

# Wettbewerb um die führende Mobilitätsplattform für Fernreisen

## FlixMobility und BlaBlaCar – vom Quasi-Monopolisten zum Betreiber multimodaler Mobilitätsplattformen

Mobilitätsplattform, Fernlinienbus, Mitfahrgelegenheit, Bahnfernverkehr

Die Startups BlaBlaCar (Mitfahrgelegenheiten) und Flixbus (Fernlinienbusse) haben mit ihren digitalen Geschäftsmodellen in wenigen Jahren den Mobilitätsmarkt verändert und bieten heute die preisgünstigsten Reismöglichkeiten. Ihre Onlineplattformen werden zu multimodalen Mobilitätsplattformen, wenn BlaBlaCar auch Busreisen und Flixbus neben Bahnreisen (Flixtrain) zukünftig auch Mitfahrgelegenheiten (Flixcar) anbietet. Durch das gleichzeitige Angebot mehrerer Verkehrsträger ergeben sich für die Betreiber allerdings nicht nur Chancen, sondern auch Risiken.

Andreas Krämer, Robert Bongaerts, Gerd Wilger

In der aktuellen öffentlichen Diskussion ist Mobilität zu einem Dauerthema geworden. Allenthalben wird eine Verkehrswende gefordert bzw. werden neue Mobilitätslösungen vorgestellt bzw. entwickelt. Der Fokus liegt dabei vor allem auf integrierten Mobilitätslösungen im Nahverkehr [1, 2]. Prominentestes und augenscheinlichstes Beispiel ist die Ausbreitung von eScooter-Sharing-Angeboten in deutschen Großstädten. Deutlich weniger Aufmerksamkeit wird der Entwicklung im öffentlichen Personenfernverkehr geschenkt. Bei Betrachtung der jeweiligen Teilsegmente im innerdeutschen Reiseverkehr (Flugzeug, Bahn, Fernbus und Mitfahrgelegenheit) zeigt sich, dass in den letzten Jahren in allen Segmenten Quasi-Monopolstellungen entstanden sind, die sich aktuell noch einmal verstärkt haben:

- **Flugverkehr:** Insbesondere seit der Insolvenz von Air Berlin im Spätsommer 2017 ist die Lufthansa im innerdeutschen Flugverkehr unangefochten die Nummer 1. Zusammen mit ihrer Tochter Eurowings kommt Lufthansa auf einen Anteil an den innerdeutschen Flügen von 87% [3].
- **Bahnfernverkehr:** Auch 25 Jahre nach der Bahnreform hat sich an der wettbewerbsbeherrschenden Position der Deutschen Bahn im Bahnfernverkehr kaum etwas geändert. Die Bundesnetzagentur berichtet für 2017 einen Marktanteil von über 99% [4].
- **Fernlinienbusverkehr (FLB):** Schon wenige Jahre nach der Marktliberalisierung in 2013 ist die anfängliche Marktdynamik mit der Herausbildung des Branchenprimus Flixbus gestoppt. So konnte Flixbus durch die Übernahme mehrerer Konkurrenten ab 2016 einen Marktanteil von 95% erreichen [5]. Gleichzeitig baut Flixbus seine Vormachtstellung in den wichtigsten deutschen Nachbarländern aus.
- **Mitfahrgelegenheiten:** Nach der Übernahme der Webseiten mitfahrgelegenheit.de und mitfahrzentrale.de in 2015 wird der deutsche Markt zur Vermittlung von Mitfahrgelegenheiten durch das französische Startup Comuto (weltweit größter Anbieter von Mitfahrgelegenheiten) mit der Marke BlaBlaCar beherrscht.

Die Bestrebungen der bestehenden Marktführer richten sich darauf, übergreifende Mobilitätslösungen anzubieten. So hat BlaBlaCar in 2018 den französischen Fernlinienbusbetreiber Ouibus von der SNCF übernommen und bietet seit Herbst 2018 auch zunehmend Verbindungen in Deutschland an (zu Angebotspreisen von weniger als einem Euro – ein Preisniveau, das an die Zeiten des Verdrängungswettbewerbs in der Fernlinienbus-Branche erinnert). Für BlaBlaBus werden über die Einführungsphase hinaus niedrige Ticketpreise angekündigt. Diese sollen möglich sein, weil die Auslastung der Busse überdurchschnittlich hoch sein soll [6]. Im Gegenzug kündigte FlixMobility im Juli 2019 an, BlaBlaCar mit einem eigenen Mitfahr-Service (Flixcar) Konkurrenz machen zu wollen (ab 2020) [7].

Vor diesem Hintergrund analysiert der vorliegende Beitrag die Entwicklung des innerdeutschen Fernreisemarktes in den letzten Jahren und die zunehmende Bedeutung digitaler Geschäftsmodelle, zeigt die Wettbewerbsstellung der Verkehrsträger im Vergleich und bewertet die Chancen und Risiken der Entwicklung einer übergreifenden Mobilitätsplattform für die führenden Anbieter.

