

Entwicklungsperspektiven für den Fernlinienbus

Geschäftsmodelle, Wettbewerb und Kundenerwartungen im Wandel

Fernlinienbus, Digitalisierung, Verkehrsmittelwahl, Wettbewerbsvorteile

Nachdem die ersten Jahre der Marktliberalisierung von Reisen mit dem Fernlinienbus viel Aufregung und Publicity mit sich gebracht haben, sind die Kunden mittlerweile an das neue Angebot und niedrige Preise gewöhnt: Das wahrgenommene Preis-Leistungsverhältnis ist gut. Durch die Quasi-Monopolstellung, Kapazitäts- und Netzoptimierungen sowie Sättigungserscheinungen ist der Markt für Fernlinienbus-Reisen in Deutschland für die Wachstumsgeschichte von Flixbus nicht mehr sehr ergiebig. Gleichzeitig werden auch Risiken deutlich, die sich aus dem bestehenden Geschäftsmodell und durch eine veränderte Wettbewerbssituation ergeben.

Andreas Krämer, Robert Bongaerts

Sechs Jahre nach dem Beginn der Marktliberalisierung ist es ruhiger geworden um die Boom-Branche Fernlinienbusverkehr. Aktuelle Nachrichten betreffen vor allem die Auslandsaktivitäten des Marktführers Flixbus [1] sowie dessen Einstieg in das Bahngeschäft [2]. Nach den dynamischen Jahren der Marktentwicklung stellt sich jetzt die Frage, welche Perspektiven mittelfristig bestehen. Vor diesem Hintergrund analysiert der vorliegende Beitrag

- die Entwicklung des deutschen Fernlinienbus (FLB)-Marktes in den letzten Jahren,

- zeigt die Wettbewerbsstellung im Vergleich zu den anderen Verkehrsträgern bei Fernreisen auf und
- bewertet die Chancen und Risiken des Geschäftsmodells.

Zur Bewertung des Fernlinienbusmarktes aus Sicht der Nachfrager wird einerseits auf die Studie MobilitätsTRENDS zurückgegriffen (repräsentative Online-Befragung von mehr als 4000 Personen ab 18 Jahren; deutschsprachige Bevölkerung im D-A-CH-Gebiet) [3], andererseits erfolgt eine Marktbeobachtung zur Preis- und Wettbewerbsstellung zum Ende des Jahres 2018.

Marktsättigung im Inland und neue Anbieter

Die Liberalisierung des Fernlinienbusverkehrs startete in 2013 mit starker medialer Unterstützung und äußerst dynamisch [4]. Nachdem im ersten Jahr der Marktliberalisierung mehr als 40 Anbieter in diesem neuen Markt aktiv wurden, führten u.a. die massiven Überkapazitäten zu einem zunehmenden Preiswettbewerb [5], der spätestens in 2015 in einen regelrechten „Preiskrieg“ mündete [6]. Seit 2016 zeichnet sich in Deutschland eine Stabilisierung der Nachfrage auf einem Niveau von ca. 23 bis 24 Mio. Fahrten ab (vgl. Bild 1), einhergehend mit dem Entstehen einer Quasi-Monopolstellung des Marktführers Flixbus: Alle wesentlichen Bus-Konkurrenten haben sich entweder aus dem deutschen Markt zurückgezogen (Deutsche Bahn) oder wurden übernommen (Megabus, Postbus etc.).

Auch die Prognose für 2018 auf Basis der ersten beiden Quartalsberichte des Statistischen Bundesamtes deutet nicht auf große Wachstumssprünge. Auf den Inlandsverkehr entfallen ca. drei Viertel der Fahrgäste, wobei in 2016 mit ca. 18,4 Mio. Passagieren der bisherige Höchststand im innerdeutschen Verkehr erreicht wurde. Der Rückgang um ca. 1,6 Mio. Passagiere (2017) konnte durch einen Anstieg der Fahrgastzahlen im Auslands-/Transitverkehr nahezu kompensiert werden.

