

Zwischen Preiswettbewerb und Preiskampf

Das Spannungsfeld zwischen Nachfrageboom und Preiserosion bei Reisen mit Fernlinienbussen

Einerseits zeigen Verbraucherbefragungen ein hohes Interesse am relativ neuen Fernlinienbus-Angebot und eine hohe generelle Nutzungsbereitschaft, andererseits versucht eine steigende Anzahl von Anbietern, von einem möglichen Marktboom zu profitieren. Die Folge ist eine starke Ausdehnung der Kapazitäten, die einen Verdrängungswettbewerb auslöst. Steigen die Kapazitäten schneller als die Nachfrage, besteht ein hohes Risiko eines Preiswettbewerbs bzw. eines Preiskampfs. Hierfür gibt es klare Anzeichen.

Die Autoren: Andreas Krämer, Martin Jung

Der Einfluss des Angebotes an Reisen mit Fernlinienbussen in Deutschland zählt zu den am meisten diskutierten Trends und Entwicklungen im Mobilitätsmarkt. Fast täglich gibt es neue Meldungen über das erweiterte Angebot sowie Rekorde bei der Nachfrageentwicklung.

Der nachfolgende Beitrag gibt auf Basis frei zugänglicher Informationen und eigener empirischer Untersuchungen einen Überblick über die Entwicklungstendenzen.

Charakteristika des Fernlinienbus-Marktes

Angebotseitig sind vor allem die Anzahl der Anbieter, die Strecken- und Kapazitätsentwicklung und die Kostensituation zu berücksichtigen:

- Der Markt ist durch eine große Zahl von Anbietern geprägt (ca. 40) und stark konzentriert: Die vier größten Anbieter (MeinFernbus, DB, FlixBus und ADAC

Postbus) haben einen Marktanteil von ca. 85 %.

- **Strecken und Kapazitäten** wurden in den vergangenen Monaten stark ausgedehnt. Auch der letzte große „Neueinsteiger“, ADAC Postbus, erweitert seine Kapazitäten massiv. Alleine für August 2014 wurde das Netz um 33 neue Linien erweitert.
- **Break even und Kostensituation:** Sehr kritisch ist nahezu durchgehend die Bewertung des Kostendeckungsgrads der Anbieter. Die meisten Experten erwarten eine baldige Marktberichtigung: „Die Frage ist nicht, ob Unternehmen pleitegehen oder aussteigen – sondern wann“. Prominentes erstes Beispiel ist der Anbieter City2City. Um nachhaltig wirtschaftlich erfolgreich zu sein, werden Ertragsätze von 8–10 ct je Kilometer genannt [1]. Die im Markt tatsächlich erzielten Preise liegen derzeit deutlich niedriger¹.

Nachfrageseitig ist von Interesse, auf welche Akzeptanz das Angebot der Fernli-

nenbusreise in der Bevölkerung trifft, wie hoch die Bekanntheit und Nutzungserwägung unterschiedlicher Anbieter sind und welche Besonderheiten die Nutzer des Fernlinienbusses aufweisen:

- **Grundsätzliche Akzeptanz des Angebotes:** Die Ergebnisse der Studie MobilitätsTRENDS² zeigen ein recht eindeutiges Bild: Etwa 60 % der mobilen deutschen Bevölkerung halten das Angebot „Fernlinienbus“ grundsätzlich für eine gute Option. Gaben in der ersten Meßwelle (April 2013) noch ca. 2 % der mobilen Bevölkerung an, dass sie in den letzten 2 Jahren Fernlinienbusse für Reisen in Deutschland genutzt haben, so stieg der Wert auf ca. 4 % bei der Erhebung im Dezember 2013 (2. Meßwelle) und weiter auf aktuell 6 % (3. Meßwelle, Juni 2014).
- **Bekanntheit und Nutzungserwägung konkreter Anbieter:** Wichtige Grundvoraussetzung für das Erreichen einer signifikanten Marktposition ist die ausreichende Differenzierung innerhalb des Wettbewerbs. Dabei kommt es auch auf den Bekanntheitsgrad der Anbieter im relevanten Markt an. Im Rahmen der Studie MobilitätsTRENDS 2014 [2] wurden unterschiedliche Anbieter bezüglich ihrer Bekanntheit im Markt bewertet (vgl. Bild 1).
- **Nutzercharakteristika und Preissensitivität der Nachfrage:** Es ist zwar ein Schwerpunkt bei Reisenden unter 30 Jahren erkennbar, andererseits kann daraus nicht geschlossen werden, es handele sich bei den typischen Reisenden per se um jüngere Personen.