Zur Bewertung des innerdeutschen Verkehrsmarktes aus Sicht der Nachfrager wird einerseits auf die Studie Pricing Lab zurückgegriffen (repräsentative Online-Befragung

### SUMMARY

The start-ups BlaBlaCar (ride-sharing) and Flixbus (long-distance buses) have changed the mobility market in a few years with their digital business models and are actually offering the cheapest travel options. Their online platforms will become multimodal mobility platforms, once BlaBlaCar offers additionally journeys with long-distance buses and Flixbus offers ridesharing options in addition to rail and bus travel. However, not only opportunities but also risks arise for operators when several modes of transport are offered in parallel.

von mehr als 1.000 Personen ab 18 Jahren), andererseits erfolgt eine Marktbeobachtung zur Preis- und Wettbewerbsstellung im August und September 2019.

**Vom Quasi-Monopolisten zum übergreifenden Mobilitätsanbieter**

Bei Betrachtung der Marktentwicklung für Fernverkehrsreisen in Deutschland der letzten Jahre zeigen sich verschiedene Argumente für die Öffnung des eigenen Kerngeschäfts hin zu einem übergreifenden Mobilitätsanbieter.

Der Markt für Fernverkehrsreisen in Deutschland wird unverändert von Reisen mit dem PKW dominiert (Bild 1). Der aus den Befragungsergebnissen der Studie Pricing Lab bestimmte Modalanteil beträgt ca. 68%. Gleichzeitig steigt die Anzahl der verfügbaren PKW in Deutschland genauso wie die Fahrleistung. Mit einem Modalanteil von 18% liegt die Bahn deutlich hinter dem PKW. Auch der Markt für Bahnreisen wächst seit Jahren unaufhaltsam. So wird erwartet, dass die Deutsche Bahn in 2019 erstmals mehr als 150 Mio. Passagiere befördern wird. Der DB Fernverkehr setzt unter anderem durch den massiven Ausbau des Angebotes von Sparpreisen und Super Sparpreisen (ab 19,90 EUR pro Strecke) auf Wachstumskurs [8]. Der Markt für Fernlinienbusreisen selbst stagniert seit 2016 bei ca. 16 Mio. Passagieren für Inlandsreisen, im Fokus steht aktuell eine Internationalisierung des Angebots [5]. Auch der innerdeutsche Luftverkehr mit einem Volumen von ca. 24 Mio. Passagieren pro Jahr ist seit Jahren nur gering wachsend [9].

Die geringen Wachstumsraten im Segment für Fernbusreisen und die aktuell eher noch geringere Marktgröße bei Mitfahrgelegenheiten erklären die Bemühungen von FlixBus bzw. BlaBlaCar, ihr Geschäft auf andere Verkehrsmittel auszudehnen, auch wenn dadurch eine Konkurrenzierung des Kerngeschäfts mit einhergehen kann (Bild 1). FlixBus hat diesen Weg bereits eingeschlagen, weil die Plattform neben Bus- auch Bahnreisen vermarktet [10]. Aufgrund des Geschäftsmodells ist dieses Risiko allerdings für die Plattformbetreiber begrenzt, wenn sie vor allem an der Vermittlung des Angebots und nicht an der Beförderungsleistung verdienen [5]. BlaBlaCar und FlixBus besitzen keine operativ eingesetzten Fahrzeuge und tragen nur einen vergleichsweise kleinen Teil des wirtschaftlichen Risikos (der Hauptteil wird durch die Busunternehmen als Partner getragen). Bei der Deutschen Bahn (DB) ist das anders: Sie besitzt sowohl die Züge als auch die Busse, die sie betreibt. Selbst in Zeiten, in denen die DB noch eine signifikante Rolle auf dem



Foto: BlaBlaCa

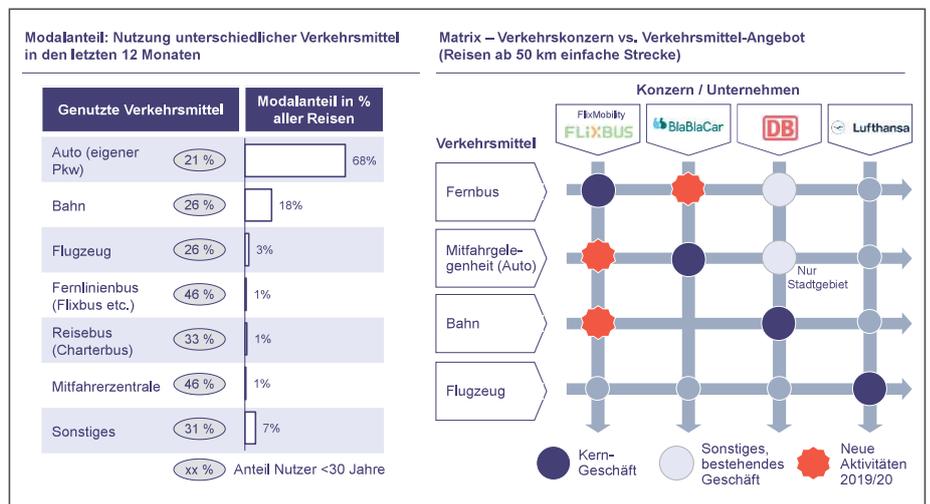


Bild 1: Vom Quasi-Monopolisten zum übergreifenden Mobilitätsanbieter Alle Abbildungen: Autoren

Markt für Reisen mit dem Fernbus spielte, wurde vermieden, Zug und Busverkehr auf bahn.de im direkten Vergleich anzuzeigen.

