

A. Krämer, G. Wilger, R. Bongaerts



# Fernlinienbusse – eine Erfolgsgeschichte?!

Marktbedingungen – Geschäftsmodelle –  
Entwicklungsperspektiven

ksv-verlag

Verkehrspraxis

© 2017 Andreas Krämer, Gerd Wilger, Robert Bongaerts  
Herstellung und Verlag: ksv köln er stad- und verkehr s-verlag  
[www.ksv-verlag.de](http://www.ksv-verlag.de)

ISBN 9 783940 685711

Umschlag: ksv-verlag

Satz: mr-productions – die agentur · Friedrichstraße 32, 50321 Brühl, [www.mr-productions.de](http://www.mr-productions.de)

# Vorwort

A. Krämer, G. Wilger, R. Bongaerts



Fernlinienbusse –  
eine Erfolgsgeschichte?!  
Marktbedingungen – Geschäftsmodelle –  
Entwicklungsperspektiven

ksv-verlag

Verkehrspraxis

Die Liberalisierung des Marktes für Reisen mit dem Fernlinienbus (FLB) wurde erst jahrelang politisch totgeredet, dann aber doch beschlossen und führte schließlich im Jahr 2013 zum Entstehen eines neuen Mobilitätsangebots, das offensichtlich zum Nutzen aller ist: Es bringt einen Nutzen für die Verbraucher, indem Mobilität zu günstigen Preisen angeboten wird. Es bringt einen Nutzen für die Umwelt, weil der Fernbus als besonders umweltfreundliches Verkehrsmittel angesehen wird. Es schafft mehr Wettbewerb und stimuliert die Mobilitätsanbieter, die Qualität von Produkten und Services zu überdenken und an die neuen Marktgegebenheiten anzupassen. Bei näherer Betrachtung zeigen sich allerdings komplexere Wirkungszusammenhänge als gedacht.

Vor diesem Hintergrund konzentriert sich der Titel dieses Buches auf die zwei Begriffe Umbruch und Erfolgsgeschichte: Wer die öffentliche Diskussion und die Berichterstattung in den Medien verfolgt, muss erstens zwangsläufig den Eindruck bekommen, dass sich der Mobilitätsmarkt in der Phase eines starken Umbruchs befindet. Ob dies durch die Fernbusse getrieben ist, bleibt offen bzw. ist noch zu bewerten. Offen bleibt auch, ob und inwieweit zweitens die Liberalisierung des Marktes für Fernbusreisen eindeutig eine Erfolgsgeschichte ist.

Ob dies durch die Fernbusse getrieben ist, bleibt offen bzw. ist noch zu bewerten. Offen bleibt auch, ob und inwieweit zweitens die Liberalisierung des Marktes für Fernbusreisen eindeutig eine Erfolgsgeschichte ist.

Dass sich nach vier Jahren einer dynamischen Marktentwicklung nicht nur eine Konsolidierung der Anbieterstruktur, sondern faktisch eine Monopolsituation ergeben hat, wurde von den wenigsten Experten erwartet, bereitet aber den Meinungsführern aus Politik, Journalismus und Wissenschaft offensichtlich wenig Kopfzerbrechen. Wenn schon die Deutsche Bahn im Fernverkehr eine Quasi-Monopolstellung besitzt, dann erscheint es wenig problematisch, wenn dies im neu entstandenen Segment der Fernbusreisen genauso ist. Im Gegenteil: Flixbus strebt, nachdem die wichtigsten deutschen Konkurrenten entweder übernommen oder in die „Knie gezwungen“ wurden, eine europäische Marktführerschaft an. Die dynamischen Marktveränderungen wecken das Interesse von Politik und Wissenschaft. Dazu zwei Beispiele: Bundeswirtschaftsministerin Brigitte Zypries (SPD) besuchte Flixbus im April 2017 - ein eindeutiges Zeichen der Anerkennung für das deutsche Startup-Unternehmen. Neben viel Lob brachte die Ministerin aber auch das Thema Maut wieder auf und entkräftete die Argumentation von Flixbus lapidar mit „Die Lkw-Expeditionen haben auch überlebt“. Ein zweites Beispiel: Selbst in den USA weckt die Marktentwicklung der Fernbusreisen das Interesse der Marktbeobachter, und zwar vor allem aufgrund des Geschäftsmodells von Flixbus. Der US-amerikanische Fernbusmarkt entwickelt sich zwar ebenfalls dynamisch, wird aber stark geprägt durch klassische Mobilitätskonzerne wie FirstGroup (u.a. Greyhound) und Stagecoach (Megabus).

