

# Marktchancen für Nischenplayer? – Wie sich DB Autozug im europäischen Reisemarkt behaupten kann

## Market chances for niche players? – How DB Autozug can prosper in the European travel market

Dipl.-Verwaltungsbetriebswirt Guido Göldner, Dortmund; Dr. Andreas Krämer, Dr. Gerd Wilger, Bonn

### Zusammenfassung

Mit einer Beförderungsleistung von ca. 190 000 Fahrzeugen pro Jahr verfügt DB Autozug über eine Nischenposition im europäischen Reisemarkt – mit einem Marktanteil von weniger als 0,5 % bei Pkw-Urlaubsreisen. Von den Reiseentscheidern im Haushalt geben in einer Befragung im Jahr 2008 nur 2 % an, dass sie in den letzten fünf Jahren eine Reise mit DB Autozug unternommen haben. Gleichzeitig stellen 15 % der Befragten Nichtnutzer mit Potenzial dar. Durch ein Paket unterschiedlicher empirischer Studien konnte eine detaillierte Nachfragepotenzialanalyse durchgeführt werden, die auch Anhaltspunkte für eine bessere Ausrichtung auf den Nischenmarkt für Autozugreisen lieferte. Dazu zählen u. a. eine Überarbeitung des Produktionskonzepts, Maßnahmen zur Verbesserung der Preiswahrnehmung im Markt und eine verstärkte Steuerung der Nachfrage (auf freie Kapazitäten und günstige Vertriebskanäle).

### Abstract

With a transport volume of approx. 190 000 vehicles per year German Railways auto train has a niche position in the European travel market – with a market share of less than 0.5 % concerning holiday travelling by car. An empirical study in 2008 shows that only 2 % of the travel decision-makers in the households indicate that they had already been customers of German Railways auto train during the last 5 years. At the same time 15 % of the respondents are non-users with potential. A set of different empirical studies provided a basis for a detailed analysis of the potential demand, leading to a better adjustment on the niche market for auto train. This comprises among others a remodelling of the network, measures to improve the price perception in the market, and a demand distribution optimization (on free capacities and favourable distribution channels).

### 1 Das Produkt DB Autozug und seine Besonderheiten

Unter der Marke DB Autozug steuert die DB AutoZug GmbH<sup>1)</sup> bereits seit Anfang des Jahres 1997 ein Geschäftsmodell, bei dem vorwiegend Urlaubsreisende mit Pkw oder Motorrad ihre Reise bis in die Nähe des Zielorts bzw. in die Nähe ihrer Zielregion mit dem Zug durchführen. In Deutschland starten DB Autozüge von

sieben Terminals. Sie verkehren innerdeutsch sowie im internationalen Verkehr nach Frankreich, Italien und Österreich. In den europäischen Nachbarländern werden zurzeit acht Terminals angefahren. Das Geschäft lässt sich in Kürze durch folgende Kennziffern beschreiben (2007):

- 187 000 Fahrzeugtransporte (etwa 10 % mehr als vor zehn Jahren) und
- ca. 149 Mio. verkaufte Stellplatzkilometer (bei einer Kapazität von 221 Mio. Stellplatzkilometern ergibt sich eine Durchschnittsauslastung von 66 %).

DB Autozug positioniert sich über eine „stau- und stressfreie Anreise – das eigene Fahrzeug im Gepäck!“ [1]. Gleichzeitig sind die Preise durchaus wettbewerbsfähig: Bei einer internationalen Fahrt ist die Reise mit DB Autozug häufig günstiger als die Eigenanreise mit dem Pkw bei Vollkostenrechnung.

Die Preise für die Reise oder Fahrt mit DB Autozügen werden einerseits komfortorientiert gestaffelt (Liegewagen, Schlafwagen etc.), andererseits nach Haupt- und Nebensaison zeitlich differenziert. Unterschieden werden drei Preisstufen, die jeweils für den angebotenen Reisetag

<sup>1)</sup>Die DB AutoZug GmbH ist eine 100 %-ige Tochtergesellschaft der DB Fernverkehr AG.

festgelegt werden [2]. Letzteres hat typische Eigenschaften einer Preisgestaltung nach festen Zeitfenstern, auch als Peak-Pricing bezeichnet [3].

## 2 Untersuchung der Nachfragepotenziale auf der Basis mehrerer empirischer Untersuchungen

Für einen Nischenanbieter wie DB Autozug stellt sich in besonderem Maß die Frage, ob unter sich verändernden Rahmenbedingungen – wie Wettbewerbsverhältnis, verändertes Urlaubsplanungsverhalten, gestiegene Kraftstoffpreise etc. – ein ausreichendes Nachfragevolumen im Reisemarkt vorhanden ist und wie sich dieses zukünftig entwickelt.

