

DB will Vertriebskosten senken:

# Reise(büro) ins Abseits

Bahn ohne Beratung wird Bahn ohne Fahrgäste



➤ Die Deutsche Bahn AG will die Kosten des Vertriebs ihrer Fernverkehrsfahrkarten senken. Die Methode: Die Provisionen für die Reisebüros und Agenturen werden gesenkt.

Die Agenturen halten die Provisionen nicht für auskömmlich. Die DB-Führung meint, die Agenturen sollten sich das fehlende Geld anders verdienen. Doch tatsächlich droht die Schließung weiterer Fahrkartenausgaben und Verkaufsstellen im großen Stil.

Die wirklichen Ursachen der hohen Vertriebskosten – ein unsystematischer Fahrplan, ein kompliziertes Preissystem und ein benutzerfeindliches Buchungssystem – werden von der DB-Führung ignoriert. Statt diese Probleme zu lösen, setzt die DB die Benutzbarkeit des Systems Bahn aufs Spiel und riskiert einen weiteren Einbruch der Umsätze im Schienenfernverkehr.

## Der Fahrgast ist ratlos

Das Reisebüro verkauft keine Bahnfahrkarten mehr. Agenturen, die Fahrkarten in den Bahnhöfen verkaufen wollen, sind pleite oder schließen. Die übrig gebliebenen Fahrkartenausgabe im Bahnhof erheben eine Auskunftgebühr. Der Schaffner im Zug ist kein Kundenberater, sondern nur noch Kontrolleur. Er will gleich 40 Euro Strafgebühr, wenn man ohne Fahrkarte in den Zug kommt oder aus Unwissenheit die falsche Karte gekauft hat. Über den Geltungsbereich von Online-Tickets verbreiten „Kundenberater“ merkwürdige Ansichten. Das sind keine Horrorgeschichten, sondern bereits wahre Begebenheiten, von denen die Briefkästen bei PRO BAHN viel erzählen können.\*

\* Falls Sie uns schreiben wollen: Sie finden unseren elektronischen Briefkasten unter [www.pro-bahn.de/meinung](http://www.pro-bahn.de/meinung).

Doch Fachleute aus der Reisebüro-Branche warnen: Es kommt noch viel schlimmer. Reihenweise werden Reisebüros und Agenturen schließen oder ihre Verkaufsbildschirme für Bahnfahrkarten abschalten. Wenn der Inhaber die neuen Provisionsbedingungen der DB AG nicht unterschreibt, dann bleiben schon zum 1. Januar des nächsten Jahres die Bildschirme schwarz. Wer unterschreibt, macht pleite, wenn er vorwiegend von Bahnfahrkarten lebt. Servicewüste Deutsche Bahn – immer mehr Fahrgäste wenden sich von den Zügen des Fernverkehrs ab. Sie fliegen oder tanken. Warum?

## Die DB hebt ab...

„Was der Kranich kann, kann der weiße Wurm auch“ – sagten sich die DB-Gewaltigen, nachdem die Lufthansa ihr Modell der Null-Provision durchgesetzt hatte (siehe nächste Seite). Die Vertriebskosten sind zu hoch. Sie betragen nach unbestätigten Informationen 16 % der Erlöse. Da die Fahrgastzahlen seit dem Preissystem-Desaster um runde 10 % zurückgegangen sind, will die DB nun bei den Reisebüros sparen.

In der Tat stellt sich bei genauer Untersuchung des Verkaufsgeschäfts heraus, dass Aufwand und Kosten für den Verkauf unterschätzt werden. Eine Analyse, die im Auftrag der DB durch die Beratungsfirma Dr. Fried & Partner durchgeführt wurde, hat ergeben, dass eine Beratungsminute im Reisebüro durchschnittlich 0,61 Euro kostet. In diesem Preis sind (unproduktive) Bereitschaftszeiten, in denen kein Verkauf abgewickelt wird, noch nicht enthalten. Die Analyse hat weiter ergeben, dass ein

## Die Uhr tickt

Durchschnittlicher Zeitaufwand  
Fahrkarte mit Platzbuchung





Das Reisebüro der Zukunft? Service im Hauptbahnhof Bremen.

Foto: Engel (2)

durchschnittlicher Fahrkartenverkauf mit Platzbuchung zehn Minuten und drei Sekunden dauert. Damit belaufen sich die Kosten einer Beratung unter Berücksichtigung der Bereitschaftszeiten auf 8,80 bis 14,10 Euro. Diese Untersuchungsergebnisse dürfen zwar – wie Branchenkenner meinen – nicht als genaue Zahlen generalisiert werden, aber sie sind ein brauchbarer Anhaltspunkt für die Einschätzung des Verhältnisses von Aufwand und Vergütung.

Setzt man diese Beträge ins Verhältnis zum durchschnittlichen Umsatz pro Verkaufsfall im Reisebüro, so ergibt sich schnell, dass schon heute der Fahrkartenverkauf für Reisebüros kaum noch profitabel ist. Der Durchschnittsumsatz pro Verkaufsfall betrug im ersten Halbjahr 2004 78,06 Euro. Dafür erhielten kleine Reisebüros eine Provision von 7 %, sehr große Reisebüros brachten es auf den Spitzensatz von 11 % Provision, sehr große auf 12 %. Mithin belaufen sich die durchschnittlichen Provisionen je Verkaufsfall auf 5,50 bis höchstens 9,00 Euro und bleiben damit erheblich hinter den Kosten zurück. Die DB AG nutzt also bereits das Interesse vieler Reisebüros an der Abrundung ihres Sortiments zu ihrem Vorteil. Das gilt besonders in den Regionen, wo die Reisebüros häufig nicht über den Provisionsatz von 7 bis 8 % hinaus kommen, also genau dort, wo die Deutsche Bahn gerade ihre eigenen Fahrkartenausgaben schließt.

