



Wirtschaftswissenschaften
JUSTUS-LIEBIG-UNIVERSITÄT
GIESSEN

ARBEITSPAPIERE ZUR TRANSPORTWIRTSCHAFT UND WETTBEWERBSPOLITIK

Dipl.-Kfm. Mark R. Ehrhardt

Das neue Preissystem im Personenfernverkehr der DB AG – Kritische Analyse und Vorschläge zur Neuausrichtung

Arbeitspapier Nr. 01/2003

18.03.2003

LEHRSTUHL VOLKSWIRTSCHAFTLEHRE I

Wettbewerbstheorie und -politik
Transportwirtschaft

Prof. Dr. Gerd Aberle

Professur für Volkswirtschaftslehre I

Licher Str. 62

35394 Giessen

Tel.: 0641 99 22050

Fax.: 0641 99 22059

e-mail: volkswirtschaftslehre-I@wirtschaft.uni-giessen.de

Homepage: <http://wiwi.uni-giessen.de/home/Aberle/>

Das neue Preissystem im Personenfernverkehr der DB AG

– Kritische Analyse und Vorschläge zur Neuausrichtung

Gliederung:

1. Einleitung	2
2. Grundkonzept des Revenue Management.....	3
3. Kritische Beurteilung von PEP	6
3.1 Preissteuerung	6
3.1.1 Preisstruktur aus Sicht der Kunden	6
3.1.2 Defizite der Preisstruktur aus preispolitischer Perspektive.....	9
3.2 Kapazitätssteuerung	11
4. Vorschläge zur Neuausrichtung der Preis- und Kapazitätssteuerung im Rahmen des PEP-Konzeptes	12
4.1 Ansatzpunkt der Neuausrichtung	12
4.2 Veränderte Marktsegmentierung.....	12
4.3 Reformierte Preisdifferenzierung.....	16
4.3.1. Erste Säule – das neue einstufige Preissystem	17
4.3.2. Zweite Säule – der überarbeitete zweistufige Tarif	21
4.4 Maßnahmen zur Unterstützung der Kapazitätssteuerung	24

1 Einleitung

Unternehmenssprecher der DB AG bestätigten am 9. März 2003 eine Reportage der Zeitschrift „Der Spiegel“, in der berichtet wird, dass im Januar und Februar 2003 ein deutlicher Umsatzrückgang im Personenverkehr zu verzeichnen ist. Wie das Magazin anführt, brachen die Umsatzerlöse in diesem Bereich gegenüber den Planzahlen um sieben Prozent ein.¹

Neben dem nur teilweise gelungenen Fahrplanwechsel mit der Folge zahlreicher Betriebsstörungen und Verspätungen wird in dem neuen *Preissystem und Erlösmanagement im Personenverkehr (PEP)*, welches seit seiner Einführung am 15.12.2002 für kontroverse Diskussionen in den Medien und bei den Kunden sorgt, eine wesentliche Ursache für die erheblichen Umsatzeinbußen gesehen. In Anbetracht der Ziele, die von Seiten der DB AG mit der Einführung von PEP verbunden waren – bereits 2003 sollten die Umsätze um drei Prozent steigen – enttäuscht dieses Zwischenergebnis.²

Ziel dieses Arbeitspapiers ist es, das PEP-Konzept kritisch zu analysieren und auf Grundlage der identifizierten Schwächen Vorschläge für eine grundsätzliche Neuausrichtung abzuleiten. Zu diesem Zweck werden aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse zur Preispolitik und zum Konsumentenverhalten im Verkehrsdienstleistungsbereich auf diesen Spezialfall übertragen. Dies ermöglicht eine Analyse der PEP-Maßnahmen unter Einbeziehung der Nachfrager- und Anbieterperspektive sowie die Ableitung weiterführender Empfehlungen. Darüber hinaus werden empirische Arbeiten, die im Rahmen der Entwicklung von PEP entstanden sind, konsequent ausgewertet.

Zum besseren Verständnis wird nachfolgend zunächst die grundlegende Konzeption des Revenue Management, auf dem PEP und der hier erarbeitete Reformvorschlag beruhen, kurz vorgestellt. Daran knüpft die kritische Beurteilung von PEP an. Die hieraus abgeleiteten Schlussfolgerungen führen schließlich zu den Vorschlägen zur Neuausrichtung.

¹ Vgl. Hornig, F. (2003), S.88.

² Zu den mit PEP verknüpften Zielen vgl. Krummheuer, E. (2002), S.2.

2 Grundkonzept des Revenue Management

Ein umfassendes Revenue Management-System besteht aus den vier Komponenten Marktsegmentierung, Preisdifferenzierung, Prognose & Kontingentierung sowie Überbuchung. Dabei ergibt sich aus Marktsegmentierung und Preisdifferenzierung der *Preissteuerungs-Komplex*, während sich die *Kapazitätssteuerung* aus Prognose & Kontingentierung sowie Überbuchung zusammensetzt.³

Neben diesen vier Komponenten ist eine leistungsfähige IT-Infrastruktur für den Erfolg des Revenue Management von großer Bedeutung. Diese externe Infrastruktur umfasst zum einen Datenbanken mit aktuellem Bezug sowie zur Buchungshistorie, zum anderen ein weitentwickeltes, EDV-gestütztes Vertriebssystem. Mit dem Aufbau historischer Datenbanken, in denen eine Sammlung detaillierter Informationen über vergangenheitsbezogene Nachfragestrukturen stattfindet, muss dabei bereits lange vor der geplanten Einführung des Systems begonnen werden. Das Vertriebssystem ermöglicht über unterschiedliche Kanäle den kundenbezogenen Zugriff auf die ermittelten Preise und die dazugehörigen Kontingente. Zudem dient es als Bezugsquelle für zeitnahe Informationen über Nachfrageveränderungen und sorgt somit für eine ständige Aktualisierung der Datenbanken.

Der idealtypische Ablauf einer Revenue Management-Konzeption kann in unterschiedliche Phasen unterteilt werden. Den Anstoß geben hierbei vergangenheitsbezogene Informationen aus den Datenbanken, die den Input für die **Marktsegmentierung** darstellen. Wirkungsschwerpunkt dieser ersten Preissteuerungs-Komponente ist eine Analyse der eingehenden Daten, um auf dieser Grundlage Kundensegmente mit verschiedenartigem Nachfrageverhalten und Präferenzen unterscheiden zu können. Ziel der Marktsegmentierung ist es, Abnehmergruppen zu identifizieren, die durch eine unterschiedliche Zahlungsbereitschaft gekennzeichnet sind. Zusätzlich sollten sich die einzelnen Marktsegmente durch weitere Merkmale voneinander unterscheiden, wodurch die Grundlage für eine abgestimmte Ausgestaltung der Leistungs politik sowie eine gezielte Ansprache geschaffen wird.

Der Gestaltungsschwerpunkt der auf die Marktsegmentierung folgenden **Preisdifferenzierung** ist die Entwicklung einer *Preisstruktur*, welche auf die zuvor unterschiedenen Marktsegmente abgestimmt ist. Weiterhin müssen mit der Variation der Preise

³ Zu den nachfolgenden Ausführungen zur Grundkonzeption eines Revenue Management-Systems vgl. Ehrhardt, M.R. (2002), S.25 f.

auch *leistungspolitische* Veränderungen der Kerndienstleistung vorgenommen werden, um eine Abschottung der Marktsegmente zu gewährleisten.

Die differenzierten Preise bilden wiederum die Grundlage für die sich anschließende **Prognose & Kontingentierung** und stellen somit das Bindeglied zur Kapazitätssteuerung dar. So richtet sich die Zahl der Kontingente, in welche die Gesamtkapazität zu unterteilen ist, nach der Anzahl der unterschiedenen Tarife im Rahmen der Preisdifferenzierung. Grundsätzlich sollte hierbei jedem Preis und somit jeder unterschiedenen Kundengruppe ein Teil der Gesamtkapazität zugeordnet werden. Aufgabe der Kontingentierung ist es, den Umfang der Teilkapazitäten kundengruppenspezifisch zu dimensionieren. Die auf die hochwertige Nachfrage gerichteten Kontingente sind dabei so auszulegen, dass ausreichend Kapazitätseinheiten zurückgehalten werden, um die Befriedigung kurzfristig buchender Nachfrage mit hoher Zahlungsbereitschaft gewährleisten zu können. Andererseits muss eine Überdimensionierung dieser Kontingente vermieden werden, da ansonsten Kapazitätseinheiten bei der Inanspruchnahme der Dienstleistung ungenutzt bleiben. Grundlage für die Dimensionierung der Kontingente ist die Abschätzung der nach Kundensegmenten differenzierten, erwarteten Nachfrage zum zukünftigen Zeitpunkt der Dienstleistungserbringung. Dabei werden in einer ersten Prognose aus vergangenheitsbezogenen Nachfragedaten zusammen mit in die Zukunft gerichteten aktuellen Informationen Abschätzungen der nachgefragten Kapazitäten vorgenommen. Bei den zukunftsbezogenen Daten handelt es sich überwiegend um Informationen über bereits frühzeitig absehbare Ereignisse, welche die Nachfrage beeinflussen. Als Beispiele können sportliche und kulturelle Großveranstaltungen oder Messen genannt werden.

