

Mit Flex-Tarifen Kunden zurückgewinnen?

Eine Bestandsaufnahme und Analyse der Wirksamkeit

Prof. Dr. Andreas Krämer, Bonn; Dr. Robert Bongaerts, Saarbrücken;
Dr.-Ing. Tom Reinhold, Frankfurt am Main

Im digitalen Zeitalter werden viele innovative Pricing-Ansätze diskutiert, darunter Modelle, die dem Verbraucher die Entscheidung überlassen, für einen Service zu zahlen oder nicht („Pay-What-You-Want“) [1] oder für eine Basisversion nichts zu bezahlen, während eine höherwertige Leistung im Rahmen einer Flatrate angeboten wird (sogenannte „Freemium“-Modelle, wie bei Spotify oder Dropbox). Der ÖPNV setzt klassischerweise auf Festpreisangebote für Vielfahrer auf der einen Seite [2] und Pay-Per-Use-Modelle im Bartarif für Gelegenheitsfahrer [3].

Unterschiedliche tarifliche Kundenansprache

Gerade in den letzten Jahren gibt es bei beiden Angebotsformen erhebliche Veränderungen: So die Einführung von 365-Euro-Jahres-Abos, die auch bei Festpreisangeboten einen niedrighschwelligsten Einstieg ermöglichen [4], oder die Einführung von Luftlinientarif-Preismodellen für die Einzelfahrt, die im Rahmen von digitalen Lösungen helfen, Nutzungsbarrieren für Gelegenheitskunden abzubauen [5]. Zusätzlich hat der Ausbruch der Corona-Krise – und der damit einhergehende Abo-Bestandsverlust – den Fokus zusätzlich auf spezielle Tarifkonzepte unterhalb der Zeitkarten-Angebote erweitert. Damit erhält eine Kundengruppe im ÖPNV mehr Aufmerksamkeit, die längere Zeit vernachlässigt wurde: Medium-User, die den ÖPNV häufiger nutzen als Gelegenheitsfahrer, für die sich der Besitz einer Zeitkarte aber nicht lohnt. Diese Kundengruppe verfügt über ein besonders hohes latentes Nachfragepotenzial [5, 6]. Dieses Segment wird aktuell erweitert durch abgewanderte Zeitkarten-Nutzer. In diesem Kontext wird häufig auch von einer „Tariflücke“ gesprochen. Eine Möglichkeit, diese zu schließen, sind zweistufige Tarife (häufig auch als „Flex-Tarife“ bezeichnet

oder mit dem Zusatz „Flex“ in der Tarifbezeichnung) [7].

Zweistufige Tarife im Mobilitätsmarkt

Zweistufige Tarife stellen einen klassischen Ansatz in der Preistheorie und im Preismanagement dar und sind in vielen Branchen beobachtbar. Im Schienenpersonenverkehr sind derartige Tarifmodelle bereits seit langem durch die BahnCard (Deutschland), die Vorteilscard (Österreich) sowie das Halbtax-Abonnement (Schweiz) etabliert [8]. Die hohen Nutzungsintensitäten des ÖPNV und der Bahn sind in der Schweiz unweigerlich mit dem großen Bestand an Kunden mit General-Abonnement (GA, circa 0,5 Mio) und Halbtax-Abonnement (HTA, circa 2,4 Mio) verbunden. Festpreisangebote (GA) und zweistufige Preismodelle (HTA) stehen nicht im Widerspruch, auch nicht im deutschen Bahnfernverkehr, wo die BahnCard 25 und 50 (circa 5 Mio Stück) das Flatpreis-Pendant BahnCard 100 (circa 45.000 Stück) deutlich dominieren. Bei anderen (auffallend: weniger staatsnahen) Mobilitätsanbietern wie Fluglinien, Fernbussen oder Mietwagen kommen zweistufige Preismodelle kaum zum Einsatz. Im ÖPNV wurde eine Koexistenz des BahnCard-Systems mit Zeitkarten-Angeboten lange Zeit kritisch gesehen [9]. In deren Folge ist der Einsatz der BahnCard im Regionalverkehr und insbesondere innerhalb von Verkehrsverbänden sehr heterogen, obwohl wirtschaftlich tragfähige Tarifmodelle mit einer BahnCard-Rabattierung gegeben sind [9, 10]. Einige Verkehrsverbände setzen auf eigene Flex-Tarife als Alternativen im Tarif-Portfolio [7].