Die Studie MobilitätsTRENDS 2018 bestätigt die Konsolidierung der FLB-Nachfrage. So bleibt der Anteil von FLB-Nutzern

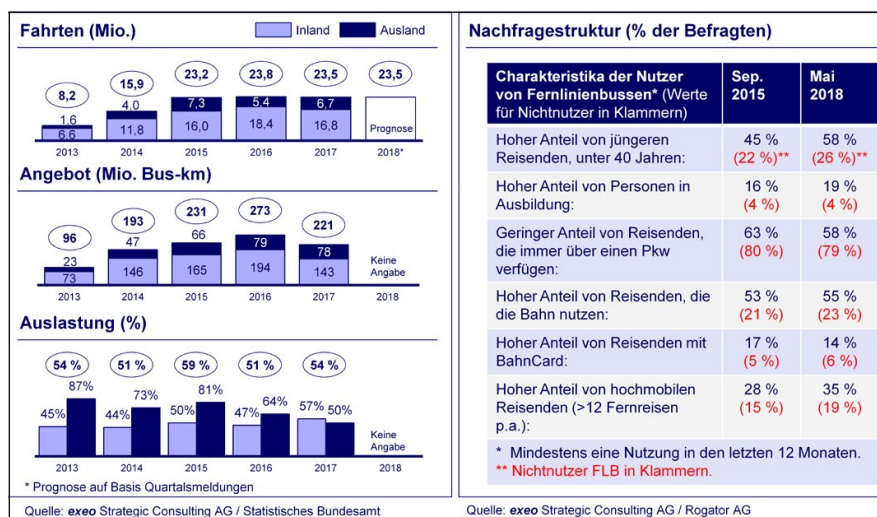


Bild 1: Angebots- und nachfrageseitige Entwicklung des Fernlinienbus-Marktes in Deutschland

in der deutschen Bevölkerung ab 18 Jahren seit 2015 unter 10 %. Dies entspricht ca. 6 bis 7 Mio. Personen, wobei im Mittel jeder FLB-Nutzer ca. 3,5 bis 4 FLB-Fahrten pro Jahr unternimmt. Andere Studien (IGES 2018) beziffern den Nutzeranteil in Deutschland mit 28 % deutlich höher [7].

Auf der Anbieterseite waren die Jahre 2013 bis 2016 vor allem durch einen erheblichen Verdrängungswettbewerb gekennzeichnet. Durchsetzen konnte sich schließlich FlixBus mit einem aktuellen Marktanteil in Deutschland von weit über 90 %. Die Konsolidierung auf der Angebotsseite spiegelt sich auch in den Daten der Verkehrsstatistik zur Angebotsleistung wider: In 2016 wird der Höchststand mit 273 Mio. Buskilometern erreicht, um dann im Folgejahr wieder unter das Niveau von 2015 zu sinken (vgl. Bild 1). Gemäß dem Branchenverband bdo stagniert das FLB-Angebot seit dem 1. Quartal 2017 bei ca. 250 Linien (Höchststand: 328 Linien im 4. Quartal 2015) [8]. Hierfür ist hauptsächlich der Wegfall von Parallelverkehren verantwortlich, allerdings auch die Ausdünnung der Linienbedienung insbesondere zwischen den weniger großen Städten bzw. durch Abkehr von einer durchweg täglichen Bedienung der Linien [9]. Zahlen zur Angebotsleistung für 2018 liegen bei Fertigstellung des Artikels noch nicht vor, aber eine weitere Absenkung erscheint wahrscheinlich. Als Indiz hierfür kann die Auslastung der Buskapazitäten herangezogen werden. Diese konnte zwar von 51 % (2016) auf 54 % (2017) gesteigert werden. Trotz dieses Anstiegs besteht hier weiterhin ein erhebliches Steigerungspotenzial.