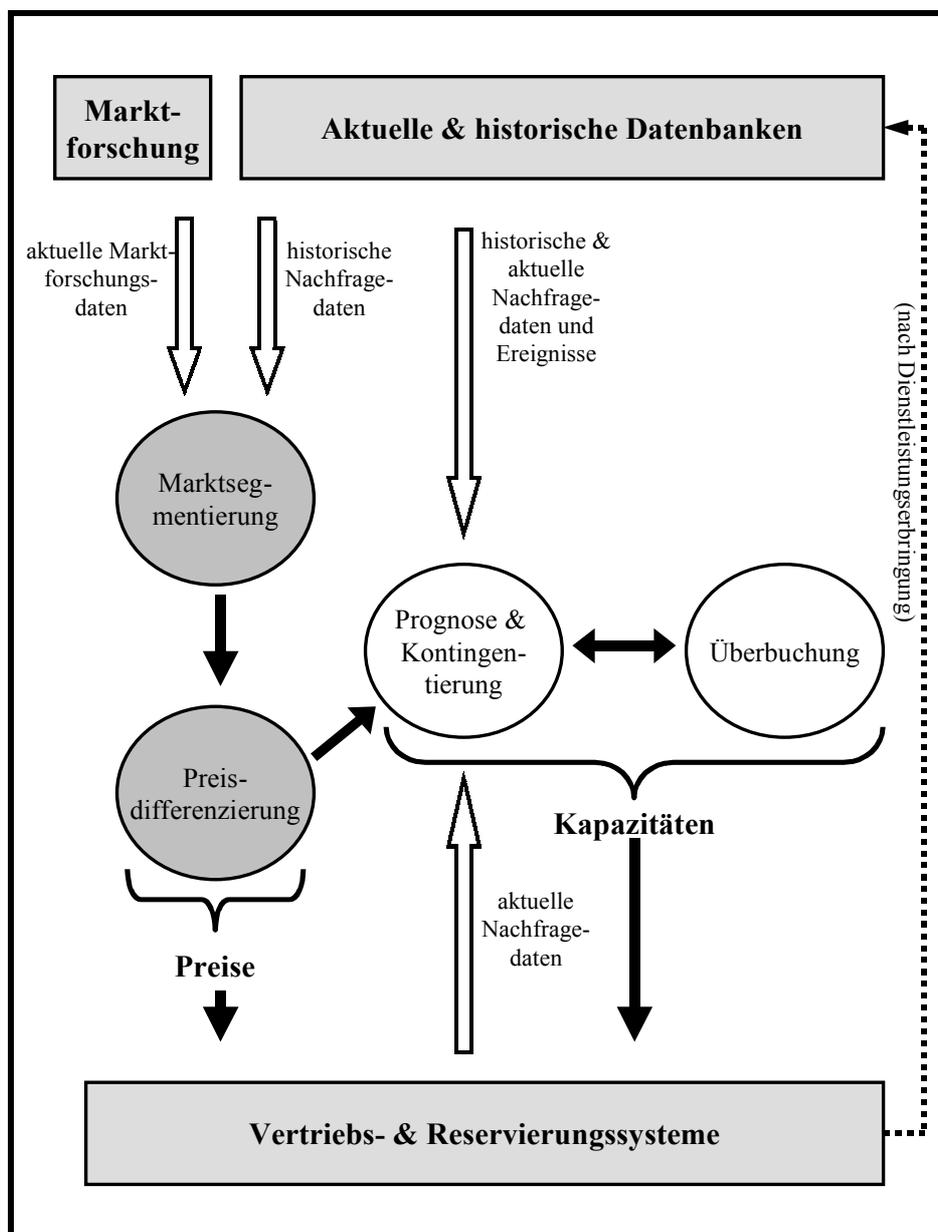
Je nach dem, ob die Nachfrageprognose und die darauf aufbauende Kontingentierung einmal oder mehrmals durchlaufen wird, ist zwischen einer *statischen* und einer *dynamischen* Ausgestaltung der Preis-Kapazitäts-Steuerung zu unterscheiden. Bei einer dynamischen Preis-Kapazitäts-Steuerung wiederholen sich Prognose und Kontingentierung mehrmals am Tag. Diese Vorgehensweise ermöglicht eine optimale Anpassung der Kontingentierung an die sich ständig verändernde Nachfragestruktur. Die für eine Verbesserung der ersten Prognose notwendigen aktuellen Nachfragedaten werden in den Vertriebssystemen generiert.

Innerhalb des Kapazitätsmanagements wird häufig mit sog. **Überbuchungen** gearbeitet. Als Überbuchung wird der Vorgang bezeichnet, über die physische Kapazitätsgrenze hinausgehend Buchungsanfragen zu akzeptieren. Nötig wird diese Vorgehensweise durch das bei Dienstleistungen häufig beobachtbare Phänomen der "No Shows".

Hiermit werden Nachfrager beschrieben, die eine Dienstleistung trotz gültiger Vorausbuchung nicht in Anspruch nehmen, wodurch Kapazitäten bei der Dienstleistungserbringung ungenutzt bleiben und folglich verfallen. Bei der Überbuchung handelt es sich um *keine konstitutive Komponente* des Revenue Management. Bisher wird im Rahmen von PEP keine Überbuchung praktiziert.

Die Zusammenhänge zwischen den vier Komponenten des Revenue Management sowie die Wechselwirkungen mit der IT-Infrastruktur sind in **Abbildung 1** dargestellt.

Abbildung 1: Grundkonzeption des Revenue Management



Quelle: eigene Darstellung.

3 Kritische Beurteilung von PEP

3.1 Preissteuerung

3.1.1 Preisstruktur aus Sicht der Kunden

Gründe für die bis dato *schlechte kundenseitige Akzeptanz* der PEP-Preisstruktur liegen in der subjektiv wahrgenommenen Komplexität und Vielschichtigkeit des Systems, den Defiziten in der kommunikationspolitischen Unterstützung sowie den hohen Stornierungskosten.

Komplexität & Vielschichtigkeit der PEP-Preisstruktur

Obwohl die Preisstruktur eine logische Strukturierung aufweist, erscheint sie in den Augen vieler Nachfrager **vielschichtig** und **komplex**.

Verantwortlich hierfür ist die von der DB immer wieder positiv herausgestellte *Kombinierbarkeit* zwischen den verschiedenen *Rabatten* (Grundpreis bzw. Sonderpreis + BahnCard + Mitfahrerrabatt) sowie die *fünf unterschiedlichen Restriktionen* (bei Plan & Spar 40: 7 Tage-Vorverkaufsfrist, Buchung von Hin- & Rückfahrt, Wochenendbindung, Zugbindung sowie hohe Stornierungsgebühren).⁴ Komplexitätsverstärkend wirkt weiterhin die Tatsache, dass zentrale *Restriktionen* (insbesondere Vorverkaufsfristen und Zugbindung) im deutschen Eisenbahnverkehr völlig neuartig sind.

Insgesamt erwachsen erhebliche Anforderungen an die **Lernfähigkeit** und **-bereitschaft** der derzeitigen und zukünftigen Bahnnutzer.

Da es sich bei der Mobilitätsnachfrage in der Regel um *abgeleitete Nachfrage* handelt, kennzeichnet sich der Kaufprozess bei der Mehrzahl der Kunden von Verkehrsdienstleistungen durch ein *unterdurchschnittliches Involvement*.⁵ Dies hat Auswirkungen auf die im Rahmen der Verkehrsmittelwahl durchlaufenen Informationsverarbeitungsprozesse. Sofern entsprechende Prozesse überhaupt durchlaufen werden (dies ist bei *habitualisierten Nachfragern* nicht bzw. nur sehr begrenzt der Fall), eignen sich Individuen in der Regel unterschiedliche **Vereinfachungsstrategien** für die Informationsverarbeitung und die anschließende Entscheidung an.⁶

⁴ Eine Übersicht über die Preisstruktur von PEP gibt LEMP; vgl. Lemp, E. (2001).

⁵ Mit Involvement wird das persönliche Engagement eines Individuums in einer Entscheidungssituation bezeichnet. Zum Konzept des Involvements vgl. Trommsdorff, V. (1995).

⁶ Vgl. Kroeber-Riel, W. / Weinberg, P. (1999), S.361 f. und S.381-383.

Trotz der erheblichen Intransparenz des **alten Preissystems** bestand hier für viele Nachfrager die Möglichkeit durch entsprechende Vereinfachungsstrategien zu subjektiv “guten Entscheidungen“ zu kommen. Dies äußerte sich darin, dass sich viele Nachfrager mit einem für sie interessanten Angebot (Bsp. BahnCard oder Guten-Abend-Ticket) und den damit verbundenen Konditionen hinreichend beschäftigten und ihr zukünftiges Nutzungsverhalten gezielt darauf ausrichteten. In internen Umfragen fand die DB beispielsweise heraus, dass viele BahnCard-Nutzer grundsätzlich das subjektive Gefühl hatten, mit dem günstigsten Angebot zu reisen, wenngleich es teilweise Pauschalangebote gab, deren Preis niedriger war.⁷

Die Kombinierbarkeit und die neuen Restriktionen von PEP implizieren für die Nachfrager einen erheblichen, erzwungenen Lernaufwand, da die Preisbildungsprinzipien völlig neu ist. Früher erlernte Vereinfachungsstrategien werden nutzlos. Aus dem ursprünglich von JACOBY erarbeiteten „*information overload*“-Konzept lässt sich zudem ableiten, dass die *Rationalität der Entscheidung* nachlässt.⁸ Gemäß dieser häufig verifizierten verhaltenswissenschaftlichen Hypothese verringert sich die Entscheidungseffizienz eines Individuums, wenn der Umfang an dargebotenen Informationen ein bestimmtes Maß übersteigt. Die hieraus resultierende Konfusion bewirkt wiederum eine Unzufriedenheit mit der getroffenen Entscheidung, wodurch wiederum eine **Reaktanz** hinsichtlich des Entscheidungsgegenstandes aufgebaut wird.

Defizite in der kommunikationspolitischen Unterstützung

Bei allen kommunikationspolitischen Maßnahmen (Werbung, Öffentlichkeitsarbeit) stand die Vermittlung einer herausragenden Preisgünstigkeit und Einfachheit von PEP im Vordergrund (Zitat: „Nur Lummerland hat einfachere Bahntarife“). Wie die bisherigen Erfahrungen zeigen, wirkt diese Kampagne auf die Kunden wenig glaubhaft. Hierfür lassen sich unterschiedliche Gründe anführen.

Die massive Kommunikation der Sondertarife ohne gleichzeitigen Hinweis auf bestimmte hiermit verbundene Restriktionen (insbes. Wochenendbindung bei P&S 40 oder allgemeine Zugbindung) führte bei vielen Nachfragern zu erheblichen Dissonanzen, da ihnen diese erst beim Fahrscheinkauf bzw. -nutzung offenbar wurden. Empirische Untersuchungen zeigen, dass hierdurch die **Glaubhaftigkeit von Tarifvergüns-**

⁷ Zu diesem Beispiel vgl. Hunkel, M. (2001), S.66.

⁸ Vgl. Jacoby, J. (1977), S.569 f.

tigungen in den Augen der Nachfrager erheblich leidet, was sich wiederum negativ auf die Akzeptanz des Gesamtsystems auswirkt.⁹

Weitere wesentliche Kommunikations-Botschaften betrafen den *Buchungsvorgang* sowie die *Überlastung von Zügen in Spitzenlastzeiten*. Dabei bleibt festzustellen, dass eine wesentliche Vereinfachung und Verkürzung des **Buchungsvorgangs** im Vergleich zu früheren Preissystem nicht eintritt. Hierfür lässt sich einerseits der erhebliche generelle Erklärungsbedarf anführen, der aus den neuen Restriktionen, leeren Kontingenten sowie der Kombinierbarkeit der Rabatte und den darauf aufbauenden Berechnungen herrührt. Andererseits steigt die Beratungsnotwendigkeit bei Umsteigeverbindungen signifikant an (Bsp.: ein Sonderpreiskontingent auf Teilstrecke 1 ist auf Teilstrecke 2 ausgebucht – es resultieren vielfältige Alternativen).

Gründe für die nach wie vor deutlich spürbaren **Defizite in der Auslastungssteuerung** werden unter GP 2.2 angeführt.

