

**HOCHSCHULE  
MITTWEIDA**  
UNIVERSITY OF  
APPLIED SCIENCES



---

# BACHELORARBEIT

---

**Nina Sushkova**

**Geschäftsmodellanalyse von  
Low-Cost Carrier  
am Beispiel von Ryanair**

**2013**

Fakultät: Wirtschaftswissenschaften

---

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Geschäftsmodellanalyse von Low-Cost Carrier am Beispiel von Ryanair**

Autorin:  
**Frau Nina Sushkova**  
**32039**

Studiengang:  
**BWL**

Seminargruppe:  
**BW10w-AA**

Erstprüfer:  
**Prof. Dr. rer. oec. Serge Velesco**

Zweitprüfer:  
**Prof. Dr. rer. pol. Harald Zwerina**

Einreichung:  
Mittweida, November 2013

Faculty of economics

---

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Business model analysis of low-cost carriers on the exaple of Ryanair**

author:  
**Ms. Nina Sushkova**

course of studies:  
**Economics**

seminar group:  
**BW10w-AA**

first examiner:  
**Prof. Dr. rer. oec. Serge Velesco**

second examiner:  
**Prof. Dr. rer. pol. Harald Zwerina**

submission:  
Mittweida, November 2013

*Wer nicht vom Fliegen träumt, dem wachsen keine Flügel.*

Robert Lerch (1938)

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis.....</b>	<b>I</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>II</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>III</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>IV</b>
<b>Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>1 Übersicht auf Luftverkehrswirtschaft .....</b>	<b>3</b>
1.1 System der Luftverkehrswirtschaft .....	3
1.2 Unternehmenstypen der Fluggesellschaften.....	5
1.3 Geschäftssysteme des Luftverkehrs .....	11
<b>2 Geschäftsmodelle im Luftverkehr.....</b>	<b>13</b>
2.1 Network Carrier .....	13
2.2 Low Cost Carrier.....	15
2.3 Chartermodus .....	23
2.4 Gegenüberstellung der Geschäftssysteme.....	25
<b>3 Low Cost Carrier auf dem Luftverkehrsmarkt .....</b>	<b>30</b>
3.1 Wachstumstendenz im internationalen Luftverkehr .....	30
3.2 Low Cost Carrier in Europa .....	31
3.3 Finanzielle Ergebnisse der europäischen Fluggesellschaften .....	35
<b>4 Beispiel von Ryanair .....</b>	<b>40</b>
4.1 Geschichte .....	40
4.2 Strategie .....	41
4.3 Aktueller Stand.....	43

---

<b>5</b>	<b>SWOT-Analyse von Ryanair .....</b>	<b>52</b>
5.1	Stärke.....	52
5.2	Schwächen.....	56
5.3	Chancen .....	58
5.4	Risiken .....	59
5.5	Fazit .....	61
	<b>Zusammenfassung.....</b>	<b>62</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>V</b>
	<b>Anlagen .....</b>	<b>VI</b>
	<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>	<b>VII</b>

---

## Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
ASK	Available Seat-Kilometer
bzw.	beziehungsweise
CAPA	Centre for Asia Pacific Aviation
CASK	Cost of Available Seat-Kilometer
d.h.	das heißt
FSNC	Full Service Network Carrier
FY	Fiscal Year (Geschäftsjahr)
IATA	International Air Transport Association
LCC	Low Cost Carrier
NC	Network Carrier
OAG	Absolute Aviation Advantage
Q	Quarter (Geschäftsjahresquartal)
PAX	Passenger
RASK	Revenue per Available Seat-Kilometer
S.	Seite
s.	siehe
usw.	und so weiter
z. B.	zum Beispiel

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das System der Luftverkehrswirtschaft.....	4
Abbildung 2: Veränderung der Anzahl der Sitzplätze in verschiedene Regionen.....	31
Abbildung 3: LCC Kapazitäten auf dem europäischen Markt .....	32
Abbildung 4: Marktanteil Low Cost und Network Carrier auf dem europäischen Markt.....	33
Abbildung 5: Top 10 LCC nach Marktanteil in Europa .....	34
Abbildung 6: Erlöse (Revenue) und operatives Ergebnis (EBIT) der LCC und NC.....	36
Abbildung 7: Erlöse (Revenue) der größten europäischen Fluggesellschaften .....	37
Abbildung 8: Veränderung in Erlöse (Revenue) der größten europäischen Fluggesellschaften	37
Abbildung 9: Umsatzrendite der größten europäischen Fluggesellschaften.....	38
Abbildung 10: Umsatzrenditeveränderungen der größten europäischen Fluggesellschaften ...	38
Abbildung 11: Ryanair`s operatives Ergebnis (EBIT) und Reingewinn (Net profit).....	45
Abbildung 12: Ryanair`s Bruttoverschuldung, Brutto-Cash, und Nettoverschuldung .....	46
Abbildung 13: Veränderung der Passagiere Anzahl und Belastungsgrad .....	46
Abbildung 14: Top 10 Fluggesellschaften nach Anzahl der Sitzplätze .....	49
Abbildung 15: Ryanair`s RASK (Erlös pro ASK), CASK (Kosten pro ASK) und CASK ex fuel.....	50
Abbildung 16: Ryanair`s RASK, ACSK und CASK ex fuel gegenüber Streckenlänge.....	51
Abbildung 17: Ryanair`s Quartalsergebnisse .....	58
Abbildung 18: Anzahl der Ryanair`s Fluggäste und Prognose bis zum FY 2019.....	60



---

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Top 10 Fluggesellschaften nach Passagieranzahl .....	6
Tabelle 2: Top 10 Fluggesellschaften nach Geflogene Passagierkilometer .....	7
Tabelle 3: Top 10 Fluggesellschaften nach Fracht Tonnen Kilometer .....	7
Tabelle 4: Marktanteil von LCC in verschiedenen Regionen, FY 2011-2012.....	17
Tabelle 5: Kostenvorteile Low Cost Carrier auf Kurzstrecken.....	18
Tabelle 6: Preisvergleich Low Cost-Airlines.....	21
Tabelle 7: Gegenüberstellung der Full Service- und Low Cost-Carrier .....	26
Tabelle 8: Gegenüberstellung von Chartermodus und Low Cost-Airline.....	27
Tabelle 9: Top-10 Fluggesellschaften in Westeuropa .....	30
Tabelle 10: Top-10 Fluggesellschaften in Osteuropa .....	30
Tabelle 11: Ryanair`s finanyielle Highlights, FY 2013.....	44
Tabelle 12: Erlöse von Ryanair, FY 2012-2013 .....	47
Tabelle 13: Betriebskosten von Ryanair, FY 2012-2013.....	48
Tabelle 14: Ryanair`s Marktanteil und Platzierung in bestimmten Ländern .....	49
Tabelle 15: Kosten pro Passagier ohne Flugkraftstoff .....	53
Tabelle 16: Durchschnittliche Tarife auf dem europäischen Luftverkehrsmarkt .....	54
Tabelle 17: Ryanair`s Quartalsergebnisse .....	61
Tabelle 18:Die SWOT-Analyse von Ryanair .....	62

## Einleitung

Schon seit vorgeschichtlicher Zeit haben die Menschen von Fliegen geträumt. Das Fliegen hat sich immer mit den Vorstellungen von Freiheit, Weite und Abenteuer verbunden. Immer schon hat sich auch die Technik die Natur zum Modell genommen, um Menschenflug zu ermöglichen. Schon Leonardo da Vinci (1452-1519) beobachtete Vögel bei ihrem Flug und machte Skizzen von möglichen Flugapparat-Konstruktionen. Die technische Geschichte des Fliegens ist die Erfolgsgeschichte eines faszinierenden Fortschritts. Der zivile Luftverkehr hat seine Entwicklung nach der Gründung der ersten Fluggesellschaft von Graf von Zeppelin in Frankfurt am Main im Jahr 1909 begonnen. Kaum hundert Jahre alt, ist das Flugzeug zu einem alltäglichen Verkehrsmittel geworden, das zu den sichersten Transportmitteln überhaupt gehört. Und heutzutage spielt die Luftverkehr-Industrie eine bedeutende Rolle in der wirtschaftlichen, politischen und kulturellen Entwicklung der Gesellschaft.

Gegenwärtig sind die Träume vom Fliegen Wirklichkeit geworden. Nach den Angaben von IATA (International Air Transport Association) benutzen mehr als 5 Milliarden Menschen jährlich ein Flugzeug für ihre Ferien- oder Geschäftsreisen<sup>1</sup>. Und diese Anzahl wird sich in den folgenden 15 Jahren verdoppeln. Ein Drittel aller Reisen werden mit dem Flugzeug unternommen. Gründe für die gestiegene Nachfrage sind die Globalisierung und die Deregulierung des Luftverkehrsmarktes in einigen Schlüsselteilen der Welt. Das hat zur allmählichen Verstärkung der Konkurrenz auf dem Luftverkehrsmarkt und als Konsequenz zur Reduzierung der Preise geführt, wodurch der Flugtransport für eine breitere Masse zugänglich geworden ist. Der moderne Luftverkehrsmarkt unterscheidet sich sehr von dem früher staatlich regulierten Markt. In den letzten Jahren sind neben den großen traditionellen Fluggesellschaften (Lufthansa, British Airlines), die auch als Network Carriers bezeichnet werden, eine Reihe von sogenanntem Low Cost Carriers (LCC) in den internationalen Luftverkehrsmarkt eingetreten.

---

<sup>1</sup> <https://www.iata.org/about/Documents/iata-annual-review-2013-en.pdf>

Fluggesellschaften wie Southwest Airlines in den USA und Ryanair und easyJet in Europa sind Low-Cost-Airlines, die aufgrund von speziellen Organisationsstrategien wesentlich günstigere Flugpreise als Netzwerk Carriers bieten können (z.B. 19 EUR für einen Flug von Bremen nach Rom).<sup>2</sup> Sie verfolgen ein sogenanntes No-frills-Konzept, d. h. durch Weglassen von nicht essenziellen Kosten wesentlich niedrigere Preise als bei den Wettbewerbern erzielt. Low-Cost-Airlines haben sich zu einem festen Bestandteil des Luftverkehrs entwickelt, und es wird regelmäßig über eindrucksvolle Wachstumsraten der Low Cost Carriers berichtet. Aber wo liegen den Erfolgsfaktoren dieses Geschäftsmodells, wie Low-Cost-Airlines positive finanzielle Ergebnisse bei solch- niedrigen Preisen haben können? In dieser Bachelorarbeit wird der Versuch unternommen, das Phänomen des Low CostCarriers zu erklären und am Beispiel der Ultra-Low-Cost-Airline Ryanair die Besonderheiten der Preisbildung, der Service- und Managementstrategie dieses LCCs zu illustrieren.

Im Rahmen dieser Arbeit wird zuerst der Luftverkehr im Allgemeinen dargestellt, bevor verschiedene Fluggesellschaften als Unternehmenstypen beschrieben werden. Sodann wird eine Vergleichsanalyse von Low Cost Carriers und Network Carriers gemacht in Bezug auf die Unterscheidungsmerkmale und die Preisbildungsstrategien. Danach werden mithilfe der Statistik die Entwicklung und der aktuelle Zustand der Low-Cost-Airlines weltweit und in Europa präsentiert. Als Fallbeispiel wird wieder die irische Billigfluggesellschaft Ryanair genommen. Im abschließenden Teil werden Geschichte, Strategie, finanzielle Ergebnisse, Prognose sowie sie SWOT-Analyse von Ryanair dargestellt.

Die theoretische und methodische Informationsbasis dieser Arbeit bilden Werke von POMPL, SCHUCKERT , MÖLLER , WIEZOREK usw. Als Ursprungsdaten wurden die statistischen Materialien von IATA-, CAPA- und OAG-Jahresberichten verwendet sowie Zeitungsartikel und Daten auf den offiziellen Webseiten der Fluggesellschaften.