Generell wird im Rahmen einer Marktkonsolidierung und dem damit einhergehenden Nachlassen des Wettbewerbs ein Preisanstieg erwartet. Auf Basis der über das Portal fernbusse.de verkauften Tickets wird für 20 innerdeutsche Linien zwischen April 2015 und April 2017 eine durchschnittliche Preiserhöhung von 11,4 % für Reisen mit dem Fernlinienbus ausgewiesen [10]. Das IGES-Monitoring der Normal- und Aktionspreise zeigt hingegen kaum einen Preisanstieg [11]. Eine eigene Preisrecherche des jeweils günstigsten verfügbaren Preises für eine Fahrt mit dem Fernlinienbus auf zehn Kernrelationen in Deutschland bestätigt ebenfalls einen leichten Preisanstieg seit 2016 (vgl. Bild 2, rechter Teil). Zusätzlich liefert die Studie MobilitätsTRENDS Angaben zum tatsächlich gezahlten Preis für eine Fahrt mit dem Fernlinienbus. Der Median liegt 2018 bei einem Preis von ca. 5,5 Ct/km (vgl. Bild 2, linker Teil), dem in 2016 ein Wert von ca. 4,8 Ct/km gegenübersteht (+15 %). Wäh-

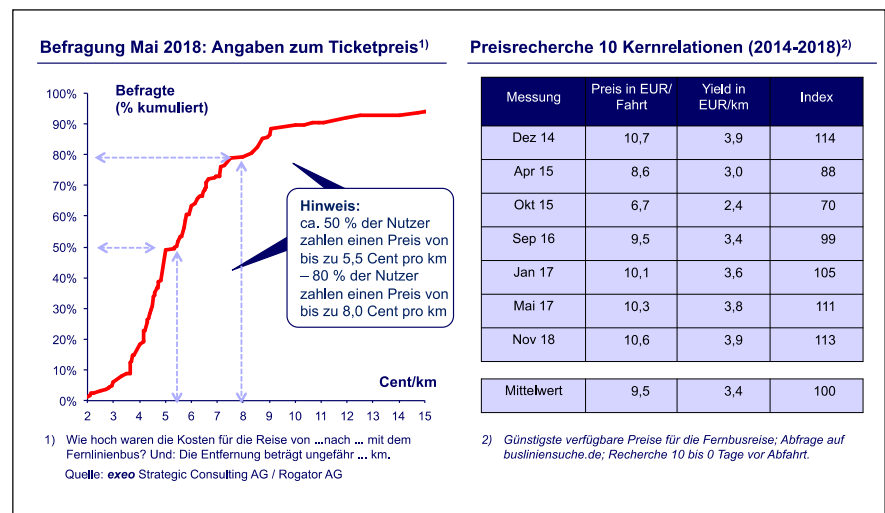


Bild 2: Mittlerer Preis 2018 und Entwicklung der günstigsten verfügbaren Preise (2014-18)

rend in den Jahren bis 2015 vor allem durch Preisdumping der Verdrängungswettbewerb forciert wurde, setzt FlixBus seitdem auf das Durchsetzen höherer Preise, um die Wirtschaftlichkeit des Geschäftsmodells zu erhöhen.

Allerdings findet weiterhin intramodaler Preiswettbewerb mit bestehenden und neuen Anbietern statt. Seit Ende 2017 neu im deutschen Markt bedient Ouibus, eine Tochter der SNCF und größter Wettbewerber von FlixBus in Frankreich, Strecken in Deutschland und hat weiteres Wachstum angekündigt [12]. Dass FlixBus trotz des hohen Marktanteils Konkurrenz fürchtet und bei Neuanbietern mit Preisdumping reagiert, zeigt auch die Auseinandersetzung mit dem tschechischen Anbieter Regiojet, der über ein besseres Service-Angebot Preisnachteile wettmachen will [13]. Im Ergebnis bietet der Fernbus z.B. auf Strecken mit Parallelverkehr wie Berlin – Dresden mit ca. 140 Verbindungen täglich ein deutlich besseres Angebot als die Bahn (ca. 60 Verbindungen) hat [14].