Im Jahr 2005 wurde daher eine Marktanalyse zu vorhandenen Nachfragepotenzialen durchgeführt. Die empirische Studie wurde 2008 auf der Grundlage des vorhandenen Studiendesigns erneut aufgesetzt, um für das Geschäftsfeld DB Autozug zum einen eine Überprüfung der in der Zwischenzeit umgesetzten Maßnahmen durchzuführen und zum anderen, um weitere Anhaltspunkte für eine

verbesserte Marktausrichtung zu erhalten. Wesentliche Fragestellungen waren dabei:

- Bestimmung der latenten Nachfrage nach Leistungen von DB Autozug in Deutschland und den wichtigsten europäischen Nachbarländern, differenziert nach Bestands- und Neukunden sowie Inlands- und Auslandsquellmärkten,
- Ermittlung der Buchungsmuster und saisonaler Nachfragepräferenzen für die etwa 25 relevanten Reisekorridore und die Bereitschaft der Kunden, von der ursprünglich bevorzugten Zugverbindung abzuweichen, sowie
- Herausarbeitung der Anforderungen der unterschiedlichen Kundensegmente an die Leistungsgestaltung von DB Autozug sowie die Ansprechbarkeit der einzelnen Segmente über unterschiedliche Werbe- und Informationskanäle.

Beim Design der Marktuntersuchung konnte nicht auf bestehende Repräsentativuntersuchungen der Deutschen Bahn (DB) zurückgegriffen werden, weil die Fallzahlen für das Geschäftsfeld DB Autozug nicht ausreichten. Für die empirischen Erhebungen in 2005 und 2008

wurde daher auf eine Kombination unterschiedlicher Studienansätze zurückgegriffen: Dabei handelt es sich einerseits um eine marktrepräsentative Erhebung in Form einer telefonischen Befragung in den Kernquellgebieten von DB Autozug (telefonische Studie, 6000 Befragte) und andererseits um eine Onlinebefragung von Kunden (134000 Kundenkontakte, Rücklaufquote ca. 9,4 %) mit einer speziellen Ausrichtung auf eine konkret gewählte Referenzstrecke.

Durch die Verknüpfung von Telefon- und Onlinestudie jeweils in 2005 und 2008 war es sowohl möglich, relationsgenaue Auswertungen durchzuführen (die Onlinestudie generiert ausreichende Stichprobe), als auch repräsentative Aussagen für die Kernquellgebiete zu treffen.

## 3 Marktpotenziale und Kundensegmente

Die repräsentative telefonische Befragung enthielt einen Screeningblock, der die grundsätzliche Reiseentscheidung und Akzeptanz einer Autozugreise zum Inhalt hatte: Wie *Bild 1* zeigt, geben von 100 Reiseentscheidern im Haushalt nur

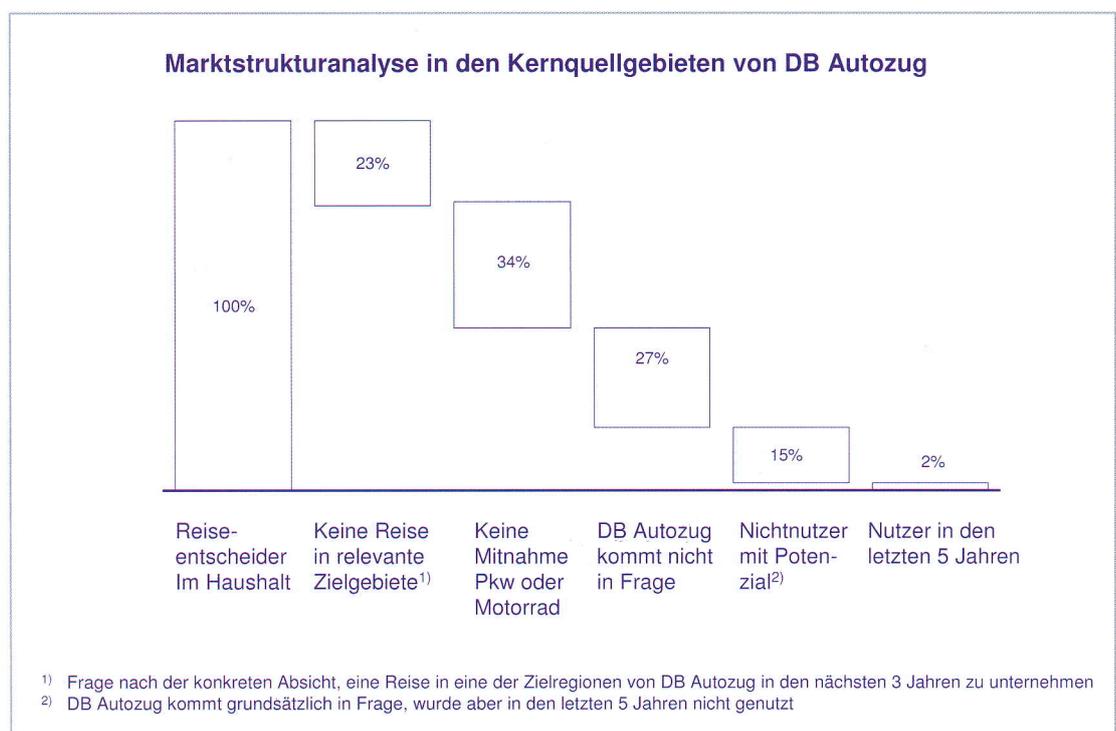


Bild 1: Marktpotenzialanalyse DB Autozug (2008)

zwei an, dass sie in den letzten fünf Jahren eine Reise mit DB Autozug unternommen haben.

Gleichzeitig stellen 15 % der Befragten Nichtnutzer mit Potenzial dar: Diese erfüllen die Voraussetzung, eine Reise in zumindest eines der für DB Autozug relevanten Zielgebiete mit dem Fahrzeug geplant zu haben und grundsätzlich eine Autozugreise zu akzeptieren.