Die typischen Nutzer von Fernlinienbussen sind vergleichsweise mobil. Die An-

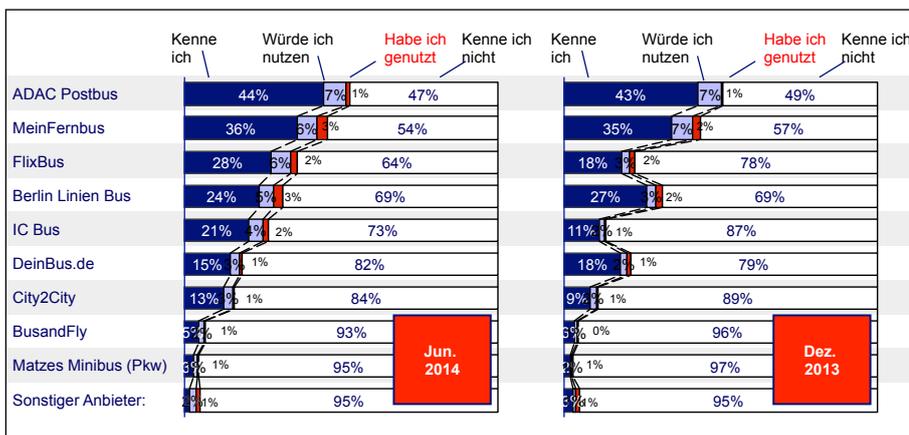


Bild 1: Gestützte Bekanntheit, Nutzung und Nutzungserwägung unterschiedlicher Anbieter

zahl der Personen mit durchgehender Verfügbarkeit eines PKW ist mit 64% relativ gering (Nichtnutzer Fernlinienbus: 87%). Gleichzeitig ist die Anzahl der Personen, die mit der Bahn reisen, erhöht (52% vs. 24%). Ebenfalls erhöht ist der Anteil von Personen mit Haushaltseinkommen von unter 1500 EUR pro Monat (29% vs. 21%).

Abschätzung der Marktgröße und des Marktpotenzials

Die bisherigen Analysen unterstreichen, dass es kaum Anlass gibt, am Potenzial der Fernbusbranche zu zweifeln. Aktuelle Schätzungen gehen davon aus, dass branchenweit im vergangenen Jahr 100 bis 150 Mio. EUR Umsatz gemacht wurden. Kurzfristig wird dabei von Erweiterungen auf bis zu einer halben Mrd. EUR ausgegangen. Optimistische Prognosen halten einen Gesamtumsatz von mehreren Mrd. EUR für möglich [1].

Zu ähnlichen Ergebnissen kommt auch die Deutsche Bahn, die sich durch die wachsende Konkurrenz stärker in Mitleidenschaft gezogen sieht: „Das Fernbusgeschäft in Deutschland wird als weiter kräftig wachsend eingeschätzt, anders als der Verkehrsmarkt insgesamt. 2014 werden im deutschen Fernbusgeschäft 150 bis 200 Mio. EUR umgesetzt, bis 2016 werden es voraussichtlich 350 bis 400 Mio. sein“ [3].

Wettbewerbsbeziehung zwischen Fernlinienbussen und anderen Verkehrsmitteln

Bei einer weiteren Marktausdehnung stellt sich die Frage, ob es sich hierbei um eine klassische Substitution von Reisen handelt, oder ob durch das spezielle Angebot Reisen induziert werden (ohne das Angebot von Fernlinienbussen wäre die Reise nicht durchgeführt worden). Die bisherige Berichterstattung zu dem Thema stellt insbesondere eine starke Substitution von Bahnreisen in den Vordergrund.