Anhaltender (Preis-)Wettbewerb zwischen den Verkehrsträgern

Eine von den Autoren durchgeführte Analyse zum intermodalen Wettbewerb der Verkehrsmittel Bahn, Fernlinienbus und Mitfahrgelegenheit (BlaBlaCar) auf ausgewählten Strecken betrachtet neben dem Preis auch die Aspekte Reisezeit und die Verfügbarkeit der einzelnen Verkehrsträger [15]. Erfasst wurden dabei die Angebote der Verkehrsträger für eine Reise am Folgetag bzw. in zehn Tagen (Abreisezeitfenster jeweils zwischen 06:00 h und 09:00 h). Die Abfrage erfolgte für ausgewählte Strecken (kurze, mittlere, lange Entfernungsklassen). Bei mehr als einer Verbindung im Zeitfenster

wurde die preisgünstigste Verbindung erfasst. Die Ergebnisse lassen sich wie folgt beschreiben (Bild 3):

- Das FLB-Preisniveau liegt bei den betrachteten Relationen in einer Range von 3,5 bis 8,4 Ct/km und ist damit deutlich günstiger als die Bahnangebote (9,4 bis 23,4 Ct/km). Die über BlaBlaCar angebotenen Mitfahrgelegenheiten erreichen mit ca. 5 Ct/km etwa das gleiche Niveau wie die Fahrten mit dem FLB.
- Bei der Betrachtung des Aspekts Reisezeit punktet die Bahn auf fast allen betrachteten Relationen mit teilweise deutlichen Zeitvorteilen, auch im Vergleich zur Fahrt im PKW (Mitfahrt bei BlaBlaCar), sofern dieses Leistungsversprechen tatsächlich eingehalten wird (die Pünktlichkeitswerte im DB Fernverkehr sind aktuell historisch schlecht).
- Einen wichtigen Aspekt für die Verkehrsmittelwahl stellt die Verfügbarkeit eines Angebots zu der präferierten Reisezeit dar. Hier zeigt sich, dass die Bahn immer und der FLB fast immer auch eine Reise anbieten konnten. Deutliche Schwächen weist allerdings das Angebot von BlaBlaCar auf. Offensichtlich gestaltet sich das Erreichen einer kritischen Masse sowohl auf der Anbieter- als auch auf der Nachfragerseite als schwierig.

Welche Wettbewerbsbeziehungen zwischen den einzelnen Verkehrsträgern aus Kundensicht bestehen, kann anhand der Berücksichtigung alternativer Verkehrsträger aufgezeigt werden (vgl. Bild 4). Die hohe Abhängigkeit zwischen Bahn und FLB spiegelt sich auch im Evoked Set der Verkehrsmittel wider. Im Rahmen der Studie MobilitätsTRENDS geben 18 % der FLB-Nutzer an, bei der letzten Nutzung alternativ die

