

4.1 Durchschlagende Branchenveränderungen

Flixbus

Ausgangssituation und Zielsetzung der Fallstudie

Wie kann es einem Start-up in weniger als fünf Jahren gelingen, zum Monopolisten einer Branche aufzusteigen? «Keine Chance», werden Sie sagen. Flixbus ist aber genau dieses Kunststück gelungen. Das Unternehmen erreichte 2018 mehr als 90 % Marktanteil im Fernbusmarkt und war erst im Jahr 2013 gestartet. Die Erfolgsgeschichte begann mit einer Reform des Personenbeförderungsgesetzes in Deutschland und dem damit einhergehenden Wegfall des Wettbewerbsschutzes für die Bahn. Seit dem 1. Januar 2013 haben Unternehmen die Möglichkeit, Städteverbindungen mit Fernbussen anzubieten.

Hauptgrund für diesen kometenhaften Aufstieg war und ist zunächst der Preis, der sich von der Bahnkonkurrenz oder anderen Busanbietern äusserst positiv abhebt. Das Durchschnittsticket kostet – auch für mehrstündige Busfahrten – lediglich 10 bis 20 Euro. Bei der guten alten Eisenbahn müssen Kunden deutlich mehr bezahlen. Normalerweise dauert es bei solchen Dumpingpreisen nicht lange, bis der Konkurs eintritt, wird der betriebswirtschaftlich vorgebildete Leser einwenden. Denn nach den Regeln der Kostenrechnung sollten die Einnahmen gedeckt sein, um längerfristig überleben zu können. Zwar erzielt Flixbus gesamthaft noch keinen Gewinn, doch die Investoren stehen nach wie vor Schlange und glauben fest an den (Gewinn-)Durchbruch.¹ Woher kommt diese Zuversicht? Die Antwort kommt von Co-Geschäftsführer Jochen Engert, der da sagt: «Die Art und Weise, wie wir vorgehen, ist fundamental anders als bei etablierten Transportfirmen.» Flixbus besitzt keine Busse, sondern arbeitet mit kleinen und mittelgroßen Busunternehmen zusammen. Die Münchener Firma entwickelt lediglich Fahrpläne sowie Servicestandards und wickelt den Onlineverkauf ab.

Diese Vorgehensweise beschert dem Unternehmen mittlerweile jährlich mehr als 40 Millionen Fahrgäste in mehr als 27 Ländern. Mit Flixtain versucht das Unternehmen seine Verbindungen weiter zu diversifizieren und noch attraktiver zu machen. Die Expansion in die USA hat parallel dazu ebenfalls schon begonnen.² Das Unternehmen, das neu unter FlixBus GmbH firmiert, hat eine Disruption ausgelöst. Wir wollen mit dieser Fallstudie erklären, wie es dazu kommen konnte.

Leistungsversprechen

Flixbus beschreibt sich selbst als eine einzigartige Kombination aus Technologie-Start-up, Internetunternehmen und klassischem Verkehrsbetrieb. Das Leistungsversprechen deutet fokussiert den Wettbewerbsvorteil an. Es ist auf der Unternehmenswebseite zu finden und lautet: «Dank einfacher Buchung und einem täglich wachsenden Ange-

bot bieten wir Millionen Reisenden die Möglichkeit, für wenig Geld die Welt zu entdecken». Dabei erfüllen die grünen Fernbusse und Fernzüge höchste Komfort-, Sicherheits- und Umweltstandards und bieten die ökologische und bequeme Alternative zum Individualverkehr.³ Bezogen auf unser Kapitel zum Leistungsversprechen, erfüllt es alle drei Dimensionen. Neben dem Preisvorteil (Nutzendimension Funktion) und einem emotional in grün gehaltenen Marktauftritt (Nutzendimension Emotion), will das Unternehmen auch Umweltstandards setzen und berücksichtigt damit explizit gesellschaftliche Anliegen (Nutzendimension Gesellschaft). Das Leistungsversprechen begeistert Kunden und vermittelt Mitarbeitern – auch in den Subunternehmen – Orientierung. So kann es gelingen, den Markenwert deutlich zu erhöhen.