Das Verhältnis zwischen Potenzialkunden und Nutzern deutet auf ein großes unausgenutztes Nachfragepotenzial hin. Gleichzeitig ist festzustellen, dass der gestützte Bekanntheitsgrad mit 76 % sehr hoch liegt (hierbei ist aber zu vermuten, dass das konkrete Produkt- und Angebotsbild eher diffus ist).

Auch aus den bestehenden Kundenbeziehungen ergibt sich ein weiteres Nachfragepotenzial. Im Durchschnitt unternehmen die Kunden etwa drei Reisen mit dem DB Autozug in fünf Jahren. Zusätzlich ergeben sich Entscheidungen, bei denen der DB Autozug als Verkehrsmittel in Erwägung gezogen, letztendlich aber nicht gewählt wurde. Auf jede getätigte Reise entfallen knapp 0,5 Reisen, die als disponibles Potenzial identifiziert werden können. Bei den Gründen

für die Nichtnutzung spielt das Thema „Preis“ eine dominante Rolle (52 % der Nennungen).

Während die bestehenden Kunden über einen relativ guten subjektiven Informationsgrad verfügen (lediglich 18 % fühlen sich nicht ausreichend über die Abfahrtsorte und 36 % nicht ausreichend über Preise und Angebote informiert), verhalten sich die Werte der Nichtnutzer mit Potenzial fast diametral dazu (62 % bzw. 80 %). Chancen zur Mobilisierung der latenten Nachfrage sind somit unmittelbar abhängig davon, ob eine zielgerichtete Marktansprache für den Nischenanbieter zu realisieren ist.

Dabei werden in der operativen Marktbearbeitung sechs unterschiedliche Kundensegmente unterschieden (Bild 2), die insgesamt auch unterschiedliche Präferenzen für den Reisemonat aufweisen. Bei den perspektivisch abgefragten bevorzugten Reisemonaten liegen die Monate Mai bis Juli und September vorn, wobei der Juli einen aufgrund der Schulferien sehr hohen Anteil von Familien mit schulpflichtigen Kindern aufweist.

Trotz der starken Saisonalität der Nachfrage, die das Geschäftsmodell DB Autozug prägt, bestehen Möglichkeiten zur Glät-

tung der Nachfrage durch Verbesserung der Kapazitätssteuerung.

Während beispielsweise Familien mit schulpflichtigen Kindern einen begrenzten zeitlichen Spielraum für die Reisezeit haben, zeigen sich ältere Reisende flexibler. Insgesamt verhält sich die Nachfrage relativ flexibel in Bezug auf bestimmte Reisetage und -monate.

#### 4 Kundenbeziehung und -zufriedenheit

Bei der Einordnung der Kunden in unterschiedliche „Fahrzeug-Sozio-Segmente“ sind einige Besonderheiten von Interesse: So verfügen etwa 24 % der deutschen Autozugnutzer auch über eine BahnCard, was auf eine signifikante Affinität zum Personenverkehr der DB schließen lässt. Der Anstieg des BahnCard-Bestands auf derzeit über 4 Mio. schlägt sich auch hier nieder. Vor drei Jahren lag der Anteil der BahnCard-Besitzer unter den DB Autozug-Kunden noch bei 19 %.

Ein großer Anteil der Nutzer des DB Autozugs besteht aus Personen mit einem hohen Haushaltseinkommen. Auch Senioren erreichen mit 27 % einen hohen