Das Ziel dieses Buches besteht darin, die Entwicklungen nach der Marktliberalisierung kritisch zu beleuchten und ein Verständnis dafür zu schaffen, warum viele Entwicklungen anders gekommen sind, also dies vor der Marktöffnung vorausgesagt wurde. Hierzu analysieren wir die bisherigen Marktbedingungen bzw. prognostizieren auch die zukünftige Entwicklung derselben. Ein wichtiger Aspekt zum Verständnis der Marktentwicklung sind die unterschiedlichen Strategien der am Fernlinienbus-Markt Beteiligten (aktuelle und ehemalige FLB-Anbieter, Busunternehmer etc.) sowie die kritische Diskussion der unterschiedlichen Geschäftsmodelle. Auch die Entwicklungen in ausgewählten (Nachbar-) Ländern werden gewürdigt. Auf dieser Basis wird im letzten Abschnitt ein Ausblick gewagt, wobei verschiedene Entwicklungsperspektiven aufgezeigt werden. Sie dienen gleichzeitig dazu, ein Bewusstsein für eine faire und transparente Bewertung des Fernlinienbus-Marktes zu schaffen.

Methodisch setzen wir auf eine Kombination unterschiedlicher Quellen: Wir führen erstens Ergebnisse von empirischen Untersuchungen zusammen, die im Rahmen der von der exeo Strategic Consulting AG gemeinsam mit der Rogator AG durchgeführten Studien MobilitätsTRENDS sowie Pricing Lab entstanden sind und vergleichen diese mit Sekundärquellen. Im Rahmen der eigenen Untersuchungen steht uns seit 2013 ein kontinuierlich erweitertes Datenmaterial zur Verfügung, das wir hiermit auch einer breiten Öffentlichkeit zugänglich machen.

Zweitens werden die zur Verfügung stehende Fachliteratur, aber auch die von Lobbyvertretern angeführten Argumente gewürdigt. Dabei besteht ein klares Ziel darin, eine übergreifende Bewertung des neuen Mobilitätsangebots zu erstellen und dabei alle relevanten Informationen einzubeziehen. Wir sehen hier in den meisten Veröffentlichungen ein klares Defizit, weil relevante Informationen in die Betrachtung nicht einbezogen werden.

Schließlich lassen wir drittens ausgewählte Experten bzw. Marktbeteiligte im Rahmen von Interviews zu Wort kommen, die die Marktentwicklung aus „erster Hand“ kommentieren. Wir möchten uns an dieser Stelle ganz besonders für diese Beiträge bedanken.

Die Kombination dieser Ansätze soll gewährleisten, dass eine neutrale, objektive und empirisch abgesicherte Analyse und Bewertung zustande kommt, die dem interessierten Fachpublikum und Entscheidern als Diskussionsgrundlage dienen kann.

Wir möchten uns ausdrücklich bei Herrn Thomas J. Mager vom ksv-Verlag für die Unterstützung bei der Veröffentlichung des Buches, bei Herrn Martin Jung für Anregungen und Korrekturen zum Manuskript und beim Team der Rogator AG für die Unterstützung bei der Durchführung der Studien (MobilitätsTRENDS, Pricing Lab) bedanken.

