



Der Fernbus – Mobilität mit Zukunft oder nur ein überschätzter Hype?

Artikelnummer: 2013007
Erscheinungsdatum: Sept-2013

Durch die Liberalisierung des Fernbusmarktes Anfang 2013 wurde ein neues Marktsegment geschaffen und zeitgleich die Quasi-Monopolstellung der Deutschen Bahn aufgehoben. Bestehende Busunternehmen, Start-Ups und etablierte Großunternehmen sehen gute Entwicklungschancen. Das MOONROC Institute of Economic Research schätzt in einer Studie das mittelfristig erreichbare Marktvolumen für Fernbusreisen in Deutschland auf etwa 1,5 Milliarden Euro. Doch welche Herausforderungen müssen bewältigt werden, um auf diesem neuen Markt erfolgreich zu sein und welche Geschäftsmodelle versprechen wirtschaftlichen Erfolg?

Liberalisierung des Fernbusmarktes

Bis zur Liberalisierung in 2013 gab es nur sehr wenige und ausgewählte Fernbus-Verbindungen in Deutschland. Es existierte zwar kein „Bahnmonopol“, aber ein „Genehmigungsmonopol“ für neue Buslinien. Dieses wurde sehr restriktiv gehandhabt und nur bei einer „wesentlichen Verbesserung“ der Verkehrsbedingungen genehmigt. Einziger Anbieter mit einer Genehmigung war BerlinLinienBus, eine Deutsche Bahn-Tochter mit Strecken von und nach Berlin.

Durch die Liberalisierung dürfen nun neue Anbieter auf Teilstrecken ab 50km Entfernung oder einer Reisezeit von länger als einer Stunde zwischen zwei Haltepunkten der Bahn verkehren. Als Ergänzung auf Hauptlinien in Konkurrenz zu Bahn, Auto und Flugzeug sowie auf Strecken zu/von Orten mit verminderter Anbindung. Aufgrund der Reisedauer ist der Fernbus voraussichtlich vor allem bei Mitteldistanzstrecken von bis zu 500 km eine Alternative.

Liberalisierung schafft Überangebot: Vielzahl neuer Anbieter betreten den Markt

Seit Jahresbeginn hat ein Wettlauf um die Erschließung neuer Buslinien und Marktanteile begonnen. Neben den etablierten Busunternehmen wie die Deutsche Touring oder BerlinLinienBus treten auch immer mehr Start-Up-Anbieter in den Markt. MeinFernbus, DeinBus oder auch Flixbus bauen durch Medienpräsenz ihre Bekanntheit auf. Aldi startete im April mit ihrer Linie Univers Reisen und auch ADAC und Deutsche Post kündigten an, Ende 2013 gemeinsamen in den Markt einzusteigen. Alle Anbieter planen einen schrittweisen Ausbau und Aufbau des deutschlandweiten Liniennetzes. Der internationale Anbieter National Express ist seit Anfang März mit der Marke ‚City2City‘ präsent und weitere internationale und nationale Wettbewerber planen ebenfalls aktiv zu werden. Der Wettbewerbsdruck auf die Deutsche Bahn und Fluggesellschaften wird auf attraktiven Strecken wie Berlin – Hamburg, München – Berlin, Köln – Ruhrgebiet - Berlin oder München – Frankfurt – Köln stark zunehmen. Die Deutsche Bahn reagiert auf den zunehmenden Wettbewerb mit einer eigenen Fernbusmarke, dem IC Bus.

Mittelfristiges Marktvolumen bei EUR 2 Mrd.

Die Schätzungen über die potentielle Größe des Fernbus-Marktes gehen weit auseinander. In Summe reichen die Prognosen von 0,3 bis 5 Mrd. Euro. Laut Berechnungen des MOONROC Institute of Economic Research (MIER) liegt das mittelfristig erreichbare Marktvolumen bei etwa 1,5 Mrd. Euro. Grundlage der Erhebung sind marktspezifische Besonderheiten in Deutschland sowie Erfahrungswerte im europäischen und nicht-europäischen Ausland im Fernbusmarkt.

Die Größe und Entwicklung des Marktes hängt unter anderem davon ab, wie gut die Anbieter ihre Kunden durch positive Nutzungserfahrungen / Erlebnisse überzeugen können, und dies vor allem im Vergleich zu den etablierten Verkehrsträgern wie Bahn, Auto oder Flugzeug.