Fernlinienbusse im Evoked Set der Nichtnutzer

Eine objektive Bestandsaufnahme zur Marktsituation ermöglicht die eigene empirische Studie MobilitätsTRENDS, welche das Evoked Set unterschiedlicher Verkehrsmittel in einer konkreten Reise-Entscheidung aufgreift. Wie Bild 2 aufzeigt, ist die Bedeutung des Fernlinienbusses als alternatives Verkehrsmittel abhängig davon, welches konkrete Verkehrsmittel aktuell für die Reise gewählt wurde. In den durchgeführten drei Meßwellen ergibt sich ein relativ klares und robustes Bild:

Die geringste Nutzungserwägung für den Fernlinienbus betrifft das Verkehrsmittel Flugzeug. Nur etwa ein Fünftel der Flugreisenden geben an, bei der Reise-Entscheidung

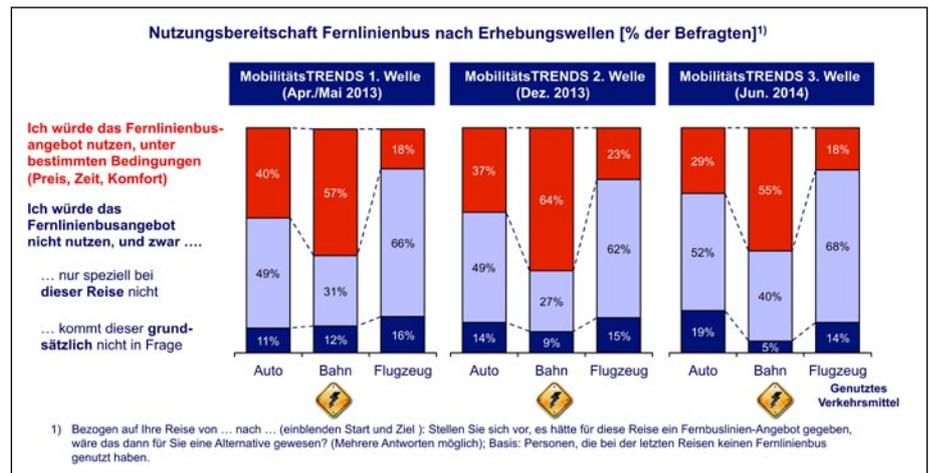


Bild 2: Nutzungsbereitschaft des Fernlinienbusses in Hinblick auf die Referenzreise

grundsätzlich auch den Fernlinienbus nutzen zu können. Die korrespondierenden Werte für die Verkehrsmittel PKW und Bahn belaufen sich auf etwa 30–40% bzw. ca. 60%. Die Substitutionsrisiken im Hinblick auf Bahnreisen sind demnach besonders groß.

Preis-Leistungs-Positionierung von Fernlinienbussen

Reisen mit dem Fernlinienbus konzentrieren sich in starkem Maße auf mittlere Distanzen von 300–600 km. Damit liegen Sie im Kernbereich der DB Fernverkehr-Reisedistanzen. Nach offiziellen Quellen hat die Deutsche Bahn 2013 ca. 20 Mio. EUR Umsatz im Fernverkehr verloren, weil die Kunden auf Fernbusse umstiegen, die nicht zum Bahn-Konzern gehören. In 2014 werden es voraussichtlich 50 Mio. EUR sein [3].