---

<sup>2</sup> Offizielle Website von Ryanair; Abreise Datum 26.11.2013, Stand 07.11.2013.

# 1 Übersicht auf Luftverkehrswirtschaft

## 1.1 System der Luftverkehrswirtschaft

Luftverkehr ist die Beförderung von Personen, Post und Fracht mit Luftfahrzeugen (Flugzeugen, Hubschrauber, Luftschiffen, Ballonen etc.) sowie die Benutzung des Luftraums mit Flugmodellen.<sup>3</sup> Der gewerbliche Luftverkehr unterteilt sich in Linienverkehr (regelmäßiger flugplanmäßiger, zu öffentlich bekannt gegebenen Abflugzeiten stattfindender Verkehr auf festgelegten Routen zu veröffentlichten Tarifen mit Betriebspflicht und Beförderungspflicht) und Gelegenheitsverkehr, auch Bedarfsflug-, Anforderungs- oder Charterverkehr (gewerbsmäßige Verkehre insbesondere ohne explizite Linienbindung, Betriebs- und Beförderungspflicht) genannt. Seit 1993 wird innerhalb des europäischen Wirtschaftsraumes keine rechtliche Trennung zwischen diesen Verkehrsformen vorgenommen, sodass bspw. der touristische Linienverkehr, der früher zumeist als Charterverkehr durchgeführt wurde, heute dem Linienverkehr zugerechnet wird. Zudem unterscheidet man zwischen interkontinentalem, kontinentalem und regionalen Luftverkehr.

Betrachtet man Luftverkehr nicht als ein bloß technisches Problem des Transportes von Personen und Gütern zwischen zwei Orten, sondern als Gesamtheit der damit verbundenen Organisationen und Beziehungen, dann stellt sich dieser Verkehrszweig als ein dichtes Geflecht aus zwischenstaatlichen Verträgen, Unternehmensstrategien, Preis- und Produktionskartellen, nationalen Interessen sowie öffentlichen Aufgaben dar.

Die Luftverkehrswirtschaft als Oberbegriff umfasst:

- den Luftverkehr als die „Gesamtheit aller Vorgänge, die der Ortsveränderung von Personen, Fracht und Post auf den Luftwegen dienen und alle damit unmittelbar oder mittelbar verbundenen sonstigen Dienstleistungen“,<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Definition Luftverkehr: Springer Fachmedien.

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Fokus/Stichwort/Luftverkehr.html>; 25.10.2013.

<sup>4</sup> RÖSSGER, E., HÜNERMANN, K.: Luftverkehrspolitik, S. 3.

- die Luftfahrtindustrie als die Gesamtheit der ökonomischen, organisatorischen und technischen Einrichtungen des Lufttransportes zur Produktion und Bereitstellung von Luftfahrzeugen und Infrastruktureinrichtungen wie Flughäfen oder Flugsicherungsanlagen,<sup>5</sup>
- die Luftfahrtorganisation als Gesamtheit aller Institutionen, die die rechtlichen und abwicklungstechnischen Rahmenbedingungen für die Durchführung des Luftverkehrs und die Produktion der Luftfahrtindustrie vorgeben.

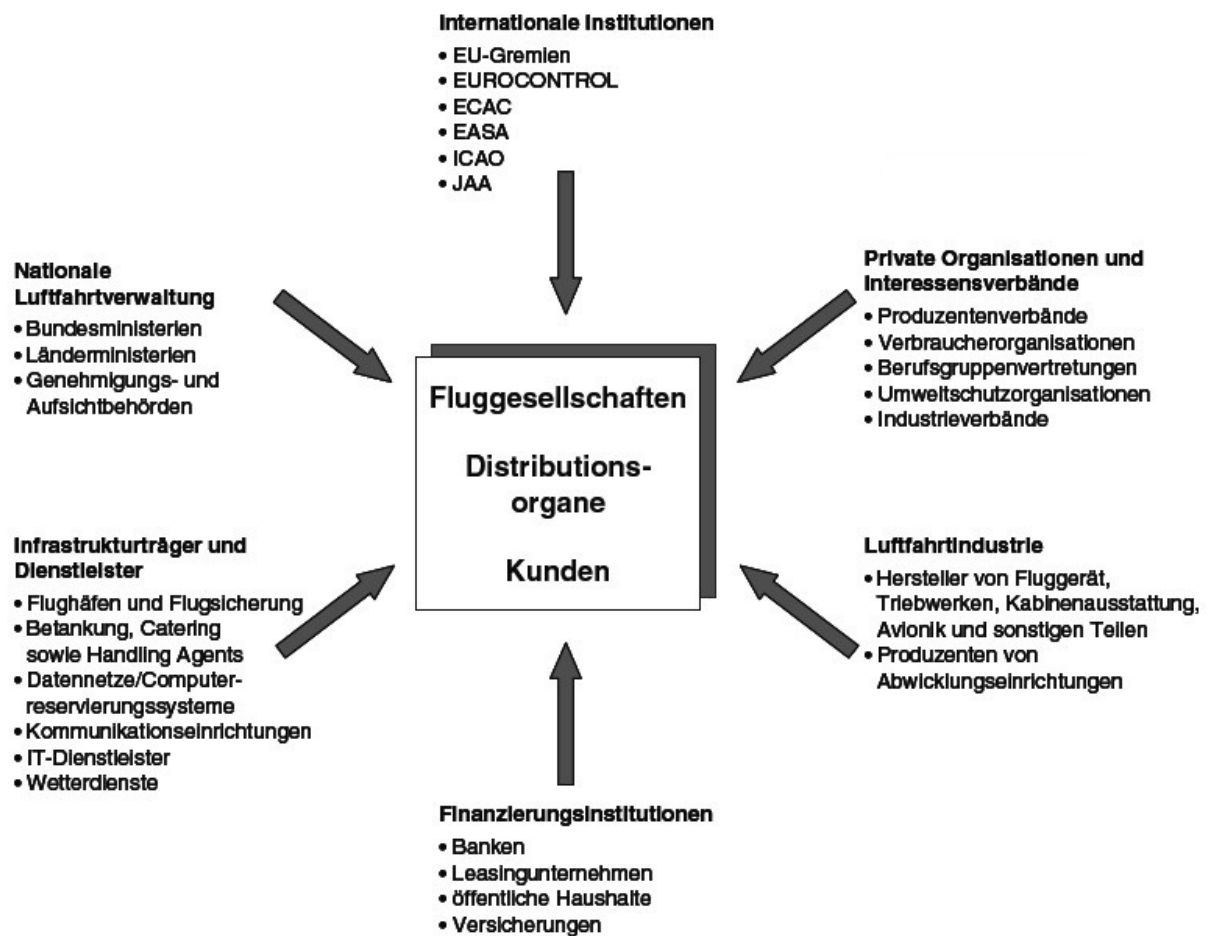


Abb. 1: Das System der Luftverkehrswirtschaft<sup>6</sup>

Bei systemtheoretischer Betrachtung der Luftverkehrswirtschaft stellen die Fluggesellschaften als Anbieter, die Verbraucher und Unternehmen als Kunden sowie die Großhändler, Agenturen

<sup>5</sup> GROSS, S.,: Tourismus und Verkehr: Grundlagen, Marktanalyse und Strategien von Verkehrsunternehmen, S.163.

<sup>6</sup> POMPL, W.,: Luftverkehr, Eine ökonomische und politische Einführung, S.18.

und Speditionen als Distributionsorgane die zentralen Komponenten dar. Daneben besteht eine Fülle von staatlichen Institutionen und privaten Organisationen, die als weitere Systemelemente zur Abwicklung des Luftverkehrs notwendig sind und sein Erscheinungsbild in unterschiedlichem Ausmaße prägen.

## 1.2 Unternehmenstypen der Fluggesellschaften

Fluggesellschaften unterscheiden sich nicht nur durch die von ihnen hauptsächlich angebotenen Verkehrsarten, sondern auch durch ihre spezifischen Unternehmensziele. Die über die Hauptfunktion Personenbeförderung und Frachttransport hinausreichenden zusätzlichen Aufgaben des Luftverkehrs im wirtschaftlichen, politischen und militärischen Bereich sowie die national divergierende Intensität staatlicher Eingriffe beeinflussen in starkem Maße die unternehmenspolitische Zielsetzung der Fluggesellschaften. Mit Ausnahme der rein kommerziellen Unternehmen werden ihnen Aufgaben zugewiesen, die außerhalb ihrer eigentlichen Tätigkeitsfelder Personenverkehr und/oder Gütertransport und in ihrer Priorität häufig vor den betriebswirtschaftlichen Zielen liegen. Damit ist auch zu erklären, dass sich trotz der geringen Rentabilität des Luftverkehrs weiterhin eine so große Zahl von Staaten und Fluggesellschaften daran beteiligen. Nimmt man die jeweils dominierende Nebenfunktion als Zuordnungskriterium, dann können folgende Typen von Luftverkehrsgesellschaften unterschieden werden:

- Nationale Flag Carrier, Liniengesellschaften mit staatlicher Mehrheitsbeteiligung, die als Monopolist oder Marktführer im jeweiligen Heimatland das wichtigste Instrument zur Durchsetzung der staatlichen Luftverkehrspolitik sind, in bilateralen Luftverkehrsabkommen bevorzugt als Beförderungsunternehmen (designatedcarrier) bezeichnet und gegenüber heimischen und ausländischen Konkurrenten protektioniert werden. Als Symbol nationaler Unabhängigkeit und technischer Leistungsfähigkeit zeigen sie die Flagge des Herkunftslandes im Ausland. Sie dienen der nationalen Selbstdarstellung und werden bei Bedarf subventioniert.
- Luftverkehrsgesellschaften mit vorwiegend gemeinwirtschaftlichen Zielen, die mit einem politisch vorgegebenen Streckennetz Luftverkehrsleistungen als öffentliche Dienstleistung vorhalten und dafür staatlich subventioniert werden.
- Devisen-Carrier, die mit ihren Einnahmen aus dem internationalen Luftverkehr das nationale Defizit an ausländischer Währung mindern sollen.

- Touristenzubringer, deren wirtschaftliches Ergebnis sich aus den Einnahmen aus der Verkehrsleistung und den Ausgaben der ausländischen Touristen im Inland ergibt.
- Kommerzielle Fluggesellschaften, deren Angebot ausschließlich unter dem Kriterium der langfristigen Gewinnmaximierung gestaltet wird.

In der Realität treten solche reinen Typen von Fluggesellschaften selten auf, da jede Luftverkehrsgesellschaft in der Regel mehrere Aufgaben zu erfüllen hat. Dennoch hat die dominierende Nebenfunktion entscheidende Auswirkungen auf die unternehmenspolitische Strategie der Angebotsgestaltung bezüglich Streckengestaltung, Kapazitäten und Preise.<sup>7</sup>

Rang	Airline	International	Airline	Domestic	Airline	Total
1	Ryanair	79,649	Southwest Airlines	112,234	Delta Air Lines	116,726
2	Lufthansa	50,877	Delta Air Lines	94,712	Southwest Airlines	112,234
3	easyJet	44,601	China Southern Airlines	79,529	United Airlines	92,619
4	Emirates	37,733	United Airlines	67,776	American Airlines	86,335
5	Air France	33,693	China Eastern Airlines	67,578	China Southern Airlines	86,277
6	British Airways	31,273	American Airlines	65,057	Ryanair	79,649
7	KLM	25,775	US Airways	47,883	China Eastern Airlines	79,611
8	United Airlines	24,843	Air China	42,551	Lufthansa	64,393
9	Air Berlin	23,179	All Nippon Airways	38,344	US Airways	54,238
10	Turkish Airlines	22,381	Qantas Airways	35,089	Air France	50,636

Tab.1: Top 10 Fluggesellschaften nach Passagieranzahl (in Tausend)<sup>8</sup>

<sup>7</sup> POMPL, W.,: Luftverkehr, Eine ökonomische und politische Einführung, S.99.