Trends wie ein wachsender Mobilitätsbedarf, steigende Mobilitätskosten und ein erhöhtes Umweltbewusstsein in der Bevölkerung begünstigen den Fernbus als Alternative. Steigende Kraftstoffpreise führen zur Suche nach preisgünstigen Alternativen. Gleichzeitig soll die Personenverkehrsleistung insgesamt bis 2025 um mindestens zehn Prozent zunehmen. Die steigende Mobilitätsnachfrage verbunden mit dem Fernbus als kostengünstige Alternative eröffnet gute Wachstumsperspektiven.

Klare strategische Positionierung und verlässliches Operating Model sichert Erfolg von Fernbusanbietern

Die Möglichkeiten für einen erfolgreichen Markteintritt sind durch die Liberalisierung des Marktes gelegt worden. Doch welche Schwerpunkte sollen gelegt werden?

Ein ausgereiftes und funktionierendes Transportgeschäft für Fernbusreisen kfr. aus dem Boden zu stampfen ist kein leichtes Unterfangen. Die Aufgabenpalette reicht von einfachen Marketingskizzen mit poppiger Werbung und Online Kundenansprache, bis zur realen, operativen Planung des Betriebs, der Streckennetze, des Personals, der Operations, der Kooperationen und dem Aufbau von tragfähigen Managementstrukturen in einem noch unerschlossenen und fragilen Markt.

Als strategisches Ziel könnte man Folgendes definieren:

„Differenzierung durch Auffallen und Qualität“

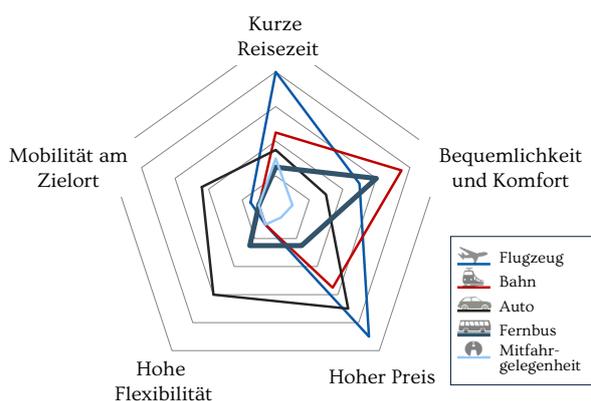
Dies würde bedeuten, die Zielgruppen sollten in einem Markt mit unzähligen Anbietern schnell erschlossen und an sich gebunden werden. Marktpotentiale sollten schnellstmöglich maximiert und Kunden zu Stammkunden und Multiplikatoren transformiert werden. Die (potenziellen) Kunden müssen das Angebot leicht wahrnehmen können, d.h. der Kontaktaufnahme- und Kaufprozess sollte entsprechend designed werden.

Beim Aufbau eines neuen Fernbusgeschäftsmodells kristallisieren sich vier Schwerpunkte heraus, die es einem ermöglichen den Markt erfolgreich zu bearbeiten.

A. Positionierung gegenüber alternativen Verkehrsträgern

Die MOONROC-Studie kommt zu dem Schluss: Der Fernbus muss günstiger sein!

Abbildung 1: Positionierung des Fernbusses gegenüber den alternativen Verkehrsträgern



Quelle: MOONROC, Infratest Verkehrsforschung

Im Thema Flexibilität, Reisezeit und Mobilität am Zielort schneidet der Fernbus deutlich schlechter ab als andere Verkehrsträger. Zwar ist der Komfort im oberen Bereich, alle anderen Faktoren lassen eine Preispositionierung aber nur im unteren Preis-Segment zu. Intelligente Differenzierungen

im Angebot können hier aber entscheidende, ökonomische Vorteile bringen.

Potenzielle Zielgruppen sieht die Studie insbesondere bei Senioren, Studenten, Pendlern, Auszubildenden, Schülern, preispfindlichen „PKW-Reisenden“, Familien sowie Gruppenfahrten. Ein zielgruppenorientiertes Vertriebsmodell ist hier Voraussetzung zur bestmöglichen Abschöpfung des Marktes. Eine Differenzierung könnte eben dann genau ein unkompliziertes Preisangebot sein. Hop-On/Hop-Off-Möglichkeiten oder eine begleitende App können Alternativen der Differenzierung darstellen.