Positionierung der einzelnen Anbieter

Die Preiskommunikation der Fernbusse erfolgt in starkem Maße über „Ab“-Preise, die eine konkrete Preishöhe für eine einfache Fahrt mit dem Fernlinienbus pro Person in den Vordergrund stellen. Diese sind in der Regel auch die günstigsten verfügbaren Preise. Damit lehnen sich die Fernlinienbus-Betreiber an den Wettbewerber Deutsche Bahn an. Der DB war es im Fernverkehr in den letzten Jahren gelungen, über die Kommunikation von Eck-Preisen (Sparpreis ab 29 EUR) ein neues Referenzniveau für günstige Preise auf längeren Strecken in Deutschland zu etablieren [4].³ Vor etwa einem Jahrzehnt hatten bereits Low-Cost-Airlines (wie z.B. Germanwings mit dem Eckpreis von 19 EUR) erfolgreich auf diese Preiskommunikation gesetzt.

Intermodaler Preisvergleich

Um ein möglichst repräsentatives Bild von der Marktsituation zu erhalten, wurden die

jeweils günstigsten Preise unterschiedlicher Anbieter von Fernlinienbussen sowie der günstigste Sparpreis der Bahn (2. Klasse) mit einem bestimmten Buchungsprofil tagesgenau recherchiert [5]. Zudem wurde auch der Normalpreis der Bahn (NP) aufgenommen. In Bild 3 sind die jeweiligen günstigsten verfügbaren Preise für eine kurzfristige Buchung dargestellt (Start: 6.5.2014). Hier zeigt sich, dass der jeweils günstigste Preis der Bahn von den Bussen um etwa 60–80% unterschritten wird. Dies kann am Beispiel der Relation Frankfurt–Berlin verdeutlicht werden:

Der Sparpreis der Deutschen Bahn liegt bei kurzfristiger Buchung bei 85 EUR, während sich das günstigste Angebot einer Fahrt mit dem Bus auf 18 EUR beläuft (in Verbindung mit einer längeren Reisedauer).

Revenue Management im Verkehrsbereich und die Bedeutung für das Fernlinienbus-Angebot

Intramodaler Preisvergleich für Reisen mit Fernlinienbussen in Deutschland

Um die Dynamik der verfügbaren Preise zu erfassen, wurden für unterschiedliche Strecken die jeweils angebotenen Preise in Abhängigkeit von der Vorausbuchungsfrist recherchiert. In die Auswahl einbezogen wurden sowohl kürzere Strecken (z. B. Frankfurt–Nürnberg), mittlere Entfernungen (z. B. Frankfurt–München) sowie längere Entfernungen (bspw. Berlin–München). Folgende Schlussfolgerungen können hieraus gezogen werden:

- Die Preisfunktionen haben einen fast linearen Verlauf, es ergeben sich kaum Preisänderungen in Abhängigkeit von der Buchungsfrist. Offensichtlich wird hier auf die Nutzung von Preisdifferenzierungsmöglichkeiten (durch Revenue Management) weitestgehend verzichtet. Dies betrifft insbesondere auch das kurz-

fristige Buchungsfenster (1–3 Tage vor Abfahrt). „Normale Preisfunktionen“ – bekannt aus dem Airline- und Bahnbereich – sind durch steigende Preise (insbesondere kurz vor Reisestart) gekennzeichnet [5].

- Stattdessen ergibt sich ein aggressives Pricing. Dies zeigt sich in Ertragsätzen von etwa 3,1 bis 4,6 ct/km.⁴ Zwischen den Anbietern ist kaum eine preisliche Differenzierung erkennbar.

Vom Preiswettbewerb zum Preiskampf

Für die Anbieter von Reisen mit Fernlinienbussen ergibt sich ein ähnliches Dilemma wie in anderen Branchen, welche in der Vergangenheit von einem intensiven Preiswettbewerb erfasst wurden. Es herrscht einerseits ein klares und verbreitetes Verständnis darüber, dass große Teile der Nachfrage überproportional stark auf veränderte Preise reagieren. Andererseits gelingt es nicht, über qualitative Leistungs-Parameter deutliche Wettbewerbsvorteile zu erzielen (vgl. die Ergebnisse bei der Fernbus-Bewertung durch Stiftung Warentest). Die Ähnlichkeit der Preismodelle führt zu einer hohen Preistransparenz, welche die Situation zudem verschärft.