Veränderte Verkehrsmittelwahl durch Abo-Besitz

Die Wirkungsweise des Modells eines zweistufigen Tarifs wird häufig mit dem

Sunk-Cost-Ansatz erklärt. Den formuliert Tacke wie folgt: „... Der Kartenpreis gilt als „sunk costs“ – die sind weg. Sie fließen nicht mehr in die Entscheidung des Kunden ein, ob er mit der Bahn oder dem Auto fährt“ [11]. Der Erfolg der BahnCard wird demzufolge damit erklärt, dass diese die Kostenstruktur des Autos nachahmt, in beiden Fällen sollen sunk costs keine Rolle spielen [12]. Allerdings konnte nachgewiesen werden, dass für Entscheider Fixkosten sehr wohl relevant sind, und zwar beim Pkw [13, 14] wie beim BahnCard-Besitz [15]. Die Wirkungsweise von Festpreisen und zweistufigen Tarifen lässt sich besser durch andere Mechanismen erklären wie Precommitment, Vereinfachungsprozesse und die Affinität zum System öffentlicher Verkehr [16, 17]. Dies führt zu einer Verlagerung von Mobilität zugunsten der Bahn beziehungsweise des ÖPNV und damit zu einer Win-Win-Situation für den Kunden und das Unternehmen. Abbildung 1 (links) verdeutlicht diese Situation am Beispiel des Einsatzes der BahnCard im NRW-Tarif: Die Einnahmen im Szenario mit BahnCard liegen höher als im Szenario ohne BahnCard. Werden zweistufige Tarife im ÖPNV angeboten, sind weitere Aspekte zu berücksichtigen, wie die Substitutionsrisiken bei Zeitkarten (Abb. 1, rechts).

Wirtschaftlichkeit und Mehrverkehr

Die Wirtschaftlichkeit von zweistufigen Tarifen ist für den Anbieter dann gegeben, wenn der Umsatz mit dem Flex-Tarif im Tarif-Portfolio größer ist als ohne. Zentraler Parameter ist dabei der Mehrverkehr, der aufgrund des Flex-Tarifs durch den Kunden unternommen wird. Die Mehrverkehrsquote kann definiert werden als der Anteil an allen Fahrten mit dem zweistufigen Tarif, der nur aufgrund des Tarifangebotes Flex-Tarif



Zum Autor

Prof. Dr. Andreas Krämer (54) ist Gründer und Vorstandsvorsitzender der exeo Strategic Consulting AG, einer Beratungsgesellschaft mit Sitz in Bonn, sowie Direktor des VARI e.V. (Value Research Institute) in Iserlohn. Vor Gründung seines Unternehmens im Jahr 2000 war er Hochschulassistent am Lehrstuhl für Marktlehre der Universität Bonn, später Berater in zwei international führenden Consultings. Er ist spezialisiert auf Fragestellungen zur Optimierung des Kundenwert- und Preismanagements.



Zum Autor

Dr. Robert Bongaerts (52) ist Partner der exeo Strategic Consulting AG, einer Beratungsgesellschaft mit Sitz in Bonn. Schwerpunkte liegen in der datengetriebenen Entscheidungsunterstützung im Marketing. Er ist spezialisiert auf Fragestellungen zur Optimierung der Kundenbindung, insbesondere im Mobilitätsbereich. Zudem ist er Lehrbeauftragter an verschiedenen Fachhochschulen.



Zum Autor

Dr.-Ing. Tom Reinhold (53) ist seit 2018 Alleingeschäftsführer von traffiQ, der Lokalen Nahverkehrsgesellschaft Frankfurt am Main, die als Aufgabenträgerorganisation für die Planung, Vergabe, Qualitätssteuerung und das Einnahmenmanagement des Frankfurter Öffentlichen Personennahverkehrs zuständig ist. Er war nach dem Studium der Verkehrsplanung an der TU Berlin und einem Forschungsaufenthalt an der University of California, Berkeley in verschiedenen Managementfunktionen, unter anderem bei BMW, den Berliner Verkehrsbetrieben, der Deutschen Bahn AG, den Österreichischen Bundesbahnen und Veolia transdev sowie als Unternehmensberater tätig.