Kürzere Relationen				Mittlere Relationen				Längere Relationen			
1 Frankfurt/Main - Mannheim (ca. 85 km)				3 Berlin – Hamburg (ca. 290 km)				5 Münster – Freiburg (ca. 545 km)			
Merkmale	FLB	Bahn	MFG	Merkmale	FLB	Bahn	MFG	Merkmale	FLB	Bahn	MFG
Preis (EUR/Fahrt)	3,99	19,90	4,33	Preis (EUR/Fahrt)	10,13	27,08	13,49	Preis (EUR/Fahrt)	30,32	84,75	28,80
Yield (Cent/km)	4,7	23,4	5,1	Yield (Cent/km)	3,5	9,4	4,7	Yield (Cent/km)	5,6	15,6	5,3
Reisezeit (min)	78	39	65	Reisezeit (min)	205	158	172	Reisezeit (min)	558	359	384
Verfügbarkeit	100%	100%	40%	Verfügbarkeit	100%	100%	77%	Verfügbarkeit	100%	100%	33%
2 Berlin – Leipzig (ca. 190 km)				4 Gießen – Hannover (ca. 300 km)				6 Köln – Berlin (ca. 570 km)			
Merkmale	FLB	Bahn	MFG	Merkmale	FLB	Bahn	MFG	Merkmale	FLB	Bahn	MFG
Preis (EUR/Fahrt)	8,02	24,21	9,82	Preis (EUR/Fahrt)	25,32	36,36	15,13	Preis (EUR/Fahrt)	26,05	87,31	26,81
Yield (Cent/km)	4,2	12,7	5,2	Yield (Cent/km)	8,4	12,1	5,0	Yield (Cent/km)	4,6	15,3	4,7
Reisezeit (min)	136	103	108	Reisezeit (min)	441	210	169	Reisezeit (min)	595	262	371
Verfügbarkeit	97%	100%	63%	Verfügbarkeit	20%	100%	27%	Verfügbarkeit	100%	100%	60%

1) Recherche auf www.busliniensuche.de; Zeitraum der Preisrecherche 9.-24.9.2018. Durchschnitt des jeweils günstigsten verfügbaren Preises für Abreise am Folgetag bzw. in 10 Tagen, Abfahrtszeit zwischen 06:00 h und 09:00 h; Verfügbarkeit = Verfügbarkeit eines Angebots für das vorgegebene Reisezeitfenster; MFG= Mitfahrgelegenheit recherchiert für BlaBlaCar; Bahn= Flex- oder Sparpreis 2. Kl. ohne BahnCard.

Quelle: exeo Strategic Consulting AG

Bild 3: Verkehrsträgervergleich auf ausgewählten Relationen; Deutschland (Sep. 2018)

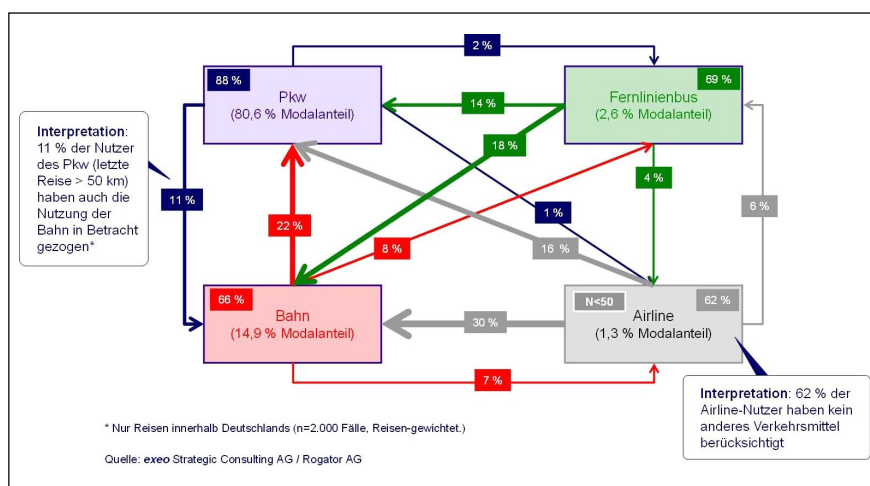


Bild 4: Verkehrsmittelnutzung und Berücksichtigung anderer Verkehrsmittel (Deutschland 2018, Reisen > 50 km einfache Entfernung)

Bahn erwogen zu haben, während 8 % der Bahn-Nutzer den FLB als alternatives Verkehrsmittel berücksichtigt haben. Weiterhin ist eine hohe Affinität der FLB-Nutzer zum ÖPNV zu berücksichtigen: So sind in Deutschland ca. 44 % aller FLB-Nutzer als ÖPNV-Stammkunden einzuordnen (Nutzung des ÖPNV an mindestens drei Tagen pro Woche). Leicht abgeschwächt gilt dies auch für Österreich und die Schweiz.