B. Zielgruppenorientiertes Vertriebsmodell

Die Themen Zielgruppenmanagement und Streckennetz sind erfolgsentscheidend und korrelieren stark im Fernbusmarkt. Welche Städte sollen miteinander verbunden werden? Sollen auch unklassische Verbindungen/Linien angeboten werden? In welchen Linien und Taktungen sollen die Busse verkehren? Wie ist das Nutzungsverhalten der jeweiligen Zielgruppe genau? Intelligente Routenplanung zur Erhöhung der Auslastung muss das Ziel sein, um eine erhöhte Marge durchzusetzen. Neben der Verbindungen der Ballungszentren, die in starkem Wettbewerb stehen, sind Strecken von bis zu 200 km Entfernung und Verbindungen, die schlecht von der Bahn und Alternativen abgedeckten Strecken sehr interessant. Hierbei spielen Vertriebsorganisation, Steuerung, Informationsmanagement und auch ein ausgereiftes CRM eine entscheidende Rolle. Das Serviceangebot wird zum zweiten entscheidenden Faktor. Sei es beim Buchen / Umbuchen oder bei den On-Board-Angeboten.

C. Intelligentes Preismanagement

Die Marge wird wie heute schon bei Fluggesellschaften durch ein intelligentes Preismanagement gesichert. Ryanair bietet hier das Musterbeispiel für ein einfaches und doch margenträchtiges Preismanagement. Schlank, einfach verständlich und flexibel auf das Nutzungsverhalten und die Wettbewerbssituation ausgerichtet. Weiteren Service gibt es gegen Gebühren. Dadurch bietet sich die Möglichkeit, neben der preissensiblen Zielgrup-

pe auch serviceorientierte Kunden anzusprechen. Das intelligente Preismanagement berücksichtigt Kundenverhalten, Preise von Wettbewerbern und alternativen Verkehrsträgern auf den Strecken.

Abbildung 2: Mögliche Positionierung des Fernbuses

	Low Comfort	High Comfort
Full Service Anbieter		
Low Cost Anbieter		

Quelle: MOONROC

Die MOONROC-Studie sieht klare Vorteile in einer Ryanair-Strategie für den Fernbusmarkt. Die Zielgruppe ist preisbewusst, unkompliziert und neugierig. Möglichst günstig und möglichst einfach ist der entscheidende Erfolgsfaktor!

Genau deswegen muss auch über zusätzliche Einnahmequellen nachgedacht werden. So könnten beispielsweise kostenpflichtige Zusatzleistungen angeboten werden. Ideen reichen hier von Getränken, Snacks, Decken, Nackenrollen, Socken über WLAN / PrePaid-Daten-Pakete, SIM-Karten, Kopfhörern bis hin zu ähnlichen Cross-Sell-Angeboten. Eine weitere Möglichkeit sind Kooperationen mit bevorzugten Partnern wie Raststätten oder Retailern an oder in der Nähe von Busstops. Ein Preissystem, das einfach und nachvollziehbar ist, beispielsweise ein 3-stufiges Preissystem (bis 100km, bis 250 km, >250 km) kann angeboten werden, um eine möglichst einfache Preisstruktur zu schaffen. Konzentriert sich das Geschäftsmodell hingegen auf den Nischenmarkt und auf die wettbewerbsärmeren Verbindungen, ist Yield-Management ein unumgängliches Instrument um möglichst profitabel zu agieren.

D. Flexibilität und Verlässlichkeit in Operations

Transportunternehmen unterliegen strengen Auflagen bezüglich Qualifikation und Einsatzzeiten der Fahrer. Routen, Haltepunkte und Verkaufsstellen müssen genehmigt werden, oder in Absprache

mit Städten und Busbetreibern angemietet werden. Zudem ist das Thema Routenplanung und Kapazitätenantizipation eine große Herausforderung. Routen- und Ausweichrouten müssen definiert werden. Kooperationen mit lokalen Busanbietern geschlossen werden. Schließlich wagt kaum ein Anbieter im Alleingang den Weg auf das neue Terrain.