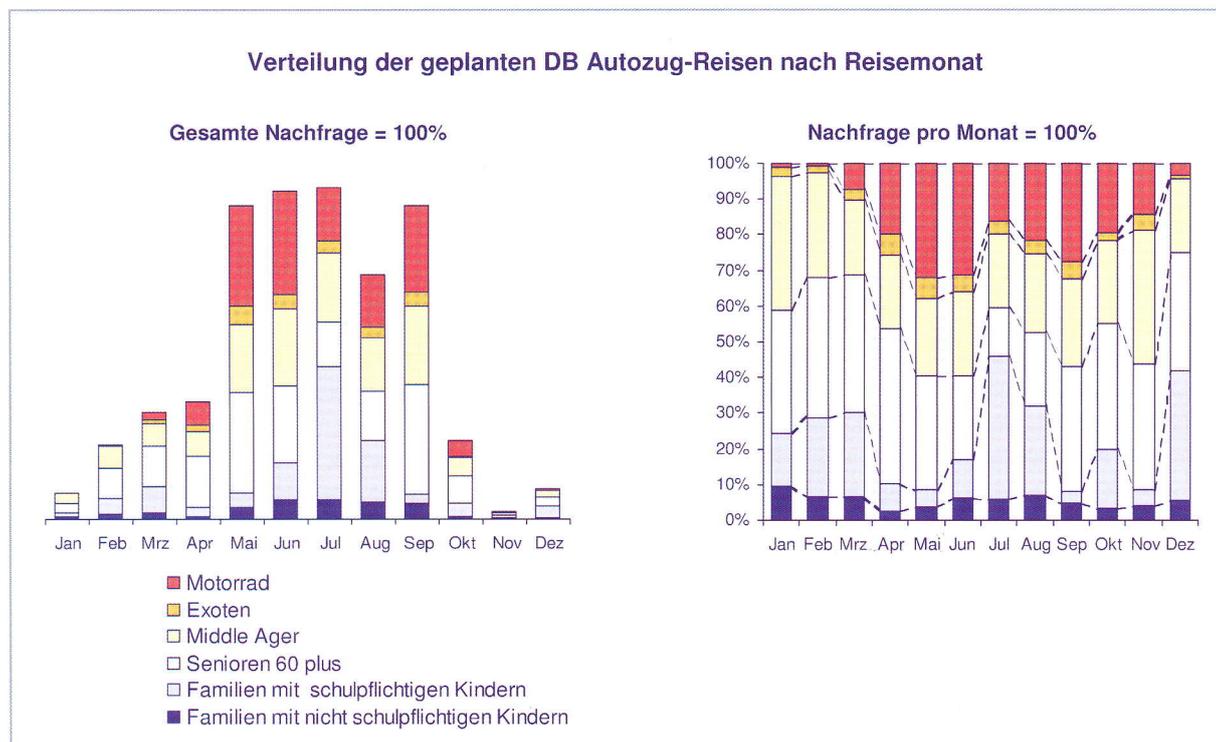


Bild 2: Reisezeitpräferenz nach Kundensegmenten (2008)

Anteil an der Kundschaft. Wahrgenommen wird der DB Autozug dabei als exklusives und hochwertiges Angebot (58 % Zustimmung, 10 % Ablehnung zum Statement).

Zwischen 2005 und 2007 ist der Anteil von Kunden aus dem Ausland um 24 % angestiegen, nicht zuletzt aufgrund einer stärkeren Fokussierung auf die Auslandsmärkte und einer Ausdünnung von innerdeutschen Tageszügen. Dabei haben die empirischen Studien gezeigt, dass insbesondere die Gruppe der Nachfrager aus dem Ausland sehr einkommensstark ist (über 50 % der Kunden verfügen über ein monatliches Haushaltsnettoeinkommen von 4000 und mehr EUR).

Für einen vergleichsweise kleinen Anbieter einer spezifischen Verkehrsleistung gilt in besonderem Maß die Notwendigkeit, aus der bestehenden Kundenbeziehung Folgekäufe zu generieren. Die DB Autozug-Reisenden sind zu etwa einem Drittel Neukunden (keine Nutzung in den letzten fünf Jahren) und zu zwei Dritteln Stammkunden (mindestens eine Nutzung in den letzten fünf Jahren). Diese Stammkunden vereinigen etwa 90 % aller Reisen auf sich.

Im Vergleich zu 2005 konnte im Jahr

2008 ein leichter Zuwachs an Neukunden identifiziert werden. Es handelt sich dabei eher um jüngere Reisende, die eine überdurchschnittlich hohe Preissensitivität zeigen.

Während die Ermittlung der Kundenzufriedenheit ein Indikator für die Stabilität der Kundenbeziehung ist (66 % der Kunden sind mit der Leistung von DB Autozug zufrieden, 70 % haben eine hohe Weiterempfehlungsabsicht), kann aus der Verknüpfung der Informationen zur Kundenzufriedenheit mit der genutzten Strecke auf einen konkreten Handlungsbedarf auf einzelnen Linien geschlossen werden<sup>2)</sup>.

Neben der Erfüllung der Kundenerwartung ist aber ebenso entscheidend, mehr Kunden-Know-how im Unternehmen zu kumulieren. So ist in den letzten drei Jahren der Anteil der in der Kunden- und Buchungsdatenbank (CRM-System) erfassten Fahrten von 40 % auf aktuell 51 % angestiegen. Allein die Auswertung der Kaufcharakteristik aus bestehenden Kundendaten offenbart bereits Ansatzpunk-

te für die Marktbearbeitung (Unterscheidung in Einfach- und Mehrfachnutzer, Kaufsequenzen etc.).

Gleichzeitig ist darauf hinzuweisen, dass die Kombination der Befragungsinstrumente nur dadurch forschungsökonomisch darstellbar war, dass die erforderlichen Stichprobenzahlen für einzelne Reisekorridore effizient durch eine Onlinebefragung generiert werden konnten. Mit klassischen Instrumentarien der Marktforschung wäre eine vergleichbare Marktpotenzialstudie kaum finanzierbar. Damit wird ein weitgehend unterschätzter Effekt sichtbar: Der Ausbau des CRM-Systems bietet nicht nur die Möglichkeit der direkten Ansprache von Stammkunden, sondern ermöglicht auch eine effiziente Ermittlung von existenziellen Marktinformationen [5].

## 5 Wettbewerbssituation und Marktentwicklung

Aufgrund der dynamischen Marktveränderungen, wie beispielsweise die Marktanteilsgewinne von Low-Cost-Airlines [6] und der Anstieg der Kraftstoffpreise, war zu erwarten, dass sich hieraus Wirkun-

<sup>2)</sup> Abfrage der Kundenzufriedenheit mittels Schulnotenskala von 1 bis 6. Die Zufriedenheitswerte liegen – wie bereits Untersuchungen aus dem Jahr 1997 belegen – seit Jahren auf einem hohen Niveau [4].

