

RDA-Workshop 2013

# Die Bilanz



**60**  
JAHRE  
Bus-Fahrt  
1953-2013

Der große Tourenplaner: Seite B 43 · Nostalgisch – Ausfahrt mit dem Setra S 10: Seite B 8



## Nach den Ferien geht es los

Die Topclass 500 von Setra steht in den Startlöchern. Erste Bilder, erste Eindrücke Seite B 16



## Wandern mit Ahrha-Effekt

Der Ahrsteig mausert sich vom Geheimtipp zum echten Renner. Seite B 26

# Alles nur eine Frage des Preises?



Derzeit in aller Munde: der Fernlinienbus

**Das Trendforum des RDA-Workshops 2013 war so gut besucht wie nie. Besonders am dritten Messetag sorgte das Thema „Fernlinienbusverkehr“ für großen Andrang (siehe auch B41). In den nächsten Ausgaben bringen wir an dieser Stelle Gastbeiträge zu diesem Thema. Alle Vorträge stehen außerdem zum Download auf [www.rda.de](http://www.rda.de) bereit.**

Die Inhalte der Fachbeiträge geben die Ansichten und Einschätzungen der Autoren und nicht zwangsläufig die Position des RDA wieder.

**F**ernlinienbusverkehr“ war das Leitthema der Sondershow am 25. Juli auf dem RDA-Workshop 2013. Grund genug für die beiden Unternehmensberater und Pricing-Experten Mark Friesen (Quinta Consulting) und Werner Tauss (Werner Tauss Consulting), den Besuchern der Veranstaltung die Ergebnisse ihrer Studie zum Revenue Management bei deutschen Fernlinienbussen vorzustellen.

Revenue Management oder Yield Management ist die Kunst, jedem Kunden die richtige Kapazität zum richtigen Zeitpunkt und zum richtigen Preis anzubieten, so dass der Gesamterlös eines Unternehmens maximiert wird. Um dieses Ziel zu erreichen, kommen beim Revenue Management neben bekannten Instrumenten der Preissteuerung (Marktsegmentierung, Buchungsregeln und Preisdifferenzierung) auch Instrumente der Kapazitätssteuerung (Kontingentierung, Überbuchung und Preis-Mengen-Steuerung) zum Einsatz. Richtig angewendet und auf das jeweilige Geschäftsmodell abgestimmt, führt der konsequente Einsatz von Revenue Management zu Erlössteigerungen von durchschnittlich 8 Prozent.

In den 80er Jahren im US-amerikanischen Luftverkehr eingeführt, spielt Revenue Management heute insbesondere bei Transportdienstleistungen eine zentrale Rolle, bei denen bestimmte Anwendungsvoraussetzungen

gegeben sind: fixe Kapazitäten, Segmentierbarkeit der Nachfrage, Nicht-Lagerfähigkeit, Vorausbuchbarkeit, Schwankung der Nachfrage sowie geringe Grenzkosten. Fernlinienbusse erfüllen all diese Voraussetzungen, so dass dem erfolgreichen Einsatz von Revenue Management nichts im Wege steht.