Das hat zur Folge, dass die Anzahl der Reisebüros mit DB-Lizenz ständig sinkt: Während im Januar 2001 noch 3.866 Reisebüros mit DB-Lizenz bestanden, sank diese Zahl im Mai 2004 auf 3.393, also um mehr als 15 %.

### Sinkende Provisionen durch Preispolitik

**B**eigetragen zum Abschied vom Fahrkartenverkauf hat nicht nur das neue Preissystem vom Dezember 2002, das den Beratungsaufwand explosionsartig steigen ließ. Beigetragen haben auch die anderen Elemente des neuen Preissystems: Der degressive Tarif (sinkender Kilometerpreis bei steigender Entfernung) und die Sparpreise mit Zugbindung führten dazu, dass die Provisionen nach unten und der Beratungsaufwand nach oben gingen. Bemerkenswert ist auch, dass die Analyse der Beratungstätigkeit der Reisebüros ergab, dass der Anteil „unproduktiver“ Tätigkeiten gewachsen ist: Nicht verfügbare Sparpreise führen zur Ablehnung des Kaufs, die Auskunft im Reisebüro ist billiger als am Telefon,

Lesen Sie auf Seite 33 weiter. ➔



Reisebüro am Bahnhof Schötmar (Kreis Lippe): Im Schau- fenster hängen Flug- zeuge. Gibt es da auch Fahrkarten?

# HINTERGRUND

Hintergrund

## Der Weg zur Null-Provision

### Reisevorbereitung im Wandel

**N**och vor wenigen Jahren waren für die Reisewilligen Kursbuch und Reisekataloge für Pauschalreisen die wichtigsten Informationsquellen. Wenn es um die Buchung ging, führte kein Weg am Fahrkartenschalter oder Reisebüro vorbei. Dort waren gedruckte Unterlagen und das Telefon das wichtigste Handwerkszeug, um Buchungen durchzuführen und Fahrkarten zu erstellen.

Heute machen Internet und Kreditkarte Selbstbedienung möglich. Die elektronische Fahrplanauskunft oder der elektronische Reisekatalog sind viel aktueller als die vor Monaten gedruckten Unterlagen. Freie Plätze können online abgefragt werden, nach wenigen Sekunden ist die Bestätigung auf dem Bildschirm. Die Bezahlung per Kreditkarte erfolgt, indem die Kreditkartennummer per Internet übermittelt wird. Die Überprüfung der Daten und die Abbuchung erfolgen in Sekundenschnelle, das Risiko für die Unternehmen ist gering. Auf die Erstellung gedruckter Fahrkarten wird zunehmend verzichtet. Der Kunde erhält nur noch eine Buchungsnummer. Sie genügt, um Tickets abzuholen, den Platz im Zug einzunehmen oder ins Flugzeug zu steigen.

### Lufthansa spaltet die Preise

Wer sich nicht selbst bedienen will, braucht Service. Und Service kostet Geld. Das führt zur Aufspaltung der Preise in einen Preis für die Ware und einen Preis für den Service. Dieser Servicepreis wird immer häufiger offen genannt und berechnet.

Der Kunde empfindet es als völlig normal, dass die Waschmaschine zum Hammerpreis nur gegen 50 Euro Zuschlag frei Haus geliefert und angeschlossen wird. Aber wenn er 50 Euro bezahlen müsste, damit man ihm vor dem Kauf ihre Vorzüge erklärt, würde er doch empört das Geschäft wechseln. Genau so erwartet der Fahrgast und Reisende, dass der Service des Fahrkartenverkaufs und der Fahrplanauskunft kostenlos ist. Bisher war das auch so, denn im Fahr- oder Flugpreis ist eine Provision einkalkuliert, die vom Unternehmen getragen wird.

Doch die Billigflieger haben den Markt verändert: mit Kampfpreisen für die nackte Beförderungsleistung. Wer im Internet bucht, bekommt das Flugticket zum Superbilligpreis. Wer telefonisch bucht, zahlt die Beratung über die Telefonrechnung extra. Wer ins Reisebüro geht, bekommt das Angebot überhaupt nicht oder zahlt einen höheren Preis.

Im Frühjahr dieses Jahres kündigte die Lufthansa an, ihr Provisionssystem umzustellen. Zwar gab es öffentliche Proteste der Reisebüros, aber erreicht haben sie nicht viel. Seit dem 1. September 2004 zahlt die Lufthansa keine Provision mehr an die Reisebüros – diese müssen von ihren Kunden jetzt eine Bera-

tungsgebühr verlangen, um etwas an dem Ticket zu verdienen. Wer allerdings bei der Lufthansa direkt bucht, kann auch nicht sparen, sondern muss eine „Ticket Service Charge“ bezahlen. Laut einem Übersetzungsdienst im Internet heißt das auf Deutsch: „Strafzettel Bedienung“. Der Strafzettel wird in Höhe von stolzen 30 Euro für Flüge innerhalb Europas erhoben, damit die Reisebüros noch eine Chance haben, selbst Beratungsgebühr zu erheben. Dass dieser Zuschlag der Preisangabenverordnung genauso widerspricht wie die extra berechneten Flughafengebühren, sei nur am Rande erwähnt.



