauen der Öffentlichkeit und Kunden zu gewinnen. Zum anderen besteht die Zielsetzung darin, bestehende Preisbereitschaften im Markt abzuschöpfen. Die Voraussetzungen dafür sind gegeben: Es sind Nachfragesegmente identifizierbar, die sich durch eine sehr hohe Preissensitivität auszeich-

nen [17] und die in ihrer Verkehrsmittelwahl eher flexibel sind (vermutlich wird hier die Marktausweitung der Reisen mit Bla-Bla-Car und Fernlinienbussen zu einer Verringerung der Zahlungsbereitschaft führen). Andere Segmente legen ihren Fokus in der Verkehrsmittelwahl eher auf die Facetten Reisedauer, Komfort während der Reise und flexiblen Zugang zum System Bahn. Hier bestehen höhere Preisbereitschaften für die Bahnreise (Bild 6). Dieser Gedankengang führt zum Value-to-Value-Ansatz [18]. Die Kunst der Unternehmensführung liegt darin, die richtige Balance aus beiden Perspektiven zu erreichen. Eine Überbetonung des Kundennutzens („value to the customer“) führt zu einer Vernachlässigung der Gewinnorientierung, einer Überbetonung des Kundenwertigkeit („value of the customer“) führt zu fehlender Kundenakzeptanz und zu Imageproblemen.

5.3 Abhängigkeiten zwischen Angebotsqualität und Preisimage beachten

Die erneute Diskussion um die Kundenfreundlichkeit des Preissystems der DB sollte nicht darüber hinwegtäuschen, dass wesentliche Schwächen der Bahn im Bereich der Angebotsqualität liegen. Die Probleme werden immer wieder adressiert, Verbesserungen in der Pünktlichkeit sind hingegen kaum festzustellen. Ganz im Gegenteil: Die Pünktlichkeit der DB ist im Jahr 2015 auf einem historischen Tiefstand. Negative Kundenerfahrung überträgt sich zweifach auch auf das Preissystem: Erstens stellen sich die Kunden die (berechnete) Frage, warum sie für eine Minderleistung einen im Vergleich dazu „überhöhten“ Preis zahlen sollen. Zweitens wird der aus Kundensicht empfundene Wert eines Sparpreises gesenkt, wenn die Anschluss-Sicherheit stark eingeschränkt ist. Das System der Zugbindung (Sparpreise) ist somit davon abhängig, dass die Angebotsqualität und die Pünktlichkeit der Züge robust sind. Ist dies nicht der Fall, ist auch die Wahrnehmung der Preiselemente entsprechend negativ beeinflusst.

Während die Diskussion in der Öffentlichkeit den Eindruck erweckt, dass die Intransparenz des Preissystems eine wesentliche Ursache für eine vermeintlich fehlende Wettbewerbsfähigkeit des Bahnpersonenverkehrs im veränderten Kon-