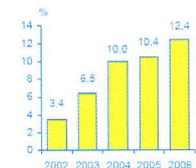
Alternativen zur Wahl von DB Autozug – Verteilung in % der Befragten

Alternativen zu AZ	Gesamt 2008	Gesamt 2005	Delta 08:05 [%-Punkte]
PKW oder Motorrad	69%	70%	-1%
Flugzeug	22%	29%	-7%
Flugzeug + Mietwagen	33%	37%	-4%
Pauschalreiseangebot	7%	10%	-3%
Tageszug	5%	5%	0%
Tageszug + Mietwagen	4%	5%	-1%
Nachtzug	6%	7%	-1%
Nachtzug + Mietwagen	8%	11%	-3%
Reisebus	3%	3%	0%
Kein alternatives Verkehrsmittel	6%	4%	2%

1) Frage: „Welche Alternativen bzw. Verkehrsmittel sehen Sie zur Nutzung des DB Autozug?“

Entwicklung der Low Cost Airlines in Deutschland

Nutzung Billigflieger:



„Billigflieger im vergangenen Jahr genutzt: in % der Bevölkerung ab 14 J.“  
Quelle: RA 2003-2007

Anstieg Low Cost Airlines im Wettbewerbsumfeld von DB Autozug nicht erkennbar

Bild 3: Wettbewerbssituation von DB Autozug (2005 und 2008)

gen für die Positionierung von DB Autozug im Wettbewerb ergeben. Wie Bild 3 zeigt, sind die von den (potenziellen) Kunden genannten Alternativen zur Reise mit dem Autozug primär die Nutzung des Pkw/Motorrades oder des Flugzeugs, während Tageszug oder Bus kaum eine Rolle spielen.

Wie die Gegenüberstellung der wahrgenommenen Alternativen zur Reise mit dem Autozug verdeutlicht, spiegeln sich Marktanteilsgewinne der Low-Cost-Anbieter im Gesamtmarkt bei den Autozugnutzern hier nicht wider. Dies könnte auch in einem Anstieg der effektiven Reisekosten der bisher als „unschlagbar günstig“ eingestuften Billiganbieter wie Ryan Air, Easy-Jet u. a. begründet sein [7].

Das Set an relevanten Verkehrsmitteln (Relevant Set) für die Reiseentscheidung gibt Aufschluss darüber, wie sehr einzelne Kundengruppen auf die Autozugreise fixiert sind. Die Kundengruppe „60 Jahre und älter“ ist beispielsweise durch ein relativ begrenztes Relevant Set gekennzeichnet, während dies in der Gruppe der jüngeren Reisenden deutlich ausgedehnt ist. Jüngere Reisende sind folglich breiter orientiert, vergleichen ihre Reiseoptionen eher und sind weniger auf ein Verkehrsmittel festgelegt.

Neben der spezifischen Wettbewerbssituation stellt sich für DB Autozug die Frage, welche Entwicklungen für den relevanten Gesamtmarkt zu erwarten sind. Trotz der Marktanteilsgewinne im Flugbereich werden auch aktuell noch über 50 % der Urlaubsreisen in das für DB Autozug relevante Ausland mit dem Pkw unternommen. Auf der Basis der Erhebung Mobility 2006 [8] handelt es sich dabei um ca. 19 Mio. Reisen. Dieses Reisevolumen zeigt zwar einen negativen Trend, für einen Nischenanbieter wie DB Autozug ergeben sich dadurch jedoch keine Existenzbedrohungen. Stellt man dem Reisevolumen die aktuellen Buchungsdaten gegenüber, so errechnet sich dabei ein Marktanteil von weniger als 0,5 %.

Die ökonomischen und psychologischen Rahmenbedingungen sprechen u. U. sogar für eine zukünftig verbesserte Wettbewerbsposition von DB Autozug. Aufgrund der drastisch gestiegenen Kraft-

stoffpreise werden auch relativ einkommensstarke Haushalte zukünftig stärker darüber nachdenken, welche Alternative für eine Anreise zum Urlaubsort generell in Frage kommt. Annähernd 80 % der Personen, die als Potenzialkunden identifiziert wurden, geben an, dass Urlaubsreisen mit dem Pkw aufgrund stärkerer Staugefährdung zunehmend stressbelastet sind und dass steigende Benzinpreise<sup>3)</sup> die Attraktivität der Reisen mit dem DB Autozug erhöhen. Dagegen liegt die Zustimmung zum Statement „Reisen mit DB Autozug werden wegen Low-Cost-Anbietern zunehmend unattraktiver“ nur bei 30 %.

## 6 Ansätze für die operative Marktbearbeitung

Aufgrund der Ergebnisse der Marktstudien wurden Marktpositionierung und operative Marktbearbeitung von DB Autozug überprüft und Ansatzpunkte für kurzfristige Veränderungen identifiziert.

### 6.1 Vertriebliche Ausrichtung

Ziele der vertrieblischen Aktivitäten lassen sich aufgrund der Marktinformationen auf die Aspekte Stammkundenbindung, Auslandsvertrieb und die Steuerung des Direktvertriebs fokussieren:

- Stammkundenbindung: Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist die Intensivierung der Kundenbeziehung und damit die Generierung von zusätzlichem Fahrtenpotenzial aus Bestandskunden. Der qualitativ hochwertige Adressenbestand wurde weiter ausgebaut, insbesondere durch die kla-

<sup>3)</sup> Die Preise für Benzin 95 Oktan lagen in Deutschland im April 2008 bei ca. 1,43 EUR pro l. Gegenüber Mai 2005 (1,18 EUR pro l) entspricht dies einem Anstieg von über 20 %.