Leistungsversprechen

Wir bieten Reisenden die Möglichkeit, für wenig Geld die Welt zu entdecken.

Leistungserstellung	Leistungsangebot	Kostenmodell	Ertragsmodell
IT-Plattform für die Buchung von Beförderungsleistungen mit mehr als 1000 Bussen und wenigen Zügen	Flächendeckende Transportverbindungen zu Tiefstpreisen zwischen grösseren Städten in Europa	No-Frills-Ansatz: Flixbus konzentriert sich auf die Vermarktung der Städteverbindungen über eine moderne IT-Infrastruktur	Dynamisches Preismodell zur optimalen Auslastung der Busse
Kooperation mit mehr als 250 regionalen Busunternehmen	Komfortable Busse mit Bord-WC sowie dem Verkauf von Snacks und Getränken, aber auch kostenlosem WLAN	Kilometerabhängige Fahrkostenvergütung gegenüber Busbetrieben verhindert ungeplante Kostenüberschreitungen	Attraktives Provisionsmodell für angeschlossene Busunternehmen und Reisebüros
Umweltführerschaft mit der Einführung von Elektrobussen	Attraktives Entertainmentprogramm	Niedrige Fixkosten im Bereich Personal für Stellen in der IT und im Marketing garantieren tiefe Ticketpreise	Neue Erlösquellen für die Beförderung von Expresspaketen und der Paketvermietung von Bussen
Technologisch gut entwickeltes Delay-Management-System	Bequeme Buchung über App, Webseite oder im Reisebüro. Informationen über Verspätungen, die Lage der Haltestellen und die nächsten Abfahrtszeiten		Innovative Serviceideen, die zusätzliche Erlöse generieren

Abbildung 17: Transformation des Flixbus-Geschäftsmodells

Quelle: Eigene Darstellung

Leistungsangebot

Disruption gelingt, wenn etablierte Unternehmen die neue Geschäftsidee nicht ernst nehmen. So war es auch bei Flixbus. Mit der Deregulierung des Bahnmonopols zeigte die Deutsche Bahn (DB) wenig Interesse, in den Fernbusmarkt einzusteigen. Zwar interessierten sich eine ganze Reihe von Wettbewerbern für das neue Marktsegment, doch nach weniger als drei Jahren setzte sich Flixbus durch. Das lag in erster Linie am überzeugenden Leistungsangebot. Das wichtigste Argument besteht im Preis. Zur Veranschaulichung dient ein aktuelles Beispiel: Das Auto- und Verkehrsportal «Stau.info» hat im Jahr 2018 16 Hin- und Rückfahrten zwischen Flixtrain und der Deutschen Bahn verglichen. Der Preisunterschied lag bei 75 % zugunsten von Flixtrain. Für eine Fahrt mit der Bahn zahlten Kunden durchschnittlich 70.78 Euro; bei einer Fahrt mit Flixtrain waren es nur 17.42 Euro.⁴ Die Preisunterschiede zwischen Busreisen mit Flixbus und der Beförderung mit der Bahn liegen zwischen 30 und 50 %, zugunsten von Flixbus.⁵

Über den Preisvorteil gelang es schnell, Marktanteile zu gewinnen und ein flächendeckendes Transportnetz in Europa aufzubauen. Dazu haben das komfortable Busangebot, kostenloses WLAN, der Verkauf von Snacks, die Möglichkeit, drei Gepäckstücke mitzunehmen, sowie die kinderleichte Buchung über die unternehmenseigene App beigetragen. Auch erhält der Fahrgast verlässliche Informationen über Verspätungen, Abfahrtszeiten oder die nächsten Haltestellen. Ein weiterer Wettbewerbsvorteil entsteht durch den Aufbau eines umfangreichen Entertainmentprogramms, das viele Serien und Filme zur Unterhaltung der Fahrgäste bereitstellt. Wer einen Kinofilm sehen kann, fährt lieber mit Flixbus. Die preissensiblen Zielgruppen der Schüler, jungen Familien, Senioren und Singles sind davon angetan und schätzen diese Vorteile gegenüber der Bahn.

