

## Warum das DB-Preissystem nicht funktioniert

# Die sieben Sünden von PEP

Preis- und Erlösmanagement Personenverkehr - der Name ist Programm: Neue Preise sollen der DB zu besseren Erlösen verhelfen. Einerseits möchte man attraktive Preise für Neukunden und Familien bieten und so seinen Kundenkreis erweitern. Sicher ein Ziel, daß auch ein Fahrgastverband mitträgt. Andererseits will man aber verhindern, daß alle Fahrgäste nur noch die neuen Billigpreise nutzen, weil man sonst zwar mehr Kunden, aber nicht mehr Erlöse hätte.

Also versieht man die günstigen Preise mit Bedingungen, von denen man annimmt, daß sie den Kundenkreis geeignet aufteilen. An einem Ende der zahlungsbereite Geschäftsreisende, der auf volle Flexibilität angewiesen ist; auf der anderen Seite die in den Urlaub fahrende Familie, die beliebig vorausplanen kann, aber nur bei sehr günstigen Preisen das Auto stehen läßt. In diesen beiden Extremfällen mag das vielleicht sogar funktionieren, aber schon die Familie, die mittels Familien-Supersparpreis vorher bereits günstig bahnfuhr, paßt nicht mehr in dieses Raster.

Die DB hatte sich das schön ausgedacht, weniger schön umgesetzt und steht eigentlich jetzt bereits vor einem Scherbenhaufen. Warum es so kam, sei rückblickend an sieben Punkten festgemacht:

- I. Der DB-Konzern ist nicht in der Lage, seine eigenen Ziele intern so zu kommunizieren, daß man ein Preissystem von eigentlich nicht vorgesehenen Intentionen freihält. Es werden Ziele wie Auslastungssteuerung vorgeschoben, die das System überhaupt nicht leisten kann.
- II. Die Analyse des Tarifbestands, wie auch die Analyse des Kundenbestands kam im Vorfeld von PEP wohl etwas zu kurz. Zum Beispiel wurde der Kundentyp "preisbewußter Einzelreisender" nicht richtig eingeschätzt und zum bedauernswerten Einzelfall erklärt. Genauso wurde übersehen, daß schon der alte Tarif Inkonsistenzen enthielt, die man nicht entfernt hat und die nun durch PEP noch verstärkt werden.
- III. Die Tarifmacher hatten nur den Fernverkehr im Blick. Allein dieser Tatsache haftet schon ausreichendes Potential zum Scheitern an.
- IV. Die DB verharrt in einer üppigen Zahl von Maßnahmen, um den Zugang zu attraktiven Rabatten zu beschränken. Fluggesellschaften haben längst erkannt, daß weniger mehr sein kann, und beschränken sich meist auf Kontingente und Umbuchungsgebühr. Die DB hingegen schreckt die Fahrgäste nicht nur von den günstigen Preisen, sondern vom Bahnfahren insgesamt ab.

- V. Man hat sich nicht entscheiden können, ob man die neuen Tarifynstrumente in den alten Tarif integriert oder etwas ganz neues macht. Die Problematik wurde unterschätzt, Konflikte waren vorprogrammiert. Die Orientierung an den Fluggesellschaften führte zu einer grundsätzlichen Unterschätzung des Komplexitätsgrads eines Netz-Tarifs gegenüber einem Punkt-zu-Punkt-Tarif.
- VI. Die DB hält Transparenz für unnötig. Die Bildung der Grundpreise ist im Gegensatz zu früher undurchschaubar und nicht öffentlich dokumentiert. Was der Computer ausspuckt, ist als absolute Wahrheit anzusehen. Dieser Fakt alleine ist ein verheerendes Symptom des Kundenbilds, das die DB hat.
- VII. Das im Fahrscheinverkauf eingesetzte Computersystem ist zu beschränkt, um mit dem neuen Tarif wirklich gut zurechtzukommen, und Kunden und Mitarbeiter wirklich gut zu unterstützen. Vor einer Einführung der neuen Preise ohne vorher das System zu erneuern, wurde die DB gewarnt. Die Kunden zahlen jetzt durch nicht-optimale Beratung und lange Aufenthaltszeit am Schalter.

Bei all diesem "warum es nicht funktioniert" ist die Idee der Spreizung des Preis-Leistungsgefüges nicht von vornherein abzulehnen. Das gilt auch für das Instrument, günstige Preise an Bedingungen zu knüpfen, die nicht jeder immer erfüllen kann.

Wenn die Erlöse nicht einbrechen sollen, braucht die DB ein bestimmtes durchschnittliches Preisniveau. Damit trotzdem mehr Menschen die Bahn nutzen, benötigt man attraktive Preise auch für Gelegenheitsfahrer und in quasi allen Relationen. Dies muß dann durch Vollpreiszahler in Preishöhe und Anzahl ausgeglichen werden. Daß Kunden, nur weil sie im Nahverkehr fahren, für diesen Ausgleich zur Kasse gebeten werden, kann aber nicht sein. Zudem wird sich ein Preissystem nur dann durchsetzen, wenn es den verschiedenen Gruppen von Stammkunden auch etwas bietet.

An guten Erlösen für Eisenbahnunternehmen ist auch PRO BAHN interessiert. Nur: wer die eigenen Kunden und ihre Interessen aus dem Auge verliert, wird selbst mit einem optimalen Preis- und Erlösmanagement seine Einnahmen nicht steigern können.

*Edmund Lauterbach*