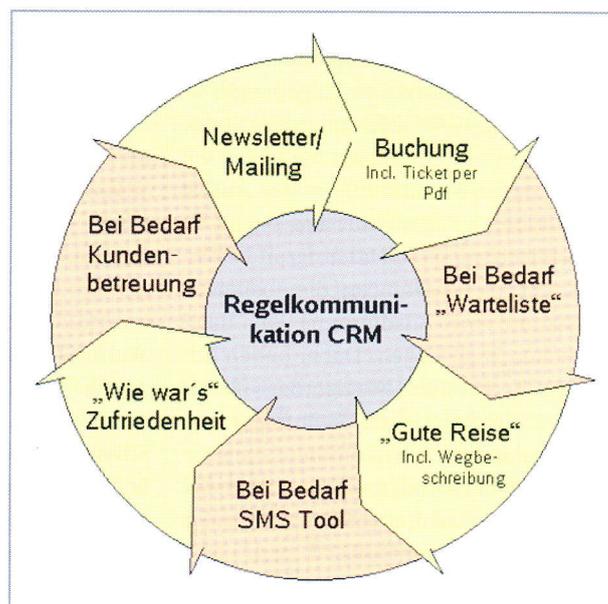


Bild 4: Regelkommunikation CRM bei DB Autozug

re Steuerung auf den Direktvertrieb konnte der Bestand an E-Mail-Adressen – Basis für kontinuierliche und kostengünstige Stammkundenkommunikation – in den letzten zwei Jahren mehr als verdoppelt werden. Ein geschlossener Kommunikationskreislauf versorgt die Kunden zu jeder Zeit mit allen relevanten Informationen, sei es über Produktneuheiten, persönliche Beratung durch Eintragung in eine Warteliste bei Nichtverfügbarkeit, aber auch Änderungen im Fahrtverlauf, Versand von Anfahrtsskizzen zu den Terminals oder Informationen per Mail oder SMS bei Unregelmäßigkeiten. Nach Reiseabschluss findet online eine Kundenzufriedenheitsbefragung statt, um kontinuierliche Rückschlüsse auf das Produkt zu erhalten (Bild 4). Hier werden Rücklaufquoten von bis zu 25 % erreicht. Postalische Mailings werden mit den Kundendressen ebenfalls durchgeführt, allerdings aus Kostengründen nur mit reduzierter Frequenz.

- Auslandsvertrieb: 30 % der Kunden leben im angrenzenden europäischen Ausland. Durch Onlinemarketing und kontinuierliche Pressearbeit konnten auch hier Wachstumsraten erzielt werden. Dieser Kommunikationsmix hat sich als sehr effizient herausgestellt – eine andere Form der Marktbearbei-

tung in mindestens sieben Ländern lässt sich wirtschaftlich nicht realisieren.

- Steuerung Direktvertrieb: Der Hauptfokus in den Vertriebskanälen liegt aus verschiedenen Gründen auf dem Direktvertrieb. Aus der Grundlagenstudie von 2005 ergaben sich bereits deutliche Anhaltspunkte dafür, dass sich die Onlinebuchungsquote erhöhen lässt: So gaben etwa 68 % der Befragten an, das Internet sei zukünftig der bevorzugte Buchungskanal.

Im Direktvertrieb ist ein Stammkundenmanagement dann möglich, wenn Adressen generiert werden können und eine Kundenhistorie aufgebaut werden kann. Ziel war hier, eine verbesserte Verzahnung der Vorteile einer persönlichen Kundenberatung auf der einen Seite und technischer Unterstützung auf der anderen Seite zu erreichen. Dies wird am Beispiel der Warteliste deutlich: Kunden tragen sich im Internet bei Nichtverfügbarkeiten in eine Warteliste ein und werden anschließend durch die Call-Center-Agenten persönlich bei eventueller alternativer Reiseplanung beraten. Ne-

benefekt ist dabei, dass das Internet als kostengünstiger Kanal seine Vorzüge hat. Auch die Verbesserung der Buchungsprozesse (unterschiedliche Einstiegsmöglichkeiten je nach Kundensegment) hat dazu beigetragen, dass der Anteil von Onlinebuchungen von 18 % (2005) auf über 40 % (Anfang 2008) angestiegen ist.

### 6.2 Angebotsmanagement

Auch die Netz- und Angebotspaltung konnte auf der Grundlage der Studienergebnisse wesentlich verbessert werden, weil detaillierte Informationen über die präferierten Korridore verfügbar wurden (Nachfragemenge, Kundensegmente und -wertigkeiten sowie Preisbereitschaften).

Durch die Studienergebnisse wurde sehr deutlich, auf welchen der 25 Korridore starke Nachfrage besteht und auf welchen Korridoren keine bzw. nur geringe Wachstumschancen für eine nachhaltige Wirtschaftlichkeit gegeben sind. Die Erkenntnisse führten zu einer Konzentration auf starke Korridore und erhöh-

ten damit deutlich die Wirtschaftlichkeit des Systems.

Eine weitere wesentliche Veränderung ergab sich durch die Erkenntnisse zu Zahlungsbereitschaften in einzelnen Kundensegmenten. Der Anteil an komfortorientierten Kunden lag deutlich über dem momentanen Angebot an Schlafwagenplätzen, so dass das Produktbild verändert wurde und die Kapazitäten im Bereich Schlafwagen deutlich erhöht worden sind.