Nachvollziehbar erscheint vor diesem Hintergrund, dass ÖPNV-Anbieter Streckengenehmigungen für den FLB hinterfragen: Aktuelles Beispiel ist die Beschwerde von Transdev in Bezug auf die Strecke Chemnitz – Leipzig [16]. Die Substitutionseffekte zwischen Bahn und Bus erstrecken sich schließlich nicht nur auf den Bahnfernverkehr [17]. Auch die Diskussion in der Ver-

kehrsministerkonferenz bestätigt die Konkurrenzbeziehung zwischen ÖPNV und FLB, die in Forderungen nach einer Änderung des Personenbeförderungsgesetzes zum besseren Schutz des ÖPNV gipfeln (z.B. über Anhebung des minimalen Haltestellenabstands bei FLB von 50 auf 100 km) [18].

Fernlinienbus: Entwicklungsperspektiven

Im siebten Jahr der Liberalisierung des deutschen Fernbusmarktes lässt sich eine Zwischenbilanz ziehen, die auch die Perspektive zu den weiteren Entwicklungschancen einschließt: Erstens hat sich nach einem schwunghaften Start und etlichen Marktvereinbarungen auf der Angebotsseite der FLB als fester Bestandteil im Verkehrs-

träger-Mix etabliert. Zweitens ist seit 2015 eine Stagnation der FLB-Fahrten auf einem Niveau von ca. 23 bis 24 Mio. Reisenden pro Jahr in Deutschland erkennbar. Drittens tritt als Wettbewerber neben der Bahn zunehmend das Angebot an Mitfahrangeboten (BlaBlaCar) auf. Von daher stellt sich die berechnete Frage, ob für den FLB die Phase starker Wachstumsimpulse beendet ist. Potenzielle Treiber für das Umsatzwachstum von Flixbus sind u.a. eine Angebotsausweitung, das Erreichen neuer Zielgruppen oder auch Preiserhöhungen. Tatsächlich erscheinen diese Möglichkeiten begrenzt, und zwar aus den folgenden Gründen:

- **Deutliche Angebotsausweitungen in Deutschland sind unwahrscheinlich:** Verfügbare Daten zeigen nach der Marktberreinigung in den Jahren 2014–2016 einen deutlichen Rückgang an angebotenen Buskilometern durch Aufgabe von unrentablen Linien und Parallelverkehren sowie durch eine reduzierte Intensität in der Bedienung einzelner Relationen. Aus Sicht von Flixbus ist daher eine Skalierung des Geschäftsmodells nur durch die Erschließung von Auslandsmärkten oder die – ungleich schwierigere – Übertragung auf andere Verkehrsträger (z.B. Flixbus) möglich.
- **Kundenpotenziale weitreichend ausgeschöpft:** Mittlerweile handelt es sich bei Fernlinienbussen um ein etabliertes Mobilitätsangebot, das nach wie vor stark über den Faktor des günstigen Reisepreises wirkt. Ein Wachstum durch die Erschließung neuer Zielgruppen für den FLB erscheint wenig wahrscheinlich, weil bereits jetzt die sehr preisaffinen

Segmente im Verkehrsmarkt FLB-Nutzer sind [19]. Andere, leistungsaffinere Kundensegmente (z. B. in Bezug auf Reisedauer, Komfort) werden durch FLB im Vergleich zu den anderen Verkehrsträgern weniger stark angesprochen.

- **Eingeschränkte Potenziale für Preiserhöhungen:** Im Kontext des inter- und intramodalen Wettbewerbs sind auch diese begrenzt. Mehrere Punkte sind hierbei zu beachten:

- Alternativen wie BlaBlaCar liegen bereits jetzt auf einem vergleichbaren Preisniveau. Die Erhöhung der Ticketpreise beim FLB könnten Abwanderungsbewegungen in der preissensiblen Zielgruppe auslösen.