Die Abwicklung der Buchungsaufträge sichergestellt werden, inklusive Einbindung der Partner. Manche Anbieter setzen hier auf Neuentwicklungen von Verkaufs- und Kundenplattformen. Andere ändern Vorhandenes leicht ab, z.B. die Retail, oder Bahnunternehmen die in diesen Markt vorstoßen. Eine übergeordnete Personaleinsatzplanung, sowie Notfall Teams und Lösungen gehören ebenfalls auf die To Do Liste. Hat man die Minimalanforderungen für den Betrieb eines Fernbusunternehmens gelöst, stellt sich eine weitere Frage.

Welchen Beitrag leistet die Operations und IT, um ein differenzierendes Serviceangebot für den Kunden bereit zu stellen. Bei dem gegenwärtig beobachtbaren Ansturm unterschiedlichster Anbieter ist ein poppiger Auftritt und klares Marketingversprechen nicht die Herausforderung. Die eigentliche Aufgabe besteht darin, in einem Netz aus unterschiedlichen Dienstleitern und der eigenen Mannschaft, eine durchgängige Qualität und differenzierende Services für den Kunden zu bieten.

Chancen und Risiken

Gegenwärtig sind ca. 245 Fernbuslizenzen vergeben, 60 Unternehmen operieren bereits im Markt. Eine Konsolidierungswelle ist deshalb unausweichlich. Nicht alle Investitionen werden die erwarteten Wachstumsraten erzielen und positive Renditen erwirtschaften.

Die Risiken im Fernbusmarkt liegen, neben fehlender Differenzierung, vor allem im absehbaren Preiskampf. Besonders die Bahn wird den Entwicklungen am Markt nicht tatenlos zusehen und alle möglichen Hebel und Reaktionen in Bewegung setzen, um die preissensible Zielgruppe weiterhin anzusprechen. Mit der Erschließung von drei Strecken mit dem eingeführten IC Bus ist die Deutsche Bahn schon einen ersten Schritt gegangen. Weiter ist mit Spezialangeboten der Bahn auf den Busfahrtstrecken oder mit zielgruppenspezifischen

Vergünstigungen zu rechnen.

Zusätzlich könnte die Einführung einer Bus-Maut das Geschäftsmodell belasten oder weitere europäische Anbieter könnten ihre Skaleneffekte bei einem Markteintritt in Deutschland ausspielen.

Aber, der Fernbusmarkt wird durch die anhaltende Kostensteigerung bei den alternativen Verkehrsmitteln sowie durch einen weiter ansteigenden Mobilitätsbedarf begünstigt. Ergänzend ist der Fernbus eine umweltfreundliche Alternative. So verbraucht beispielsweise ein PKW personenbezogen etwa 5,5 Liter pro 100 km. Bei einem durchschnittlich besetzten Linienbus sind es nur 0,5-2,0 Liter pro 100 Kilometer und Fahrgast. Zusätzlich liegen Erfahrungswerte aus dem Betreiben von Fernbuslinien aus europäischen Nachbarmärkten vor, die die Einschätzung erlauben, dass ein signifikanter Teil der Bahnreisenden und PKW Reisenden den Fernbus als kostengünstige Alternative schätzen lernen wird.

Die Preisdifferenzierung nach unten führt aber nicht nur zu einer Umverteilung vorhandener Verkehrsmengen, sondern es werden ergänzende Kundengruppen neu erschlossen. Die Zielgruppen erhalten für einen günstigen Preis guten Komfort bei moderat höheren oder gleichen Fahrzeiten, insbesondere gegenüber dem PKW und der Schiene. Ein intelligentes, kostengünstiges Vertriebsmodell, ein dynamisches Preismanagement sowie der Aufbau einer verlässlichen und doch differenzierenden Operations sind Schlüsselfaktoren für den langfristigen Erfolg.

MOONROC ist eine führende Managementberatung. Strategischer Weitblick, Ergebnisorientierung und unternehmerische Umsetzbarkeit sind unsere Leitlinien. Wir verstehen uns als ganzheitlich denkender Partner für Unternehmer und Management. Unsere Berater kennzeichnet ihr führendes fachliches Knowhow, langjährige operative Berufserfahrung und die Fähigkeit, innovative Strategien entwickeln und umsetzen zu können.



MOONROC Advisory Partners GmbH
Ludwigstrasse 8
D-80539 München

E-Mail: [company\(at\)moonroc.de](mailto:company(at)moonroc.de)
Internet: www.moonroc.de