Hohe Stornierungskosten wirken kontraproduktiv

Die hohen **Stornierungskosten** (Differenz zum Grundpreis sowie gestaffelt bis zu 45 € je Fahrtrichtung) senken deutlich die Bereitschaft zur Nutzung der neuen Sonderpreise und beeinflussen die Akzeptanz der Zugbindung als wesentliche Neuerung des Preissystems. Dies wirkt sich insbesondere in der wichtigen *Kennen-lern-Phase*, in der sich eine *längerfristige Einstellung* zum neuen Preissystem *bildet* und verfestigt, sehr negativ aus.

Zusammenfassend läßt sich schlussfolgern, dass in den angeführten Problembereichen wesentliche Gründe für die außerordentlich **schlechte Akzeptanz** des Systems (laut Forsa-Umfrage vom Januar: lediglich 14% empfinden PEP als Verbesserung gegenüber dem alten Preissystem) liegen.¹⁰

Aufgrund der in der Regel *sehr intensiven Wahrnehmung* vorgenommener Veränderungen in der **Einführungsphase** ist die diesbezügliche kundenindividuelle Beurteilung für die zukünftige Verkehrsmittelwahl **vorentscheidend**.¹¹ Somit hat die derzeit schlechte kundenseitige Akzeptanz entsprechende Auswirkungen für die Zukunft.

⁹ Vgl. Schneider, H. (1999), S.177 f.

¹⁰ Vgl. Rogl, D. (2003), S.55.

¹¹ Negative Erfahrungen in der Einführungsphase des Revenue Management-Systems können dafür sorgen, dass sich eine dauerhaft negative Einstellung zum übergeordneten Dienstleister herausbildet. Dies kann wiederum dazu führen, dass dieser in zukünftigen Entscheidungssituationen keinen Eingang in das evoked set findet. Das evoked set umfasst die Alternativen, die bei einer Wahlent-

Eine deutliche Erhöhung der Fahrgastzahlen (mengenorientierte Umsatzerhöhung) ist das erklärte Ziel, welches mit der PEP-Einführung verbunden ist. Durch die derzeit schlechte Kundenbeurteilung wird die **Zielerreichung deutlich erschwert**.

Aus Nachfragerperspektive lassen sich **zwei Schlussfolgerungen** für eine Neuordnung des Preissystems ableiten. Demnach sollte die Preisstruktur *einerseits grundlegend vereinfacht* werden und andererseits eine *Alternative für Nachfrager* bereithalten, die den *Zeitaufwand* (Lernprozess & Buchungsvorgang) *minimieren* wollen.

3.1.2 Defizite der Preisstruktur aus preispolitischer Perspektive

Aus preispolitischer Perspektive sind insbesondere die Vernachlässigung einer zeitlichen Preisdifferenzierungskomponente sowie die Abwertung des zweistufigen Preissystems zu problematisieren. Eine mittelfristige Umsatzerosion kann zudem von der großzügigen Mitfahrerregelung ausgehen.

Vernachlässigung der zeitlichen Preisdifferenzierung

Die im Verkehrsdienstleistungsbereich sehr wesentliche **zeitliche Preisdifferenzierung** wurde bei der Konzeption von PEP vernachlässigt. Über die Möglichkeit der Einschränkung der Verfügbarkeit ermäßigter Tarife zu Spitzenlastzeiten findet sich dabei lediglich ein *impliziter* zeitlicher Differenzierungsansatz innerhalb des Systems wieder. Für den Kunden resultieren hieraus allerdings keine wesentlichen Anreize, den Fernverkehr der DB AG zu nachfrageschwachen Zeiten zu nutzen. Weiterhin besteht von Seiten der DB AG keinerlei Möglichkeit, *kurzfristig* die preisliche Attraktivität von Schwachlastzeiten zu steigern. Als Konsequenz dürfte der Fernverkehr der DB AG bei *kurzfristigen Verkehrsmittelwahlentscheidungen* aus dem Alternativen-Set der *preissensiblen Kundschaft* weitgehend verschwinden. Eine von der DB AG im Fernverkehr durchgeführte Marktsegmentierung zeigt, dass dem preissensiblen Marktsegment 51 Prozent aller Nachfrager zuzuordnen sind.¹²

Abwertung des zweistufigen Preissystems

Das aus preispolitischer Sicht sehr interessante und von den Kunden in der Vergangenheit sehr positiv beurteilte **zweistufige Preissystem** (BahnCard + variable Komponente) wurde durch das PEP-Konzept in seiner Wirkung **deutlich eingeschränkt** (25%

scheidung einer genaueren Beurteilung unterzogen werden; vgl. Shocker, A.D. / Ben-Akiva, M. / Boccara, B. / Nedungadi, P (1991), S.183 f.

¹² Vgl. Perrey, J. (1998), S.201.

statt 50%-Rabatt und die integrierte Aufforderung zur Kombination mit anderen Rabatten).¹³ Stammkunden, denen durch das frühere Preissystem implizit suggeriert wurde, zu jeder Zeit zum günstigsten Tarif zu fahren, werden nun durch PEP dazu angehalten, das gesamte System zu berücksichtigen, sofern sie einen vergleichbaren Vorteil erzielen wollen (zu dem daraus resultierenden Aufwand s.o.). Die Preiszufriedenheit derer, die isoliert die neue BahnCard nutzen, dürfte demnach deutlich sinken. Hierauf deutet auch der Sachverhalt hin, dass zwischen dem 1.11.02 und dem 14.12.02 die alte BC noch 120.000-mal verkauft wurde, während die neue BahnCard trotz der intensiven Werbekampagne mit 190.000 St. (bis Anfang Januar) deutlich hinter den Planungen liegt (mittelfristig sollen fünf Millionen verkauft werden).¹⁴

Gefahr der Umsatzerosion durch Mitfahrerregelung

Die *praktizierte Mitfahrerregelung* (50%-Rabattierung für bis zu 4 Mitfahrer - zusätzlich zu allen anderen Rabatten) kann mittelfristig zu einer erheblichen **Erosion** des **durchschnittlichen Umsatzes** je Fahrgast führen. Dies gilt insbesondere bei zunehmender Verbreitung der verschiedenen Mitfahrerbörsen (*kartenfuchs.de*, *ticketteilen.de* oder die DB-eigene Mitfahrerbörse).

Der *Grundgedanke* der Mitfahrerregelung, eine Parallele zum direkten Wettbewerber Pkw herzustellen, ist nachvollziehbar und *positiv zu beurteilen*. Ob jedoch die Idee der Mitfahrerbörsen und somit der *Zusammenführung fremder Menschen* diesem Grundgedanken entspricht und positive umsatzbezogene Auswirkungen besitzt, erscheint fraglich. Der hohe bisherige Anteil von Einzelpersonenreisen bei der DB AG eröffnet den Mitfahrerbörsen dabei ein außerordentlich großes Potenzial.¹⁵ Aus wertorientierter Perspektive gehen insbesondere vom Umfang der Regelung (bis zu vier Mitfahrer) beträchtliche Risiken aus.

Aus der preispolitischen Perspektive lassen sich zusammenfassend **drei Schlussfolgerungen** für eine Neuordnung des Preissystems ableiten. Dabei sollte zunächst innerhalb des Preissystems eine zusätzliche *zeitliche Preisdifferenzierungskomponente* verankert werden, die Anreize bietet, zu nachfrageschwachen Zeiten zu fahren. Hierin liegt die einzige Möglichkeit, auch bei kurzfristigen Entscheidungen in die Wahlüberlegungen der preissensiblen Nachfrager eingebunden zu werden. Ein weiterer Ansatz-

¹³ Zur positiven Beurteilung der Preisgünstigkeit der BahnCard vgl. Schneider, H. (1999), S.99 f.

¹⁴ Vgl. Rogl, D. (2003), S.56.

¹⁵ Das bisherige Verhältnis von Einzelpersonenreisen zu Mehrpersonenreisen bei der Bahn beträgt 70 : 30; vgl. Wilger, G. / Krämer, A. (2002a), S.333.

punkt ist die *Wiederherstellung der Attraktivität des zweistufigen Tarifs*. Durch eine entsprechende Maßnahme könnte eine deutliche Steigerung der Akzeptanz des Gesamtsystems erreicht werden. Aus wertorientierter Umsatz-Perspektive sollte schließlich der *Umfang der Mitfahrerregelung* überdacht werden.

3.2 Kapazitätssteuerung

Hinsichtlich der Optimierungsansätze, die der PEP-Kontingentierung zugrunde liegen, sind in der relevanten Literatur bisher keine Veröffentlichungen erschienen. Da eine regelmäßige Überfüllung der Züge in Spitzenlastzeiten auch nach dem 15.12.02 zu beobachten ist, scheint die Steuerung jedoch optimierungsbedürftig zu sein.

Die derzeitigen Probleme in der Auslastungssteuerung lassen sich zu einem wesentlichen Teil auf die **unzureichende Prognose und Kontingentierung der hochwertigsten Nachfragegruppe** (Grundpreiszahler mit und ohne BahnCard sowie etwaige Mitfahrer) zurückführen. Aufgrund des flexiblen Fahrscheins besitzt die DB AG zur *Zeit keine Möglichkeit, exakt nachzuvollziehen, welcher Zug* von diesen Nachfragern *bestiegen wird* (dies gilt in besonderem Maße für die Rückfahrt - aber auch für die Hinfahrt). Folge sind Fehleinschätzungen dieser Kundengruppe und daraus abgeleitet, Probleme bei der Bemessung der anderen Kontingente.¹⁶

Es sollten daher Maßnahmen ergriffen werden, die eine **Erfassung** dieser Kundengruppe ermöglichen. Nur über eine exakte vergangenheitsorientierte Quantifizierung lassen sich analog zum Luftverkehr präzise Prognosen über die zukünftige Zusammensetzung der Nachfrager erstellen. Weiterhin sollten Regelungen für flexible Reisende getroffen werden, die einen **Anreiz zur "freiwilligen Zugbindung"** beinhalten.

¹⁶ Vgl. Ehrhardt, M. R. (2002), S.26 f.

4 Vorschläge zur Neuausrichtung der Preis- und Kapazitätssteuerung im Rahmen des PEP-Konzeptes

4.1 Ansatzpunkt der Neuausrichtung

Die PEP-Konzeption ähnelt in ihrer Ausgestaltung sehr stark den Vorbildern aus dem Luftverkehr. Eine Übertragung des Systems scheint jedoch nicht ohne weiteres möglich. Wesentlicher Unterschied zwischen beiden Verkehrsträgern ist die **intermodale Konkurrenzsituation**. Während es zum *Luftverkehr* vielfach *keine praktikable Alternative* gibt, steht die *Bahn* in direkter Konkurrenz zum *sehr flexiblen* Individualverkehrsmittel *Pkw*.