- Der intramodale Wettbewerb besteht weiterhin. Insbesondere für ausländische Anbieter (z. B. Ouibus, Regiojet) würde ein gestiegenes Preisniveau die Attraktivität des deutschen FLB-Markts erhöhen.

- Außerdem steht mit der Bahn ein Wettbewerber zur Verfügung, der auf längeren Relationen deutliche Zeitvorteile bietet und damit einen Preisanstieg „nach oben“ begrenzt. Bietet die Bahn ihrerseits Preisangebote wie den Super Sparpreis oder aber spezifische Nahverkehrsangebote (z. B. der InterRegio-Express zwischen Berlin und Hamburg) an, verringert sich der Preisabstand zum FLB so deutlich, dass das FLB-Alleinstellungsmerkmal „Günstiger Preis“ verloren geht. So konzentriert sich Flixbus eher auf die Einführung eines Sitzplatz-Reservierungssystems [20].

- **Stabilität des Geschäftsmodells fraglich:** Ein weiteres Risiko für die FLB-Branche stellt die Sicherstellung einer nachhaltigen Wirtschaftlichkeit für die Buspartner selbst dar (nicht Flixbus, sondern eigenständige Busgesellschaften übernehmen die Bedienung der Linien im Auftrag von Flixbus). Um dies zu gewährleisten, werden bei einer mittleren Auslastung Einnahmen von 5 bis 6 ct/Pkm als erforderlich bezeichnet [9], die am Markt aktuell kaum zu erzielen sind.

- **Politische Rahmenbedingungen unklar:** Die FLB-Branche ist von der Straßenmaut befreit, u. a. damit begründet, die Liberalisierung des FLB-Markts nicht mit zusätzlichen Kosten behindern zu wollen [4]. Nachdem sich FLB nun etabliert haben, besteht aus Sicht der Betreiber durchaus die Gefahr einer Bemaufung mit der Folge einer verschlechterten Wettbewerbsposition des FLB gegenüber den übrigen Verkehrsträgern.

Fazit

Wenn eine klare Schlussfolgerung zur Wirkung der Marktliberalisierung gezogen werden kann, dann die Erkenntnis, dass die Verbraucher uneingeschränkt von der Marktliberalisierung bei Fernbusreisen profitieren [4]. Da die Preisbereitschaften der Reisenden deutlich über den realisierten Marktpreisen liegen, ergibt sich ein hoher Kundennutzen (Value-to-the-customer). Ob ein ausreichender Kundenwert für die am Geschäftsmodell beteiligten Partner (Flixbus und Busunternehmen) generiert wird, bleibt abzuwarten. ■