### Die Folgen der Null-Provision

Nicht mehr der Verkäufer, sondern der Kunde bezahlt also die Beratung und Dienstleistung des Ticketverkaufs. Vorbild waren zwar die Billigflieger, aber möglich wurde die rabiante Durchsetzung der Null-Provision nur durch die Zustimmung einiger großer Reisebüroketten, die ihrerseits in der Lage waren, bei ihren Kunden Provisionen zu verdienen, weil sie gleichzeitig die Tätigkeiten von Dienstreiseabteilungen für Großunternehmen wahrnehmen. Daher scherten diese Reisebüroketten aus der Front der Reisebüros aus und ließen die mittelständischen Reisebüros regelrecht im Regen stehen. Nachdem es der Lufthansa gelungen war, ihr Modell der Null-Provision erfolgreich durchzusetzen, folgten binnen kürzester Zeit zahlreiche weitere klassische Flugunternehmen.

Wie die Folgen einer solchen Entwicklung aussehen, lässt sich am Beispiel der USA ablesen. Auch dort setzten zahlreiche Fluggesellschaften die Null-Provision durch. Daraufhin schlossen zahlreiche Reisebüros und 50.000 Arbeitsplätze gingen verloren. Letztlich schlug die Entwicklung aber auf die Fluggesellschaften zurück: Zahlreiche Fluggesellschaften zahlen wieder eine Provision, damit ihre Flüge vermittelt werden, und auch die Lufthansa zahlt in den USA nach wie vor Provisionen.

→ die Fahrkartenausgabe am Bahnhof ist geschlossen. So wächst der Aufwand in den Reisebüros, während die Provisionen schon nach dem bisherigen System schrumpfen.

### Verbünde kosten Kunden

Erwähnt werden muss auch, dass die Umsätze der Reisebüros und Agenturen durch das Wachsen der Verkehrsverbünde, das „Schönes-Wochenende-Ticket“ und die Ländertickets stetig geschrumpft sind. Die einfachen Wochenend- und Ländertickets werden zunehmend an Automaten gekauft und dem hilft die DB durch höhere Preise bei den Reisebüros noch kräftig nach. Wird ein Verkehrsverbund neu gegründet, wandert ein großer Teil der Kunden an den Automaten ab, und für den Rest der Verkäufe sinkt die Provision. Derzeit zahlt die DB noch 6 % Provision für Verbundfahrkarten. Manche Verkehrsverbünde zahlen noch viel geringere Provisionen, manchmal nur 2,5 %, an qualifizierte Verkäufer genauso wie an Zeitungskioske und Tabakläden, die den Verkauf nur betreiben, weil sie Kunden für andere Waren anlocken wollen. Ordentliche Beratung ist vielen Verkehrsverbänden nichts wert, auch wenn sie mit wenigen eigenen Mobilitätszentralen einen anderen Eindruck vermitteln.

### Zu wenig zum Überleben

In diese Ausgangssituation platzt die DB mit der Botschaft hinein: Die Vertriebskosten sind zu hoch, sie müssen auf Kosten der Reisebüros und Agenturen gesenkt werden. Auf dem DB-Agententag in Kassel am 2. Juli 2004 wurde es den Mitarbeitern der Reisebüros präsentiert: Um 100 Millionen Euro sollen die Vertriebskosten in den Jahren 2004 und 2005 gesenkt werden. Bei einem gleich bleibenden Anteil der Reisebüros am Vertrieb (*siehe Tabelle S. 35*) heißt das: Die Provisionen müssen sinken.

Was die DB beim Agententag als „partnerschaftliches“ Vertriebsmodell vorstellte, musste heftigen Protest auslösen:

- Die Grundprovision sollte auf höchstens 2 % für den Fahrkartenverkauf sinken.

- Weitere 3 % sollten sich die Reisebüros durch den Verkauf von 1.-Klasse-Fahrkarten verdienen. Bezahlen soll das der Fahrgast, denn die DB hat zum Dezember die Erhöhung des 1.-Klasse-Zuschlags von 50 % auf 55 % angekündigt – das entspricht fast genau dem Provisionszuschlag.
- Noch einmal 3 % sollten die Reisebüros dadurch verdienen, dass sie dem Fahrgast keine Fahrkarten mehr ausstellen, sondern ihn mit einer Buchungsnummer zur Abholung an den Automaten auf dem Bahnsteig schicken. Der Hintergedanke der DB-Führung: das nächste Mal kauft der Fahrgast gleich am Automaten, und das Unternehmen kann die Provision ganz sparen.
- Für bestimmte Fahrkarten sollte es diese Zusatzprovision ebenfalls geben, ohne dass bekannt wurde, welche Fahrkarten das sind.
- Und schließlich sollte es kleine Zusatzprovisionen für die Steigerung des Verkaufs gegenüber dem Vorjahr und für große Reisebüros geben. Wie diese Zusatzprovision erreicht werden soll, wenn die Fahrgäste systematisch an die Automaten gedrängt werden, konnte die DB allerdings nicht erklären.