Rabatt sind geringere Mehrverkehrsquoten von 6 bis 20 Prozent erforderlich im Vergleich zu Angeboten mit einer höheren Rabattierung [7]. Grundsätzlich gilt: Je geringer die monatliche Grundgebühr und je höher der bisherige Durchschnittsumsatz mit Einzelfahrscheinen, umso größer sind die erforderlichen Mehrverkehrsquoten.

Basierend auf Erfahrungen und empirischen Bewertungen von Mehrverkehrsquoten liegen diese im ÖPNV und im Stadtverkehr in der Regel unterhalb des Rabatt-Niveaus, das heißt beispielsweise, dass bei einer Rabattierung in Höhe von 50 Prozent die Mehrverkehrsquoten deutlich unterhalb von 50 Prozent liegen [10]. Anders ausgedrückt: Um eine positive Wirtschaftlichkeit für die Anbieter von zweistufigen Tarifen zu gewährleisten, ist die Grundgebühr zwingend erforderlich.

Substitutionswirkungen zwischen Rabatt- und Zeitkarte

Einen weiteren Aspekt der wirtschaftlichen Bewertung stellt das Downsell-Risiko aus dem Zeitkarten-Segment dar. Wenn bisherige Abo-Kunden in Flex-Tarife wechseln, ist dies in der Regel mit einem Einnahmenverlust für den Anbieter verbunden, da die Abo-Abwanderer eher eine relativ geringe ÖPNV-Nutzungshäufigkeit aufweisen und dann der Wechsel in den Flex-Tarif niedrigere ÖPNV-Umsätze mit sich bringt.

unternommen wurde (und sonst nicht unternommen worden wäre) [18]. Ist die Mehrverkehrsquote ausreichend hoch, rechnet

sich für den Anbieter von Flex-Tarifen die Rabattierung, die er dem Kunden ermöglicht [15]. Beim Flex-Tarif mit 25 Prozent