Leistungserstellung

Die Leistungserstellung von Flixbus begründet in erster Linie die disruptive Wirkung der neuen Geschäftsidee. Das innovative Konzept basiert auf einer engen Kooperation bestehender Busanbieter mit einem technologieaffinen «Netzwerkentwickler», der bestehende Busanbieter marktplatzmässig bündelt und marketingtechnisch mit einem überzeugenden Mehrwert vermarktet. Der Name Flixbus dient als Markendach für viele Busunternehmen, die gemeinsam ein flächendeckendes Transportnetz in den deutschsprachigen Ländern anstreben. Die Fahrtabwicklung übernehmen mehr als 250 lokale mittelständische Busunternehmen. Flixbus selbst entwickelt das Netz, organisiert den Betrieb und wickelt die Buchungen ab. Dabei spielen Technologien eine wichtige Rolle.

Mit Technologie-Innovationen, wie der FlixBus-App – einem modernen Buchungs- und Ticketing-System – baute das Unternehmen eine Buchungsplattform für weit mehr als tausend Fernbusse und mittlerweile auch erste Züge auf. Die angeschlossenen Busbetreiber erhalten über

diese Plattform eine Auslastung, die der einzelne Busbetrieb nicht erzielen kann. Bei den Fernzügen von FlixTrain kooperiert das Unternehmen mit privaten Zugbetreibern in Europa.

Das für Fahrgäste kostenlose Wi-Fi und GPS-Livetracking ermöglichen ein automatisiertes Delay-Management, das die Konkurrenz auf der Schiene in der bestehenden Prognosequalität nicht bieten kann. Auch das dynamische Preismanagement beruht auf technologischem Know-how. Je nach Auslastung werden die Preise angepasst. Zudem eröffnet das dynamische Preismanagement die Möglichkeit, Rentabilitätsziele zu erreichen. Eine weitere Technologie-Innovation ist der Elektrobus mit einer Reichweite von 200 Kilometern. Ab April 2018 sollen zwischen Paris und Amiens solche batteriebetriebenen Busse fahren.

Kostenmodell

Die Netzwerkidee in Kombination mit dem Prinzip, dass jeder Akteur im Netzwerk sich auf seine Kernkompetenzen konzentrieren soll, eröffnen einen erheblichen Kostenvorsprung. So war es aus Kostenüberlegungen vorteilhaft, den Transport erfahrenen Busunternehmen zu überlassen, statt diese Kompetenz selbst teuer aufzubauen. Wie bereits erwähnt, übernehmen diese Aufgabe mittelständische Busbetriebe, die auch für die Wartung der Busse verantwortlich sind. Zwar handelt es sich dabei um den grössten Kostenblock in der Erfolgsrechnung von Flixbus, doch fallen die Transportkosten konkurrenzlos niedrig aus. Grund dafür sind tiefe Basispreise. Das illustrieren die folgenden Zahlen: 74 % der Ticketverkaufserlöse erhalten die kooperierenden Subunternehmen in Form einer Provision von Flixbus ausbezahlt.⁶ 26 % behält das Unternehmen für sich. Da mittelständische Unternehmen auf eine kostendeckende Vergütung angewiesen sind, garantiert Flixbus den Busunternehmen pro gefahrenem Kilometer eine Vergütung von 1.10 Euro. Sollte die Minimalvergütung von 1100 Euro auf einer 1000-Kilometer-Strecke nicht durch den Ticketverkauf eingenommen werden, gewährt Flixbus dem Partnerunternehmen ein Liquiditätsdarlehen. Dieses verhindert finanzielle Engpässe bei den Subunternehmen und löst keine direkten Ausgaben bei Flixbus aus; denn sollten die Ticketverkäufe zu einem späteren Zeitpunkt sprudeln, wird das Liquiditätsdarlehen um den Überschuss reduziert.