### 6.3 Preisimage

Eine Herausforderung für einen Nischenanbieter mit einem Image hin zur Exklusivität ist das Thema Preiswahrnehmung. Dieser Punkt ist einer der zentralen Stellhebel, um Neukunden für das Produkt zu interessieren und um aus Stammkunden zusätzliche Fahrten zu generieren. Erschwerend kommen die eher touristische Prägung des Produkts und die starken saisonalen Schwankungen hinzu. Hier ist es von entscheidender Bedeutung, über eine klare Preiskommunikation und ein an die Saisonalität angelehntes Pri-

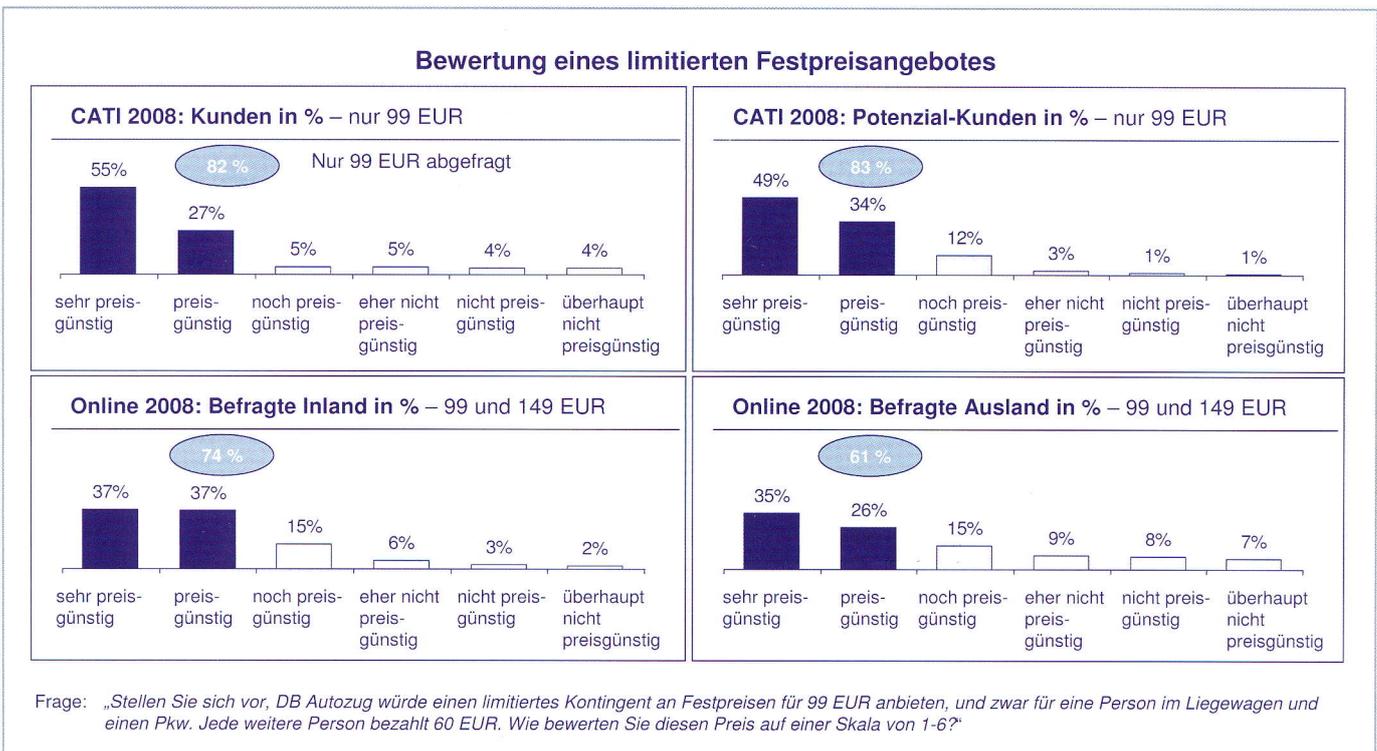


Bild 5: Bewertung eines limitierten Festpreisangebots

cing zusätzliche Fahrten in den Nebenzeiten zu generieren. Wegen der großen Bedeutung des Preises als Nichtnutzungsgrund des DB Autozugs und einer verzerrten Preiswahrnehmung bei Nichtkunden wurde im Frühjahr 2008 ein Festpreis ab 99 EUR (Deutschland) bzw. 149 EUR (europäisches Ausland) als Aktionsangebot im Markt getestet. In unabhängig voneinander durchgeführten Studien (telefonische Marktstudie sowie Onlinebefragung von Newsletter-Abonnenten) und in unterschiedlichen Segmenten (Kunden und Nichtkunden) sind positive Preisbewertungen erkennbar (Bild 5).

So beurteilen 61 % der Kunden aus dem Ausland einen Festpreis von 149 EUR für eine Fahrt mit dem DB Autozug (eine Person und ein Fahrzeug) als (sehr) preisgünstig. Einerseits belegt dies die kommunikative Effektivität eines Preisbündels, andererseits die Chance, über einen attraktiven Eckpreis einen Preisanker im Markt zu installieren. Eine Herausforderung für das Preis- und Erlösmanagement besteht dabei darin, durch attraktive – aber mit Konditionen („Fencing“) versehene – Angebote neue Kunden für den DB Autozug zu gewinnen, ohne einen Verlust an höherwertiger Nachfrage zu verursachen [9].