Die strategische Positionierung der FlixBus-Webadresse und der App war in den ersten beiden Jahren der Marktliberalisierung von Fernreisen eine völlig andere als heute. In den Jahren 2013 und 2014 erfolgten die Buchungen häufig über Vergleichsportale, die es dem Reisenden ermöglichten, aus einer Vielzahl unterschiedlicher Busangebote das aus Kundensicht beste Angebot (Abfahrtszeit, Reisedauer, Anzahl Umstiege, Preis etc.) zu identifizieren. In Zeiten einer Marktmacht von FlixBus mit 97% Marktanteil ist dies nicht mehr erforderlich. Heute ist es für die Kunden vielfach einfacher, direkt bei FlixBus online oder über die App zu buchen. Um weitere Wachstumsfelder zu erschließen und die eigene Vermarktungsplattform attraktiver zu machen, stellt eine Erweiterung des Angebots daher eine stra-

tegische Stoßrichtung für die Mobilitätsanbieter dar:

- Ein eigener, mobilitätsaffiner Kundestamm ist bereits vorhanden. BlaBlaCar verfügt in Deutschland nach eigenen Angaben über 8 Mio. Kunden. Der Mitfahr-Anbieter verfügt über eine Plattform, die die wesentlichen Eigenschaften einer Two-Sided Plattform aufweist. Sie fungiert als Marktplatz, auf dem das Angebot von freien Mitfahrkapazitäten und die Nachfrage nach Mitfahrmöglichkeiten koordiniert werden [11]. Der Aufbau von Vertrauen ist ein zentraler Baustein in der Funktionsweise der Plattform, schließlich kennen sich Anbieter und Nachfrager i.d.R. nicht persönlich, die gemeinsame Fahrt ist aber auch Vertrauenssache [12].
- Dabei wirkt v.a. der Netzwerkeffekt: Je mehr Mobilitätsangebote auf einer Plattform verfügbar sind, desto interessanter wird die eigene Plattform für (Neu-)Kun-

den und umgekehrt (eine große Kundenbasis bedingt ein hohes Interesse bei Anbietern und Vertriebspartnern).

- Die Transaktionskosten sind gering und sinken durch Skaleneffekte.

Wie bisher ausgeführt wurde, sollen die Vermarktungsplattformen von FlixBus und BlaBlaCar sukzessive zu multimodalen Mobilitätsplattformen ausgebaut werden. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie sich die Wettbewerbsstellung von Fernbus, Mitfahrzentralen und Bahn aktuell darstellt bzw. wie sich diese verändert hat.

**Die Wettbewerbsstellung der Verkehrsmittel**

Eine von den Autoren durchgeführte Analyse zum intermodalen Wettbewerb der Verkehrsmittel Bahn, Fernlinienbus und Mitfahrgelegenheit (MFG, BlaBlaCar) auf ausgewählten Strecken betrachtet neben dem Preis auch die Aspekte Reisezeit und die Verfügbarkeit der einzelnen Verkehrsträger. Erfasst wurden dabei die Angebote der Verkehrsträger für eine Reise am Folgetag bzw. in zehn Tagen (Abreisezeitfenster jeweils zwischen 06:00 Uhr und 09:00 Uhr). Die Abfrage erfolgte für ausgewählte Strecken (kurze, mittlere, lange Entfernungsklassen). Bei mehr als einer Verbindung im Zeitfenster wurde die preisgünstigste Verbindung erfasst. Da die Analyse als eine Wiederholungsmessung analog zur Vorjahresanalyse in 2018 aufgesetzt wurde [13], lassen sich strukturelle Veränderungen bestimmen (Bild 2). Die Kernergebnisse sind:

- Bezogen auf die absoluten Preise besteht ein relativ klares Ranking: Das FLB-Preisniveau liegt bei den betrachteten Relationen in einem Bereich von 2,1 bis 5,9 ct/km und ist damit deutlich niedri-

ger als die Bahnangebote (9,1 bis 23,4 ct/km) und etwas niedriger als die über BlaBlaCar angebotenen Mitfahrgelegenheiten (4,8 bis 8,6 ct/km).