Das einhellige Urteil der Branche: So können weder die alteingesessenen Reisebüros noch die neuen Bahnhofsagenturen überleben. Sie müssen mit drastisch sinkenden Erträgen rechnen.

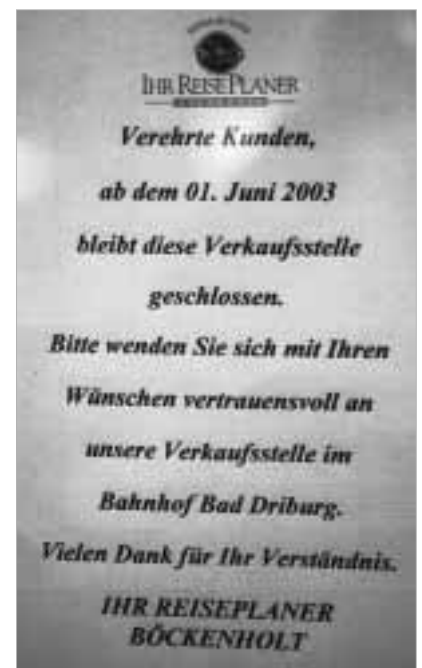
Das ist Absicht des DB-Vorstandes. Dass die Reisebüros und Agenturen künftig nach dem Prinzip der Tankstelle von etwas anderem leben sollen als vom Fahrkartenverkauf, wird von der DB-Führung mehr oder weniger ausdrücklich bestätigt. Jürgen Büchy, bei der DB oberster Verantwortlicher für den Vertrieb, sagte gegenüber den Vertretern der Agenturen: „Mit Bahnverkauf allein wird es nicht gehen“.

### Vogel, friß und stirb!

Seit diesem Agenturtag hat die DB zahlreiche neue Provisionsmodelle präsentiert. Das letzte wurde nun am 28. September 2004 präsentiert. Es soll den Inhabern der Agenturen vorgelegt werden nach dem Motto: Friß oder stirb. Gespräche, die offiziell als „Verhandlungen“ bezeichnet wurde, waren nur eine Art unverbindlicher Meinungsaustausch: Vertriebschef Büchy: „Am Ende entscheiden wir“.



Die Deutsche Bahn erweitert ihr Vertriebsnetz: Eröffnung des DB Service-Store Eitorf (2003). Der Agenturvertrag ist zum Jahresende gekündigt. Wie lange funktioniert das Konzept, wenn die Provisionen nicht mehr stimmen?



# HINTERGRUND

Hintergrund

Das Prinzip Tankstelle:

## Preiskampf auf fremde Lasten

**E**s ist nicht ungewöhnlich in der Wirtschaft, dass ein Preiskampf nicht nur zu Lasten der eigenen Gewinne, sondern vor allem zu Lasten Dritter ausgetragen wird. Vorgemacht haben diese Strategie die Ölkonzerne mit den Benzinpreisen. Kein Tankstellenpächter könnte heute noch von den Provisionen leben, die der Benzinverkauf einbringt. Der Kraftstoffverkauf ist nur noch ein Mittel zum Anlocken von Kunden für den Tankstellenshop, die Waschanlage und die Werkstatt. Unter anderem deshalb ist Autofahren so billig, weil der Service der Tankstellen mit ihren langen Öffnungszeiten von denjenigen bezahlt wird, die von der Zeitung über die Brötchen bis zum Schnaps in der Tankstelle einkaufen.

Im Lebensmitteleinzelhandel spielt sich inzwischen dasselbe ab: Die wenigen großen Handelsketten kämpfen mit Billigpreisen im Kernsortiment um Marktanteile. Weil sie dadurch viele Kunden anziehen, sind Standorte am Eingang des Supermarkts für kleine Gewerbetreibende sehr attraktiv. Von der Würstchenbude über den Bäcker bis zu vielen anderen Einzelhandelsläden

findet man hier inzwischen einen ganzen Kranz an Angeboten. Die Mieten für diese Einzelhandelsläden erreichen mittlerweile höhere Quadratmeterpreise als in den besten Lagen der Innenstädte und der Gewinn, den die Handelsketten daraus ziehen, übersteigt oft schon den Gewinn aus dem Kernsortiment des Supermarktbereichs. Anders ausgedrückt: Die Preise in den Supermärkten werden subventioniert durch die Kunden, die vor dem Eingang des Supermarkts etwas einkaufen.

Wer in diesem System, „Marktwirtschaft“ genannt, Gewinner oder Verlierer ist, richtet sich nach den Machtverhältnissen. Die Macht haben die Ölkonzerne und die großen Handelsketten, die sie ausspielen und die kleinen Gewerbetreibenden, die Tankstellenpächter und die kleinen Einzelhändler rund um den Supermarkt für sich arbeiten lassen.

Dieses Prinzip soll jetzt auch auf die Reisebüro-Branche übertragen werden: Wenige Großkonzerne beherrschen den Markt und liefern sich einen gnadenlosen Preiskampf – und die mittelständisch strukturierten Reisebüros sollen das bezahlen.