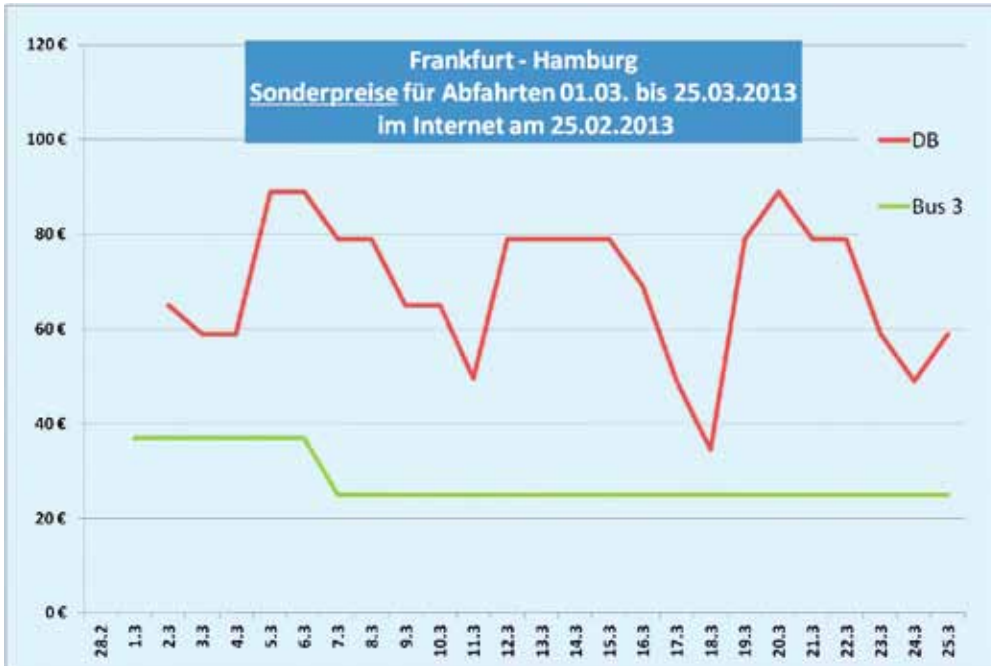
## Heterogenes Bild

Vor diesem Hintergrund haben wir die erste Studie zum Einsatz von Revenue Management im deutschen Fernlinienbusverkehr durchgeführt: fünf Fernlinienbusanbieter, drei repräsentative Deutschland-Strecken (Frankfurt-Berlin, Frankfurt-Hamburg und Hamburg-Berlin) mit insgesamt 288 Abfahrten zwischen Februar und Mai 2013. Benchmark waren sowohl der Sonderpreis der Deutschen Bahn als auch die Preise für eine Mitfahrgelegenheit auf den drei betrachteten Strecken.

Es zeigt sich, dass Revenue Management bei den fünf beleuchteten Fernlinienbusanbietern sehr unterschiedlich angewendet wird. Während ein Anbieter nur mit einem Normalpreis und ohne Sonderpreise arbeitet, steuert ein anderes Unternehmen die Nachfrage mit mehreren Preispunkten, wohingegen wiederum ein drittes Busunternehmen noch am Abfahrtstag seinen kostenfrei umbuchbaren Sondertarif im Internet anbietet. Es wird deutlich, dass dieser Fernlinienbusanbieter im Gegensatz zur Deutschen Bahn seine Sonderpreise kaum auf hohe oder niedrige Nachfrage abstimmt. Ähnlich der Preisstruktur zeichnet sich auch bei den Leistungsbestandteilen der Normal- und Sondertarife ein äußerst heterogenes Bild ab wie bei Gepäckfreigrenzen oder Buchungskonditionen.

## Tendenz zur Kannibalisierung

Tarifregeln liefern den Rahmen für die Ausschöpfung von Ertragspotenzialen beim Revenue Management. Neben diesen ist der Einsatz der richtigen Preispunkte oder das Variieren der Tarife während der Verkaufsphase zwingend für die maximale Ausschöpfung der Zahlungsbereitschaft. Die im deutschen Fernlinienbusmarkt momentan vorherrschende Niedrigpreisstrategie ist nicht dazu geeignet, den unterschiedlichen



Preisbereitschaften der Kunden gerecht zu werden; ganz zu schweigen von den Erlöspotenzialen, die Fernlinienbusunternehmen auf der Straße liegen lassen. Es scheint fast so, als dass auch in Zeiten hoher Nachfrage nicht von dem Ziel des Marktanteilswachstums „um jeden Preis“ abgewichen werden soll. Kannibalisierungstendenzen und sinkende Durchschnittserlöse für eine ganze Branche sind die Folge – ein Fehler, den bereits andere Transportdienstleistungsindustrien zuvor gemacht haben.

Stattdessen sollten sich die Anbieter von Fernlinienbusfahrten in Deutschland darauf besinnen, was in anderen Transportdienstleistungsbranchen Standard ist: eine Preisstrategie und -struktur, die mit transparenten und verständlichen Buchungsregeln arbeitet, die von den Kunden als fair wahrgenommen wird. Erst damit wird auch den Fernlinienbusunternehmen die Möglichkeit eröffnet, Preise und Kapazitäten aktiv und flexibel im Markt abzusetzen und zu steuern, wie es beispielweise die Deutsche Bahn vormacht.

Erste Ansätze einer Preis- und Kapazitätsstrategie im deutschen Fernlinienbusmarkt sind zu erkennen. Dennoch setzt nur eins der fünf untersuchten Unternehmen professionelles Revenue Management im Sinne einer taktischen Preissteuerung ein. Um das volle Erlöspotenzial von Revenue Manage-

ment ausschöpfen und mittelfristig auf dem deutschen Fernlinienbusmarkt überleben zu können, empfehlen wir folgende Sofortmaßnahmen:

- Systematische Verfolgung der Buchungsentwicklung zur Früherkennung von Chancen und Risiken
- Wettbewerbsumfeld beobachten
- Vertrieb und Marketing frühzeitig und gezielt auf Chancen und Risiken hinweisen
- Aktives Arbeiten mit der durch das Preissystem gegebenen Flexibilität
- Ständiges Verfolgen der KPIs auf Zielerreichung
- Agieren statt reagieren und die Preishoheit nicht dem Wettbewerber überlassen
- Preisziele definieren und Preispositionierung gegenüber Wettbewerbern festlegen
- Mit richtigem Produktmix preisliche Spielräume für operatives Revenue Management schaffen
- Durch einfache Buchungsregeln Kundenakzeptanz herstellen und Kundenwert steigern
- Zusatzserlöse generieren
- Preise richtig kommunizieren und begründen
- Mit Niedrigpreiswettbewerbern und Überkapazitäten im Markt umgehen lernen
- Pricing-Prozesse im Unternehmen organisatorisch verankern