- Im Vergleich zum Vorjahr ergeben sich keine wesentlichen Veränderungen im Ergebnis. Zwei Dinge sind jedoch auffallend: Zum einen zeigt sich eine deutliche Preis-Absenkung auf ausgewählten Strecken aufgrund einer veränderten Wettbewerbssituation. Dies gilt z.B. für den FLB auf der Relation Berlin-Hamburg: Hier macht sich der Markteintritt von BlaBlaBus mit Aktionsangeboten von teilweise 0,99 EUR pro Fahrt bemerkbar. Die extrem niedrigen Preise sind keine Neuigkeit. In 2015/16 positionierte sich Megabus mit Fahrten ab 1 EUR [14]. Im Rahmen von Aktionen wurden sogar tausende Tickets verschenkt [15]. Zum anderen führt die Änderung des Preismodells bei BlaBlaCar – seit Dezember 2018 kostet das günstigste Nutzungspaket 3,99 EUR (vorher 2,99 EUR) je Woche – insbesondere auf kurzen Strecken zu einer deutlichen Preiserhöhung.
- Der Verkehrsträger Bahn punktet nahezu auf allen betrachteten Verbindungen mit dem Aspekt Reisezeit, gleichzeitig ergibt sich keine Einzelrecherche, bei der die Bahn das absolut preisgünstigste Angebot darstellt. Wird bei der Analyse jedoch ein BahnCard-Besitz unterstellt, erreichen die Bahnpreise auch bei längeren Strecken bei Nutzung eines Super Sparpreises ein Niveau von knapp 15 EUR pro einfache Strecke [16]. Auf der Strecke Hamburg – Berlin bietet der Bahnahverkehr die Fahrt im Interregio-Express für 14,90 EUR an.
- Einen wichtigen Aspekt für die Verkehrsmittelwahl stellt die Verfügbarkeit eines Angebots zu der präferierten Rei-

seizeit dar. Hier sind deutliche Veränderungen im Vergleich zum Vorjahr zu erkennen. So werden auf den Strecken Gießen – Hannover und Köln – Berlin im Betrachtungsfenster keine FLB-Fahrten mehr angeboten. Auf den Relationen zwischen den Großstädten Berlin – Hamburg und Köln – Berlin konnte das Angebot von MFG ausgebaut werden, während das Angebot auf den übrigen betrachteten Relationen zurückgegangen ist. Hier gestaltet sich das Erreichen einer kritischen Masse sowohl auf der Anbieter- als auch auf der Nachfragerseite als schwierig. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund der in den letzten Jahren gestiegenen Vermittlungsgebühren.

- Die Ausdünnung schlecht ausgelasteter Linien und die Anpassung des Busangebots an veränderte Marktgegebenheiten erfolgt bei FlixBus basierend auf Big Data und künstlicher Intelligenz [17]. Zu erwarten ist daher eine stärker werdende Fokussierung auf nachfragestarke Kernrelationen im Netz. Auch hier dürfte BlaBlaCar als erstes ein breiteres Angebot erreichen. Auf Strecken wie Köln – Berlin (65%) oder Berlin – Hamburg (82%) ist die gemessene Verfügbarkeit von BlaBlaCar entsprechend hoch.

**Kampf um die jüngeren Zielgruppen**

Wie die Analyse der Wettbewerbsstellung ergeben hat, nutzen die Plattformen FlixBus und BlaBlaCar die Vorteile der Netzwerkeökonomie und sind in der Lage, Mobilität zu sehr günstigen Preisen anzubieten. Mit einem Preis pro km von ca. vier bis sechs Cent bieten FlixBus und BlaBlaCar ein Preisniveau, das bei der Nutzung des eigenen PKW oder beim Kauf von Bahntickets i. d. R. nicht möglich ist. Treiber für das starke Wachstum der Geschäftsmodelle sind in der ersten Entwicklungsphase technologische Veränderungen (Big Data Analytics, Cloud Computing, Smartphone-Verbreitung und Web 2.0) sowie ein Nachfragesog bedingt durch Social Media, Verfügbarkeit preisgünstiger Endgeräte und Suche nach alternativen Reisemöglichkeiten und günstigen Preisen [17]. Primäre Zielgruppe sind dabei Reisende unter 30 Jahren (vgl. Bild 1). Sie sind zu einer zunehmend strategischen Zielgruppe für die im direkten Wettbewerb stehenden Verkehrsträger Auto, Bahn und Bus geworden [18, 19]. Das Segment zeichnet sich nicht nur durch eine vergleichsweise höhere Preissensitivität aus, sondern gleichzeitig durch einen geringen Habitualisierungsgrad. Praktisch bedeutet dies: Jüngere Reisende sind offener für Reisealternativen. Dies wird auch durch die Ergebnisse unserer Studie