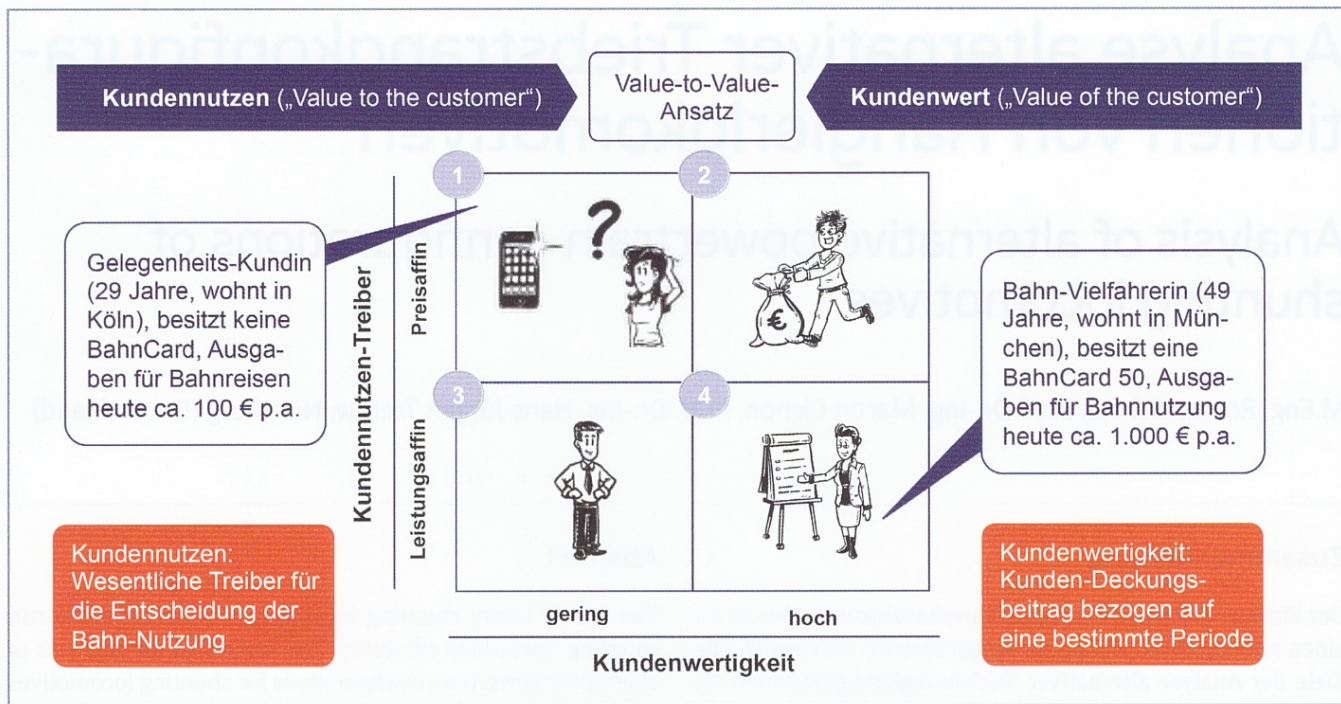


Bild 6: Verbindung von zwei Wert-Perspektiven

kurrenzumfeld darstellt, wird deutlich, dass die etablierten Elemente der Rabattkarte [19] in Kombination mit zugewundenen Angeboten (Sparpreisen) im Gegenteil eine gute Basis für preisliche Maßnahmen bieten. Die volle Wirksamkeit entfalten diese aber nur, wenn das Produkterlebnis der Kunden stimmt und die Qualitätserwartungen der Reisenden getroffen werden.

– A 176 –

(Indexstichwort: Eisenbahn-Verkehrsunternehmen)

(Bildnachweis: Alle Bilder, exeo Strategic Consulting AG)

Literatur

- [1] N.N.: Deutsche Bahn erwartet Milliardenverlust. Spiegel Online vom 02.12.2015.
- [2] VCD: VCD Bahnrest 2015/2016 – Preise und Tarife im Schienenfernverkehr aus Sicht der Fahrgäste. Berlin 2015.
- [3] IdeaWorks: Airline ancillary revenue projected to reach \$42.6 billion worldwide in 2013. Download unter <http://www.ideaeworkscompany.com/wp-content/uploads/2013/10/Press-Release-84-Global-Estimate.pdf>.
- [4] N.N.: Ryanair beginnt Angriff auf Air Berlin schon früher. Airliners.de v. 12.5.2015.
- [5] N.N.: Fernbusse transportieren mehr Passagiere als der innerdeutsche Luftverkehr. Airliners.de v. 19.1.2016.
- [6] Presseinformationen zur Studie MobilitätstRENDS sind verfügbar unter <https://www.rogator.de/unternehmen/studien.html>.

- [7] N.N.: Bla Bla Car übernimmt deutsche Mitfahrportale. FAZ Online vom 15.04.2015.
- [8] Exeo Strategic Consulting AG und Rogator AG: Pricing-Lab 2.0 – Studie zum verhaltensbasierten Pricing. Bonn und Nürnberg 2016. Bisher unveröffentlicht.
- [9] Krämer, A.: Fernlinienbusse (FLB) und deren Konsequenzen auf den Bahn- und Bahnfernverkehr – 11. Sitzung (nicht öffentlich) der Enquetekommission IV des Landtages NRW (Finanzierungsoptionen des Öffentlichen Personenverkehrs in Nordrhein-Westfalen), Düsseldorf, 2. Oktober 2015.
- [10] Aghamanoukjan, A.; Buber, R.; Meyer, M.: Qualitative Interviews. In: Buber, R.; Holzmüller, H.H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung, S. 415–436.
- [11] Luhm, H.J.; Krämer, A.: Peak-Pricing oder Yield-Management? Zur Anwendbarkeit eines Erlösmanagement-Systems bei der Deutschen Bahn. Internationales Verkehrswesen 54 (2002), 1/2, S. 19–23.
- [12] Krämer, A.; Wilger, G.; Dethlefsen, H.: Preisoptimierung und -controlling für Sparpreise. Planung & Analyse 41 (2014) 2, S. 40–43.
- [13] 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.
- [14] Kuhr, D.: Bahn strebt auf die Straße. SZ.de vom 23.2.2015.
- [15] Krämer, A.; Jung, M.; Burgartz, T.: A Small Step from Price Competition to Price War: Understanding Causes, Effects and Possible Countermeasures. International Business Research; Vol. 9, No. 3; 2016, S. 1–13.
- [16] Simon, H.: Die Bahn braucht differenzierte Preise. Absatzwirtschaft v. 28.12.2015.
- [17] Krämer, A.; Wilger, G.: Pricing in der Verkehrsmittelwahl. Planung & Analyse, Jg. 37 (2010) Heft 2, S. 44–48.

- [18] Bongaerts, R.; Krämer, A.: Value-to-Value-Segmentierung im Vertrieb. Marketing Review St. Gallen, Heft 4/2014, S. 12–20.
- [19] Krämer, A.: Rabatt- und Kundenbindungskarten im Personenverkehr ZEVrail 139 (2015) 9, S. 341–347.



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 Professor für Pricing und Customer Value Management an der Business and Information Technology School, Iserlohn. Anschrift: Wittelsbacherring 24, 53115 Bonn, Deutschland.

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