➔ **D**ie bisherigen Agenturverträge sind nämlich längst gekündigt. Wer nicht unterschreibt, ist mit Jahresende nicht mehr Vertragspartner der DB. Doch Branchenkenner sagen, dass das heißt: „Stirb gleich – oder ein bißchen später.“

Das sollen die Agenturen nun unterschreiben – oder schließen:

- 6 % Grundprovision,
- 3 % zusätzlich für 1.-Klasse-Fahrkarten,
- 2 % zusätzlich für die Abholung der Fahrkarte am Automaten,
- 2 % zusätzlich für Gruppenfahrten
- 3 % zusätzlich für Agenturen im Bahnhof
- oder 2 % für die einzige Agentur in einem bestimmten Umkreis, wenn sie nicht im Bahnhof betrieben wird,
- oder 2 % für Agenturen in bester Geschäftslage – wenn es der DB nicht zu viel kostet.

Doch für viele Fahrkarten gibt es abweichende Provisionssätze ohne jeden Zuschlag:

- 7 % für Globalpreise (z. B. Nachtzüge)
- 7 % für Auslands-Fahrkarten nach dem TCV-Tarif und Globalpreise im Ausland (z. B. Thalys),
- 7 % für Reservierungen
- 7 % für Schulfahrten mit Übernachtung
- 5 % für Verbundfahrtscheine.

### Nebenverdienst im Bahnhof

„Agenturen werden die Fahrkartenschalter übernehmen.“ So tönt die DB bei der Schließung der eigenen Fahrkartenausgaben. Tatsächlich haben zahlreiche Agenturen und Reisebüros bisherige

Fahrkartenausgaben übernommen – und bekamen jetzt die Kündigung ins Haus. Bei dem im Juli präsentierten Vergütungen hätten die neuen Agenturen überhaupt keine Chance gehabt. Dass Agenturen im Bahnhof für normale Fahrkarten nun 9 % Provision erhalten sollen, ist eine Konzession der DB an den politischen Druck, der sich nach der Vorstellung des Provisionsmodells in Kassel aufbaute. Doch nur Agenturen mit etwa 200.000 Euro Jahresumsatz bekommen ungefähr so viel Provision wie bisher – das nährt kaum eine Person, die als Ich-AG tätig ist. Wer mehr Umsatz hat, bekommt weniger als bisher.

Einige Inhaber von Bahnhofsagenturen haben die neuen Verträge sofort angenommen. Sie sind froh, dass es nicht schlimmer kam, und meinen, überleben zu können. Das mag an günstigen Standorten zutreffen, an denen viele 1.-Klasse- und Gruppenfahrtscheine verkauft werden oder ein weiterer lukrativer Verdienst möglich ist. Ohne solche Bedingungen ist die Situation der Agenturen aber sehr trübe.

So manche Agentur im Bahnhof ist schon unter dem jetzigen Provisionssystem an unzureichendem Umsatz gescheitert. Zahlreiche neue Agenturen in den Bahnhöfen arbeiten unter einer sehr schmalen Kapitaldecke, oft auch als Ich-AG ohne jede finanzielle Reserve und unternehmerische Erfahrung. Erste Unternehmen haben bereits Konkurs angemeldet. In einem Fall wurde der Betrieb durch die DB im Handstreich dichtgemacht, weil die fälligen Abschläge an die DB nicht rechtzeitig überwiesen wurden. In einigen Fällen waren wiederholte Einbrüche in den nachts einsamen und schlecht gesicherten Bahnhöfen die Ursache – das Risiko tragen die Inhaber der Agenturen allein und es lässt sich so gut wie nicht versichern. Aber wenn die Agentur dichtmacht, kann die DB auf den erfolglosen Agenten verweisen und ist aus der politischen Schusslinie.



Foto: DB AG

*Auch 2005 will die DB 60 % des Umsatzes im Fernverkehr am Schalter machen: Reisezentrum Mainz. Wieviel Umsatz fehlt der DB, wenn es hier keine Fahrkarten mehr gibt?*

### Große Reisebüros vor der Pleite

Unter den Reisebüros gibt es gewaltige Unterschiede. Mehr als die Hälfte der Büros setzt weniger als 150.000 Euro pro Jahr um. Die 380 umsatzstärksten Büros bestreiten die Hälfte des Umsatzes des Reisebüro-Bereichs, das entspricht 10 % des Umsatzes des DB-Fernverkehrs.

Bisher bekamen große Reisebüros, die sich eine gute Marktstellung erarbeiten konnten, einen hohen Provisionsatz, so dass sie die Mieten auch in guten Geschäftslagen aufbringen und qualifiziertes Personal halten konnten. Doch das will die DB jetzt grundlegend ändern: Je mehr die Büros verkaufen, umso geringer soll ihr Provisionsatz sein.

Auf die Grundprovision (6 %) soll es auch weiterhin einen Zuschlag für „Premium-Lagen“ in Höhe von 2 % geben – aber nur maximal 2.000 Euro monatlich. Das ist weit weniger, als allein die hohe Miete für ein Ladenlokal in guter Lage zusätzlich kostet.