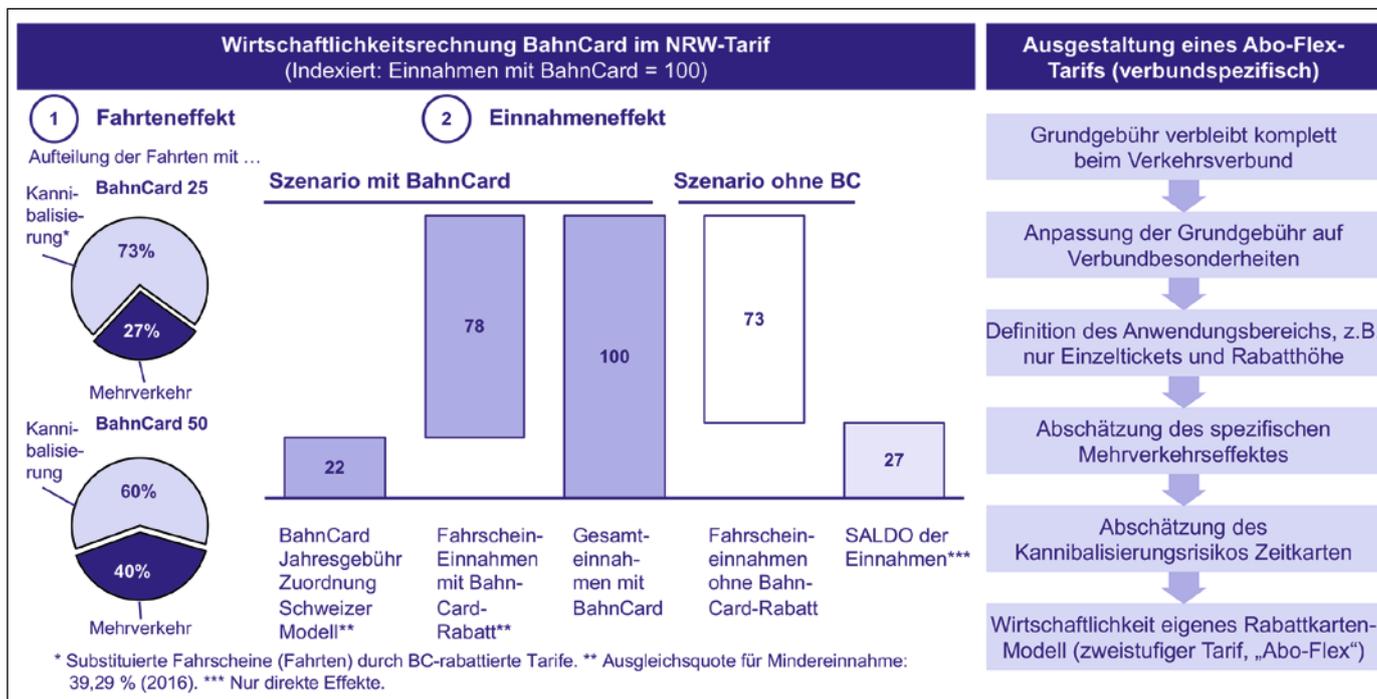


Abb. 1: Wirtschaftlichkeit der BahnCard-Anerkennung im NRW-Tarif (2016) und Ausgestaltung für einen eigenständigen Tarif.

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Krämer, Ponath und Dethlefsen (2020) [10]