<sup>8</sup> World Air Transport Statistics (WATS), 57th Edition (vorläufige Zahlen Stand May 2013), <http://www.iata.org/publications/pages/wats-passenger-carried.aspx>, 20.10.2013.

Rang	Airline	International	Airline	Domestic	Airline	Total
1	Emirates	180,880	United Airlines	147,571	United Airlines	288,282
2	United Airlines	140,711	Delta Airlines	146,426	Delta Airlines	271,567
3	Lufthansa	136,882	Southwest Airlines	137,708	American Airlines	203,336
4	Air France	125,966	American Airlines	118,047	Emirates	180,880
5	Delta Airlines	125,141	China Southern Airlines	109,731	Lufthansa	142,512
6	British Airways	121,272	US Airways	75,047	Southwest Airlines	137,708
7	Ryanair	96,991	China Eastern Airlines	70,770	Air France	135,821
8	Cathay Pacific Airways	93,842	Air China	59,739	China Southern Airlines	135,021
9	Singapore Airlines	92,944	JetBlue	45,566	British Airways	124,318
10	KLM	86,281	Qantas Airways	42,908	Qantas Airways	108,051

Tab.2: Top 10 Fluggesellschaften nach Geflogene Passagierkilometer (Mio.)<sup>9</sup>

Rang	Airline	International	Airline	Domestic	Airline	Total
1	Emirates	9,319	FedEx	8,321	FedEx	16,108
2	Cathay Pacific Airways	8,433	UPS Airlines	4,964	UPS Airlines	10,416
3	Korean Air	8,099	China Southern Airlines	1,333	Emirates	9,319
4	FedEx	7,787	Air China	990	Cathay Pacific Airways	8,433
5	Lufthansa	7,170	Polar Air Cargo	480	Korean Airlines	8,144
6	Singapore Airlines	6,694	Hainan Airlines	446	Lufthansa	7,175
7	UPS Airlines	5,452	All Nippon Airways	428	Singapore Airlines	6,694
8	British Airways	4,728	United Airlines	391	British Airways	4,732
9	China Airlines	4,538	Shenzhen Airlines	389	China Airlines	4,538
10	EVA Air	4,470	American Airlines	343	EVA Air	4,470

Tab.3: Top 10 Fluggesellschaften nach Fracht Tonnen Kilometer (Mio.)<sup>10</sup>

<sup>9</sup> World Air Transport Statistics (WATS), 57th Edition (vorläufige Zahlen Stand May 2013), <http://www.iata.org/publications/pages/wats-passenger-carried.aspx>, 20.10.2013.

<sup>10</sup> World Air Transport Statistics (WATS), 57th Edition (vorläufige Zahlen Stand May 2013), <http://www.iata.org/publications/pages/wats-passenger-carried.aspx>, 20.10.2013.



Die meisten Linienfluggesellschaften – mit Ausnahme der amerikanischen – wurden als Flag Carrier gegründet und entwickelten ihr Streckennetz mit dem Ziel, die Verkehrsbedürfnisse vorwiegend des Geschäftsreiseverkehrs des Heimatstaates zu befriedigen.<sup>11</sup> Ein Teil von ihnen engagierte sich mit der zunehmenden Nachfrage aus dem Touristikreisesektor auch im Charterverkehr, vorwiegend durch Gründung von Tochterunternehmen. So entstand in Europa eine klare Trennung zwischen Linien- und Gelegenheitsverkehr. Durch die Liberalisierung im Gemeinsamen Markt und die Open Sky-Abkommen für den Nordatlantikverkehr kam es zur Aufhebung der luftverkehrsrechtlichen Trennung der beiden Verkehrsarten, nicht aber zum Verschwinden des Charterverkehrs nach operativen Gesichtspunkten. Dies führt, zusammen mit der zunehmenden Globalisierung des Wettbewerbs und der fortschreitenden Privatisierung von FlagCarrier, zu einer strategischen Neupositionierung vieler Fluggesellschaften und zur allmählichen Herausbildung neuer Unternehmenstypen in Europa. Nach dem Kriterium des Streckenangebots können hier folgende Erscheinungsformen unterschieden werden:<sup>12</sup>

- **Netzwerk-Carrier (Full Service Network Carrier):** Eine internationale Fluggesellschaft betreibt ein netzorientiertes System (Strecken, Flugzeiten, Tarife) mit breiter geografischer Abdeckung, bietet mehrere Beförderungsklassen an, nutzt einen differenzierten Pre-, In- und Post Flight-Service als Instrument der Positionierung durch Produktdifferenzierung und erschließt mehrere Nachfragesegmente durch eine starke Preisdifferenzierung. Als dominierende Fluggesellschaft im Heimatmarkt mit dem Betrieb von einem oder mehreren Hubs, kooperieren diese im Zu- und Abbringerverkehr mit Regionalgesellschaften und entwickeln durch Strategische Allianzen und/oder Beteiligungen ein globales Strecken- und Verkaufnetz. Zu dieser Gruppe der Full Service Network Carrier zählen:
  - 1) **Mega Carrier (Major):** Fast ausschließlich rein kommerziell orientierte, private Liniengesellschaft mit interkontinentalem Streckennetz aus Ländern mit großen Heimatmärkten oder zentraler Lage zu Absaugemärkten. SERPEN/-O'TOOL legen für die Kategorisierung als Major einen Umsatz von mindestens US\$ 2 Mrd. zugrunde.<sup>13</sup>
  - 2) **Continental Carrier:** Unabhängige Liniengesellschaft mit fast ausschließlich kontinentalem Streckennetz, die größtmäßig nach dem Mega-/Flag Carrier postiert ist. Auf

---

<sup>11</sup> SIMPSON, A.: Empires, S. 40-91.

<sup>12</sup> WIEZOREK, B.: Strategien europäischer Fluggesellschaften in einem liberalisiertem Weltluftverkehr, S. 349 f.

<sup>13</sup> SERPEN, E., O'TOOL, K.: Flagbearers, S. 77.

Sekundärhubs beheimatet, bedient diese ihr eingeschränktes Streckennetz selektiv und versucht, in den Primärhubverkehr vorzudringen. Der Touristik-Charterverkehr stellt für sie ein zunehmend wichtigeres Geschäftsfeld dar. Durch Mitgliedschaft in einer globalen strategischen Allianz sowie durch zahlreiche bilaterale Kooperationen wird der Anschluss an internationale Streckennetze gewährleistet.

3) Flag Carrier: Liniengesellschaft mit staatlicher Mehrheitsbeteiligung, die als Monopolist oder Marktführer im jeweiligen Heimatland das wichtigste Instrument zur Durchsetzung der nationalen Luftverkehrspolitik ist und in ihrer Unternehmenspolitik zudem durch staatliche Bevormundung (z. B. bezüglich Strecken, Arbeitsplätzen, Besetzung von Führungspositionen durch Karrierebürokraten) beeinflusst wird. Die Überlebensfähigkeit wird oft eher durch verkehrsrechtliche Protektion und Subventionen als durch Wettbewerbsfähigkeit gesichert.<sup>14</sup>

- Streckenspezialist (Selected Point-to-Point-Carrier): Eine nationale oder internationale Fluggesellschaft betreibt ein System (Strecken, Flugzeiten, Tarife) mit einer spezialisierten geografischen Abdeckung, bietet meist nur eine Beförderungsklasse an, nutzt vornehmlich den Preis oder die direkte Streckenführung als Instrument der Positionierung (weniger die Produktdifferenzierung), wobei das Produkt sowie die Preise meist auf bestimmte Nachfragesegmente konzentriert sind. Anders als die Netzwerkgesellschaft dominiert der Selected Point-to-Point-Carrier einzelne Märkte im Sinne von Streckenpaaren, unterhält neben einer Heimatbasis auch kleinere, dezentrale Flottenstützpunkte und bietet Anschlussflüge an, welche nicht über einen synchronisierten Hub abgewickelt werden. Teilweise kooperiert er im Zu- und Abbringerverkehr mit Netzwerkgesellschaften oder mit ausgewählten Partnern; viele Gesellschaften dieses Typs verfolgen jedoch ein autarkes Wachstum ohne jegliche horizontale Kooperationen. Zu dieser Gruppe zählen:

1) Regionalfluggesellschaft: Eigenständige Liniengesellschaft, die mit „kleineren Verkehrsflugzeugen“ (meist unter 100 Sitzplätzen) selektive Verbindungen zwischen Regionalzentren und internationalen Verkehrsflughäfen im Zubringerverkehr, zwischen Regionalflughäfen als Ergänzungsverkehr oder im Interregionalverkehr Strecken zwischen Sekundärflughäfen befliegt. Die Dienste können unter eigener Marke, als Franchise-Nehmer oder in Kooperation mit anderen Gesellschaften angeboten werden.

2) Ferienfluggesellschaft: Unternehmen des Linien- und/oder Gelegenheitsverkehrs, das im Chartermodus operiert und im Punkt-zu-Punkt-Verkehr auf von Urlaubern frequentierten

---

<sup>14</sup> POMPL, W., SCHUCKERT, M., MÖLLER, C.,: Zur Differenzierung der Geschäftsmodelle im Personenluftverkehr: Die Full Service Network Carrier, S.6.

Verbindungen mit streckenbezogenem Min-destaufkommen fliegt. Der Vertrieb erfolgt vorwiegend über Pauschalreiseveranstalter, die Bedeutung der früher aus Restkapazitäten bedienten Einzelplatzbuchungen nimmt jedoch zu. Auf nicht liberalisierten Märkten besteht Pauschalreisepaketpflicht, d. h. der Verkauf von Flugsitzen an Reisende ist nur in Verbindung mit weiteren Reiseleistungen wie z. B. Hotelübernachtungen in einem Pauschalpaket erlaubt.<sup>15</sup>

3) Low Cost-Gesellschaft: Unternehmen, das sich auf die reine Beförderung von Passagieren im point-to-point-Verkehr im Liniendienst konzentriert. Neben der Spezialisierung auf einen hocheffizienten Flugbetrieb werden dezentral Flugzeuge stationiert, Regionalflughäfen oder zweit- bzw. drittrangige Airports in der Nähe von Ballungszentren bedient sowie das Streckennetz zeitnah an die sich verändernde Nachfrage angepasst. Es wird kaum bis gar kein kostenloser, zusätzlicher Passagierservice entlang der Leistungskette angeboten und die Flugscheine sind zu günstigsten Preisen, dem hauptsächlichen Wettbewerbsinstrument, im direkten Vertrieb über das Internet zu buchen.<sup>16</sup>

4) Ad hoc-Charterfluggesellschaft: Das Unternehmen ist auf Gelegenheitsverkehr auf Anforderung spezialisiert, also z. B. als Executive-Charter für die Beförderung von Managern, Sportlern, Künstlern oder Politikern, als OwnUse-Charter für Unternehmen, als Pauschalreisecharter für Events und Tagesflüge oder als Air Ambulance für Krankentransporte (Verlegung, Rückholung) per Luft im In- und Ausland.

5) Corporate Aviation: Unternehmen aus allen Branchen nutzen zu individuellen Beförderungszwecken eigene Flugzeuge (sog. Corporate oder Business-Jets). Die Beförderung ist nicht öffentlich, Ausgangs- und Zieldestinationen werden sowohl regelmäßig als auch auf Anforderung (Gelegenheitsverkehr) direkt bedient und das Streckennetz nach den Bedürfnissen des Unternehmens konfiguriert. Aus Kostengründen nutzen viele Unternehmen und Geschäftsleute die Möglichkeiten des Fractional Jet Ownership, d. h. ein teilzeitliches Nutzungseigentum in Flugstunden pro Jahr an einem oder mehreren Flugzeugen.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> ALRAM, J.,: Post-Merger-Netzwerk-Integration aus der Sicht von Belly-Fracht am Beispiel der Lufthansa, Austrian Airlines und Swiss, S.10.