Während Reisebüros bis etwa 1,5 Mio. Euro Fahrkartenumsatz damit rechnen können, dass sie den Zuschlag voll bekommen, werden größere Reisebüros bestraft. Das sind zwar bundesweit nur etwa 150 Büros, aber sie repräsentieren ein Drittel des Agenturvertriebs oder 7 % des Gesamtumsatzes des Fernverkehrs der DB. Sie

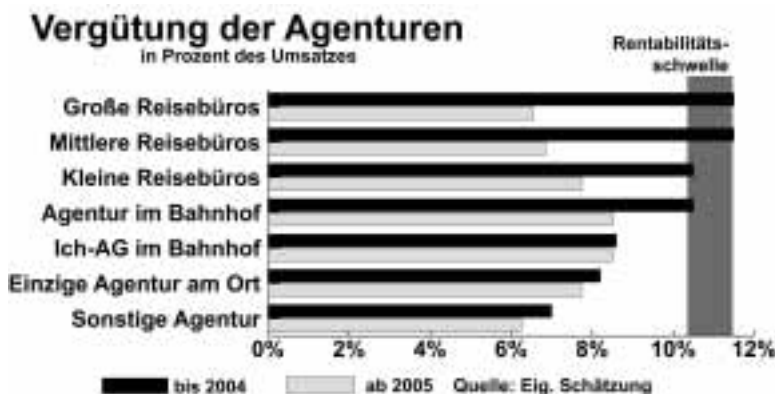
sollen also nun das Geld „woanders verdienen“ und die Fahrkarten „nebenbei verkaufen“. Ihre Provisionen sinken bis fast auf 6 % statt bisher über 11 %, ihr Ertrag halbiert sich – je erfolgreicher die Büros sind, um so weniger Provision erhalten sie.

Aber auch Reisebüros mittlerer Größe erhalten deutlich weniger – bei 500.000 Euro Jahresumsatz statt 9,6 % nur noch rund 7,5 Prozent. Da fehlen dann bei gleichbleibendem Absatz plötzlich 10.000 Euro jährlich in der Kasse. Die „Miesen“ in der Bilanz macht der Fachmann oder die Fachfrau für Bahnfahrkarten.

### So genial wie das Preissystem 2002

Der Vergleich der Provisionssysteme von Juli und September zeigt unverkennbar: es gibt weder eine Strategie noch ein System, sondern nur ein Ziel: Börsengang. Schon die Tatsache, dass kurzfristig nacheinander die verschiedensten Systeme vorgelegt wurden, zeigt, dass es um nichts anderes geht.

Auch in sich ist das Provisionssystem nicht schlüssig. Weil die Erstellung von Gruppenfahrkarten aufwändig ist, soll es 2 % Provision dazugeben. 2 % zusätzlich sollen auch vergütet werden, wenn das Reisebüro sich den Aufwand erspart, die Fahrgeldeinnahme selbst zu verbuchen, und stattdessen den Fahrgast zum Abholen des Fahrscheins an den Automaten schickt. Bahnhofsagenturen werden für den aufwändigen Verkauf von Auslandsfahrkarten mit 7 statt 9 Prozent bestraft, große Reisebüros mit 7 statt 6 % Provision „belohnt“. Noch weniger logisch ist es, dass Fahrkarten zum Großkundenabonnement, die ganz normal beraten, erstellt und abgerechnet werden müssen, nur die halbe Provision bringen sollen. Nichts passt zusammen – so wenig wie im Tarif und Fahrplan der DB.



### Agenturen – Säule des Absatzes?

Die DB-Vertreter betonen, dass „die Agenturen ein wichtiger Vertriebskanal sind und bleiben sollen“. Während der Umsatzanteil der Reisezentren von 49,6 % (2003) auf

# HINTERGRUND

Hintergrund

Vertrieb und Tarif:

## Wie machen es die anderen?

**Die Fluggesellschaften:** Da Flugpreise immer nur für Punkt-Punkt-Verbindungen genannt werden, ist das Tarifsystem schon an sich einfacher als das der Bahn. Verkauft wird über Reisebüros, im Internet, telefonisch und am Flughafen.

Nicht nur die Billigflieger, sondern auch die klassischen Fluggesellschaften gehen zunehmend dazu über, auch einfache Flüge zu günstigen Preisen anzubieten. Einziges Kriterium sind Buchungszeitpunkt und Verfügbarkeit. Auf diese Weise wird der Buchungsvorgang einfach.

Die meisten Buchungssysteme fragen als Erstes den Flugtag ab und ob ein bestimmter Abflugzeitpunkt gewünscht wird oder der günstigste Preis. Diese Fragen kann der Kunde spontan und in kürzester Frist beantworten und schon erscheint eine diesen Prioritäten entsprechende Auswahl an Verbindungen.

**Der Nahverkehr:** Im Nahverkehr werden die Fahrkarten fast ausschließlich über Automaten verkauft. Aber selbst der Verkauf einer Nahverkehrsfahrkarte durch die Reisebüros nimmt im Durchschnitt nur etwa zwei Minuten in Anspruch und damit nur ein Fünftel der Zeit, die der Verkauf einer Fernverkehrsfahrkarte erfordert. Erreicht wird dies durch eine erhebliche Vereinfachung der Tarife. Das extreme Vorbild ist der Verkehrsverbund Rhein-Ruhr, der mit nur vier Entfernungsstufen (Kurzstrecke, A, B, C) auskommt.

Auch in anderen Verkehrsverbänden sinkt die Anzahl der Preisstufen zumindest für den Barverkauf beständig. Dabei ist ein deutliches Stadt-Land-Gefälle zu beobachten. Dies hat historische Gründe: Die Busunternehmen waren – genauso wie die Eisenbahn – daran gewöhnt, Kilometertarife zu verwenden, und so konnten anfangs Verbundtarife vielfach nur als Wabentarife mit Miniwabern und einer Unzahl von Preisstufen durchgesetzt werden. Erst nach und nach hat sich auch hier die Einsicht durchgesetzt, dass größere, leicht verständliche Abgrenzungen den Vertriebsaufwand erheblich vereinfachen.