Eine Berücksichtigung dieser veränderten Wettbewerbssituation findet sich innerhalb des PEP-Konzeptes lediglich im Rabatt für Mitfahrer. Bei einem *Vergleich mit dem Luftverkehr* zeigt sich, dass der *Komplexitätsgrad der PEP-Preisstruktur* aus Sicht des Kunden sogar *partiell höher* ist. Obwohl die Tarif-Anzahl und die prozentualen Preisunterschiede bei Luftverkehrsgesellschaften deutlich größer sind, ist der Entscheidungsspielraum (bzw. –aufwand) für den Kunden begrenzt. So entfallen die verschiedenen Kombinationserwägungen und auch die zusätzliche Komplexität bei Umsteigeverbindungen.

Das nachfolgende Reformkonzept setzt an drei Überlegungen an:

- Die Wettbewerbsfähigkeit gegenüber dem zentralen Wettbewerber Pkw soll nachhaltig verbessert werden. Dies geschieht auf der Grundlage einer veränderten Marktsegmentierung.
- Das Preissystem soll insgesamt flexibler werden, um, in Anlehnung an den Luftverkehr (Last Minute), auch kurzfristig die Möglichkeit zu haben, Nachfrage zu gewinnen.
- Um die Auslastungssteuerung zu verbessern, sind unterstützende anbieter- und nachfragerbezogene Maßnahmen zu ergreifen.

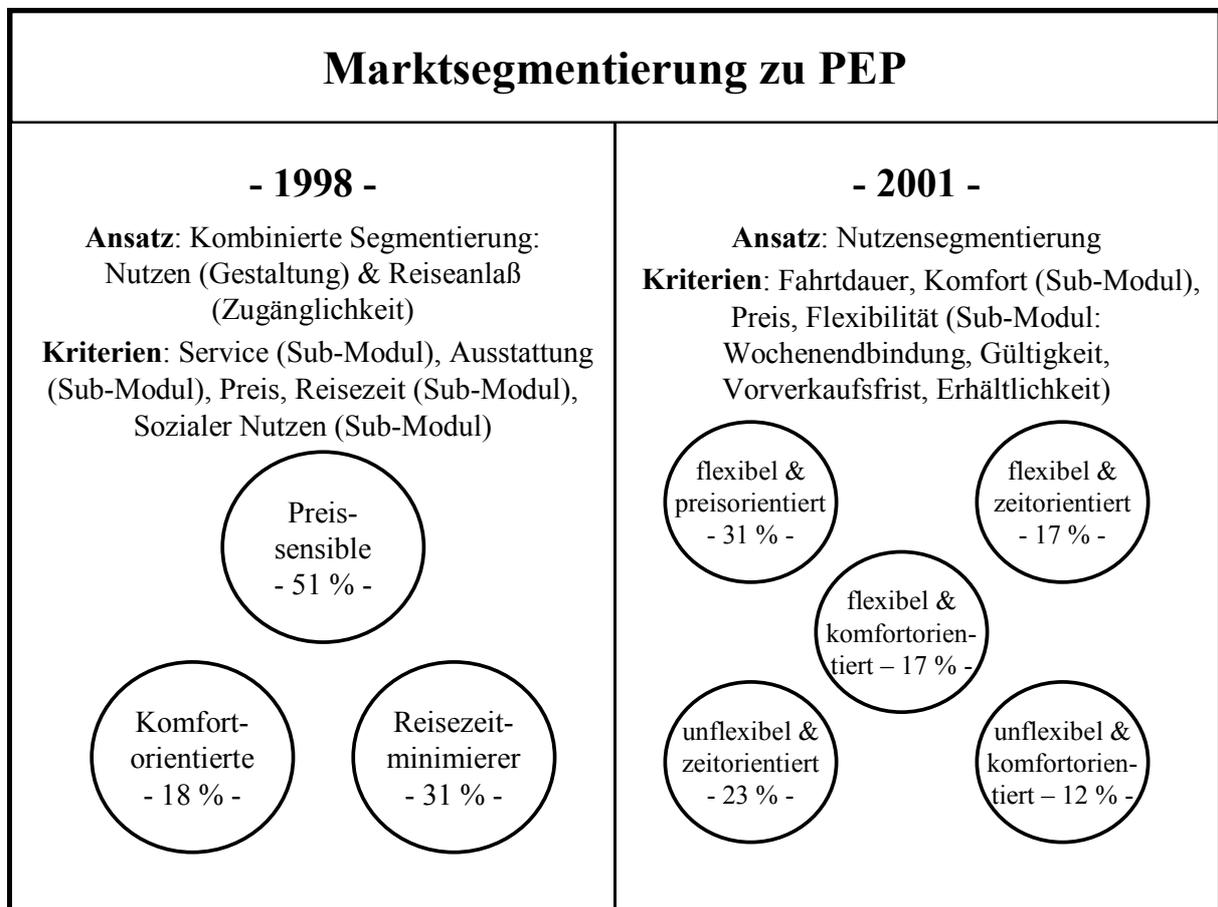
4.2 Veränderte Marktsegmentierung

PEP basiert auf einer **Benefit- oder Nutzen-Segmentierung** mit den wesentlichen Merkmalen Zahlungsbereitschaft und Flexibilitätsbedürfnis. Allgemeine Grundlage dieses Segmentierungsansatzes sind die Nutzenerwartungen der Kunden. Bei einer Anwendung im Verkehrsdienstleistungsbereich lassen sich diese als ein *subjektiv beurteiltes Maß an Bedürfnisbefriedigung* bezeichnen, welche sich ein Nachfrager von

der Verwendung eines Verkehrsmittels mit *seinen spezifischen Eigenschaften* verspricht.¹⁷

Innerhalb der PEP Preisstruktur spiegelt sich die Benefit-Segmentierung unmittelbar in den unterschiedlichen Preis-Leistungs-Kombinationen wieder. So knüpfen alle wesentlichen Restriktionen der Plan&Spar-Tarife (Vorausbuchungsfristen, Zug- und Wochenendbindung oder die verpflichtende Buchung von Hin- und Rückfahrt) an der *Flexibilität des Reisenden* an.¹⁸ Dabei kann eine höhere Rabattierung auf den Grundpreis nur über eine Einschränkung des individuellen Flexibilitätsbedürfnisses erreicht werden.

Abbildung 2: PEP zugrundeliegende Marktsegmentierung



Quelle: in Anlehnung an Perrey, J. (1998), S.201 und Hunkel, M. (2001), S.179.

In der **Abbildung 2** sind die PEP zugrundeliegenden Marktsegmentierungen dargestellt. Im Gegensatz zur Segmentierung von 1998 stehen bei der Weiterentwicklung

¹⁷ In Anlehnung an die allgemeine Definition von STEGMÜLLER; vgl. Stegmüller, B. (1995), S.223.

¹⁸ Vgl. Wilger, G. / Krämer, A. (2002b), S.210.

aus dem Jahr 2001 neben den traditionell einbezogenen Nutzenerwartungen (Fahrdauer, Kosten & Komfort) unterschiedliche Flexibilitätsmerkmale im Mittelpunkt.¹⁹

Die Ausrichtung der **Segmentierung nach dem Nutzen**, den ein Nachfrager von einem Produkt erwartet, wird in der neueren relevanten Literatur durchweg positiv beurteilt.²⁰ Unstrittig ist insbesondere der hohe Gestaltungsbezug hinsichtlich der Preis- und Leistungs politik (Kernelemente des Revenue Management).²¹

Im Unterschied zu Konsumgütermärkten, wo die Nutzenerwartungen der Nachfrager weitgehend situationsunabhängig sind, sorgt der hohe Anteil *derivativer Nachfrage* im Verkehrsdienstleistungsbereich allerdings für einen **starken Situationsbezug der Nutzenerwartungen**. So kann für einen Verkehrsdienstleistungsnachfrager in Abhängigkeit vieler unterschiedlicher *situativer Einflussfaktoren* (Reiseanlass, Relation, Mitfahrer, Gepäck, Wetter etc.) ein jeweils anderes Bündel an Nutzenerwartungen im Vordergrund stehen.

Während der starke Situationsbezug für eine Anwendung der Nutzensegmentierung im Luftverkehr durchaus von Vorteil sein kann, erscheint eine *Übertragung auf den Schienenverkehr* als isolierter aktiver Segmentierungsansatz aus diesem Grund *problematisch*. Verantwortlich hierfür ist das *besondere Eigenschaftsspektrum* des direkten Konkurrenten **Pkw**. Dieser kennzeichnet sich aus Nachfragerperspektive durch ein **stabiles situationsunabhängiges Set von Eigenschaften** bzw. Eigenschaftsausprägungen. Dabei werden in der Regel *niedrige Kosten*, eine subjektiv empfundene *hohe Schnelligkeit* sowie eine *sehr hohe Flexibilität* mit dem Pkw verbunden.²²

¹⁹ Ein weiterer Unterschied zwischen beiden Marktsegmentierungen liegt in der nachfragerbezogenen Ausrichtung. Während die Studie von PERREY intramodal ausgestaltet war und dementsprechend nur Bahn-User erfasste, ist die Untersuchung von HUNKEL intermodal ausgestaltet und betrachtet zusätzlich Pkw-Fahrer und Luftverkehrspassagiere gemäß ihres relationsspezifischen Modal split; vgl. Perrey, J. (1998), S.166 f. und Hunkel, M. (2001), S.171.

²⁰ Zur Bedeutung der Nutzen-Segmentierung vgl. stellvertretend Haller, S. (2000), S.301 oder Luft, K. (1988), S.430.

²¹ Zu diesem Ergebnis kommt beispielsweise STEGMÜLLER bei seinem Vergleich unterschiedlicher Segmentierungsansätze; vgl. Stegmüller, B. (1995), S.282. Zum gleichen Zusammenhang vgl. Mühlbacher, H. / Botschen, G. (1990), S.160.

²² Hinsichtlich der Kosten einer Pkw-Fahrt legt die große Mehrheit der Pkw-Besitzer den Benzinspreis zugrunde; vgl. Schneider, H. (1999), S.70 f. Obwohl zu erwartende Stauungen auf Autobahnen für eine objektive Relativierung der Situationsunabhängigkeit der Merkmale "Schnelligkeit" und "Flexibilität" sorgen, wird dieser Sachverhalt nur von einer Minderheit bei der Wahlentscheidung im Fernverkehr berücksichtigt. GORR führt verschiedene Gründe für das reduzierte Zeitempfinden bei einer Pkw-Fahrt und die geringere Störfunktion von Pkw-Staus im Vergleich zu Verspätungen bei Verkehrsdienstleistern an; vgl. Gorr, H. (1996), S.67 f.