LITERATUR

- [1] N.N. (2018): Flixbus goes to Hollywood, Abruf am 5. Dez. 2018 unter <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/flixbus-plant-expansion-in-die-usa-a-1176944.html>
- [2] Heeg, T. (2018): Flixbus attackiert die Bahn jetzt auch auf der Schiene, Abruf am 5. Dez. 2018 unter <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/flixbus-will-bahn-auch-auf-der-schiene-konkurrenz-machen-15481074.html>
- [3] Krämer, A., Hercher, J. (2014): Der Weg ist das Ziel – länderübergreifende Studie zu Reiseverhalten und -trends. Research & Results, Heft 5, S. 42-43
- [4] Krämer, A., Wilger, G., Bongaerts R. (2017): Fernlinienbusse – eine Erfolgsgeschichte? Köln
- [5] Krämer, A., Jung, M. (2014): Zwischen Preiswettbewerb und Preiskampf – Das Spannungsfeld zwischen Nachfrageboom und Preiserosion bei Reisen mit Fernlinienbussen. Internationales Verkehrswesen, 66(4), S. 58 - 60
- [6] Krämer, A., Jung, M., Burgartz, T. (2016): A Small Step from Price Competition to Price War – Understanding Causes, Effects and Possible Countermeasures. International Business Research; Vol. 9, No. 3, S. 1-13
- [7] IGES (2018): Synopse von Fernbuskunden in Deutschland. Zitiert in: Statista (2018): Statista-Dossier zum Fernbusmarkt in Deutschland
- [8] Bdo (2018): Linienanzahl im deutschen Fernbusverkehr, Abruf am 25.10.2018 unter <https://www.bdo.org/zahlen-fakten-positionen/fernbus/linien-und-marktanteile>
- [9] BAG (2017): Marktanalyse des Fernbuslinienverkehrs 2017. Abruf am 5. Dez. 2018 unter https://www.bag.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Marktbeobachtung/Sonderberichte/SB_Fernbus_2017.html?nn=13134
- [10] Checkmybus GmbH (2017): Reisen zum Tiefstpreis. Pressemitteilung vom 07.06.2017. Abruf am 25.10.2018 unter <http://www.fernbusse.de/wp-content/uploads/2013/05/pm-fernbusse-07-06-17.pdf>
- [11] IGES (2018): Der Fernbusmarkt in Deutschland IV/2017
- [12] Schubert, C. (2018): Franzosen greifen Flixbus mit europäischer Allianz an. Abruf am 5. Dez. 2018 unter <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/franzosen-greifen-flixbus-mit-europaeischer-allianz-an-15348507.html>
- [13] Zimmermann, M. (2018): Verbraucher ist der Verlierer auf dem Fernbusmarkt. Abruf am 5. Dez. 2018 unter <https://www.welt.de/wirtschaft/article181906864/Flixbus-Monopolist-kauft-Konkurrenten-und-verdraengt-letzte-Mitbewerber.html>
- [14] Eigene Recherche auf dem Portal busliniensuche.de im November / Dezember 2018
- [15] Krämer, A., Hercher, J. (2018): Marktbericht Fernlinienbusse. https://www.rogator.de/app/uploads/2018/12/Rogator_exeo_Mobilit%C3%A4tsTRENDS-2018_Marktbericht-FLB_Pricing_Lab_181203.pdf
- [16] N.N. (2018): Transdev wehrt sich gegen Fernbusbetreiber. Abruf am 30.11.2018 unter <https://www.newstix.de/index.php?site=&entmsg=true&ref=RNL&mid=44044>
- [17] Krämer, A., Rieger, M. (2015): Fernlinienbusse: Chance oder Risiko für den Bahnverkehr? Der Nahverkehr, Heft 7/8, S. 41-47
- [18] Verkehrsministerkonferenz (2016): Bericht des Arbeitskreises Öffentlicher Personenverkehr. Abruf am 5. Dez. 2018 unter http://www.verkehrsministerkonferenz.de/VMK/DE/termine/sitzungen/16-04-14-15-vmk/16-04-14-15-bericht-laenderoff-ag-4-2.pdf?__blob=publicationFile&v=2
- [19] Krämer, A. (2018): Die Mobilisierung von Neukunden für das System Schiene. ZEVrail, 142(10), Oktober, S. 417-423
- [20] N.N. (2018): Flixbus führt Sitzplatzreservierungen ein. Abruf am 3. Dez. 2018 unter <https://www.zeit.de/wirtschaft/unternehmen/2018-02/fernbus-flixbus-reservierungen-sitzplatz>



Andreas Krämer, Prof. Dr.
Professor für Pricing und Customer Value Management, University of Applied Sciences Europe, Iserlohn;
Vorstand exeo Strategic Consulting AG, Bonn
andreas.kraemer@exeo-consulting.com



Robert Bongaerts, Dr.
Vorstand exeo Strategic Consulting AG, Bonn
robert.bongaerts@exeo-consulting.com