Die gefahrenen Kilometer entscheiden über den Verrechnungspreis. Die tatsächliche Fahrzeit zwischen zwei Standorten scheint in dem 2018 geltenden Vergütungskonzept keine Rolle zu spielen. Langwierige Staus gehen deshalb zulasten der Busbetriebe und führen zumindest für Flixbus zu keinen Überraschungen in der Kostenrechnung. Trotzdem sollte die Kilometerpauschale für beide Seiten – den Busunternehmern und Flixbus – ein überlebensfähiges Auskommen ermöglichen und hängt entscheidend von der Auslastung und der Preispolitik ab. Die beiden zuletzt genannten Faktoren kann Flixbus über die zentralgesteuerten Marketingbemühungen selbst beeinflussen, womit die Überlebensfähigkeit des Gesamtsystems in den eigenen Händen liegt.

Flixbus beschäftigt keine Busfahrer, Werkstattmitarbeiter oder Call-Center-Angestellten. Personalkosten entstehen bei Flixbus in erster Linie für Marketing- und IT-Aufgaben. Beispielsweise waren es in Frankreich vor dem grossen Bahnstreik 2018 gerade einmal 60 Festangestellte, die für die Vermittlung von 5 bis 6 Millionen Fahrgästen pro Jahr verantwortlich waren.⁷ Die Fixkosten fallen bezogen auf das Personal dementsprechend niedrig aus.

Je stärker die Marke Flixbus überzeugt, desto mehr Kunden interessieren sich für das Angebot. Das hohe Mass an Digitalisierung erlaubt es dem Unternehmen mit zunehmender Bekanntheit, Skaleneffekte in der Vermarktung zu nutzen. Der digitale Marktplatz für den Personentransport spielt seine tiefen Transaktionskosten bei der Vermittlung zwischen Nachfrage und Angebot mit zunehmender Grösse bzw. <Traffic> erst richtig aus. Dazu tragen der Direktverkauf ohne Zwischenhändler⁸, der vollautomatisierte Ticketverkauf und die kostengünstigen Social-Media-Aktivitäten bei. Blogger erhalten kostenlose Tickets und posten im Gegenzug ihre Erfahrungen.

Ertragsmodell

Die wichtigste Erlösquelle besteht im Ticketverkauf. Dessen Rentabilität hängt dabei in erster Linie von der Ausgestaltung des dynamischen Preismodells ab. Dieses zielt wie auch bei der Bahn oder beim Verkauf von Flugtickets darauf ab, einen möglichst günstigen Preiseindruck in der Werbung zu erwecken, insgesamt aber dennoch kostendeckend zu arbeiten. Dazu werden im Verlauf der Verkaufsphase die Preise ständig angepasst und für gewöhnlich die höchsten Preise für Restplätze kurz vor der Abfahrt erhoben. So zahlt der erste Fahrgast nur 9.90 Euro, während der Last-Minute-Kunde 49.90 Euro zahlen muss. Bisher ist es Flixbus gesamthaft nicht gelungen, mit dem erzielten Durchschnittspreis die Kosten zu decken. Aus Sicht der Gründer steht das Ziel der Marktpenetration (noch) eindeutig vor dem Ziel, ein rentables Unternehmen zu führen. Ermöglicht wird diese Einstellung durch die Investoren, die mit der Priorisierung Wachstum vor Rentabilität einverstanden sind und diese sogar fordern.

FlixCharter ist ein weiteres, vorwiegend von Reisegruppen, Vereinen und Clubs genutztes Angebot, das jedoch bisher nur sehr geringe Einnahmen generiert. Der Leistungsvorteil im Vergleich zu traditionellen Busunternehmen könnte im Preis liegen, war aber 2018 noch nicht klar erkennbar. Dahingegen könnte eine neue Einnahmequelle, der Pakettransport per Fernbus, durchaus überzeugen. Wer ein Paket um 21 Uhr in München aufgibt, das bereits am nächsten Morgen gegen 5 Uhr seinem Auftraggeber in Berlin zugestellt werden kann, freut sich über die Geschwindigkeit und wahrscheinlich auch über den tiefen Preis.⁹