Wie in Kapitel 3.1.1 bereits dargestellt, versucht der überwiegende Teil der Nachfrager *Verkehrsmittelwahlentscheidungen zu vereinfachen*. Hierunter lässt sich auch das Verhalten vieler Individuen einordnen, nicht bei jedem Mobilitätswunsch die vorhandenen Verkehrsmittel gegeneinander abzuwägen, sondern für *einen längeren Zeitraum* eine *grundsätzliche oder situationsspezifische Entscheidung für oder gegen ein Verkehrsmittel* zu treffen. Sofern sich Nachfrager gemäß dieses Ablaufs für die Bahn entscheiden, werden sie zu **Stammkunden**. Das Stammkundensegment ist für die DB AG von *erheblicher Umsatzrelevanz*. So zeigen DB-interne Berechnungen, dass im alten Preissystem 1,6% der Nachfrager 39% der Fahrten unternahmen.²³

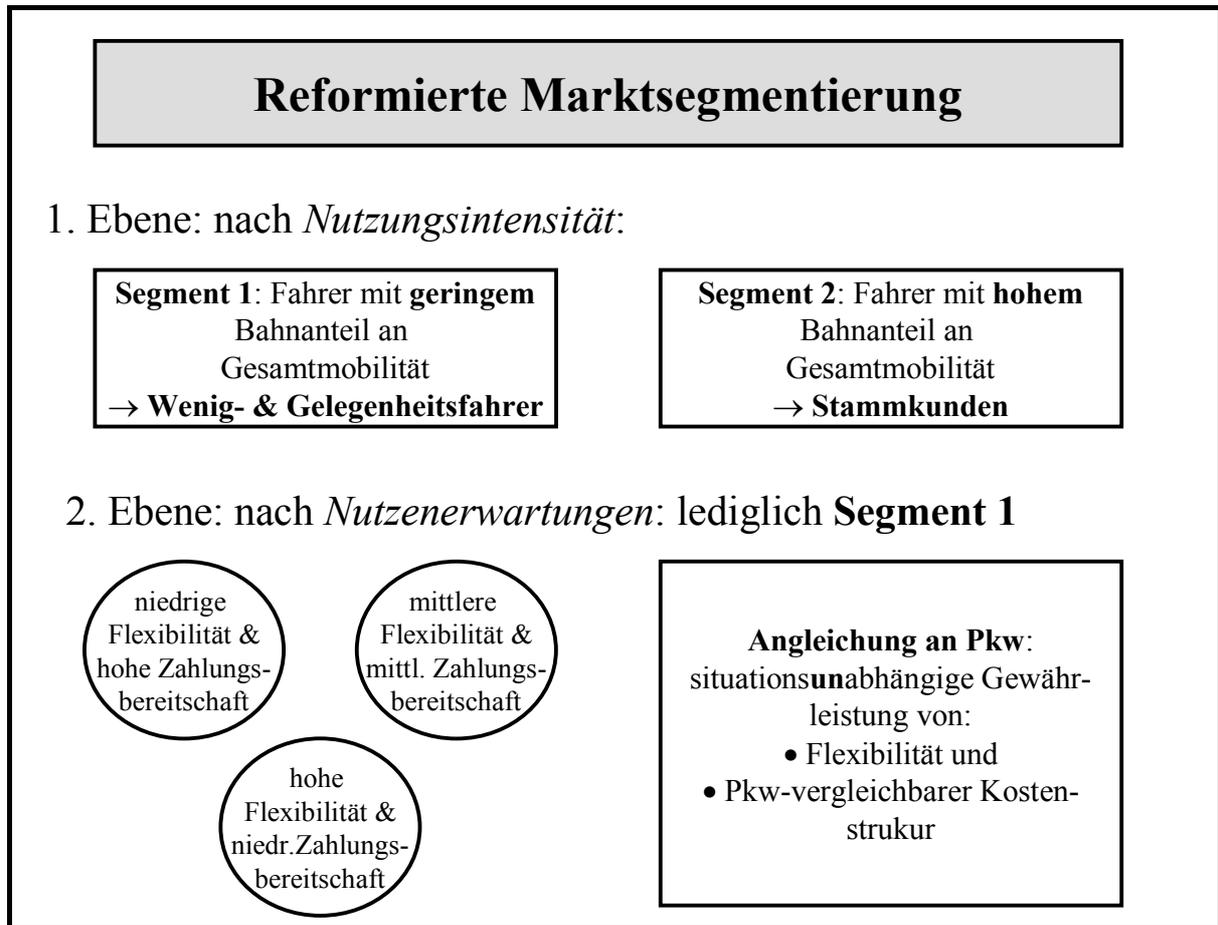
Versucht nun die Bahn, Stammkunden zu gewinnen bzw. zu halten, muss sie, aufgrund der direkten Konkurrenz zum Pkw, ebenfalls mit einem *attraktiven, situationsunabhängigen* Set an relevanten Eigenschaftsausprägungen aufwarten, um eine positive dauerhafte Entscheidung herbeizuführen. Die PEP-Marktsegmentierung und die darauf aufbauende Preisstruktur basieren allerdings auf dem gegenläufigen Grundgedanken, dass Nachfrager ihre *Verkehrsmittelwahl-* (1.Stufe) sowie *Angebotsentscheidung* (2.Stufe) *in jeder Situation*, entsprechend der spezifischen Nutzenerwartungskonfiguration, *erneuern*.²⁴ Während diese Vorgehensweise zur *Gewinnung von Neukunden* und zum *Halten von Wenignutzern* adäquat erscheint, werden die **Bedürfnisse des Stammkunden-Segments vernachlässigt**. So dürfte es vielen Nachfragern schwer fallen, mit der Aussicht auf einen ständigen Trade-off zwischen Flexibilität und Preis, eine längerfristige Entscheidung für das Verkehrsmittel Bahn zu treffen.

Aus diesen Ausführungen lässt sich die Notwendigkeit einer **veränderten Marktsegmentierung** ableiten. Grundlage dieser reformierten Marktsegmentierung ist die Unterscheidung von *Wenig- & Gelegenheitsfahrern* sowie *Vielfahrern* (Stammkunden) auf einer ersten Ebene. Während die Marktbearbeitung der zweiten Gruppe an den obigen Überlegungen zur Gewährleistung eines stabilen Sets an Eigenschaftsausprägungen ansetzt, wird die erste Gruppe auf einer zweiten Ebene hinsichtlich ihrer Nutzenerwartungen weiter differenziert. Diese Vorgehensweise ist in **Abbildung 3** dargestellt.

²³ Vgl. Schneider, H. (1999), S.167 f.

²⁴ Bei den zeitabhängigen Streckenkarten handelt es sich um ein situationsunabhängiges Angebot für Heavy-User. Aufgrund der Bindung an eine Strecke, wird dieses Angebot allerdings überwiegend von Pendlern genutzt. Zudem ist das Angebot im Fernverkehr von untergeordneter Bedeutung.

Abbildung 3: Marktsegmentierung im Rahmen der Neuausrichtung



Quelle: eigene Darstellung.

Auf welche Weise die veränderte Marktsegmentierung durch **Maßnahmen der Preisdifferenzierung** aufgegriffen wird, veranschaulicht das nächste Kapitel.

4.3 Reformierte Preisdifferenzierung

Die hier dargestellte Preisstruktur, welche nachfolgend als **Zwei-Säulen-Struktur** bezeichnet wird, knüpft an der oben eingeführten Marktsegmentierung an und setzt sie konsequent um. Die preispolitische Grundlage bildet eine besondere Form des *Blocktarifs*. Dabei besteht die Wahlmöglichkeit zwischen einem *einstufigen Preissystem* (**1. Säule**), welches auf einer modifizierten PEP-Preisstruktur ohne BahnCard aufbaut und einem *zweistufigen Tarif* (**2. Säule**) mit einer nicht kombinierbaren BahnCard als Hauptelement. Zudem wird in beide Säulen eine Regelung integriert, die eine *verbesserte Prognose und Kontingentierung* im Rahmen der Kapazitätssteuerung ermöglichen soll.

4.3.1. Erste Säule – das neue einstufige Preissystem

Mit der ersten Säule werden **Wenig- und Gelegenheitsnutzer** der DB angesprochen. Zudem stellt sie das *Einstiegsangebot* bei der **Erschließung neuer Nachfrager** dar. Im Vergleich zur alten DB- und PEP-Preisstruktur wurde die *Komplexität deutlich reduziert*, um für Nutzer mit einem niedrigen Bahnanteil an der Gesamtmobilität die *Transparenz zu erhöhen* und den *Lernaufwand zu reduzieren*. Weiterhin kann hierdurch eine *Eindämmung der Information-Overload-Problematik* erreicht werden. Über die verbliebenen Restriktionen, die mit den Sonderpreisen verknüpft sind (Zug- bzw. Wochenendbindung), lassen sich wirkungsvoll *flexibilitäts- und preisorientierte Nachfrager trennen*. Neben der Herauslösung der BahnCard werden im Wesentlichen *vier Maßnahmen* ergriffen.

Ansatzpunkt der **ersten Maßnahme** ist die **Abschaffung** der explizit kommunizierten **Vorausbuchungsfristen**, die zur Zeit mit den Sonderpreisen verknüpft sind. Neben einer *deutlichen Komplexitätsreduktion* kann hierdurch eine *Variante der zeitlichen Preisdifferenzierung* in das Preissystem integriert werden.

Aus methodischer Sicht **überschneidet** sich die **Wirkung von Vorausbuchungsfristen und Kontingentierung**, wodurch lediglich die *Komplexität* des Systems *erhöht wird*. Gegenüber den Vorausbuchungsfristen besitzt die *Kontingentierung* allerdings den *Vorteil*, dass sie *wesentlich flexibler* zu steuern ist. Eine ähnliche Wirkung wie die Vorausbuchungs-Restriktion entfaltet die Kontingentierung dabei über die Möglichkeit, den Verkauf von Sonderpreisen ab einem bestimmten Zeitpunkt zu beenden. Im Gegensatz zu den rigiden Vorausbuchungsfristen kann dies jedoch *selektiv* nur bei solchen Fahrten vollzogen werden, wo eine entsprechende Beschränkung aus wertorientierter Sicht sinnvoll erscheint. Weiterhin besitzt die Kontingentierung den Vorteil, dass sich Kontingente *wieder öffnen lassen*, wenn die Nachfrage mit hoher Zahlungsbereitschaft überschätzt wurde.

In der Einführungsphase von PEP löste das Nebeneinander von Kontingentierung und Vorausbuchungsfristen *negative Reaktionen bei vielen Kunden* aus, da trotz Einhaltung der intensiv kommunizierten Vorausbuchungsfristen bestimmte Sonderpreise ausverkauft waren.