<sup>16</sup> POMPL, W.,: Luftverkehr, Eine ökonomische und politische Einführung, S.102.

<sup>17</sup> COSTA, P., HARNED, D., LUNDQUIST, J.: Rethinking the Aviation Industry, S.90.

### 1.3 Geschäftssysteme des Luftverkehrs

Im gewerblichen Personenluftverkehr können die Geschäftssysteme Linienverkehr, Chartermodus, Low Cost-System und Executive Charter unterschieden werden. Diese Einteilung orientiert sich nicht am verkehrsrechtlichen Status, sondern am operativen Modus, nach dem ein Unternehmen den Flugverkehr abwickelt.

Der **Linienflugverkehr** ist auf die Anforderungen des Geschäftsreiseverkehrs ausgerichtet, auch wenn der Anteil der Privatreisenden zunehmend steigt. Herausragendes Kennzeichen ist die Netz- und Serviceorientierung, d. h. die Fluggesellschaften versuchen, ein so weit nach den gegebenen Nachfragestrukturen wirtschaftliches Streckennetz anzubieten, das möglichst viele Abflug- und Zielorte miteinander verknüpft. Da nicht alle Orte direkt miteinander verbunden werden können, ergibt sich daraus die Anforderung der streckenmäßigen und zeitlichen Anschlussorientierung. Ein Großteil der Geschäftsreisenden plant und bucht die Flüge kurzfristig und ändert sie mitunter auch noch während der Reise, daher werden flexible Tarife ohne Restriktionen (z. B. keine Umbuchungs- oder Storno-gebühren) und die Gültigkeit des Flugscheins auch bei einer anderen als der gebuchten Fluggesellschaft (Interlinefähigkeit) erwartet.<sup>18</sup> Da Linienfluggesellschaften auch Privatreisende entweder als eigenständige Zielgruppe für touristische Destinationen oder zur Auslastung freier Kapazitäten als Kunden ansprechen, ergibt sich als Folge der unterschiedlichen Preiselastizitäten der vielfältigen Nachfrager-gruppen ein differenziertes Tarifsysteem. Angepasst an die Nachfragebedürfnisse wird das Produkt in mehreren Qualitätsversionen, d. h. Beförderungsklassen, angeboten. Der Vertrieb von Linienflügen erfolgt traditionell über Agenturen (Reisebüros) sowie zunehmend über den Direktvertrieb on- und offline.

Der **Chartermodus** wurde für das Marktsegment Privatreisende entwickelt und ist auf den eher preissensiblen Pauschalreisenden ausgerichtet. In Zusammenarbeit mit Reiseveranstaltern werden regelmäßige Flugketten nach einem vorher festgelegten Flugplan abgewickelt. Es handelt sich dabei in der Regel um einen Punkt-zu-Punkt-Verkehr ohne Vernetzung der einzelnen Strecken. Die Flüge werden in einer Einheitsklasse, lediglich auf den interkontinentalen Strecken einiger Fluggesellschaften auch mit einer höherwertigen „Comfort Class“, durchgeführt. Der Vertrieb erfolgt primär über Reiseveranstalter; der zunehmende

---

<sup>18</sup> POMPL, W.,: Luftverkehr, Eine ökonomische und politische Einführung, S.103.

Einzelplatzverkauf (Flug ohne Pauschalreisearrangement) wird fast ausschließlich über Reisebüros oder das Internet abgewickelt. Die Nachfragelenkung erfolgt über eine starke saisonale Preisdifferenzierung der Pauschalreisen und Einzelflüge.

Das **Low Cost-System** wurde in Europa erst Mitte der neunziger Jahre eingeführt. Das Nachfragesegment besteht aus Privatreisenden und preissensiblen Geschäftsreisenden. Die Kernidee des Geschäftssystems liegt in einer konsequenten Kostenreduzierung beim Produkt (z. B. keine Getränke oder Mahlzeiten im Preis inbegriffen), bei der Streckenwahl (nur Strecken mit hoher Auslastung, kosten-günstige Flughäfen), bei der Produktion (Konzentration auf Kernkompetenz „fliegen“ und weitgehendes Outsourcing) und dem Vertrieb (Direktvertrieb).

Der Executive Charter ist Ad-hoc-Gelegenheitsverkehr durch Anmietung eines meist kleineren Flugzeugs im Ganzen („Lufttaxi“). Die Nachfrager sind Geschäftsleute, prominente Künstler und Sportler sowie Politiker, für die Unabhängigkeit und Zeitersparnis wichtiger sind als die Kosten. Weitere Einsatzbereiche sind die Flugambulanz zur Rückholung kranker Urlauber sowie die Frachtbeförderung (dringend benötigte Ersatzteile, menschliche Organe zur Transplantation). Da der Flug im Auftrag des Kunden durchgeführt wird, entfällt die Abhängigkeit von den Flugplänen der Liniengesellschaften, Flugzeiten und -strecken können nach Bedarf geändert werden und das Flugzeug wartet auf den Passagier und nicht umgekehrt. Zeitersparnisse ergeben sich durch die individuelle Festlegung und Änderung der Abflugzeiten durch den Fluggast.<sup>19</sup> Ziele, die per Linie nur bei mehrmaligem Umsteigen zu erreichen sind, werden direkt angefliegen. Die An- und Abfahrtswege zu den regionalen Flugplätzen sind kurz, die Abfertigung am Flughafen (General Aviation Terminal) erfolgt ohne systembedingte Wartezeiten. Der höhere Preis wird zum Teil durch die Zeitersparnis, die im Geschäftsreiseverkehr auch eine Kostenersparnis darstellt, und den Wegfall von Übernachtungs- und Tagesspesen kompensiert. Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass die Passagiere an Bord ungestört arbeiten können; eine Konferenzzanordnung der Sitze ermöglicht Besprechungen ohne fremde Mithörer.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> POMPL, W.,: Luftverkehr, Eine ökonomische und politische Einführung, S.103.

<sup>20</sup> POMPL, W.,: Luftverkehr, Eine ökonomische und politische Einführung, S.104.

## 2 Geschäftsmodelle im Luftverkehr

### 2.1 NetworkCarrier

Full Service Network Carrier (FSNC) ist das Modell der Linienfluggesellschaften, die das traditionelle Geschäftsmodell des Passagierluftverkehrs anwenden, wie es seit Beginn der kommerziellen Luftfahrt besteht. Dieses Geschäftsmodell wird von den traditionsreichsten Gesellschaften mit der längsten Geschichte und Erfahrung in der Branche des Luftflugverkehrs wie bspw. von der KLM, von Qantas, der Deutschen Lufthansa, United Airlines, Air France oder American Airlines verwendet. Das Network Carrier lässt sich durch folgende Merkmale charakterisieren:

**Produkt:** Network Carriers Produktpolitik ist auf ein umfassendes und differenziertes Leistungsangebot gerichtet. Hierbei ist ein Mehrklassensystem, das traditionellerweise in drei Beförderungsklassen unterschieden wird, Basis der Servicedifferenzierung, mit der die gesamte Bandbreite der Nachfrager angesprochen werden soll. Gleichzeitig gehört über alle Beförderungsklassen hinweg ein vollständiger Service entlang der gesamten Leistungskette zum Grundangebot: statt Beförderung von A nach B bieten die FSNC eine Problemlösung von A bis Z.

**Preisstruktur:** Die Preisstrukturen sind der Produktqualität angepasst und innerhalb der Beförderungsklassen sehr stark differenziert. Je nach Aufenthaltsdauer, Buchungszeitpunkt und Buchungsort sind neben Normaltarifen verschiedene Sondertarife möglich. Die Ertragssituation innerhalb des gesamten Strecknetzes wird anhand von entwickelten und berühmten Monitoring- und Managementsystemen (Yield-Management, Preisdifferenzierung, Ertragsmanagement, Netzmanagement) kontrolliert und gesteuert.

**Streckennetz:** Bei der Analyse des Streckennetzes fällt auf, dass in den meisten Fällen entweder die Full Service Network Carriers mit Flag Carriers gleichzusetzen sind oder, in liberalisierten Luftverkehrsmärkten, mit denjenigen Fluggesellschaften, die aus Privatisierungsprozessen hervorgegangen sind.<sup>21</sup> Diese Gesellschaften verfügen somit primär

---

<sup>21</sup> POMPL, W., SCHUCKERT, M., MÖLLER, C.: Geschäftsmodell-differenzierung, S. 459 ff.

noch über eine dominante Marktposition sowohl auf ihren angestammten Inlandsstrecken als auch auf den Haupttrouten ins Ausland. Zudem beherrschen sie die Slot-Situation auf den wichtigsten inländischen Flughäfen. Das dichte Inlandsnetzwerk wird dabei für den Auslandsverkehr über einen oder mehrere Umsteigeflughäfen (Hubs) gebündelt, aufkommenstarke Strecken werden direkt im point-to-point-Verkehr bedient.<sup>22</sup>

**Flugbetrieb:** Wegen des unterschiedlichen Bezugs im Kurz-, Mittel- und Langstreckensektor innerhalb des Streckennetzes brauchen die FSLC einen heterogenen Flottenaufbau. Obwohl im Zuge einer gewissen Bandbreite auf Seiten der Flugzeughersteller die Typenvielfalt in Teilbereichen homogenisiert werden kann, bleibt doch die Komplexität der Flotte aufgrund der unterschiedlichen Anforderungen an die Streckenlänge, den Einsatzzweck und den Einsatzort bestehen. Deswegen sind für jeden Netzwerk-Carrier eigene spezifische Wartungssysteme und eine besondere technische Infrastruktur typisch.

**Vertrieb:** „Die Präsenz auf vielen geographischen Märkten mit einem differenzierten Produktportfolio für möglichst viele Nachfragergruppen erfordert komplexe Marketing- und Vertriebsaktivitäten. Hierzu betreiben die traditionellen Fluggesellschaften ein weit verzweigtes Vertriebsnetz.“<sup>23</sup> Die Airline-eigene „Salesforce“ mit Stützpunkten im In- und Ausland wickelt die direkten Verkaufsaktivitäten vor Ort sowie über den eigenen Onlinevertriebskanal ab. Global Distribution Systems (wie Amadeus, Galileo oder Sabre), Consolidators, Reisebüros oder Reiseveranstalter stellen den indirekten Absatz der Beförderungsleistung sicher. Fluggesellschaften versuchen durch umfassenden Kundenservice wie Bonusprogramme für Vielflieger, Ermäßigungen für Stammkunden u.ä. die langfristige Nachfrage zu sichern und die Kunden zu binden. Dadurch können vor allem die Wechselbarrieren für Geschäftsreisende erhöht werden.

**Personal:** Das Produkt resp. die vollständige Abdeckung der Servicekette hat für die FSNC in allen Bereichen eine hohe Personaldichte zur Folge. Am Boden werden aus Qualitätsgründen viele Schritte der Fluggastbetreuung, der Passagier- und Flugzeugabfertigung sowie die Wartung in der Regel von eigenem Personal durchgeführt, das auch auf den meisten angeflogenen Flughäfen zur Verfügung stehen muss. In der Luft geht die Größe der

---

<sup>22</sup> POMPL, W.,: Luftverkehr, Eine ökonomische und politische Einführung, S.105.

<sup>23</sup> POMPL, W., SCHUCKERT, M., MÖLLER, C.: Netzwerk-Carrier, S. 22.