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)	5,03 (3,99)	19,90 (19,90)	7,33 (5,83)	Preis (EUR/Fahrt)	6,13 (10,13)	26,31 (27,08)	13,91 (14,99)	Preis (EUR/Fahrt)	31,98 (30,32)	79,6 (84,75)	30,00 (30,30)
Yield (Cent/km)	5,9 (4,7)	23,4 (23,4)	8,6 (6,9)	Yield (Cent/km)	2,1 (3,5)	9,1 (9,4)	4,8 (5,2)	Yield (Cent/km)	5,9 (5,6)	14,7 (15,6)	5,5 (5,6)
Reisezeit (min)	84	38	72	Reisezeit (min)	200	147	204	Reisezeit (min)	590	343	430
Verfügbarkeit	100% (100%)	100% (100%)	22% (40%)	Verfügbarkeit	100% (100%)	100% (100%)	82% (77%)	Verfügbarkeit	97% (100%)	100% (100%)	4% (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)	8,43 (8,02)	23,97 (24,21)	10,32 (11,32)	Preis (EUR/Fahrt)	– (25,32)	42,37 (36,36)	19,00 (16,63)	Preis (EUR/Fahrt)	– (26,05)	53,59 (87,31)	31,65 (28,31)
Yield (Cent/km)	4,4 (4,2)	12,6 (12,7)	5,4 (6,0)	Yield (Cent/km)	– (8,4)	14,1 (12,1)	6,3 (5,5)	Yield (Cent/km)	– (4,6)	9,4 (15,3)	5,6 (5,0)
Reisezeit (min)	140	72	148	Reisezeit (min)	–	199	215	Reisezeit (min)	–	294	403
Verfügbarkeit	100% (97%)	100% (100%)	57% (63%)	Verfügbarkeit	0% (20%)	100% (100%)	11% (27%)	Verfügbarkeit	0% (100%)	100% (100%)	65% (60%)

\* Recherche auf [www.busliniensuche.de](http://www.busliniensuche.de); Zeitraum der Preisrecherche 20.08.-02.09.2019, Durchschnitt des jeweils günstigsten verfügbaren Preises für Abreise am Folgetag bzw. in 10 Tagen, Abfahrtszeit zwischen 06:00 Uhr und 09:00 Uhr; Verfügbarkeit = Verfügbarkeit eines Angebots für das vorgegebene Reisezeitfenster an den Messtagen (28 Messtage); Berücksichtigung Serviceentgelt; BlaBlaCar als Zuschlag von 2,00 EUR/Fahrt (2018: 1,50 EUR); FLB = Fernlinienbus, MFG = Mitfahrgelegenheit recherchiert für BlaBlaCar; Bahn: günstigster Preis 2. Kl. ohne BahnCard.

Quelle: exeo Strategic Consulting AG

Bild 2: Verkehrsträgervergleich auf ausgewählten Relationen; Deutschland, Sept. 2019 (Vorjahreswerte 2018 in Klammern)

Pricing Lab bestätigt, die belegt, dass jüngere Reisende häufig mehrere Verkehrsmittel nebeneinander in der Auswahl haben und nutzen [8].

**Gestützte Awareness von Mobilitätsangeboten**

Für die Erweiterung der Service-Angebote auf der eigenen Plattform nutzen Flixbus und BlaBlaCar ihre Kundenbeziehungen und die gute Vernetzung in den Sozialen Medien, um neue Angebote publik zu machen und schnelle Vermarktungserfolge zu erzielen. So erreicht BlaBlaBus nur wenige Wochen nach Launch des Angebots einen gestützten Bekanntheitsgrad von 13% in der Bevölkerung (Bild 3) [20]. Im Alterssegment der Unter-30-Jährigen liegt der korrespondierende Wert bei 17%. Dies mag zunächst gering erscheinen. Zu berücksichtigen ist jedoch, dass die DB-Angebote Call-a-Bike (Bikesharing) und Flinkster (Carsharing) trotz bereits jahrelanger Marktpräsenz ein geringeres Bekanntheitsniveau als BlaBlaBus erreichen.

Der hohe Bekanntheitsgrad von Flixbus und BlaBlaCar ist eine Voraussetzung dafür, dass Plattformen in eine neue Entwicklungsstufe eintreten können: Flixbus erreicht eine gestützte Bekanntheit, die nur leicht unter der Deutschen Bahn und auf dem Niveau der Lufthansa liegt. Die Vergleichswerte für BlaBlaCar (41% Wahrnehmung) liegen zwar geringer, in der Zielgruppe der jüngeren Reisenden (<30 Jahre) werden aber bereits über 60% erzielt.