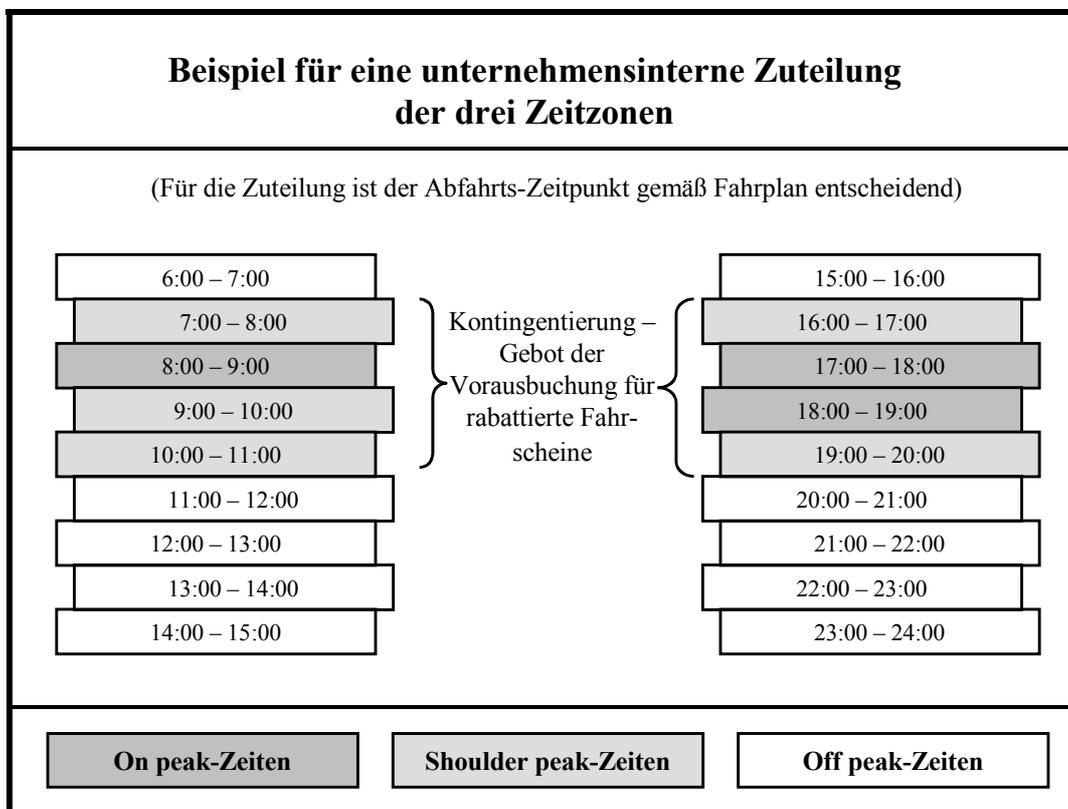
Weiterhin kann auf eine Kontingentierung von Sonderpreisen in **Off peak-Zeiten** (= Schwachlastzeiten) *insgesamt* bzw. in **Shoulder peak-Zeiten** (= Übergangszeitraum zwischen on- & off-peak) *selektiv verzichtet* werden. Bei einem selektiven Verzicht bleibt allerdings zu prüfen, ob das Umsatzpotenzial preissensibler Last-Minute-Bucher

größer ist als das von Kurzfriskäufern mit hoher Zahlungsbereitschaft. Entsprechende Erfahrungswerte müssten zu diesem Zweck gesammelt werden.

Unter Verzicht auf explizite Vorausbuchungsfristen ermöglicht die sehr flexible Handhabung der Kontingentierung die Integration einer **Variante der zeitlichen Preisdifferenzierung**. Eine entsprechende zeitliche Preisdifferenzierung kann im Schienenverkehr einen wesentlichen Beitrag zur Auslastungssteuerung und zur Gewinnung von Mehrverkehr leisten. Eine empirische Untersuchung zum Guten-Abend-Ticket innerhalb des alten Preissystems zeigte, dass 47 Prozent der Käufer von anderen Verkehrsträgern umgelenkt werden konnten (*verkehrsträgerspezifische Verkehrsverlagerung*). Darüber hinaus wären über drei Viertel der Käufer ohne ein entsprechendes Angebot früher am Tag gefahren (*zeitliche Verkehrsverlagerung*).²⁵

Im Rahmen der hier vorgestellten zeitlichen Preisdifferenzierungs-Komponente müssen zunächst On peak-, Shoulder peak- und Off peak-Zeiten unternehmensintern möglichst exakt identifiziert werden. Ein Beispiel für eine entsprechende unternehmensinterne Zeiteinteilung im Schienfernverkehr ist in **Abbildung 4** dargestellt.

Abbildung 4: Exemplarische unternehmensinterne Zeiteinteilung



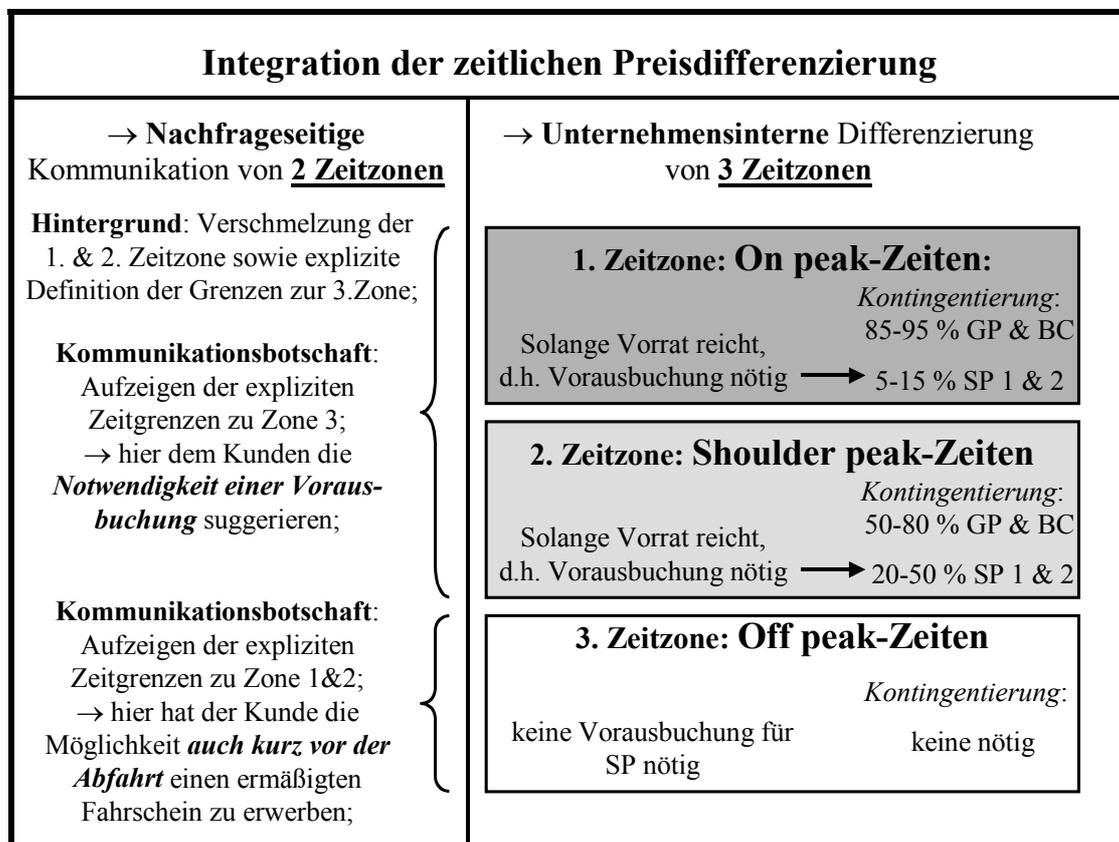
Quelle: eigene Darstellung.

²⁵ Zur empirischen Untersuchung des Guten-Abend-Tickets vgl. Schleusener (2001), S.23 f.

Auf dieser Grundlage lassen sich in einem nächsten Schritt die **Aktivitäten der Kapazitätssteuerung ausrichten**. Während eine Bereitstellung von Kapazitätseinheiten für Sonderpreise (SP) in *On peak-Zeiten*, aufgrund des hohen Anteils von Grundpreis- (GP) und BahnCard-Nachfragern (BC), nur in kleinerem Umfang möglich ist, können die entsprechenden Kontingente in *Shoulder peak-Zeiten* sukzessive vergrößert werden. In *Off peak-Zeiten* ist schließlich ein völliger Verzicht auf Kontingentierungsmaßnahmen möglich. Gleiches gilt für Shoulder peak-Zeiten, in denen das Umsatzpotenzial preissensibler Last-Minute-Bucher größer ist, als das von Kurzfriskäufern mit hoher Zahlungsbereitschaft.

Während unternehmensintern eine noch differenziertere Einteilung als die vorgestellte Drei-Phasen-Betrachtung sinnvoll sein kann, sind für die **Marktkommunikation** lediglich die *expliziten zeitlichen Grenzen* zwischen den Perioden mit Kontingentierung und denen ohne Kapazitätssteuerung von Interesse. Die sich hieraus ableitende Aufgabe der Kommunikationspolitik ist es, den Nachfragern diese zeitlichen Grenzen zu vermitteln und dabei deutlich zu machen, dass zu den kontingentierungsfreien Zeiten alle rabattierten Preise, auch kurz vor der Abfahrt, verfügbar sind.

Abbildung 5: Integration der zeitlichen Preisdifferenzierung



Quelle: eigene Darstellung.

Die Integration einer zeitlichen Preisdifferenzierungskomponente mithilfe einer selektiven Kontingentierung lässt sich auch der obigen **Abbildung 5** entnehmen.

Aus Sicht der Kunden bietet sich somit auch in Nebenzeiten die Möglichkeit, kurzfristig einen ermäßigten Tarif zu buchen, weswegen die Bahn vom preissensiblen Segment auch bei *kurzfristigen Entscheidungen* in das *Choice-Set* einbezogen wird. Zudem *sinkt* der *Informationsverarbeitungsaufwand*, da infolge der Streichung der Vorausbuchungsfristen lediglich die Regel gilt, in Hauptzeiten möglichst früh zu buchen. Es besteht folglich ein Anreiz kurzfristige Fahrten auf Nebenzeiten zu verlagern, wodurch die Bemühungen um eine gleichmäßige Auslastung unterstützt werden.

Die wesentliche Restriktion von **Plan&Spar 10** innerhalb der PEP-Preisstruktur ist die Vorausbuchungsfrist von einem Tag. Aufgrund des Wegfalls aller Vorausbuchungs-Restriktionen innerhalb des Reformvorschlags könnte *dieser Sonderpreis gestrichen werden*. Hierdurch würde das reformierte Preissystem gegenüber PEP weiter an Übersichtlichkeit gewinnen. Eine Abschottung der Segmente bleibt auch weiterhin über die Zug- und Wochenendbindung gewährleistet.

Die **zweite Maßnahme** innerhalb des einstufigen Preissystems betrifft die deutliche **Absenkung der Stornierungsgebühren**. Diese sollten zumindest in der Einführungszeit soweit reduziert werden, dass potentielle *neue Nachfrager* nicht *abgeschreckt* werden (*Bsp.*: Differenz zum Grundpreis + 5 € Bearbeitungspauschale). Erst wenn System und Prinzip durch die Nachfrager erlernt und akzeptiert sind und sich die von der DB AG befürchtete kommerzielle Wiederverkäufer-Problematik bewahrheitet, sollte über alternative Maßnahmen nachgedacht werden.