Kabinenbesetzung aus Servicegründen über die sicherheitstechnisch festgelegten Normen hinaus. Globale Streckennetze bedingen aufgrund längerer Flugzeiten und internationaler Bestimmungen (maximale Einsatzzeiten der Crews) zudem mehr fliegendes Personal.<sup>24</sup>

**Unternehmensstruktur:** Eine komplexe Unternehmensstruktur ist für die Network Carriers sehr charakteristisch. Zur Sicherung einer größtmöglichen Unabhängigkeit wurden in der Zeit als nationale Fluggesellschaft neben dem fliegerischen Kerngeschäft (Flugbetrieb, Handling, Wartung) auch zuliefernde Funktionen im Unternehmen verankert wie z. B. Catering, Luftfracht oder Versicherungen. Der Unternehmenstyp Full Service Network Carrier kann so als internationaler Mischkonzern mit entsprechend stark vernetzten Strukturen bezeichnet werden. Zur Steuerung, Koordination und Kontrolle wird ein hoch entwickelter und spezialisierter Verwaltungsapparat unterhalten. Da die meisten Fluggesellschaften aus Wettbewerbs- und Kostengründen umfangreiche Kooperationen eingegangen sind, wird dadurch die Komplexität noch verstärkt.<sup>25</sup> Die Hauptaktivitäten von Network-Fluggesellschaften sind auf den Prinzipien des differenzierten Geschäftsmodells aufgebaut. D.h., FSNC verfolgt die Strategie der Qualitätsführerschaft, der Autarkie, der direkten Kontrolle und der Ressourcenunabhängigkeit.

## 2.2 Low CostCarrier

Die Strategie, mit niedrigen Tarifen in das Hochpreiskartell der etablierten Fluggesellschaften einzudringen, wurde schon zu Beginn der siebziger Jahre entwickelt, als das britische Unternehmen Laker Airways 1972 die Betriebsgenehmigung für einen „Sky Train“ (keine Reservierungsmöglichkeit, reduzierter Service) zwischen London und New York erhielt.<sup>26</sup> Der Flugbetrieb konnte aber erst 1977 mit Erlangung der Verkehrsrechte in den USA aufgenommen werden. Später betätigten sich Braniff (ab 1979), Virgin Atlantic und People Express (ab 1983) als Niedrigpreisanbieter über den Nordatlantik. Obwohl das Konzept wirtschaftlich nicht erfolgreich war – Laker, Braniff und People Express schieden 1986 aus, Virgin Atlantic entwickelte sich zum Qualitätscarrier – hat es dennoch den Markt erheblich

---

<sup>24</sup> POMPL, W.,: Luftverkehr, Eine ökonomische und politische Einführung, S.106.

<sup>25</sup> KEMP, R., MOUNTFORD, T., TACOUN, F.: Airline alliance survey 2005, S. 51-90.

<sup>26</sup> JANSEN, T.,: Low-Cost-Airlines auf der Fernstrecke - Nur eine Vision?, 2007, S. 87.



verändert.<sup>27</sup> Die Linienfluggesellschaften hatten auf die Aktivitäten der Preisbrecher mit stark reduzierten Sondertarifen (Apex, Stand-By-Tarife) reagiert, so dass der durchschnittliche Apex-Tarif zwischen den USA und Großbritannien 1985 auf 67% des Niveaus von 1975 sank. Dies hatte zur Folge, dass die Preise der Charterfluggesellschaften immer weniger konkurrenzfähig wurden: Ihr Anteil an den Nordatlantik-Passagieren fiel vom bisherigen Höchstwert von 42% im Jahre 1977 auf unter 10% Mitte der achtziger Jahre<sup>28</sup> und hat seitdem weiter abgenommen.

In den USA kam es nach der Deregulierung auch im Niedrigpreissegment zu einer Welle von Neugründungen, aber auch hier konnten sich langfristig nur wenige Unternehmen wie Southwest oder AirTran behaupten.<sup>29</sup> In Europa gab es, anders als in den USA, bis Mitte der neunziger Jahre nur wenige Gründungen von Low Cost-Airlines. Im innerdeutschen Linienverkehr scheiterten die 1988 gestarteten Versuche von Aero-Lloyd und Germanair, mit Hilfe ihrer günstigeren Kostenstrukturen in Ergänzung zum Charterverkehr auch Liniendienste anzubieten, schon nach einem Jahr. Ebenso erfolglos blieb 1989 das Konzept von German Wings, der Lufthansa mit niedrigeren Preisen bei hohem Serviceniveau Konkurrenz zu machen.

Erst die konsequente Entwicklung der Low Cost-Strategie durch Ryanair, easy-Jet (beide England) und Virgin Express (Belgien) brachte für dieses Geschäftssystem den Durchbruch. Dessen positive Entwicklung führte bei mehreren etablierten großen Fluggesellschaften zu Überlegungen, mit der Gründung von Low Cost-Tochterunternehmen in diesen Markt einzusteigen, so z. B. zuerst British Airways mit Go und KLM mit Buzz und Basiq Air sowie später Lufthansa mit German Wings oder TUI mit Hapag Lloyd Express.<sup>30</sup> Durch die anhaltend hohen Wachstumsraten der Unternehmen hält der Low Cost-Bereich im Jahr 2012 inzwischen einen Kapazitätsanteil von 38% der wöchentlich angebotenen Sitze in Europa.<sup>31</sup>

---

<sup>27</sup> BALDWIN, R.: Regulating the Airlines, S. 108-116.

<sup>28</sup> HOFTON, A.: Trans-Atlantic Air Travel, S. 13; POMPL, W.: Nordatlantik- Flugverkehr, S. 14.

<sup>29</sup> BLEEKE, J. A.: Strategic Choices, S. 84; KRAHN, H.: Markteintrittsbarrieren, S. 54.

<sup>30</sup> CONRADY, R., POMPL, W.: Low-Cost als strategische Option, S. 565.

<sup>31</sup> Amadeus Air Travel Traffic Intelligence study, 16.04.2013.

Region	Marktanteil FY2011 (%)	Marktanteil FY2012 (%)	Veränderung (%)
Europa	36,5	38	+1,5
Nordwestpazifik	35,5	36,6	+1,1
Nordamerika	29,5	30,2	+0,7
Lateinamerika	26,6	24,9	-1,7
Asien	16,5	18,6	+2,1
MittlererOsten	11,7	13,5	+1,8
Afrika	9,4	9,9	+0,5

Tab. 4: Marktanteil von LCC in verschiedenen Regionen, FY 2011-2012.<sup>32</sup>

Es gibt jedoch keine Low Cost-Strategie schlechthin, vielmehr verfolgt jedes Unternehmen ein eigenes Konzept, so dass die Bandbreite der in diesem Marktsegment tätigen Fluggesellschaften von der NoFrills-Airline mit Verzicht auf nahezu alle zusätzlichen Serviceleistungen wie Bordverpflegung oder Zeitungen bis hin zum „Full-Service fliegen, wenig zahlen“ reicht.<sup>33</sup> Grundsätzliche Hauptmerkmale des Low Cost-Geschäftssystems sind:

- die mit Linienfluggesellschaften vergleichbaren Destinationen,
- eine mit Charterfluggesellschaften vergleichbare Kostenstruktur,
- ein neuartiges Produkt- und Servicekonzept,
- die konsequente Konzentration auf den Aktionsparameter „Preis“.<sup>34</sup>

Um diese strategischen Erfolgsfaktoren zu realisieren, sind eine Reihe konkreter geschäftspolitischer Maßnahmen in den Bereichen Streckenmanagement, Operations, Vertrieb und Service umzusetzen. Die sich daraus ergebenden möglichen Kostenvorteile führen nach einer Kaskade-Studie von DOGANIS,<sup>35</sup> die auf einem modifizierten Vergleich von British Midland als Full Service-Liniengesellschaft und easyJet als Low Cost-Carrier basiert, gegenüber dem Geschäftssystem Linienverkehr zu einem Kostenniveau von ca. 40-45%.

<sup>32</sup> <http://skift.com/2013/04/16/low-cost-carriers-captured-a-larger-slice-of-every-market-in-2012/>

<sup>33</sup> SCHRÖDER, T.: Marketingstrategien auf Unternehmenswebsites im internationalen Vergleich, S.57.

<sup>34</sup> POMPL, W.: Luftverkehr, Eine ökonomische und politische Einführung, S.108.

<sup>35</sup> DOGANIS, R.: Airline Business, S. 150.

CarrierTyp	Kostenreduzierung (%)	Kosten pro Passagier (cost per pax)
<b>NetworkCarrier</b>		100
<b>Low-costCarrier</b>		
HöhereDichtevonSitzgelegenheiten	-16	84
HoheAuslastungvonFlugzeuge	-3	81
Niedrige Flug- und Kabinen Personalaufwendungen	-3	78
Verwendung der billigen sekundären Flughäfen	-6	72
Outsourcing der Wartung von Flugzeuge	-2	70
Minimale Flughafenstation- und outsourced Bearbeitungskosten	-10	60
Bordverpflegung	-6	54
KeineAgenten-Provisionen	-8	46
ReduzierteReservierungskosten	-3	43
NiedrigereVerwaltungskosten	-2	41

Tab. 5: Kostenvorteile Low CostCarrier auf Kurzstrecken<sup>36</sup>

**Flugplan:** Das Streckennetz verbindet vorzugsweise aufkommenstarke europäische Wirtschaftszentren im sogenannten „Point-to-Point-Verkehr“ miteinander. Das eigen-ständige Verkehrsaufkommen (Verkehr ohne vor- oder nachgelagerte Anschlussflüge) zwischen diesen Destinationen ist entweder bereits sehr hoch oder kann erheblich gesteigert werden, so dass ein für eine Low Cost-Strategie ausreichend großes Nachfragesegment existiert. Von wenigen Ausnahmen abgesehen wird keine direkte Streckenkonkurrenz mit starken Wettbewerbern gesucht, da damit zu rechnen ist, dass diese den Niedrigpreisen mit Sondertarifen (bei geringer Angebotskapazität und mit starken Restriktionen) und Frequenzausweitung begegnen. Vielmehr werden auf Parallelmärkten (bei Städten mit mehreren Flughäfen) Flughäfen bedient, auf denen die Konkurrenz nicht vertreten ist (z. B. Luton statt London-Heathrow). Darüber hinaus sind in erreichbarer Nähe großer Wirtschaftszentren häufig kleinere Flughäfen vorhanden, die zu geringeren Kosten angeflogen werden können (z. B. Stansted bei London, Hahn in der Nähe des Flughafens Rhein/Main und Berlin-Schönefeld statt Berlin-Tegel) und für die Flugreisenden die Vorteile geringerer Parkgebühren, kürzerer Wege am Airport und geringerer Passagierdichte bieten. Auf diesen Flughäfen sind deutliche Kosteneinsparungen

<sup>36</sup> DOGANIS, R.: Airline Business, S. 150.

durch geringere Start- und Landegebühren und geringere Kosten für die Bodenabfertigung zu erreichen.<sup>37</sup> Ein weiterer Vorteil dieser Sekundärflughäfen besteht darin, dass zumeist auch zu attraktiven Tageszeiten, also zu den für Geschäftsreisende günstigen Morgen- und Abendstunden, Slots für Starts und Landungen zur Verfügung stehen.

Da Low Cost Operations primär auf das Marktsegment des eigenständigen Verkehrs zielen, ist die für globale Carrier so bedeutsame Netzbildung für Low Cost-Carrier irrelevant. Zudem wird im Gegensatz zu globalen Netzcarriern auf Interlinefähigkeit verzichtet. Die fehlende Hubanbindung stellt somit keinen Nachteil dar.<sup>38</sup>

**Flugzeuge:** Für eine kostengünstige Produktion im Luftverkehr ist ein hoher Nutzungsgrad des kapitalintensiven Produktionsfaktors „Flugzeug“ von großer Bedeutung. Die Flugzeugumläufe sind daher so zu optimieren, dass eine maximale Einsatzdauer der Flugzeuge erreicht wird. Bei der Entwicklung des Flugplans sind somit operationelle Einflussfaktoren in sehr starkem Maße zu berücksichtigen. Eine Optimierung der Kostenstruktur wird in aller Regel durch eine Reihe von Maßnahmen angestrebt. Die Flugzeugproduktivität wird durch die fixen Punkt-zu-Punkt-Umläufe, kurze Umschlagzeiten (schnelleres Boarding durch Verzicht auf eine Sitzplatzzuteilung, keine Zeitverluste durch Laden von Fracht und Catering) und dichte Bestuhlung mit nur einer Beförderungsklasse gesteigert. Durch eine einheitliche Flugzeugflotte werden Komplexitätskosten insbesondere in den Bereichen Personalqualifikationen (im fliegerischen und im Technik-Bereich) und Wartungs- und Instandhaltungsdienste (Ersatzteilbevorratung) vermieden. Die Finanzierung der Flugzeuge und des für den Flugbetrieb erforderlichen technischen Geräts erfolgt aus Kostengründen weitgehend über Leasing. Lediglich in den Fällen, in denen ausreichendes Eigenkapital zur Verfügung steht, findet der Kauf von Flugzeugen statt.<sup>39</sup>

**Wartung:** Flugzeugwartung ist nur in großbetrieblichen Organisationsformen kostengünstig darstellbar, es ist ein typisches EconomiesofScaleGeschäft. Da Low CostCarrier in aller Regel die kritische Masse für eine kostengünstige Technik alleine nicht aufweisen, werden

---

<sup>37</sup> STERZENBACH, R.,: Luftverkehr: betriebswirtschaftliches Lehr- und Handbuch, S.177.