Auch die Manager von DB-Regio haben dieses Problem erkannt und mit der Einführung des „Schönes-Wochenende-Ticket“ einen so simplen Tarif eingeführt, dass ihn jeder schnell begreifen kann. Die Ländertickets sind nach dem gleichen Muster entwickelt worden.

Mit dem komplizierten Tarif für normale Fahrkarten für Nahverkehrszüge bekommt der Fahrgast eigentlich nur noch zu tun, wenn er über kürzere Strecken reist, in der Woche vor 9.00 Uhr ab- oder über Ländergrenzen hinweg fahren will. Mit dem „Schöne-Fahrt-Ticket“ wird jetzt in Nordrhein-Westfalen erstmals versucht, ein Pauschalticket auch für kürzere Strecken anzubieten (zwei Stunden für 12 Euro).

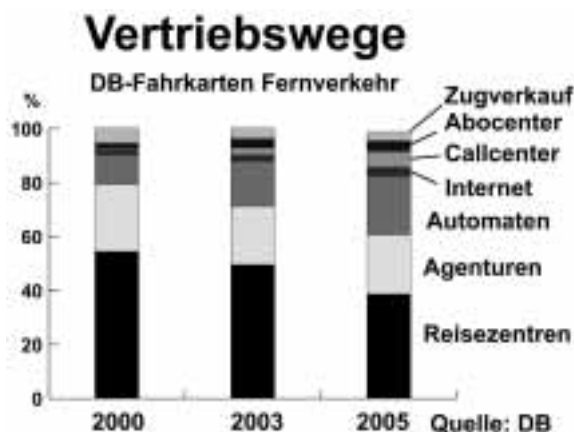
➔ 38,7 % (2005) sinken soll, soll der Umsatzanteil der Agenturen von 21,6 % (2003) auf 22 % (2005) steigen. Auch 2005 will die DB also noch 60 % ihrer Fernverkehrsfahrkarten im stationären, personalbedienten Verkauf absetzen.

Die Verdrängung der Fahrgäste auf andere Vertriebswege funktioniert nämlich nur begrenzt. Die Planung der DB sieht selbst für 2005 lediglich einen Vertriebsanteil von 3,3 % für die Callcenter vor, bei denen der Kunde über die Telefonrechnung die Beratungsgebühren selbst bezahlt. Das wenig kostenintensive Internetangebot (Umsatzanteil 2003: 2,6 %) soll seinen Absatzanteil verdoppeln und

5,9 % des Umsatzes bringen. Der Verkauf an Automaten (Umsatzanteil 2003: 16,8 %) soll um ein Viertel auf 21,7 % wachsen. Die vergleichsweise bescheiden erscheinende Erhöhung des Absatzes an den Automaten wird aber wesentlich mit der Anfang April 2004 „probeweise“ eingeführten kostenlosen Platzreservierung erkaufte. Tatsächlich ist die Anzahl der am Automaten gebuchten Plätze von rund 100.000 im März 2004 auf rund 400.000 im Mai 2004 angestiegen. Es kann aber davon ausgegangen werden, dass ein erheblicher Anteil der reservierten Plätze „auf Vorrat“ mitgenommen wird. Was aber bisher funktioniert, ist die Verlagerung von schwierigeren oder unproduktiveren Verkaufsfällen in den Bereich der Agenturen. Die einfachen Fahrkarten werden am Automaten verkauft – wenn es komplizierter wird, geht man an den Schalter. Versierte Vielfahrer kaufen im Internet – der Neukunde mit hohem Beratungsbedarf geht an den Schalter – solange es den noch gibt.

### Weiter wie bisher?

**D**as wäre keine Lösung. Zu dramatisch haben sich nicht nur die absoluten Preise der Fahrkarten, bei denen eine Beratung erforderlich ist und vom Fahrgast gewünscht wird, nach unten verändert. Zugleich hat sich die Vorstellung von dem Preis, zu dem eine Bahnfahrkarte zu haben sein muss, ebenfalls nach unten entwickelt. Von der einen Seite her hat die DB selbst diese Entwicklung eingeleitet, indem sie weite Reisen zu kleinen Preisen mit dem „Schönes-



Wochenende-Ticket“ und den Ländertickets möglich gemacht hat, von der anderen Seite haben die Billigflieger die Preise für weite Reisen in die Zange genommen. Zwar betrifft diese Entwicklung im Wesentlichen nur den Privatreiseverkehr, aber im Fernverkehr der DB fahren zwei Drittel der Fahrgäste auf eigene Kosten.