**Chancen und Risiken durch parallele Mobilitätsangebote**

Durch die Erweiterung von Mobilitätsangeboten auf der eigenen Plattform ergeben sich Chancen und Risiken. Das Startup FlixMobility geht hier einen besonders extremen Weg: So sollen ab 2020 über die eigene Plattform neben Fernbus- und Bahnreisen auch Mitfahrmöglichkeiten angeboten werden. Chancen ergeben sich dadurch, dass die Mobilitätsplattform an Relevanz für den Reiseentscheider gewinnt. Schließlich lassen sich Reisen mit den wichtigsten Verkehrsmitteln auf einer einzigen Web-Seite buchen. Im Gegenzug ergeben sich dann Risiken, wenn sich die entsprechenden Zielgruppen stärker überschneiden (Bild 4). In der eigenen Studie Pricing Lab wurden die Nutzung und die Nutzungshäufigkeit unterschiedlicher Verkehrsmittel bestimmt:

- Mehr als 80% der Nutzer von FLB sind auch Bahn-Nutzer – jeder fünfte Bahn-Nutzer fährt auch mit dem FLB. Gleichzeitig besteht je nach Perspektive ein erhebliches theoretisches Absatzpotenzial:

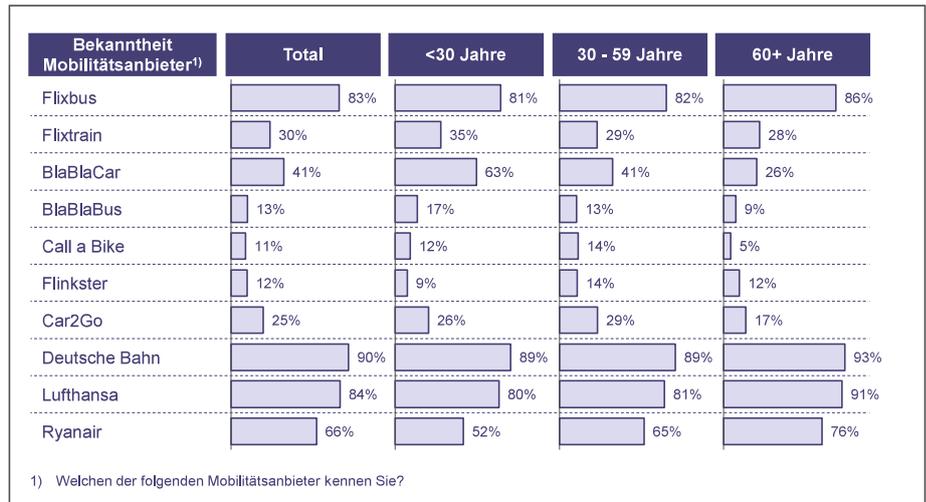


Bild 3: Gestützte Wahrnehmung (Awareness) unterschiedlicher Mobilitätsanbieter (Juli 2019)

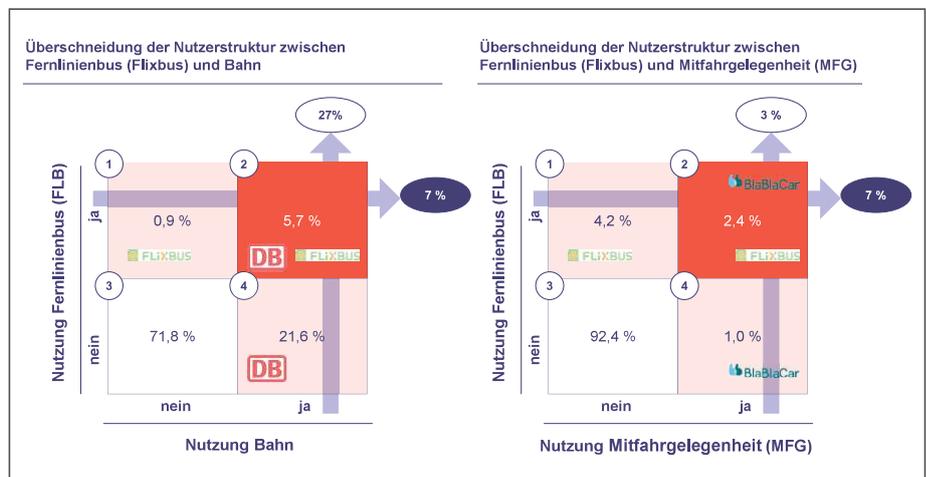


Bild 4: Nutzerstrukturen FLB, Bahn und MFG (Reisen > 50 km, Juli 2019)

Mehr als 90% der Verbraucher nutzen weder Fernbus noch Mitfahrzentrale.

- In der Analyse der Überschneidung der Nutzerstrukturen zwischen Bus und Mitfahrgelegenheit zeigen sich klare Substitutionsrisiken: Von allen Nutzern des Fernbusses (7%) sind 2,4%-Punkte auch Nutzer von Mitfahrmöglichkeiten – das entspricht einem Anteil von 34%. Von allen Nutzern der Mitfahrzentrale (3%) sind 2,4%-Punkte auch Nutzer von Fernbussen – das entspricht einem Anteil von 71%.
- Die Nutzerprofile von FLB und MFG weisen zudem eine hohe Ähnlichkeit auf: Reisende mit hoher Bahnaffinität, überproportional jung und tendenziell in größeren Orten lebend sowie gehobener Bildungsstand.