In deren Folge ist es seit 2013 zu einer deutlichen Preis-Erosion gekommen, obwohl das Preisniveau hier bereits niedriger war. Die Gegenüberstellung der günstigsten verfügbaren Preise für wichtige Kernrelationen im Markt lässt erkennen: Die Preise bei kurzfristiger Buchung sind teilweise um bis zu 60 % im Vergleich zum Vorjahr reduziert.

Hier zeigt sich, dass der Schritt vom Preiswettbewerb zu einem Preiskampf relativ nahe liegt. Problematisch an der Situation sind nicht nur die kurzfristig verheerenden Auswirkungen auf die Geschäftsmodelle der Betreiber von Fernlinienbussen, son-

dern darüber hinaus auch der langfristige Einfluss auf den Mobilitätsmarkt.

Diskussion und Ausblick

Die Diskussion um die zum Teil enormen Marktpotenziale, die für Fernlinienbusse konstatiert werden und der dargestellte Verfall des Preisniveaus sind zwei Facetten, die im Kern eng miteinander verwoben sind. Die beteiligten Unternehmen haben es einerseits versäumt, die Preissensitivität bei den Kunden durch den Aufbau eines effizienten Loyalitätsmanagements zu senken [6]. Andererseits ist durch die übermäßige Fokussierung auf den Preis die Sensitivität in Kundensegmenten erhöht worden, die grundsätzlich bzw. ursprünglich wenig preissensibel waren.

Ein naheliegender Ausweg aus dem radikalen Preiswettbewerb ist kurzfristig das Instrumentarium des Signaling: Die Aussagen von Wolfgang Steinbrück, Präsident des Bundesverbands Deutscher Omnibusbetreiber (BDO), „Ich bin davon überzeugt, dass die Branche die Preise anziehen wird“, gehen genau in diese Richtung.

Wenn Unternehmen sich einseitig auf den Preis ausrichten, liegt die Gefahr nahe, eine zweite Dimension aus dem Auge zu verlieren [7]: die Möglichkeit, über das Management der Kundenbeziehungen zusätzlichen Deckungsbeitrag und Gewinn zu erzielen und das Überleben des Unternehmens langfristig zu sichern [8].

Neben den großen Chancen, die der neue Markt eröffnet, stellt insbesondere der aggressive Kampf um Marktanteile nicht nur Risiken für die Betreiber von Buslinien, sondern für die gesamte Mobilitätsbranche dar. Dies ist vor allem der Fall, wenn durch extreme Preisangebote die Preiswahrnehmung verändert wird [9], z. B. wenn die Nutzung von Fernlinienbussen zu einer Senkung der Referenzpreise „für günstiges Reisen“ führt. Dies hat nachhaltige Konsequenzen für alle Mobilitätsdienstleister. ■

Neben dem durchschnittlichen Ertragsatz pro Pkm stellt die mittlere Auslastung einen zweiten wichtigen Parameter für die Beurteilung der wirtschaftlichen Situation der Fernlinienbusse dar. Im August 2013 lagen die Schätzungen für die durchschnittliche Auslastung bei etwa 40%. Der Break-even werde nach bei etwa 50 % Auslastung auf einer Line erreicht (Der Tagespiegel v. 12.8.2013).

- ² Es handelt sich dabei um eine Kooperationsstudie der exeo Strategic Consulting AG und der Rogator AG, die halbjährlich durchgeführt wird und MobilitätsTRENDS analysiert. Bei der Onlinestudie werden in ca. 4500 Personen in der DACH-Region (darunter 2400 Personen in Deutschland) im Alter ab 18 Jahren befragt. Die Studie ist fokussiert auf die mobile Bevölkerung (mindestens 1 Reise ab einer Entfernung von 50 km in den letzten 12 Monaten) und repräsentativ für den Gesamtmarkt gewichtet.
- ³ Für Kurzstrecken (Entfernung bis 250 km) im Fernverkehr wurde ein spezielles Angebot ab 19 EUR im Markt eingeführt. Die Strategie von DB Regio basiert ebenfalls auf dem Angebot von Festpreisen, allerdings im Rahmen von Tagestickets, die nicht verfügbarkeitsgesteuert und ohne Zugbindung ausgestaltet sind.
- ⁴ Da für die Analyse Standard-km verwendet wurden, die für direkte Verbindungen per Routenplaner ermittelt wurden – und somit nicht die konkreten Routen einzelner Fernlinienbusanbieter abgebildet werden – ist insgesamt von einer Überschätzung der ausgewiesenen Ertragsätze auszugehen.