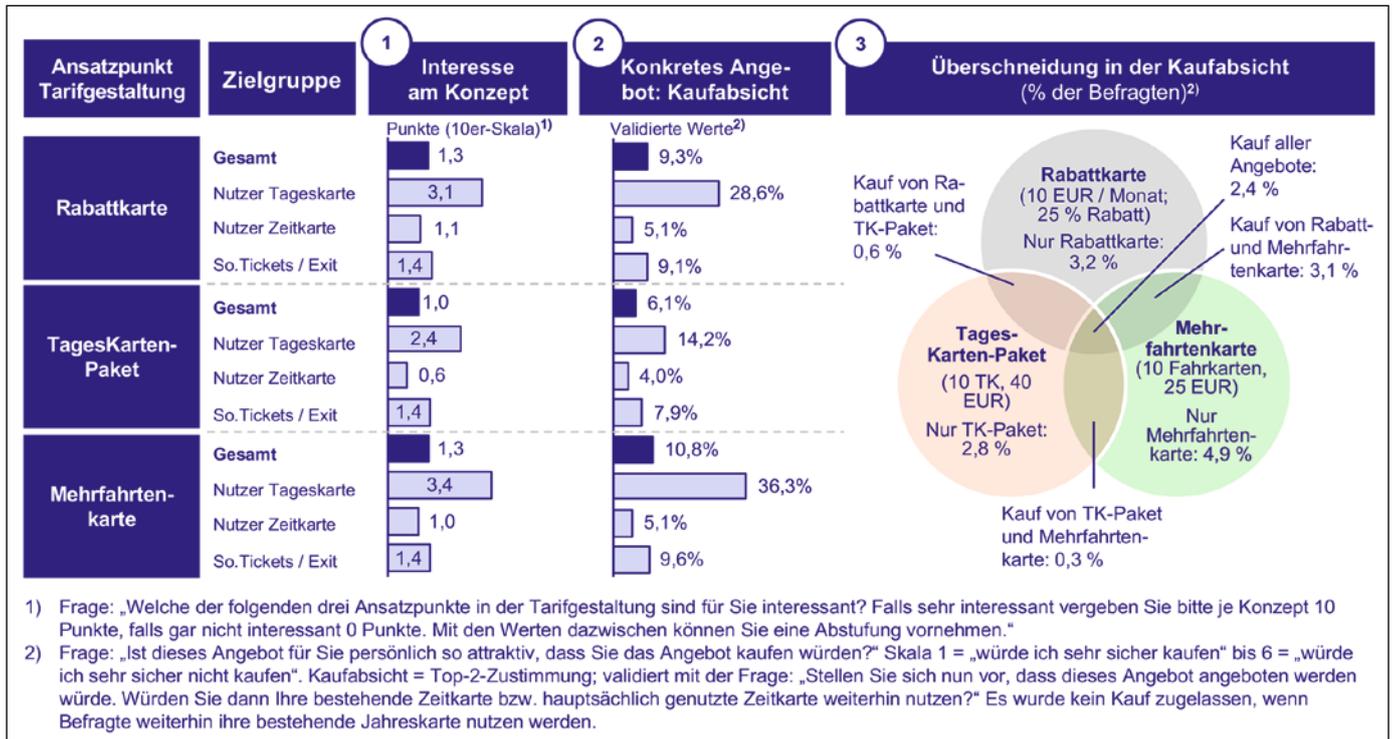


Abb. 2: Interesse und Kaufpotenziale für alternative Tarifprodukte in Frankfurt am Main.

Quelle: exeo Strategic Consulting AG und traffiQ

Da die Situation des ÖPNV im Stadtgebiet Frankfurt der vieler deutscher Großstädte ähnelt (starker Fahrtenverlust seit Beginn der Corona-Pandemie, Bestandsverlust bei Zeitkarten [19, 20]), wird die Notwendigkeit neuer flexibler Tarifprodukte auch hier diskutiert. Bereits seit 2018 wurde im Rahmen einer Pilotstudie mit dem RMVsmart 50 ein zweistufiger Tarif getestet, der der Logik der BahnCard der Deutschen Bahn folgt [21].

Im September/Oktober 2021 führte die exeo Strategic Consulting AG im Auftrag von traffiQ eine Befragung von 1312 Bewohnern der Stadt Frankfurt am Main durch, die Busse und Bahnen im Stadtgebiet vor Ausbruch der Corona-Krise genutzt hatten (CATI, circa 20 Minuten, disproportionale Stichprobenziehung). Dabei erfolgte auch die Bewertung alternativer Tarifmodelle. Neben einem zweistufigen Tarif (10 Euro Grundgebühr pro Monat, 25 Prozent Rabatt auf den Preis der Einzelfahrt) bewerteten die ÖPNV-Kunden auch ein Tageskarten-Kontingent (10 Stück, 30 Tage gültig) sowie eine Mehrfahrtenkarte. Aus Kundensicht erreichen die Rabattkarte und die Mehrfahrtenkarten ähnliche Ergebnisse in punkto Interesse und Kaufabsicht, das Konzept „Tageskarten-Paket“ fällt dagegen etwas ab (Abb. 2, Teile 1 und 2). Angesprochen werden vor allem Nutzer von Tageskarten (heutige ÖPNV-Gelegenheitsnutzer),

während für Zeitkarten-Besitzer geringe Kaufquoten abgeschätzt werden. Da alle drei Tarifkonzepte auf Individualebene bewertet wurden, sind auch die Überschneidungen der potenziellen Käufergruppen bestimmbar (Abb. 2, Teil 3).

Aus der vergleichenden Bewertung der drei Tarifkonzepte werden drei Aspekte deutlich: Erstens erwarten die potenziellen Käufer ein gewisses Maß an Flexibilität (das Bedürfnis wird bei den Systemen Rabatt- und Mehrfahrten-Karte besser ge-

troffen als bei der Buchung einer Anzahl von Tageskarten pro Monat). Zweitens sprechen die Konzepte zu einem erheblichen Teil identische Kunden an. Aus Unternehmenssicht sollte demzufolge darauf geachtet werden, bei welchem neu einzuführenden Angebot die stärksten Wirkungen auf die Kundenwertigkeit zu erwarten sind [22]. Drittens: Alternative Tarifkonzepte werden nicht in der Lage sein, den Einnahmen- und Nachfrageverlust durch abgewanderte Zeitkartenkunden zu kompensieren. Hier sind flankierend weitere

ANZEIGE

MIX CRM ZUM ZIEL

MeKIM

DIE CRM-LÖSUNG FÜR DIE MOBILITÄTSBRANCHE

kirsch konkret

Beratung • Schulung • Software
 praxisorientiert rund um den
 Kundenservice im ÖPNV

Kirstin Schmidt
 0251.396 331 60
 schmidt@kirschkonkret.de
 www.kirschkonkret.de/mekim

Maßnahmen erforderlich, um zu „alten“ Abo-Bestandsniveaus zurückzukehren.