Bonn, Oktober 2017

Andreas Krämer, Gerd Wilger, Robert Bongaerts

# Inhalt

## Vorwort

1	DIE LIBERALISIERUNG DES MARKTES	9
1.1	Zielsetzung und Argumentation zur Liberalisierung	9
1.1.1	Ausgangspunkt: Eine Gesetzgebung aus dem „Dritten Reich“	9
1.1.2	Argumentation für die Liberalisierung des Marktes	11
1.1.3	Kausale Abhängigkeiten für eine erfolgreiche Marktliberalisierung	21
1.2	Volkswirtschaftliche Aspekte der Marktliberalisierung	23
1.2.1	Aspekt Preisniveau	24
1.2.2	Aspekt Leistung	27
1.2.3	Aspekt Angebot	29
1.2.4	Aspekt Umwelt-Bilanz	30
1.2.5	Zusammenfassung und Diskussion	31
1.3	Analyse des Stakeholder-Umfeldes	34
2	DIE MARKTENTWICKLUNG	41
2.1	Die Bewertung des FLB-Angebotes aus Kundensicht	41
2.1.1	Hohe Akzeptanz des neuen Mobilitätsangebotes in der Bevölkerung	41
2.1.2	Erwartung an ein preisgünstiges Verkehrsmittel	44
2.1.3	Das typische Nutzerprofil des Fernlinienbus-Kunden	46
2.2	Kapazitätsplanung und Fahrtenentwicklung	47
2.2.1	Entwicklung des Marktes in unterschiedlichen Phasen	47
2.2.2	Netzaufbau und Fahrtenentwicklung	54
2.2.3	Engpassfaktor: Busbahnhof	58
2.3	Die Strategien der Anbieter	63
2.3.1	Positionierung Fernlinienbusse gegenüber anderen Verkehrsträgern	63
2.3.2	Positionierung der FLB-Anbieter untereinander	65
2.4	Die Bedeutung von Streiks für das Nachfragewachstum der FLB	75
2.5	Prognosen mit begrenztem Realitätsbezug: Die Größe des Marktes	78
3	MARKETING & VERTRIEB	81
3.1	Kommunikations- und Marketingstrategien der Anbieter	81
3.2	Vertriebliche Ausrichtung der Anbieter	83
3.3	Pricing und Revenue Management	86
3.4	Produkt und Customer Experience	93

4	GESCHÄFTSMODELLE	99
4.1	Wertschöpfungsketten bei der Vermarktung	99
4.2	Kundennutzen und Kundensegmentierung	103
4.3	Die Perspektive der Busunternehmen	106
4.4	Break-even: Wann wird das Geschäftsmodell profitabel?	110
4.5	Preiswettbewerb als Geschäftsmodell?	114
5	VERKEHRSTRÄGER IM WETTBEWERB	121
5.1	Verkehrsträger im Wettbewerb	121
5.1.1	Fernlinienbusse als Substitut von PKW-Reisen	121
5.1.2	Wettbewerb zwischen FLB und Bahnfernverkehr	124
5.1.3	Kannibalisierungsrisiken für den ÖPNV-Nahverkehr	133
5.1.4	Der induzierte Verkehr	139
5.2	Der Weg zum FLB-Monopol: Fusion und Marktberreinigung	141
5.3	Wettbewerb im internationalen Verkehr	149
5.4	Die Bus-Maut: Zentrale Frage der Wettbewerbsfähigkeit?	150
6	FLB IN DEN NACHBARLÄNDERN	153
6.1	Spezielle Situation in Frankreich: SNCF und Ouibus	154
6.2	Ein seit langem entwickelter Markt: Italien	158
6.3	Ein bisher geschlossener Markt: Die Schweiz	159
6.4	Die Entwicklung in Österreich: Hohe Dynamik auch ohne Liberalisierung	161
6.5	Ein möglicher Benchmark: Großbritannien	164
6.6	Blick über den Atlantik: FLB in den USA	166
7	ENTWICKLUNGSPERSPEKTIVEN	169
7.1	Szenario Worst Case vs. Best Case	169
7.2	Übergreifende Perspektiven bei der Bewertung des Fernbus-Marktes	172
7.2.1	Versuch einer neutralen Bewertung der Wirkungen durch die Marktliberalisierung	172
7.2.2	Hoher Nutzengewinn für die Verbraucher	173
7.2.3	Fehlende Eindeutigkeit in der Beurteilung der positiven Umweltwirkungen	174
7.2.4	Engpass-Faktor Bus: Sicherstellung einer nachhaltigen Wirtschaftlichkeit	175
7.2.5	Herausforderung für die Infrastruktur in den Kommunen	177
7.2.6	Konkurrenzbeziehungen zwischen Bahn und Fernbus unterschätzt	177
7.2.7	Kausalkette: Liberalisierung - Überkapazitäten - Preiskrieg - Monopol	179
7.2.8	Flixbus-Geschäftsmodell mit Unterschieden zu Uber und AirBnB	180

7.2.9 Das doppelte Monopol – Bahnkonkurrenten verabschieden sich	181
7.2.10 Die Rolle der Entscheidungsträger in der Politik	182
7.3 Ausblick: Digitalisierung, nachhaltige Erlössituation und veränderter Wettbewerb als Bedrohung: „Frisst die Revolution ihre Kinder?“	184
Schlusswort	189
Literatur und Quellen	191

**ksv-verlag**

**köln**er stadt- und verkehr

er- und verkehr

Hansaring 61 · D-50670 Köln · [info@ksv-verlag.de](mailto:info@ksv-verlag.de) · [www.ksv-verlag.de](http://www.ksv-verlag.de)