**Mark Friesen/Werner Tauss**

## Impressum

**BUS** Bus-Fahrt – Das Magazin  
**fahrt** für die Omnibusbranche

Herausgeber Lothar Neumann

Verlag Stünings Medien GmbH  
Postfach 10 21 55, 47721 Krefeld  
Dießemer Bruch 167  
47805 Krefeld, Deutschland  
Telefon 02151 5100-0  
Fax 02151 5100-101 u. -105  
www.busfahrt.com  
Postverlagsort Hamburg

Verlags- und Redaktionsleitung Jörg Montag

Chefredakteur Lutz Gerritzen, Telefon 02151 5100-118  
lutz.gerritzen@stuenings.de

Redaktion Adelbert Schwarz  
Telefon 02151 5100-125  
adelbert.schwarz@stuenings.de  
Melanie Hackel, Telefon 02151 5100-117  
melanie.hackel@stuenings.de  
Sebastian Hagedorn, Telefon 02151 5100-119  
sebastian.hagedorn@stuenings.de  
Angelika Hakes Telefon 02151 5100-117  
angelika.hakes@stuenings.de

Mitarbeiter Manuela Geiger, Dieter Göllner,  
Petra Nickisch, Herbert Schadewald,  
Wolfgang Tschakert

### Anzeigen

Ulrich Miggel, Telefon 02151 5100-111  
Fax 02151 5100-219  
Christina Kolatus, Telefon 02151 5100-110  
Fax 02151 5100-219  
bus-fahrt@stuenings.de  
Cornelia Assem (KFZ-Anzeiger), Telefon 02151 5100-123  
kfz-anzeiger@stuenings.de

Vertriebsleitung Maria Marx  
Telefon 02151 5100-165, maria.marx@stuenings.de

Abonnentenservice Aggi Kleuters,  
Telefon 02151 5100-167, Fax -25167,  
aggi.kleuters@stuenings.de  
Hans-Jürgen Bolewski, Telefon 02151 5100-166,  
Fax 5100-25166,  
hansjuergen.bolewski@stuenings.de  
Birgit Schmitt, Telefon 02151 5100-168, Fax 5100-25168,  
birgit.schmitt@stuenings.de

Herstellung Stünings Medien GmbH, Krefeld

Erscheinungsweise jeweils am 15. eines Monats

Anzeigenpreisleiste Nr. 53 vom 1.10.2012.  
Anzeigenschluss ist jeweils der 25. des Vormonats.  
Gelegenheitsanzeigen siehe Hinweis im Kleinan-  
zeigenteil. Mediadaten abrufbar im Internet:  
www.busfahrt.com

Bezugspreis Einzelpreis 7,60 . Jahresabonnement  
Inland 71 (inkl. MwSt. und Zustellgebühr),  
Jahresabo Ausland 83 . Eine Kündigung ist bis zu  
3 Monate vor Ende des Bezugsjahres, zum Ablauf des  
Bezugsjahres, per Einschreiben möglich. Für die betref-  
fenden RDA-Mitglieder ist der Bezug im Mitgliedsbei-  
trag enthalten.

Bezugsquellen Bundesrepublik Deutschland:

Stünings Medien GmbH, Krefeld  
Niederlande: Verlag Peters,  
Postbus 160, NL-7400 AD Deventer  
Telefon 0031 570-628092  
Fax 0031 570-636129

Sollten Ausgaben durch höhere Gewalt  
nicht geliefert werden können, besteht  
kein Anspruch auf Ersatz.

Urheberrecht Die Zeitschriften mit allen Beiträgen  
und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt.  
Mit Ausnahme der gesetzlich zugelassenen Fälle ist  
eine Verwertung ohne Einwilligung der Redaktion  
strafbar. Der Verlag haftet nicht für unverlangt  
eingesandte Manuskripte. Für namentlich  
gekennzeichnete Beiträge sind die Autoren verantwortlich.

Erfüllungsort und Gerichtsstand Krefeld  
Förderndes Mitglied  
RDA – Internationaler Bustouristik Verband sowie  
VPR – Internationaler Verband der Paketer.  
Angeschlossen der Informationsgemeinschaft zur  
Feststellung der Verbreitung von  
Werbeträgern e.V.  
Sicherung der Aufлагенwahrheit.  
ISSN 0341-5244