Fazit und Ausblick

Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass die durch Corona ausgelösten Mobilitätsveränderungen nur bedingt reversibel sind [20]. Während in einzelnen Städten die Stauproblematik zu Stoßzeiten wieder das Niveau vor Ausbruch der Krise erreicht oder sogar überschritten hat [23], lässt

das Wiedererstarben des ÖPNV auf sich warten. Gleichzeitig wird am Zielbild der „Verkehrswende“ festgehalten und damit an der Herausforderung, den ÖPNV noch wettbewerbsfähiger zu gestalten. Dabei spielen kurzfristig vor allem Zeitkarten im Abonnement eine wichtige Rolle. Zweiteilige Tarife analog zur BahnCard stellen eine Möglichkeit dar, eine tarifliche Lücke unterhalb bestehender Zeitkarten zu schließen und zusätzliche Nachfragepotenziale zu erschließen. Wie die Untersu-

chungsergebnisse verdeutlichen, sind die gegenseitigen Substitutionswirkungen begrenzt.

Mittel- bis langfristig muss das Ziel darin bestehen, stärkere Steuerungsinstrumentarien tariflich zu etablieren, um Nachfrage über den Preis gezielter zu lenken und Kapazitäten besser ausnutzen zu können. Auch diese Weiterentwicklungschance sollte bei der aktuellen Gestaltung von Tarifportfolios Berücksichtigung finden.