<sup>38</sup> STERZENBACH, R.,: Luftverkehr: betriebswirtschaftliches Lehr- und Handbuch, S.180.

<sup>39</sup> POMPL, W.: Luftverkehr, Eine ökonomische und politische Einführung, S.109

Technikdienstleistungen konsequent an spezialisierte Werftbetriebe vergeben (Outsourcing). Gleichzeitig wird damit der Aufbau von Fixkosten vermieden.

**Besatzung:** Da ein erheblicher Anteil der Personalkosten auf den fliegerischen Bereich entfällt, sind an dieser Stelle alle Möglichkeiten zur Kostensenkung auszuschöpfen:

- geringeres Gehaltsniveau bei längerer Arbeitszeit,
- Einsatz junger Crews mit niedrigen Einstiegsgehältern,
- Einsatz von Personal aus Ländern mit niedrigem Lohnniveau,
- Vermeidung gewerkschaftlicher Organisation des fliegerischen Personals,
- Ausschöpfung der Crewarbeitszeiten bis an die Grenze der gesetzlichen Möglichkeiten,
- Vermeidung freiwilliger sozialer Leistungen,
- Fliegen mit Minimum-Crew, d. h. mit möglichst geringer, lediglich den gesetzlichen Sicherheitsanforderungen entsprechender Anzahl von Flugbegleitern,
- Reduktion der Crew-Reisekosten durch dezentrale Einsatzstellen.

**Verkauf/Vertrieb:** Die Vertriebskosten werden durch Direktvertrieb über Internet und Call Center niedrig gehalten. Damit werden insbesondere die Kosten für den Anschluss an Computerreservierungssysteme sowie Kosten für eigene Verkaufsstellen und Provisionen bei Fremdvertrieb gespart, die für die Anforderungen der Low Cost-Carrier überfunktional und damit zu kostenaufwendig sind.<sup>40</sup> Deren interne Reservierungssysteme basieren auf gekaufter oder geleaster PC-Branche-Software, die für Reservierung, Flug- und Crewplanung sowie Abrechnung ausreichend ist.<sup>41</sup> Fluggesellschaften, die Flugscheine erst beim Check-in zusammen mit der Bordkarte ausstellen oder die mit elektronischen Tickets arbeiten, können durch den Verzicht auf vorherige Ausstellung und Zusendung der Flugscheine zusätzlich Kosten reduzieren. Die Bezahlung mittels Kreditkarten oder Lastschriftverfahren hat eine positive Liquiditätswirkung, da hier die Einnahmen schneller verfügbar sind als bei der konventionellen monatlichen Abrechnung über den BSP.

**Verwaltung:** Die Verwaltung von Low-Cost Carrier ist durch sehr schlanke Strukturen gekennzeichnet. Lean Management wird ebenso realisiert wie das Outsourcing aller nicht

---

<sup>40</sup> STRAUB, N.,: Das Geschäftssystem Low Cost-Carrier,

<sup>41</sup> POMPL, W.,: Luftverkehr, 4.Auflage, S.120.

strategisch relevanten Bereiche. In der eigenen Organisation werden daher nur unmittelbar mit dem Kerngeschäft zusammenhängende Leistungen erbracht, alle anderen Vorleistungen und Tätigkeiten werden extern zugekauft.

**Servicekonzept:** Erhebliche Kosteneinsparungsmöglichkeiten ergeben sich durch einen weitgehenden Verzicht auf Bordmaterialien, Bordverpflegung und sonstigen Kundenservice. So verzichten Low Cost Carrier meist auf die Bereitstellung von Zeitung und Zeitschriften, bieten keine Mahlzeiten (allenfalls ein alkoholfreies Getränk) und vermeiden kostenintensive Kundenservices wie Kinderbetreuung, Wheelchair-Dienste oder Lounges. Zu den ergänzenden Services globaler Netzwerk Carrier gehören in aller Regel Vielflieger- bzw. Bonusprogramme. Low Cost Carrier verzichten aus zweierlei Gründen auf derartige Kundenbindungsprogramme. Zum einen verursacht die Administration der Programme nicht unerhebliche Kosten, zum anderen geht man davon aus, dass ein niedriges Preisniveau ausreichende Kundenbindung erzeugt.<sup>42</sup>

**Preiskonzept:** Der Preis ist bei Low Cost Carriern das mit weitem Abstand wichtigste Marketinginstrument. Die Preise sind im Vergleich zu den etablierten Konkurrenten erheblich niedriger. Zudem sind die Preisstrukturen für Kunden sehr einfach durchschaubar, da nur zwei oder drei unterschiedliche Tarife und häufig Preise gewählt werden, an die sich der Kunde leicht erinnern kann (z. B. € 19,- oder € 49,99). Die Kommunikation der Preise erfolgt in Form intensiver Endverbraucherwerbung, die den attraktiven Preis als einzige Botschaft in den Mittelpunkt der Werbung stellt.<sup>43</sup>

Airline	Strecke	Preisinkl. Steuern
<b>LowCost-Carrier</b>		
Ryanair	Frankfurt/Hahn–London/Stansted–Frankfurt/Hahn	48
easyJet	Köln/Bonn–London/Stansted– Köln/Bonn	96
germanwings	Köln/Bonn–London/Stansted– Köln/Bonn	149
<b>VergleichswerteNetzwerk-Carrier</b>		
Lufthansa	Frankfurt/Main–London/Heathrow–Frankfurt/Main	159
BritishAirways	Frankfurt/Main–London/Heathrow–Frankfurt/Main	142

Tab. 6: Preisvergleich Low Cost-Airlines<sup>44</sup>

<sup>42</sup> POMPL, W.: Luftverkehr, Eine ökonomische und politische Einführung, S.110

<sup>43</sup> STERZENBACH, R.: Luftverkehr: betriebswirtschaftliches Lehr- und Handbuch, S.190.

<sup>44</sup> Alle Preise per online-Abfrage Ende Oktober 2013 für Abflug EndeNovember 2013 unter: [www.ryanair.com](http://www.ryanair.com), [www.easyjet.com](http://www.easyjet.com), [www.germanwings.com](http://www.germanwings.com), [www.lufthansa.com](http://www.lufthansa.com) und [www.britishairways.com](http://www.britishairways.com).

Die zukünftigen Herausforderungen an das Management von Low Cost Airlines sind:

- Die wachsende Konkurrenz von Low Cost Airlines untereinander, da sie zunehmend gleiche Strecken bedienen.
- Die Gefahr der Überkapazität durch schnelles unternehmensinternes Wachstum. Hier können schon kleine Nachfrageeinbrüche ein Erreichen des breakeven-load-factors verhindern oder ertragsmindernde Preissenkungen einleiten. Die bisherige Entwicklung der Low Cost Airlines fand in einem von Wachstum geprägten wirtschaftlichen Umfeld statt und wurde noch nicht durch erhebliche Konjunkturabschwünge geprüft.
- Überdurchschnittliche Kostenerhöhungen sind wahrscheinlich, da die Low Cost Airlines als Start-Up zunächst günstige Verträge mit Flughäfen, Abfertigungsgesellschaften und Personal schließen konnten. Mit zunehmender Etablierung werden Vertragserneuerungen nicht mehr unter solchen Ausnahmebedingungen stattfinden. Der zyklisch auftretende Mangel an Piloten bei den großen Fluggesellschaften lässt auch bei den Low Cost Carrier erhebliche Gehaltsanhebungen erwarten.<sup>45</sup>
- Bei zunehmendem Wachstum steigen die Verwaltungskosten überproportional.
- Die Ausweitung des Streckennetzes ist dort begrenzt, wo es zur Konkurrenz mit den Ferienfluggesellschaften kommt.<sup>46</sup> Diese erscheinen selbst bei ähnlichen Strecken wettbewerbsfähiger, da sie mit der Vercharterung des Hauptkontingents an Reiseveranstalter eine hohe Grundauslastung haben und durch den Einsatz größerer Flugzeuge mit längerer Einsatzdauer (Nachtflüge, Wochenende) Kostenvorteile erzielen.<sup>47</sup> Linienmäßige Bedienung (z. B. täglicher Shuttle-Verkehr), Einzelplatzbuchungen, dualer Vertrieb über Reisebüros und Online-Medien sowie ein Ertragsmanagement, bei dem Last-Minute-Angebote mit stufenweiser Preisreduzierungen je nach Auslastungssituation auf den Markt gebracht werden, sichern ihnen eine hohe Akzeptanz bei den Verbrauchern.<sup>48</sup>

---

<sup>45</sup>So schloss beispielsweise Ryanair Ende 2000 nach Streikdrohungen der Piloten Verträge mit jährlichen Gehaltssteigerungen von 3% bis 2005 bei gleichzeitiger Reduzierung der Arbeitszeit. Vgl. o. V.: Frieden für kurze Zeit, S. 33.

<sup>46</sup>GALLACHER, J.: New challenge, S. 68.

<sup>47</sup>BAKER, C.: War of independents, S. 78.

<sup>48</sup>POMPL, W.: Luftverkehr, Eine ökonomische und politische Einführung, S.112

## 2.3 Chartermodus

Dieses Geschäftsmodell ist ab den 1960er und 1970er Jahren vor allem aus einer starken touristischen Nachfrage nach Flugbeförderung entstanden. Schwerpunkte des Verkehrs im Chartermodus sind vor allem in Europa zu finden, der hier schematisch als Nord-Süd-Verkehr zu touristischen Zielen im Mittelmeerraum zu sehen ist; traditionelle Quellländer sind somit vor allem nordeuropäische Länder wie Skandinavien, Großbritannien, Deutschland oder die Benelux-Staaten. In supranationalen Märkten (Open Skies) verschwimmen die Grenzen zwischen Charter- und Linienverkehr immer mehr. Beispielsweise ist innerhalb der Europäischen Union die verkehrsrechtliche Trennung seit 1993 aufgehoben und ein Grossteil der Ferienflüge wird als planmäßiger Linienverkehr durchgeführt.

Fluggesellschaften im Chartermodus passen im Gegensatz zu den Full Service Network Carriern das Beförderungsprodukt an das Angebot der Reiseveranstalter und deren Nachfragesegmente an. Je nach Integrationsgrad in die Wertschöpfungskette des Reiseveranstalters bestimmt dieser über die Produkteigenschaften. Entsprechend wirkt sich dies auf die angebotenen Serviceleistungen der Ferienfluggesellschaft am Boden und in der Luft aus. Da der Stellenwert des Produktelementes Beförderung mit seinen Serviceleistungen innerhalb des Gesamtproduktes nur eine untergeordnete Rolle einnimmt, ist das Serviceangebot am Boden meist auf das Notwendigste reduziert und fallweise fast auf das Niveau von Low Cost-Airlines gesenkt.<sup>49</sup> Auf den europäischen Strecken wird auch im Charterbereich nur eine „Einheitsklasse“ angeboten. Jedoch sind Unterhaltungs- und Verpflegungsmöglichkeiten im Flugpreis enthalten und können zum Teil mit den Standards der Full Service-Carrier durchaus konkurrieren.