Die Nutzeranalyse deutet auf klare Substitutionsrisiken zwischen den angebotenen Verkehrsmitteln auf einer Plattform. Die Frage ist dabei einerseits, wie stark diese

sind und andererseits, welche Geschäftspartner wie stark betroffen sind. Der Plattformbetreiber Flixbus hat die geringsten Margenveränderungen zu befürchten, da er über Provisionen an den Vermarktungserlösen von Bahn-, Bus- und Autoreisen profitiert. Anders sieht dies z. B. bei den Busunternehmen aus [5]. Kommt es zu einer Nachfrageverlagerung vom Bus zum Auto (dies liegt auf der Hand; bei etwa gleich hohen Preisen ist die Fahrt mit dem PKW häufig mit Reisezeitvorteilen verbunden), fallen Provisionszahlungen an Flixbus weiterhin an, während die Umsätze der Busunternehmen sinken (sie sind lediglich an den Einnahmen aus Bustickets und Reservierungen beteiligt).

Zumindest in der Außenkommunikation werden die Chancen einer stärkeren Vernetzung der Verkehre herausgestellt. Bezüglich der Vernetzung zwischen Bahn und Mitfahrverkehr unterstreicht BlaBlaCar-Deutschlandchef Reiners: „Wir arbeiten daran, beide Welten zu verknüpfen“ [6]. Eine



Foto: FlixBus

ähnliche Argumentation greift FlixBus-Geschäftsführer Engert auf: „Wir sehen eine große Chance darin, dadurch ein engmaschigeres Netz zu schaffen, mit mehr Zielen, auch in kleineren Städten“ [7]. Dies erscheint zunächst einmal schlüssig, wenn es nur um eine Ausweitung des Reisetzes geht. Fraglich ist allerdings, ob eine Kombination von Verkehrsmitteln oder der erforderliche Umstieg auf eine ausreichende Kundenakzeptanz treffen.

### Fazit

Nachdem die beiden Startups FlixBus und BlaBlaCar die jeweiligen Kernmärkte in Deutschland und Europa beherrschen, gehen die Aktivitäten in Richtung Aufbau multimodaler Mobilitätsplattformen. In der Bewertung beider Unternehmen (FlixBus wird auf ca. 2 Mrd. EUR, BlaBlaCar wurde in 2015 auf 1,6 Mrd. USD taxiert [21]) steckt viel Phantasie, die durch die Chancen übergreifender Mobilitätsplattformen bis hin zu Multi-Sided-Plattformen (unterschiedliche Nutznießer eines gemeinsamen Marktplatzes) beflügelt werden. Bei allen Chancen, die die neuen digitalen Geschäftsmodelle der Sharing Economy mit sich bringen, sollten auch die Schwächen berücksichtigt werden. Die Busunternehmen, die bei BlaBlaBus und bei FlixBus als Partner den größten Teil des wirtschaftlichen Risikos abdecken, sind darauf angewiesen, dass die Plattformen ausreichende Nachfrage generieren. Ist dies nicht mehr der Fall, kommt das Geschäftsmodell an seine Grenzen. Bei BlaBlaCar sind die Risiken des Geschäftsmodells insbesondere bei Veränderungen des Preismodells erkennbar geworden („For free“ bis 2016, Serviceentgelt

2016/17, erste Paketpreise 2018, Preiserhöhung 2019), die jeweils für Verunsicherung bei den Kunden gesorgt haben. ■

### LITERATUR

[1] Krämer, A., Bongaerts, R. (2019): Shared Mobility: Wege aus der Nische? *Marketing Review* St. Gallen, Jg. 36 (4), S. 888-895

[2] Krämer, A., Bongaerts, R. (2019): Mit Car- und BikeSharing zur Verkehrswende? Neue Ergebnisse zu Chancen und Risiken, *Der Nahverkehr*, 37 (3), S. 50-56

[3] Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) (2018): Luftverkehr – Touristik – Ausblick Sommer 2018. Abrufbar unter: [www.dlr.de/dlr/presse/Portaldata/1/Resources/documents/2018/DLR\\_Touristik\\_2018\\_.pdf](http://www.dlr.de/dlr/presse/Portaldata/1/Resources/documents/2018/DLR_Touristik_2018_.pdf)

[4] Bundesnetzagentur (2018): Marktuntersuchung Eisenbahnen 2018. Abrufbar unter [http://www.bundesnetzagentur.de/DE/Sachgebiete/Eisenbahnen/Unternehmen\\_Institutionen/Veroeffentlichungen/Marktuntersuchungen/marktuntersuchungen-node.html](http://www.bundesnetzagentur.de/DE/Sachgebiete/Eisenbahnen/Unternehmen_Institutionen/Veroeffentlichungen/Marktuntersuchungen/marktuntersuchungen-node.html)

[5] Krämer, A., Wilger, G., Bongaerts R. (2017): *Fernlinienbusse – eine Erfolgsgeschichte?! KSV Verlag, Köln*

[6] Völklein, M. (2019): Wir werden weiterhin sehr niedrige Ticketpreise anbieten. Interview mit Christian Rahn, Deutschland-Chef von BlaBlaCar. [www.sueddeutsche.de/auto/blablabus-fernbuss-1.4554334](http://www.sueddeutsche.de/auto/blablabus-fernbuss-1.4554334)