Eine denkbare Alternative zu einer Stornierungsgebühr liegt in der **Beschränkung des Verkaufs** von rabattierten Fahrscheinen auf eine bestimmte Anzahl pro Person. Beim Kauf über das Internet könnte dies durch eine Kopplung an die IP-Adresse des PCs erreicht werden. Auch auf diese Weise lassen sich etwaige gewerbliche Wiederverkäufer weitgehend ausschalten.

Aufgrund der oben diskutierten Risiken einer mittelfristigen Erlöserosion durch Mitfahrerbörsen umfasst die **dritte Maßnahme** eine **Neuausrichtung der Mitfahrerregelung**.

Als Ansatzpunkt dient dabei eine **stärkere partnerschaftliche bzw. familienbezogene Ausrichtung**. Demnach würde die Mitfahrerregelung auf *einen erwachsenen Mitfahrer* und *bis zu drei Kinder oder Jugendliche* (bis zum 18. Lebensjahr) einge-

schränkt werden. Neben der hierdurch stark eingeschränkten Attraktivität von Mitfahrerbörsen würden die von der DB AG umworbenen Familien noch stärker in den Mittelpunkt rücken.

Empirische Untersuchungen zeigen, dass *74 Prozent* aller Mehrpersonenfahrten beim Pkw die *Familie* (38,4 Prozent) oder den *Partner* (35,6 Prozent) *betreffen*.²⁶ Mit der oben dargestellten Einschränkung der Mitfahrerregelung würde somit die **Anreizwirkung für einen Großteil der Pkw-Nutzer bestehen bleiben**.²⁷

Zielsetzung der **vierten vorgeschlagenen Maßnahme** ist eine bessere Verknüpfung von Preis- und Kapazitätssteuerung. Zu diesem Zweck erhalten alle Käufer eines **Grundpreis-Fahrscheins** für die Hin- und Rückfahrt *jeweils eine kostenlose Sitzplatzreservierung*. Über eine entsprechende kostenlose Sitzplatzreservierung bekommt der Kunde einen Anreiz, eine Selbsteinschätzung vorzunehmen, zu welcher Zeit er den Fahrschein in Anspruch nehmen möchte. Trotz der nach wie vor bestehenden Flexibilität bekommt der Dienstleister auf diese Weise eine Datengrundlage die im Rahmen der Prognose & Kontingentierung zur besseren Steuerung der Kapazitäten verwendet werden kann. Weiterhin bietet sich dem flexiblen Fahrgast ein Anreiz den mit einer Sitzplatzreservierung versehenen Zug zu besteigen.

4.3.2. Zweite Säule – der überarbeitete zweistufige Tarif

Grundlage der zweiten Säule des vorgestellten reformierten Preissystems ist eine **BahnCard**, mit der eine **50%-Rabattierung** erzielt werden kann. Hiermit wird das wesentliche Preisangebot für **Vielnutzer** der DB AG (neben der Strecken- und Netzkarte) wiederhergestellt. Somit wird eine für den Nachfrager wichtige *Wahlmöglichkeit* in das Preissystem integriert. Dabei hat er die Möglichkeit, das komplexere und mit größerem Entscheidungsaufwand verbundene einstufige System zu nutzen oder aber gegen Zahlung des Grundpreises die flexible und rabattstarke BahnCard zu erwerben.

Die **Wahloption** und somit die Möglichkeit einer “self selection“ durch den Nachfrager zwischen dem einstufigen und zweistufigen Preissystem ist ein wesentlicher Baustein der vorgestellten PEP-Alternative. Grundlegend für die Ausgestaltung der Bahn-

²⁶ Vgl. Wilger, G. / Krämer, A. (2002a), S.333.

²⁷ Weitere 9,6 Prozent der Mehrpersonenfahrten betreffen Kollegen; vgl. Wilger, G. / Krämer, A. (2002a), S.333. Sofern es sich hierbei um Zwei-Personen-Fahrten handelt, bleibt auch hier die Anreizwirkung erhalten.

Card sind die oben vorgestellten Überlegungen zum Entscheidungsverhalten von Nachfragern bei der Verkehrsmittelwahl.

Die Trennung von ein- und zweistufigem Preissystem hat weiterhin zur Folge, dass im *Unterschied zu PEP* die *Kombinationsmöglichkeiten* mit anderen Rabatten entfallen. Aufgrund des höheren Rabatts und der mit den BahnCard verbundenen maximalen Flexibilität erscheint eine Verdoppelung des Preises im Vergleich zu PEP angebracht (2.Klasse: 120 €, 1.Klasse: 300 €). Empirische Untersuchungen, die vor der Einführung der BahnCard durchgeführt wurden, zeigen, dass der vom Kunden empfundene Nutzen eines 50%-Rabattes *dreimal so hoch* ist, wie der eines 25%-Rabattes.²⁸ Eine Verdopplung des Preises erscheint vor diesem Hintergrund gerechtfertigt.

In der Vergangenheit haben sich die Erwartungen, die mit der Einführung der 50%-BahnCard verbunden waren, überwiegend bewahrheitet. Hinter der Bemessung des Rabattes auf 50% stand die Idee, eine **Parallele zur Kostenstruktur des Pkw** herzustellen und darüber hinaus eine *leichte Kommunikation* und *Nachvollziehbarkeit der Preisfeststellung* zu gewährleisten. Diese Argumente sprechen, ebenso wie die sehr positive Beurteilung der 50%-BahnCard durch die Nachfrager, gegen eine 25%-BC. Ein weiteres wesentliches Gegenargument ist der verminderte Anreiz zu Mehrverkehr bei einer 25%-Rabattierung. Die Anreizwirkung steigt in der Regel mit der Höhe des Rabattes und der Höhe des im voraus gezahlten Festpreises.

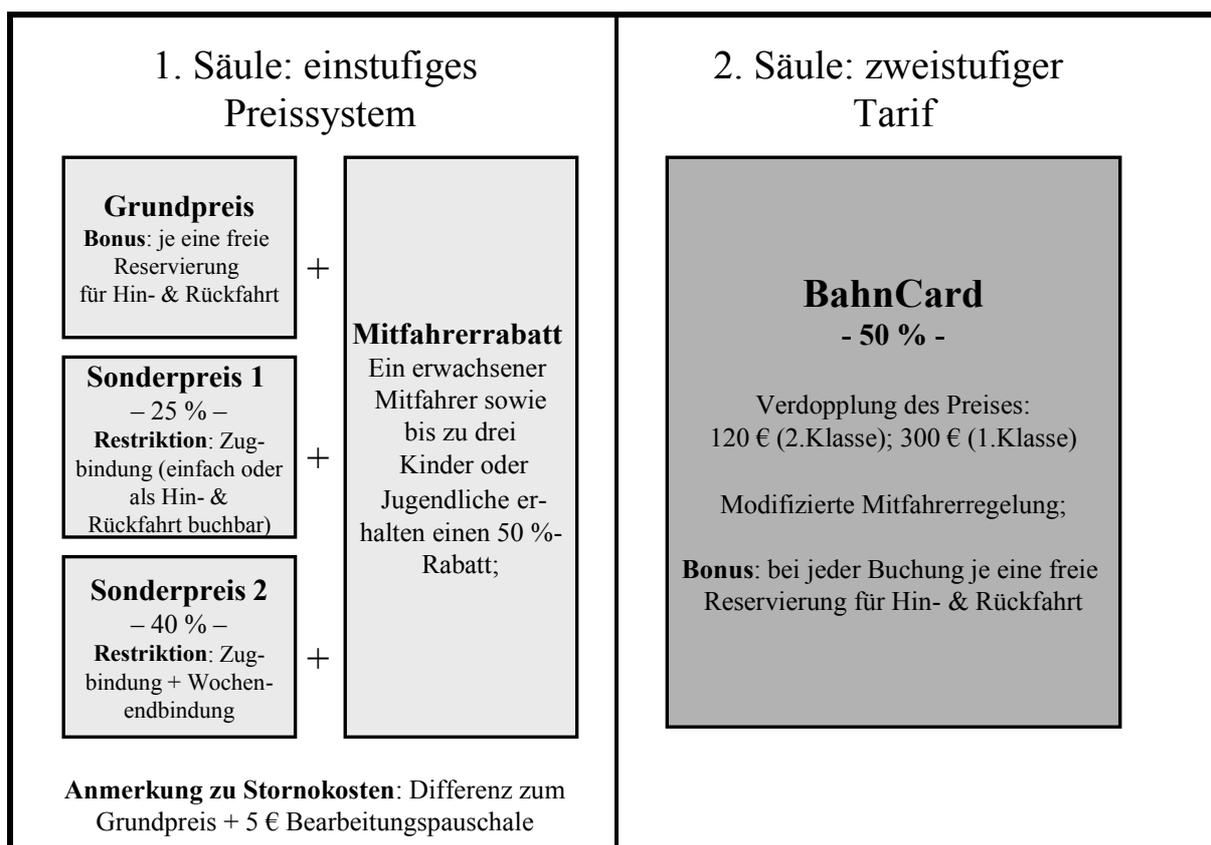
Bei einem Wechsel zur 50%-BahnCard sind die **Auswirkungen auf den Gesamtumsatz** in diesem Segment nur schwer zu prognostizieren. Trotz der höheren Rabattierung sprechen jedoch *einige Argumente für einen erhöhten Umsatzbeitrag*. Zum einen ist der doppelte Grundpreis der 50%-BahnCard zu berücksichtigen, der bereits am Anfang der Zeitperiode einzahlungswirksam wird. Zum anderen kann die 25%-BahnCard innerhalb des PEP-Konzeptes mit anderen Rabatten kombiniert werden, woraus eine höhere Rabattierung resultiert. Für eine Umsatzsteigerung bei der 50%-Lösung spricht zudem der größere rabatt- und grundpreisbezogene Anreiz zu Mehrfahrten sowie die nachfragestimulierende Reduktion des Zeitaufwandes und der Komplexität.

Hinsichtlich der Mitfahrerregelung erscheint eine Angleichung der ersten und zweiten Säule sinnvoll. Daher sollten auch *ein erwachsener Mitfahrer* des BahnCard-Inhabers sowie *bis zu drei Kinder oder Jugendliche* (bis zum 18. Lebensjahr) eine 50%-

²⁸ Vgl. Firner, H. / Tacke, G. (1993), S.68.

Rabattierung auf den Grundpreis erhalten.²⁹ Die Mitfahrerregelung hat somit eine einheitliche Ausdehnung der BahnCard-Rabattierung zur Folge, was sich im Rahmen kommunikationspolitischer Maßnahmen leichter als die unterschiedlichen PEP-Rabattstufen für den BahnCard-Nutzer und etwaigen Mitfahrern vermitteln lässt.