„Für den Charter-Modus ist ebenso charakteristisch, dass die Beförderungsleistung nicht über die Fluggesellschaft selbst, sondern als Leistungsbündel (Pauschal-)Reise über die Vertriebsstrukturen der Reiseveranstalter (oder Intermediäre wie beispielsweise Reisebüros) vertrieben wird. Da somit die Chartergesellschaften praktisch die Funktion eines reinen Kapazitätsbereitstellers für die Reiseveranstalter übernehmen, sind kaum eigene Vertriebsstrukturen notwendig. Somit kann auf den Unterhalt eines aufwendigen Verkaufs-

---

<sup>49</sup> POMPL, W.: Tourismusdienstleistungen, S. 402 ff.



und Verwaltungsapparates verzichtet werden.“<sup>50</sup> Abteilungen für bestimmte betriebswirtschaftliche Funktionen wie beispielsweise das Ticketing, die Buchhaltung, die Abrechnung oder das Yield-Management sind im Charterbereich, verglichen mit dem Linienverkehr nur in eingeschränktem Maße notwendig. Die Zahl der Management- und Steuerungsebenen ist reduziert und die Hierarchiestruktur kann flach gehalten werden. Diese Komplexitätsreduzierung ist auch im Netzmanagement und Flugbetrieb festzustellen. Die Ferienfluggesellschaften betreiben das Fluggerät innerhalb Europas im Einheitsklassenkonzept mit hoher Bestuhlungsdichte im „Punkt-zu-Punkt“-Verkehr. In Zusammenarbeit mit den Reiseveranstaltern werden regelmäßige Flugketten nach einem vorher festgelegten Flugplan abgewickelt. Da Rahmendaten der Reiseveranstalter wie Destinationsanzahl, Frequenzen, Maximalkapazitäten sowie bestätigte Frühbuchszahlen schon weit vor Beginn der Flugplanperiode feststehen, können der Flotteneinsatz und der Personalbedarf früher und exakter als im Linienbereich geplant werden.

In den letzten Jahren wurden vor allem deutsche und britische Chartergesellschaften (bspw. Condor, Hapag-Lloyd Flug, LTU, Britannia und JMC) durch Kapitalbeteiligungen und Akquisitionen eng an große Reiseveranstalter (TUI, Thomas Cook, Rewe-Gruppe) gebunden. Durch diese vertikale Integration haben die Reiseveranstalter versucht, über die gesamte touristische Wertschöpfungskette hinweg den Einfluss auf die Produkterstellung zu verstärken, Schlüsselressourcen direkt zu kontrollieren und Skaleneffekte zu realisieren.<sup>51</sup> Um die Auslastung der Kapazitäten zu erhöhen, verstärken die Ferienflieger – abhängig vom Integrationsgrad – in den letzten Jahren den Einzelplatzverkauf und wenden sich einer Flexibilisierung des Flugplanes zu. Jedoch sind durch Überschneidungen in Teilen der Zielgebiete und Nachfragesegmente alle Chartergesellschaften gleichermaßen einem zunehmenden Wettbewerb durch Low Cost Gesellschaften ausgesetzt.<sup>52</sup>

---

<sup>50</sup>SCHUCKERT, M., MÖLLER, C.: Low Cost Carrier und Chartermodus: Grundprinzipien und Geschäftsmodelle, S. 474.

<sup>51</sup>BIEGER, T., DÖRING, T., LAESSER, C.: Transformation of Models in the Airline Industry, S. 72.

<sup>52</sup>WILLIAMS, G.: Airline Competition, S. 119 f.

## 2.4 Gegenüberstellung der Geschäftssysteme

Lange bevor in Europa Mitte der 1990er Jahre die Entwicklung der Low Cost Gesellschaften begann, operierte dieser Typ von Luftfahrtgesellschaft bereits erfolgreich in den USA. Im Gegensatz zu den traditionellen Liniengesellschaften (Full Service Network-Carrier), die ein Qualitätskonzept mit einem umfangreichen Serviceangebot und einer stark differenzierten Produktpalette verfolgen, ist das Geschäftssystem der Low Cost Carrier als Preiskonzept auf einer konsequenten Kostenreduzierung aufgebaut. Wesentliche Vorteile sichern sich die Low Cost-Gesellschaften vor allem durch die Konzentration auf eine schlanke und effiziente Organisation im Flugbetrieb. Unter dem Stichwort „light assets“ sind operative und vor allem kapitalintensive Unternehmensaktivitäten zusammengefasst, welche bei traditionellen Liniengesellschaften meist noch in den eigenen Wertschöpfungsstrukturen integriert, bei den Low Cost Airlines aber von vornherein ausgelagert sind.<sup>53</sup>

Die strategischen Erfolgspositionen des Low Cost Geschäftssystems gegenüber dem traditionellen Ansatz der Liniengesellschaften lassen sich wie folgt subsumieren: Durch die konsequente Konzentration auf die Kernleistung und die Reduktion der Produktions- und Prozessstrukturen entlang der Wertschöpfungskette versetzt das Low Cost Geschäftsmodell auf der Anbieterseite in die Lage, die Transportleistung mit flexiblen Unternehmensstrukturen zu vergleichsweise niedrigen Kosten zu produzieren. Dies ermöglicht den Gesellschaften nachfrageseitig, die eigentliche Transportleistung wesentlich günstiger als die Mitbewerber anzubieten, wodurch der Preis als das wichtigste Marketinginstrument einen starken Nachfragesog bewirkt. Diesem kann das Angebot durch die flexiblen Unternehmensstrukturen dann optimal angepasst werden. Gegenüber den traditionellen Mitbewerbern sichern Kostenstruktur, Unternehmensarchitektur und das Preissystem den Erfolg ab. Somit operiert das Geschäftssystem „Low Cost“ mit veränderten Parametern in einem bekannten Marktumfeld. Im Gegensatz zu den FSNC und den Low Cost-Gesellschaften sind zwischen Chartermodus und den Low Cost-Airlines in weiten Bereichen dieser Gesellschaftstypen konzeptionelle und strukturelle Übereinstimmungen festzustellen.<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup>OTT, J., NEIDL, R.: Turbulent Flight, S. 197 ff.

<sup>54</sup> POMPL, W.: Luftverkehr, Eine ökonomische und politische Einführung, S.114.

	<b>Full Service Network-Carrier (FSNC)</b>	<b>Low Cost-Airline (LCC)</b>
<b>Leistungskonzept</b>	Globales Streckennetz, hohe Frequenzen, schnelle Umsteigeverbindungen, zentrale Airports, Hub-and-Spoke-Konzept. Starke Differenzierung der Kundengruppen, des Produktes (Mehrklassensystem) und des Serviceangebots.	Punkt-zu-Punkt-Verbindungen, selektives Streckenangebot, wenige Verbindungen, dezentrale Flughäfen. Einheitliche Trans-portklasse für Leisure- und Business-Verkehr. Keine Lounges, Sitzplatzreservierung, In flight-Catering.
<b>Kommunikationskonzept</b>	Komplexe Markensysteme, Loyalitätsprogramm (Frequent Flyer Programm).	Bekanntheitswerbung selektiv in relevanten geographischen und virtuellen Märkten. Aggressive Preiskommunikation. Kaum Kundenbindungsmaßnahmen
<b>Vertriebskonzept</b>	Ausschöpfung aller direkten und indirekten Vertriebskanäle, komplexe Vertriebs- und Preisstruktur, Präsenz in Computerreservierungssystemen.	Eigenvertrieb vornehmlich über virtuelle Kanäle (Internet, Call Center). Airlinespezifisch auch Fremdvertrieb über Intermediäre (Reisebüros).
<b>Ertragskonzept</b>	Aufwendiges Revenue- Management. Grosse Abhängigkeit von Nebengeschäften im Service-Bereich.	Einfache Pricing-Systeme, konsequente Kostenoptimierung auch im Marketing, Transport oft einzige und ausreichende Einnahmequelle.
<b>Wachstumskonzept</b>	Teurer Kampf um Marktanteile über Grenzkostenpreise, verstärkte Merger & Acquisition-Aktivitäten, Einkauf in Allianzsysteme, Diversifikation etc.	Sequentieller Ausbau des Streckennetzes: Wird eine Route erfolgreich betrieben, wird nächste Route eröffnet. Ggf. Gründung einer Tochtergesellschaft.
<b>Schlüsselkompetenz</b>	Netzwerk- und Flottenmanagement, Marketingkompetenz, Steuerung der Holdingstrukturen.	Marktpräsenz und Kostenkompetenz.
<b>Organisationsform</b>	Strukturierung um die zentralen Kompetenzen Netzwerkmanagement und Marketing, Holdingstruktur. Grosse Zahl von Kooperationspartnern (Fluggesellschaften, Serviceprovider wie z. B. Ground Handling und Wartung), Allianzmanagement, komplexe Kapitalverflechtungen und Franchiseverträge, komplexe Technologie (Flotte, IT).	Einfacher, integrierter Flugbetrieb mit schlanken Führungsstrukturen, keine Kooperationen, reine Leistungsbezüge (virtuelles Wertschöpfungsnetz).

Tab. 7: Gegenüberstellung der Full Service- und Low Cost-Carrier<sup>55</sup>

<sup>55</sup> BIEGER, T., LIEBRICH, A.: Neue Geschäftsmodelle, S. 14.

Elemente	Charter-Carrier	LowCost-Airline
<b>Flugbetrieb und Netzwerk:</b>		
Hohe Produktivität Fluggerät/Crew	+	+
Einheitsflotte	-	+
Dichtere Bestuhlung	+	+
Höherer Ladefaktor	+	-
Outsourcing Station und Wartung	+	+
Reduzierter Personalbestand (Crew)/günstige Lohnstruktur	+	+
Sekundär/tertiär Airports	-	+
Kurze Turnaround-Zeiten	-	+
Off Peak-Zeiten/ u. U. 24 Stunden Betrieb	+	-
Längere Streckensektoren	+	-
point-to-Point-Verkehr	+	+
<b>Produkt:</b>		
Im Preis inbegriffenes In-flight-Catering	+	-
Outsourcing von Passenger Handling und Catering	+	+
Lounges, Mehr-Klassen-System	-	-
Vielfliegerprogramm	+	-
<b>Vertrieb:</b>		
Provisionen	+	-
Reduzierte Kosten für Ticketing und Verkauf	+	+
Intensive Werbung und Promotion-Aktivitäten	-	+
<b>Sonstiges:</b>		
Günstige Verwaltungsstrukturen	+	+
Günstige Personalstrukturen (Alter, Verträge, Lohnniveau)	+	+
Angebot von Luftfrachtleistungen	-	-

Tab. 8: Gegenüberstellung von Chartermodus und Low Cost-Airline<sup>56</sup>

Beim Vergleich wichtiger betriebswirtschaftlicher Parameter wie den direkten und indirekten Betriebskosten sowie von Produktivitätskriterien wie der Nutzungsdauer, der Sitzdichte und den Ladefaktoren zeigen sich für Chartermodus und Low Cost-Airlines nur geringe Unterschiede.<sup>57</sup>

**Direkte Betriebskosten.** Bei Kostenpositionen wie bspw. Streckengebühren, Versicherungsprämien und vor allem Treibstoffkosten bestehen keine Differenzierungsmöglichkeiten, da diese exogen gegeben und für alle Luftverkehrsgesellschaften vergleichbar sind. Geschäftsmodell-spezifisch reduziert der stärkere Einsatz der Produktionsfaktoren (Crew/Fluggerät) die Abschreibungskosten im Charter- und

<sup>56</sup> POMPL, W.,: Luftverkehr, Eine ökonomische und politische Einführung, S.116.