LITERATUR

- [1] Bamberg, F. / Busche, J. / Ophüls, L. (2014): Der knallharte Preiskampf der Fernbus-Linien. Wallstreet Journal Online v. 8. Juni 2014.
- [2] exeo / Rogator (2014): MobilitätsTRENDS. Ergebnisse der 3. Untersuchungswelle (Juni 2014). Unveröffentlichte Studie, Bonn und Nürnberg.
- [3] Doll, N. (2014): Warum die Bahn keine Idee gegen die Fernbusse hat. DIE WELT online v. 24.06.14.
- [4] Krämer, A. / Wilger, G. / Dethlefsen, H. (2014): Preisoptimierung und -controlling für Sparpreise, planung&analyse, 41. Jg. Nr. 2, S. 40–43.
- [5] Jung, M. (2014): Revenue Management im europäischen Bahn- und Flugverkehr. Bachelor-Thesis, FH Köln.
- [6] Krämer A. / Bongaerts, R. / Weber, A. (2003): Rabattsysteme und Bonusprogramme. In: Diller, H.; Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Preispolitik: Strategien – Planung – Organisation – Umsetzung, Wiesbaden, S. 551–574.
- [7] Burgartz, T. / Krämer, A. (2014): Customer Relationship Controlling – IT-gestütztes Customer Value Management, Zeitschrift für Controlling, 26. Jg., Heft 4-5, S. 264–271.
- [8] Bongaerts, R. / Krämer, A. (2014): Value-to-Value-Segmentierung im Vertrieb, St. Gallen Marketing Review, Heft4/2014, S. 12–20.
- [9] Ariely, D. (2010): Predictably Irrational, Revised and Expanded Edition: The Hidden Forces That Shape Our Decisions, New York.

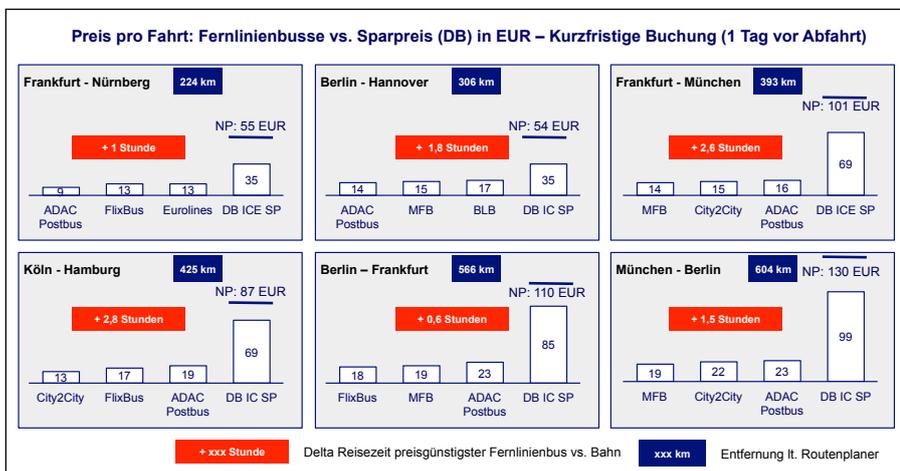


Bild 3: Preisvergleich Fernlinienbus und Deutsche Bahn (kurzfristige Buchung)



Andreas Krämer, Prof. Dr.
Professor an der Business and Information Technology School, Iserlohn, und Vorstand der exeo Strategic Consulting AG, Bonn.



Martin Jung
Master-Student in strategischen Studien, Universität Exeter. Bachelor in International Business