Literatur/Anmerkungen

- [1] Krämer A., Kalka, R. (2016). How digital disruption changes pricing strategies and price models. In: Khare, A., Schatz, R., Stewart, B. (Hrsg.), *Phantom ex machina: digital disruption's role in business model transformation*. Springer, Cham, S. 87–103.
- [2] Krämer, A. (2020). The Strategic Value of Price Communication. *Archives of Business Research*, 8 (5), S. 96–111.
- [3] Jittrapirom, P., Caiati, V., Feneri, A. M., Ebrahimigharebaghi, S., Alonso González, M. J., Narayan, J. (2017). Mobility as a service: A critical review of definitions, assessments of schemes, and key challenges. *Urban Planning*, 2 (2), S. 13–25.
- [4] Krämer, A. (2020). Preisvereinfachung versus Preisdifferenzierung. In: Kalka, R., Krämer, A.: (Hrsg.): *Preiskommunikation – Strategische Herausforderungen und innovative Anwendungsfelder*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 73–88.
- [5] Krämer, A., Bongaerts, R. (2018). ÖPNV-Nutzungspotenziale und eTicketing: Wie viel Nachfragepotenzial besteht für den ÖPNV und welche Rolle spielen dabei eTickets und eTarife? *DER NAHVERKEHR*, 36 (9), S. 63–69.
- [6] Krämer, A. (2016). Nachfragepotenziale für den ÖPNV – Konzeptionelle Überlegungen und empirische Ergebnisse für die D-A-CH-Region. *DER NAHVERKEHR*, 34 (12), S. 20–24.
- [7] Wilger, G., Krämer, A., Bongaerts, R. (2020). Flex-Tarife und Abo-Angebote für Gelegenheitsnutzer im ÖPNV – eine Bestandsaufnahme und Analyse der Wirksamkeit. *DER NAHVERKEHR*, 38 (10), S. 16–23.
- [8] Krämer, A. (2015): Rabatt- und Kundenbindungskarten im Personenverkehr – Eine länderübergreifende Analyse zu den Bahn-Rabattkarten in der D-A-CH-Region. *ZEVRail* 139 (9), S. 341–347.
- [9] Köster, J., Krämer A. (2005). BahnCard-Akzeptanz in Verbänden. *DER NAHVERKEHR*, 23 (5), S. 54–59.
- [10] Krämer, A., Ponath, T., Dethlefsen, H. A. (2020). Effektivitäts- und Effizienzsteigerung durch die Verlinkung von CRM-, Verkaufs- und Befragungsdaten: Das Beispiel der Wirkungsmessung zur BahnCard im Regionalverkehr. In: *Marktforschung für die Smart Data World* (S. 253–274), Springer Gabler, Wiesbaden.
- [11] Tacke, G. (2015). „Durch Zwei teilen kann jeder“. Interview in der TAZ, 13.3.2015. Download unter <http://www.taz.de/!5017032/>.
- [12] Simon, H., Butscher, S. A. (2001). Individualized pricing: boosting profitability with the higher art of power pricing. *European Management Journal*, 19 (2), S. 109–114.
- [13] Krämer, A. (2017). Demystifying the „Sunk Cost Fallacy“: When Considering Fixed Costs in Decision-Making Is Reasonable. *Journal of Research in Marketing*, 7 (1), S. 510–517.
- [14] Krämer, A. (2016). Kostenwahrnehmung bei PKW-Reisen – Empirische Analyse zur Schätzung der Pkw-Kosten und der wahrgenommenen Kostenkomponenten bei Autofahrern im D-A-CH-Gebiet. *Internationales Verkehrswesen*, 68 (4), S. 16–19.
- [15] Krämer, A. (2018). Wirkungsweise der BahnCard aus Kunden- und Unternehmenssicht. *Internationales Verkehrswesen*, 70 (3), S. 16–19.
- [16] DellaVigna, S., Malmendier, U. (2006). Paying not to go to the gym. *American Economic Review*, 96(3), S. 694–719.
- [17] Lambrecht, A., Skiera, B. (2006). Paying too much and being happy about it: Existence, causes, and consequences of tariff-choice biases. *Journal of Marketing Research*, 43 (2), S. 212–223.
- [18] Krämer, A., Wilger, G., Dethlefsen, H. (2014). Preisoptimierung und -controlling für Sparpreise. *Planung & Analyse* 41 (2), S. 40–43.
- [19] Krämer, A., Bongaerts, R., Reinhold, T., Schmitz, W. (2021). ÖPNV-Nutzung im Stadtgebiet Frankfurt – Mobilität insgesamt und Nutzung von Bussen und Bahnen vor, während und nach der Krise. *DER NAHVERKEHR*, 39 (1-2), S. 33–39.
- [20] Krämer, A., Bongaerts, R. (2021). Mobilität im Stadtgebiet – Gewinner und Verlierer in Zeiten der Pandemie. *Transforming Cities*, 6 (1) 2021, S. 66–71.
- [21] Schuchall, P., Vollmer, F., Bieling, S. (2020). Preiskommunikation im Nahverkehr/in Verkehrsverbänden. In: Kalka, R., Krämer, A.: (Hrsg.): *Preiskommunikation – Strategische Herausforderungen und innovative Anwendungsfelder*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 385–402.
- [22] Krämer, A., Bongaerts, R., Reinhold, T. (2021). Kundenwert – die zwei Seiten einer Medaille: Value-to-Value-Segmentierung für die traffiQ Frankfurt. *Internationales Verkehrswesen*, 73 (3), S. 80–83.
- [23] INRIX (2021). Innenstadtverkehr nimmt zu und erreicht Vorkrisenniveau. Presseinformation vom 7.12.2021, Abruf unter <https://inrix.com/press-releases/2021-traffic-scorecard-de/>.

Zusammenfassung/Summary

Mit Flex-Tarifen Kunden zurückgewinnen?

Mit Dauer der Corona-Krise und anhaltenden Bestandsverlusten im Bereich von Zeitkartenangeboten werden die Forderungen im ÖPNV stärker, flexible Tarifangebote als Ergänzung zu Festpreisangeboten zu etablieren. Flex-Tarife beziehungsweise zweistufige Tarifmodelle mit einer Grundgebühr und Rabatt auf Tarifangebote im Bartarif bieten die Möglichkeit, eine Lücke im Tarif-Portfolio zwischen dem Bartarif und den Zeitkarten beziehungsweise klassischen Abo-Angeboten zu schließen. Sie sprechen eher das Kundensegment der Gelegenheitsfahrer an und weniger bestehende Stammkunden.

Regaining customers with flexible fares?

With the duration of the Corona crisis and continuing losses in the field of subscription cards, the demands in public transport are becoming stronger to establish flexible fare offers as a supplement to fixed fare offers. Flex fares or two-tier fare models with a basic fee and discount on fare offers in the cash fare provide the possibility of closing a gap in the fare portfolio between the cash fare and the subscription offers. They appeal more to the customer segment of occasional riders and less to existing regular customers.