[7] N.N. (2019): Was FlixBus nach der Mega-Finanzierungsrunde vorhat. *Manager Magazin online* vom 20.07.2019, Abruf unter [www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/flixbus-mutter-flixbus-sammelt-halbe-milliarde-ein-flixbus-kommt-a-1278255.html](http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/flixbus-mutter-flixbus-sammelt-halbe-milliarde-ein-flixbus-kommt-a-1278255.html)

[8] Hercher, J., Krämer, A. (2019): Bahnfernverkehr im Aufwind. *Rogator / exeo* untersuchen das Kundenpotenzial des Bahnfernverkehrs („Pricing Lab 2019“). *Presseinformation* vom 28.08.2019, Abruf unter [www.rogator.de/bahnfernverkehr-im-aufwind/](http://www.rogator.de/bahnfernverkehr-im-aufwind/)

[9] Statistisches Bundesamt (2019): Mehr Fluggäste, weniger Luftfracht im 1. Halbjahr 2019. *Pressemitteilung* Nr. 320 vom 26. August 2019. Abrufbar unter [www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2019/08/PD19\\_320\\_464.html](http://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2019/08/PD19_320_464.html)

[10] N.N. (2018): FlixBus attackiert Deutsche Bahn auf der Schiene, Abruf am 6. Sep. 2019 unter [www.tagesspiegel.de/wirtschaft/flixbus-attackiert-deutsche-bahn-auf-der-schiene/21226016.html](http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/flixbus-attackiert-deutsche-bahn-auf-der-schiene/21226016.html)

[11] Casprini, E., Di Minin, A., Paraboschi, A. (2019): How do companies organize nascent markets? The BlaBlaCar case in the intercity shared mobility market. *Technological Forecasting and Social Change*, 144, S. 270-281

[12] Sachithanathan, K. (2018): Förderung von Vertrauen bei der Nutzung von Mobility-Carpool. *Bachelor Thesis*, Fachhochschule Nordwestschweiz, Rickenbach

[13] Krämer, A., Bongaerts, R. (2019): Entwicklungsperspektiven für den Fernlinienbus – Geschäftsmodelle, Wettbewerb und Kundenerwartungen im Wandel. *Internationales Verkehrswesen*, 71 (1), S. 48-51

[14] 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

[15] Krämer, A., Kalka, R. (2017): How Digital Disruption Changes Pricing Strategies and Price Models. In: Khare, A., Schatz, R., Stewart, B. (Hrsg.): *Phantom ex machina: Digital disruption's role in business model transformation*. Springer, S. 87-103

[16] Krämer, A., Bongaerts, R. (2017): Wie Digitalisierung die Wettbewerbsposition der Bahn verändert. *Internationales Verkehrswesen*, 69 (2), S. 26-30

[17] Hein, A. et al. (2019): The emergence of native multi-sided platforms and their influence on incumbents, *Electron Markets*. Abruf unter <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F512525-019-00350-1.pdf>

[18] Krämer, A. (2018): Die Mobilisierung von Neukunden für das System Schiene, *ZEVRail*, 142 (10), Oktober, S. 417-423

[19] Krämer, A. (2018): Die Mobilisierung von preissensibler Nachfrage in einer digitalisierten Welt – Die Entstehung von vier Quasi-Monopolen im deutschen Fernverkehrsmarkt. *Internationales Verkehrswesen*, 70 (1), S. 16-20

[20] Hercher, J., Krämer, A. (2019): Kampf der Mobilitätsplattformen: FlixBus vs. BlaBlaCar. *Presseinformation* vom 06.08.2019, Abruf unter [www.rogator.de/kampf-mobilitaetsplattformen-flixbus-blablacar](http://www.rogator.de/kampf-mobilitaetsplattformen-flixbus-blablacar)

[21] Lunden, I (2018): France's BlaBlaCar acquires carpool startup Less in ongoing ridesharing consolidation. *Techcrunch* vom 27.04.2018, Abruf unter <https://techcrunch.com/2018/04/27/frances-blablacar-acquires-carpool-startup-less-in-ongoing-ridesharing-consolidation>



**Andreas Krämer, Prof. Dr.**  
Professor für Pricing und Customer Value Management, University of Applied Sciences Europe, Fachbereich Wirtschaft, Iserlohn; Vorstand exeo Strategic Consulting AG, Bonn  
[andreas.kraemer@exeo-consulting.com](mailto:andreas.kraemer@exeo-consulting.com)



**Robert Bongaerts, Dr.**  
Vorstand der exeo Strategic Consulting AG, Bonn  
[robert.bongaerts@exeo-consulting.com](mailto:robert.bongaerts@exeo-consulting.com)



**Gerd Wilger, Dr.**  
Vorstand der exeo Strategic Consulting AG, Bonn  
[gerd.wilger@exeo-consulting.com](mailto:gerd.wilger@exeo-consulting.com)