Inwiefern der Verkauf von Snacks und Getränken eine rentable Erlösquelle darstellt, bleibt offen. Sicherlich versucht das Unternehmen aber mit weiteren Dienstleistungen, wie z. B. der Wahl besserer Sitze mit

grösserer Neigefunktion oder Tischablagen für Computer, zusätzliche Attraktivität für die Kunden zu generieren. Auch die Einführung einer Jahresgebühr, die bestimmte Leistungen wie Gratisgetränke, Sitzplatzreservation oder aktuelle Kinofilme miteinschliesst, könnte dabei helfen, die Rentabilität zu verbessern.

Das Ertragsmodell mit seinen unterschiedlichen Erlösquellen befindet sich in einer frühen Entwicklungsphase. Sobald das Rentabilitätsziel an Bedeutung gewinnt und die Wachstumsziele kleiner werden, bietet das Ertragsmodell weiteres Optimierungspotenzial.

Fazit

Flixbus hat nicht nur mit Fernbussen ein neues Reisesegment erschlossen, sondern den Personenverkehr mit mittlerweile mehr als 100 Millionen Fahrgästen disruptiv verändert. Etablierte Anbieter aus anderen Transportbereichen wie der Bahn oder dem Flugzeug sind stark betroffen und reagieren mit Preissenkungen. Die Entwicklung fallender Transportpreise macht es für Flixbus schwieriger, die Gewinnschwelle zu erreichen. Die Zukunft bleibt ungewiss und hängt massgeblich von der Fähigkeit ab, neue Chancen innovativ und zum Wohle der zahlreichen Stammkunden aufzugreifen.

-
1. Seit 2016 arbeitet Flixbus im deutschsprachigen Raum profitabel. Die rasche Expansion in neue Länder erlaubt im Gesamtunternehmen bisher keine Profitabilität. Vgl. Weimer, M. (2017), Ich habe lieber Flixbus als einen Dokortitel, in: Gründerszene, 21.2.2017, <https://www.gruenderszene.de/allgemein/flixbus-vier-jahre-schwaemlein-interview/2>.
 2. Vgl. Heeg, T. (2018), Flixbus attackiert die Bahn jetzt auf der Schiene, in: FAZ Nr. 56, S. 22.
 3. Vgl. <https://www.flixbus.de/unternehmen/umwelt>.
 4. Vgl. Heiniger, B., Flixbus, startet mit Kampfpreisen auf der Schiene, in: Handelszeitung am 23.3.2018, <https://www.handelszeitung.ch/unternehmen/flixbus-startet-mit-kampfpreisen-auf-der-schiene>.
 5. Vgl. Weimer, M. (2017), Ich habe lieber Flixbus als einen Dokortitel, in: Gründerszene, 21.2.2017, <https://www.gruenderszene.de/allgemein/flixbus-vier-jahre-schwaemlein-interview/2>.
 6. Vgl. Herbstreith, A. (2017), FLIXBUS - DAS GESCHÄFTSMODELL DES FERNBUSGIGANTEN IM DETAIL, in: E-Business, 10.5.2017, <https://ebusiness2020.wordpress.com/2017/05/10/flixbus-das-geschaeftsmodell-des-fernbusgiganten-im-detail/>.
 7. Vgl. Hanke, T., Flixbus ist der grosse Gewinner des Bahn-Chaos in Frankreich, in: Handelsblatt vom 4.4.2018.
 8. Diese Aussage trifft für über 90 % der Einnahmen zu. Die restlichen 10 % werden über Reisebüros, an Busbahnhöfen oder im Bus verkauft. .
 9. Vgl. Verkehrsrundschau (2016), Flixbus könnte künftig DHL-Pakete befördern, in: Verkehrsrundschau, 3.8.2016, <https://www.verkehrsrundschau.de/nachrichten/flixbus-koennte-kuenftig-dhl-pakete-befoerdern-1818154.html>