## Übersichtliches Angebot kann Vertriebskosten senken

**E**s ist nichts damit gewonnen, dass der Kunden zehn Minuten Beratungszeit am Schalter extra bezahlt. Wer zehn Minuten am Schalter braucht, braucht am Automaten oder vor dem Internet-Bildschirm doppelt so lange. Für den Fahrgast ist es eine Zumutung, dass eine durchschnittliche Buchung so lange dauert. Ein Einblick in die Analyse der Einzelschritte einer Buchung zeigt, dass durch ein leicht verständliches Fahrplanangebot, einen leicht verständlichen Tarif und ein deutlich verbessertes Buchungssystem die Buchung erheblich beschleunigt werden könnte. Beim Verkauf einer Fahrkarte für den DB-Fernverkehr blockieren sich aber alle drei Elemente gegenseitig und treiben den Beratungsbedarf gewaltig in die Höhe:

- drei Zugkategorien mit unterschiedlichen Preisen, ein Durcheinander verschiedener Produkte auf derselben Strecke, meist mit nur geringen Leistungsunterschieden, die Aufweichung von Linien mit unsystematischen Abweichungen,



Statt Fahrkartenausgabe eine Agentur: Bahnhof Bramsche. Wie lange noch?

- drei Bahncards mit jeweils unterschiedlichen Geltungsbereichen und Konditionen für weitere Rabatte,
- ein Sparpreis-System nur für Hin- und Rückfahrt,
- ein Buchungssystem, mit dem weder günstige Preise schnell gefunden werden noch einfache, flexibel zu nutzende Fahrkarten schnell ausgestellt werden können,
- eine Fahrplanauskunft, die danach fragt, wie viele Leute mit welcher Bahncard in welcher Klasse reisen wollen.

## Der Kommentar: **Nichts verstanden**

„Wir haben verstanden“, sagte Hartmut Mehdorn am 2. Juli 2003, als er die Revision des gescheiterten Preissystems bekannt gab. Schön wäre es gewesen. Aber die DB-Führung hat nichts verstanden – gar nichts. Die DB kuriert an Symptomen herum, macht den zweiten Schritt vor dem ersten und die eine Hand weiß nicht, was die andere tut. Wie schon mit der Einführung des „neuen“ Preissystems macht die DB erst kehrt, wenn die Proteste öffentlich werden und drängend werden. Vorher wird Porzellan zerschlagen und Vertrauen verspielt.

Wer mag denn noch auf eigenes Risiko den Fahrkartenverkauf im Bahnhof übernehmen, wenn er damit rechnen muss, dass ihm morgen durch eine neue Provisionsregelung die Existenzgrundlage unter den Füßen weggezogen wird? Das kann man allenfalls mit gekündigten Fahrkartenverkäufern machen, die die Wahl zwischen Ich-AG und Arbeitslosigkeit haben.

Wer mag seine Kunden denn nach erfolgter Buchung vor die Tür schicken mit den Worten: „Wenn Sie sich die Fahrkarten da draußen holen, bekomme ich 2 % mehr Provision.“

Wer mag sich noch engagiert für den Verkauf von Fahrkarten einsetzen, wenn er von dem „Unternehmen Zukunft“ gesagt bekommt, er solle gefälligst sein Geld woanders verdienen?

Die DB hat auch nicht verstanden, dass Produktion, Vertrieb und Tarif schlüssiger und einfacher werden müssen. Es ist dem Kunden nicht vermittelbar, warum man mit der Bahncard 25 günstiger als mit der viermal teureren Bahncard 50 fahren kann. Es ist nicht vermittelbar, warum Fahrkarten für sechs Personen (Gruppe&Spar) günstiger als Fahrkarten für fünf Personen (Sparpreis) sein können. Es ist auch nicht vermittelbar, warum der IC mehr als der ICE kostet. Es ist nicht vermittelbar, warum für IC und ICE

unterschiedliche Preise gelten, wenn die Züge gleich schnell und nahezu identisch ausgestattet sind. Es ist nicht vermittelbar, warum andersfarbige Sitzpolster oder Armlehnen 50 % Zuschlag kosten – aber in der 1. Klasse im Nahverkehr wird mehr nicht geboten. Es ist nicht vermittelbar, warum es in vielen IC-Zügen in der 2. Klasse Laptop-Steckdosen gibt, in der 1. Klasse aber nicht. Das alles verärgert die Fahrgäste und belastet das Verkaufsgeschäft. Fahrkarten verkaufen kann nur billiger werden, wenn es schneller geht. Schneller wird es nur, wenn es einfacher wird. Und was tut die DB dafür? Außer vagen Ankündigungen ist nichts zu sehen. Die DB hat nicht verstanden, dass Bahnfahren von vielen, allzuvielen Bürgern erst neu gelernt werden muss. Der Privatreisende zahlt keine Beratungsgebühr, um zu erfahren, ob die Bahn eine Alternative für die Autofahrt ist. Ohne Beratung wird die Bahn nicht wieder entdeckt, auch wenn sie attraktiver wird.

Die DB hat auch nicht verstanden, dass sie darauf angewiesen ist, dass der Staat weiterhin Milliarden in das Netz investiert. Dafür benötigt die DB einen breiten politischen Konsens. Doch dieser Konsens geht verloren, wenn es in ganzen Regionen keine einzige Stelle mehr gibt, an der man sich kompetent über das Bahnfahren beraten lassen kann.

30 Sekunden braucht ein Verkäufer am Schalter, um dem Fahrgast das Sparpreis-System der DB zu erklären. Und dann stellt er fest, dass das angepriesene günstige Angebot bereits ausverkauft ist. Wie lange braucht der Vorstand der DB, um der Regierung zu erklären, dass das Unternehmen jetzt börsenfähig ist – um dann festzustellen, dass nicht mehr genügend Fahrgäste dafür da sind?

Rainer Engel