Eine weitere Herausforderung betrifft die Möglichkeiten, das derzeitige System mit über Monate hinweg unveränderten Preisen teilweise zu dynamisieren, um aus Anbietersicht auf Veränderungen in der Nachfrage reagieren zu können<sup>4)</sup>.



Dipl.-Verwaltungsbetriebswirt (FH) Guido Göldner (37). Studium an der Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung bis 1993. 1994–2002 Controlling bei der Deutschen Bahn AG, 2002–2004 kaufmännischer Leiter DB AutoZug GmbH, seit 2004 Leiter DB Autozug.

Anschrift: Königswall 21, 44137 Dortmund, Deutschland.  
E-Mail: Guido.Goeldner@bahn.de

## 6.4 Endkundenkommunikation

Die kommunikative Ausrichtung von DB Autozug berücksichtigt einerseits die starke Konzentration der Kunden auf Kernquellgebiete und homogene Kundenzielgruppen, die spezifisch beworben werden können (regionale Kampagnen, spezielle Vermarktungsaktionen im Ausland) und andererseits die hohe Online- und Personenverkehrs-Affinität der Kunden (Verstärkung der Direktmarketingaktivitäten, BahnCard-Kooperationsangebote).

## 7 Ausblick: Gute Erfolgchancen in der Nische

Das Geschäftsmodell von DB Autozug ist auf ein relativ kleines Marktsegment ausgerichtet, welches jedoch eine hohe Robustheit aufweist. Eine stabile Kundenbeziehung sorgt für eine nachhaltige Nachfrage. Da der Autozug nur bedingt als echter Wettbewerber des Pkw gesehen werden kann – er ist Teil einer integrierten Reisekette – bestehen aufgrund der guten Rahmenbedingungen (hohe unausgeschöpfte Nachfragepotenziale bei Stamm- und bisherigen Nichtkunden) und veränderter Umfeldsituationen für die Urlaubsreise mit dem Pkw/Motorrad (Stauge-

<sup>4)</sup>Bereits frühere Darstellungen haben auf den eingeschränkten Dispositionsspielraum für das Pricing hingewiesen, der dadurch bestimmt wird, dass die „Preise, bedingt durch die Drucklegung des neuen Katalogs, bereits bis zu einem Jahr vorher feststehen müssen.“ [4]



Dr. Andreas Krämer (41). Studium der Agrarökonomie, Fachrichtung Wirtschaftswissenschaften, 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, Bonn.

Anschrift: Wittelsbacherring 24, 53115 Bonn, Deutschland.  
E-Mail: andreas.kraemer@exeo-consulting.com

fahr, hohe Kraftstoffpreise etc.) gute Voraussetzungen für einen Markterfolg.

– A 232 –

(Indexstichworte: Eisenbahnwesen)

(Bildnachweis: 1 bis 5, Verfasser)

### Literatur

- [1] Beckmann, H.: Der DB Autozug und seine Zukunft – ITB, Berlin 07.03.2008. Download unter [http://www1.messe-berlin.de/vip8\\_1/website/MesseBerlin/htdocs/Bilder\\_upload/Event-Datenbank/4645.PDF](http://www1.messe-berlin.de/vip8_1/website/MesseBerlin/htdocs/Bilder_upload/Event-Datenbank/4645.PDF).
- [2] Fassnacht, M.: Preisdifferenzierung bei Dienstleistungen – Implementationsformen und Determinanten. Gabler, Wiesbaden 1996.
- [3] Krämer, A.; Luhm, H. J.: Peak-Pricing oder Yield-Management? Zur Anwendbarkeit eines Erlösmanagement-Systems bei der Deutschen Bahn. Internationales Verkehrswesen 54 (2002) Heft 1+2, S. 19–23.
- [4] Meffert, H.; Schleusener, M.; Schneider, H.: Marketing im Turn-around-Management – Fallstudie DB Autozug GmbH. In: Meffert, H. (Hrsg.): Verkehrsdienstleistungsmarketing. Gabler, Wiesbaden 2000, S. 227–254.
- [5] Krämer A.; Bongaerts, R.; Weber, A.: Rabatt-Bonusprogramme. In: Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Preismanagement. Gabler, Wiesbaden 2003.
- [6] Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V. (F.U.R): Reiseanalyse 2007 – Kurzauszug).
- [7] Schlesiger, C.: Böse Überraschung. Wirtschaftwoche Nr. 10 vom 3. März 2008, S. 49–53.
- [8] Deutsche Bahn AG: Erhebung Mobility. Unveröffentlichter Bericht, Berlin 2007.
- [9] Hunkel, M.: Segmentorientierte Preisdifferenzierung für Verkehrsdienstleistungen: Ansätze für ein optimales Fencing. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2001.



Dr. Gerd Wilger (37). Studium des Wirtschaftsingenieurwesens an der Universität Karlsruhe bis 1997. 2003 Promotion an der Universität zu Köln. Von 1998 bis 2000 Berater bei Simon, Kucher & Partners, Bonn; 2000 bis 2003 im Bereich Preis- und Erlösmanagement der Deutschen Bahn AG, seit 2003 Vorstand der exeo Strategic Consulting AG, Bonn.

Anschrift: Wittelsbacherring 24, 53115 Bonn, Deutschland.  
E-Mail: gerd.wilger@exeo-consulting.com