Abbildung 6: Zwei-Säulen-Preisstruktur



Quelle: eigene Darstellung

Da BahnCard-Reisende, ebenso wie Nachfrager des Grundpreistarifs, flexibel in der Inanspruchnahme ihres Fahrscheins sind, sollte weiterhin, die oben vorgestellte **Reservierungsoption** auf dieses Segment ausgedehnt werden. Demnach erhalten Besitzer einer BahnCard beim Kauf eines Fahrscheins für die Hin- & Rückfahrt *jeweils eine kostenlose Sitzplatzreservierung*. Neben der verbesserten Datengrundlage für die Prognose & Kontingentierung ergibt sich ein *neuer Anreiz zum Kauf der BahnCard*. Untersuchungen zeigen, dass ein Sitzplatz von Nachfragern im Fernverkehr als Muss-

²⁹ Sonderregelungen für Kinder bis zu einem bestimmten Alter sind unabhängig von dieser Regelung zu sehen.

Leistung angesehen wird, dies dürfte insbesondere für Kunden gelten die eine grundsätzliche Entscheidung für ein Verkehrsmittel treffen.³⁰

Die obige **Abbildung 6** bietet einen **Überblick** über die gesamte **Zwei-Säulen-Preisstruktur**.

4.4 Maßnahmen zur Unterstützung der Kapazitätssteuerung

Die nachfolgenden **drei Maßnahmen** konzentrieren sich auf eine verbesserte Erfassung der segmentspezifischen Nachfrage. Auf diese Weise soll die Datengrundlage für die Prognose- und Kontingentierungsmodelle optimiert werden.

Die **erste Maßnahme** befasst sich mit der **Erfassung der abgelehnten Nachfrage**. Für das Prognose-Modul müssen möglichst differenzierte vergangenheitsorientierte Informationen über das *gesamte* Nachfragepotenzial bereitgestellt werden (relations- und zeitfensterspezifisch). Daher sind Maßnahmen zu ergreifen, die eine Erfassung der *abgelehnten Nachfrage* (aufgrund fehlender Vakanz) ermöglichen. Dies betrifft insbesondere die Internet- und Direkt-Abfrage-Module (im Call-Center oder am Service-Point). Zudem sollte registriert werden, wie der Verkaufsvorgang individuell fortgesetzt wurde.³¹ Als Möglichkeiten ergeben sich:

- Buchung eines späteren oder früheren Zugs in der gleichen Tarifklasse,
- ein Upsell, worunter der Verkauf einer höheren als der gewünschten Tarif- oder Beförderungsklasse verstanden wird, oder aber
- ein Kompletterverlust.

Ziel der **zweiten Maßnahme** ist es, die **Passagiererfassung im Zug** zu verbessern. Nur über eine zuggenaue Passagiererfassung können die im Rahmen der Kontingentierung benötigten Informationen zum Nachfrageverhalten des Kundensegments der BahnCard-Nutzer sowie der Käufer des flexiblen Grundpreis-Fahrscheins bereitgestellt werden. Da die Errichtung einer Zugangskontrolle am Zug bzw. Bahnsteig sehr kostenintensiv wäre, empfiehlt sich eine *mobile Erfassung durch den Schaffner*. Auf dem Fahrschein könnten die hierfür notwendigen Informationen auf einem Strich-

³⁰ Die Bedeutung einer Sitzplatzgarantie für Fernverkehrsreisende läßt sich einer empirischen Studie von SIEFKE entnehmen, der die Zufriedenheit mit Bahnreisen untersucht. Dabei wird deutlich, dass Faktoren die unmittelbar mit der Verfügbarkeit eines Sitzplatzes zusammenhängen (Sitzkomfort, Beinfreiheit und Sitzplatzausstattung) von herausragender Wichtigkeit für die Reisezufriedenheit sind; vgl. Siefke, A. (1997), S.167.

³¹ Um etwaigen Datenschutzbedenken vorzugreifen, könnte die Erfassung anonymisiert erfolgen.

Code festgehalten sein, der über ein entsprechendes portables Lese-Gerät überprüft und erfasst wird. Dabei müsste keine direkte Verbindung mit einem Zentralrechner bestehen – eine Dockingstation im Zug oder Zielbahnhof würde zur Informationsübermittlung genügen.

Die **dritte Maßnahme** betrifft die bereits vorgestellte **kostenlose Reservierungsoption** für BahnCard-Nutzer und Käufer des Grundpreises. Diese zusätzlichen Informationen über die kundenbezogene Selbsteinschätzung der wahrscheinlichen Zeitlage seiner Hin- und Rückfahrt können wesentlich dazu beitragen, dass das zugspezifische Aufkommen dieser Segmente besser prognostiziert werden kann. Entsprechende Vorteile lassen sich für eine darauf aufbauende Kontingentierung ableiten.

Mit der freiwilligen Reservierungsoption dürfte allerdings auch bei der Bahn, ebenso wie im Luftverkehr, eine **No-Show-Problematik** auftreten. Bei No-Shows handelt es sich um Nachfrager, die trotz gültiger Reservierung ihren Sitzplatz nicht in Anspruch nehmen. Eine Entschärfung dieser Problematik kann, sobald eine breite Datenbasis zur Verfügung steht, über eine kontrollierte Überbuchung der Sitzplatzreservierungen abgemildert werden. Zu diesem Zweck dürften die Reservierungen allerdings nicht auf einen nummerierten Sitzplatz, sondern auf einen bestimmten Zugabschnitt mit einer größeren Anzahl von Sitzen verweisen.

Neben dem Revenue Management nimmt auch das **operative kurz- und mittelfristige Kapazitätsmanagement** wesentlichen Einfluss auf eine nachfragegerechte Kapazitätsbereitstellung. Sofern die im Rahmen des Revenue Management gesammelten differenzierten Informationen zum Nachfrageaufkommen und der -struktur, dem Kapazitätsmanagement in aufbereiteter Form zur Verfügung gestellt werden, bietet sich eine Möglichkeit, die eisenbahnspezifischen Vorteile (An- bzw. Abhängen von Waggons; Ausnahme: ICE) gegenüber dem Luftverkehr auszunutzen.

LITERATURNACHWEIS:

- Ehrhardt, M.R. (2002):** Das neue Preissystem im Personenverkehr der DB AG – Hintergrund und Analyse, in: *Internationales Verkehrswesen*, 54. Jg. (2002), Nr.1+2, S.23-27.
- Firner, H. / Tacke, G. (1993):** BahnCard – Kreative Preisstruktur, in: *Absatzwirtschaft*, 36 Jg. (1993), Nr. 5, S.66-70.
- Gorr, H. (1996):** Die Logik der individuellen Verkehrsmittelwahl: Theorie und Realität des Entscheidungsverhaltens im Personenverkehr, Giessen, 1997 (zugl. Diss. Techn. Hochsch. Darmstadt, 1996).
- Haller, S. (2000):** Marktsegmentierung im Dienstleistungsbereich, in: Pepels, W. (Hrsg.): *Marktsegmentierung – Marktnischen finden und besetzen*, Heidelberg, 2000, S.296-312.
- Hornig, F. (2003):** Sichtlich erregt – Streik und Tarif-Wirrwarr, unpünktliche Züge und ein herber Umsatzeinbruch – für die Börsenpläne der Bahn wird es eng; in: *Der Spiegel*, Nr.11, 10.03.2003, S.88.
- Hunkel, M. (2001):** Segmentorientierte Preisdifferenzierung für Verkehrsdienstleistungen – Ansätze für ein optimales Fencing, Wiesbaden, 2001 (zugl. Diss. Univ. Darmstadt, 2001).
- Jacoby, J. (1977):** Information Load and Decision Quality: Some Contested Issues, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 14 (1977), November, S.569-573.
- Kroeber-Riel, W. / Weinberg, P. (1999):** *Konsumentenverhalten*, 7. Auflage, München, 1999.
- Krummheuer, E. (2002):** Bahn: „Wir sind nicht das Sozialamt“, in: *Handelsblatt*, Nr.194, 09.10.2002, S.2.
- Lemp, E. (2001):** Das neue Preissystem im Personenverkehr, in: *Deine Bahn*, 29. Jg. (2001), Nr.11, S.656-663.
- Luft, K. (1988):** Schaffung von Kundennutzen, in: Henzler, H.A. (Hrsg.): *Handbuch Strategische Führung*, Wiesbaden, 1988, S.427-441.
- Mühlbacher, H. / Botschen, G. (1990):** Benefit-Segmentierung von Dienstleistungsmärkten, in: *Marketing ZFP*, Nr.3, 12.Jg. (1990), S.159-168.

- Perrey, J. (1998):** Nutzenorientierte Marktsegmentierung – Ein integrativer Ansatz zum Zielgruppenmarketing im Verkehrsdienstleistungsbereich, Wiesbaden, 1998 (zugl. Diss. Univ. Münster, 1998).
- Rogl, D. (2003):** Alles nicht so einfach: Die hohen Ziele der PEP-Tarife, in: *Fremdenverkehrswirtschaft International*, 37. Jg. (2003), Nr.1, S.54-56.
- Schleusener, M. (2001):** Wettbewerbsorientierte Nutzenpreise: Preisbestimmung bei substituierbaren Verkehrsdienstleistungen, Wiesbaden, 2001 (zugl. Diss. Univ. Münster, 2001).
- Schneider, H. (1999):** Preisbeurteilung als Determinante der Verkehrsmittelwahl: ein Beitrag zum Preismanagement im Verkehrsdienstleistungsbereich, Wiesbaden, 1999 (zugl. Diss. Univ. Münster, 1999).
- Shocker, A.D. / Ben-Akiva, M. / Boccara, B. / Nedungadi, P (1991):** Consideration Set influences on Consumer Decision – Making and Choice, in: *Marketing Letter*, Vol.2 (1991), No.3, S.181-197.
- Siefke, A. (1998):** Zufriedenheit mit Dienstleistungen – Ein phasenorientierter Ansatz zur Operationalisierung und Erklärung der Kundenzufriedenheit im Verkehrsbereich auf empirischer Basis, Frankfurt am Main et al., 1998 (zugl. Diss. Univ. Münster, 1997).
- Stegmüller, B. (1995):** Internationale Marktsegmentierung als Grundlage für internationale Marketing-Konzeptionen, Bergisch Gladbach, Köln, 1995 (zugl. Diss. Univ. Göttingen, 1994).
- Trommsdorff, V. (1995):** Involvement, in: Tietz, B. et.al. (Hrsg.): *Handwörterbuch des Marketing*, 2.Aufl., Stuttgart, Sp.1067-1078.
- Wilger, G. / Krämer, A. (2002a):** Familien als besondere Zielgruppe im neuen Preissystem der Deutschen Bahn AG, in: *ZEVrail – Glasers Annalen*, 126.Jg. (2002), Nr.8, S.332-337.
- Wilger, G. / Krämer, A. (2002b):** Das neue Preissystem und Erlösmanagement der Deutschen Bahn, in: *Deine Bahn*, 30.Jg. (2002), Nr.4, S.208-213.