<sup>57</sup> SCHUCKERT, M., MÖLLER, C.: Low Cost Carrier und Chartermodus: Grundprinzipien und Geschäftsmodelle, S 476.

Low Cost-Bereich. Der ausgelagerte Wartungsbereich entwickelt sich für Low Cost-Gesellschaften tendenziell günstiger, da diese Streckennetzbedingt eine homogenere Flottenstruktur halten können als Airlines im Charter-Modus. Durch die Nutzung von günstigeren Airports realisieren die Low Cost-Airlines deutliche Kostenvorteile.<sup>58</sup>

**Indirekte Betriebskosten.** Beide Geschäftsmodelle beeinflussen diese günstig durch niedrigere Aufwendungen für Verwaltung, Crews und Bodenpersonal. Obwohl in beiden Airline Konzepten ein umfangreiches Outsourcing im Abfertigungsbereich vorgesehen ist, realisieren Low-Cost Gesellschaften doch mehr Einsparungspotenziale gegenüber dem Chartersektor. Dagegen unterhalten Low-Cost Airlines eine eigene Vertriebsinfrastruktur und betreiben umfassende Werbeaktivitäten, Chartergesellschaften leisten wiederum beim Einzelplatzverkauf Provisionszahlungen an Reisemittler und reduzieren Kosten durch Abwälzung von Vertriebsaktivitäten auf Reiseveranstalter.

**Produktivität.** Chartergesellschaften können die großen Kostenvorteile der Low-Cost Gesellschaften durch eine hohe Sitzdichte in Kombination mit höheren Sitzladefaktoren und einer längeren täglichen Nutzungsdauer kompensieren, welche sich aus den zum Teil erheblich längeren Streckensektoren, aus einem ausgedehnten Flugbetrieb, einem angepassten Yield-Management durch die Vergabe der Sitzplatzkontingente an Reiseveranstalter sowie dem Einzelplatzverkauf ergeben.<sup>59</sup>

Im direkten Vergleich dieser beiden Geschäftsmodelle ist festzustellen, dass so-wohl im Charter- als auch im Low-Cost-Bereich im Gegensatz zu den traditionellen Liniengesellschaften ähnliche Kostenvorteile erwirtschaftet werden. Dies liegt vor allem in den verwandten Produktionsstrukturen, die sich aus der Konzentration auf Kernleistungen einerseits und dem Outsourcing von Nebenleistungen andererseits zusammensetzen. Somit weisen beide Geschäftsmodelle virtuelle Strukturen auf. Dadurch können Synergiepotentiale im Bereich der Kernleistung ausgeschöpft und zugleich durch die Eliminierung redundanter Prozesse und Kapazitäten wesentliche Kosteneinsparungen realisiert werden. In der Praxis sehen beide Geschäftsmodelle den Flugbetrieb unter Berücksichtigung der Kostenstruktur und Marktpräsenz als Kernleistung an. Durch den Fremdbezug von Nebenleistungen wird damit

---

<sup>58</sup> MENSEN, H.,: Die Luftverkehrsgesellschaft als Dienstleistungsunternehmen, S.113.

<sup>59</sup> POMPL, W.,: Luftverkehr, Eine ökonomische und politische Einführung, S.117.

eine optimierte Leistungserstellung erreicht. Somit zeichnen sich diese Geschäftsmodelle durch ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit und Flexibilität aus. Die Geschäftsmodelle Charter und Low-Cost haben eine breite gemeinsame Basis und die gezeigten Kostenunterschiede bleiben in der Gesamtwirkung neutral. Jedoch sind auch eine Reihe wesentlicher Unterschiede zu erkennen.<sup>60</sup>

Bisher haben sich die Geschäftsmodelle auf die Bearbeitung **unterschiedlicher Marktsegmente** konzentriert. Die Chartergesellschaften stellen in einem symbiotischen Leistungsverhältnis mit Reiseveranstaltern Beförderungskapazitäten für Pauschaltouristen zur Verfügung und bedienen vornehmlich touristische Destinationen. Die Low-Cost Gesellschaften haben sich auf individuell Reisen-de und vor allem preissensible Segmente auf City-to-City-Verbindungen konzentriert. Diese unterschiedlichen Marktsegmente sind jedoch prinzipiell nicht gegen das andere Geschäftsmodell abgrenzbar.

**Die Unterschiede im Vertriebsbereich** beruhen darauf, dass im Charterverkehr der aufwandsintensive Vertrieb von den Reiseveranstaltern übernommen wird, während die Low Cost Gesellschaften ein eigenes, meist virtuelles Direktvertriebssystem unterhalten. Jedoch resultiert daraus für die Charter-Gesellschaften eine eindeutige Abhängigkeit von den Veranstaltern.

Im Bereich der **Angebotsstruktur** lässt sich ein wesentliches Differenzierungsmerkmal erkennen, welches als Nachteil zu Lasten der Charter-Carrier darzustellen ist. Das Charterprodukt ist im Vergleich zum Low-Cost-Produkt in der Verfügbarkeit wesentlich unflexibler, da die Transportleistung der Chartergesellschaft meist fest in Pauschalreiseprodukte eingebunden und zum Teil nur saisonal verfügbar ist (so bieten die Chartergesellschaften meist wöchentliche und Low Cost Airlines tägliche Verbindungen an). Die steigende Nachfrage nach individualisierten Reiseleistungen kommt den Low-Cost Gesellschaften deutlich entgegen, da deren Produkt in den meisten Fällen flexibel verfügbar ist.<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> SCHUCKERT, M., MÖLLER, C.: Low Cost Carrier und Chartermodus: Grundprinzipien und Geschäftsmodelle, S. 477 f. sowie MÖLLER, C., SCHUCKERT, M.: Innovationskatalysator, S. 431 ff.

<sup>61</sup> POMPL, W.,: Luftverkehr, Eine ökonomische und politische Einführung, S.118.

### 3 Low Cost Carrier auf dem Luftverkehrsmarkt

#### 3.1 Wachstumstendenz im internationalen Luftverkehr

Das Geschäftsmodell der "Low Cost Carrier" läutete vor rund zehn Jahren eine weitere Ära im deutschen und europäischen Luftverkehr ein. Nach hohen Wachstumsraten in den ersten Jahren sind 2012 und 2013 verstärkt Sättigungstendenzen zu erkennen. LCC bieten nur eine Klasse von Sitzgelegenheiten, eine Reihe zusätzlicher Services und die niedrigsten Preise auf dem Markt. Für das letzte Jahrzehnt haben sie sich eine gute Reputation erworben und sind unter Ferien- und Geschäftsreisenden weltweit populär geworden.

Rang	Carrier Name	Sitzplätze	Carrier Typ
1	Lufthansa	1 739 886	Network
2	Ryanair	1 604 799	LowCost
3	Air France	1 329 819	Network
4	easyJet	1 200 528	LowCost
5	British Airways	1 025 222	Network
6	SAS	703 817	LowCost
7	airberlin	609 008	LowCost
8	KLM Royal Dutch	571 584	Network
9	Iberia	534 125	LowCost
10	Norwegian Air shuttle	494 828	LowCost

Tab. 9: Top-10 Fluggesellschaften in Westeuropa<sup>62</sup>

Rang	Carrier Name	Sitzplätze	Carrier Typ
1	Turkish Airlines	972 677	Network
2	Aeroflot	459 435	Network
3	Pegasus Airlines	395 424	LowCost
4	Wizz Air	248 400	LowCost
5	S7 Airlines	213 056	LowCost
6	Transaero Airlines	165 438	Network
7	UTair Aviation	164 688	Network
8	LOT	125 487	Network
9	Rossiya	79 706	Network
10	CSA	73 862	Network

Tab. 10: Top-10 Fluggesellschaften in Osteuropa<sup>63</sup>

OAGs neuester Report berichtet, dass in FY 2013 die Passagierwachstumsrate weltweit um 2% und die Sitzplätzeanzahl um 4% im Vergleich zum Vorjahr gestiegen sind. Dies bedeutet, dass

<sup>62</sup>CAPA-Centre for Aviation, World Aviation Yearbook 2013, S.2.

<sup>63</sup>CAPA-Centre for Aviation, World Aviation Yearbook 2013, S.6.

diese Fluggesellschaften weltweit 14,7 Millionen mehr Sitzplätze anbieten. Das entspricht 475.000 zusätzlichen Plätzen täglich im Vergleich zum Mai 2012. Mehr als die Hälfte dieses Wachstums stammt aus der Region Asien und Pazifik. Der Markt in Asien und in der Pacificregion zeigt ein weiteres starkes Wachstum mit einem Anstieg der Passagieranzahl um 7% und der Sitzplatzkapazität um 8% im Vergleich zum Vorjahr.

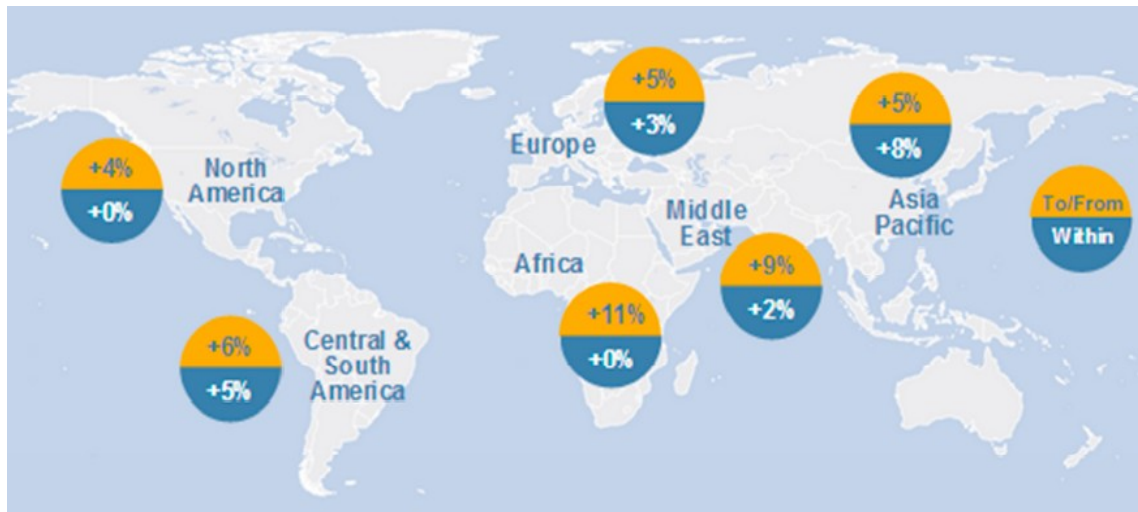


Abb. 2: Veränderung der Anzahl der Sitzplätze in verschiedene Regionen<sup>64</sup>

Der Luftverkehrs-Markt in Afrika ist der am schnellsten wachsende mit den Kennziffern 9% Wachstum bei der Passagieranzahl und mit 11%iger Erhöhung der Sitzplatzkapazität oder mit 793.000 zusätzlichen Plätzen im Vergleich zum Vorjahr.

## 3.2 Low Cost Carrier in Europa

Die von Network Carrier angebotene Kapazität hatte in dieser Zeit nur ein 1%iges durchschnittliches jährliches Wachstum mit einer gesamten Steigerung des Marktvolumens um nur um 2,8 Sitzplätze oder, mit anderen Worten, von weniger als 311.000 Sitzplätzen pro Jahr. Im Gegensatz dazu stiegen die Kapazitäten von LCC durchschnittlich jedes Jahr um 14%. Der Markt von LCC hat sich in nur 10 Jahren verdreifacht, nämlich von 10 Mio. auf 30 Mio. Sitzplätze. Top 5 Länder, wo LCC besonders populär sind, sind Großbritannien, Spanien, Italien, Deutschland und Frankreich.

<sup>64</sup> OAG Report Mai 2013.

<http://www.oag.com/sites/default/files/May%20FACTS.pdf>, 20.10.2013.



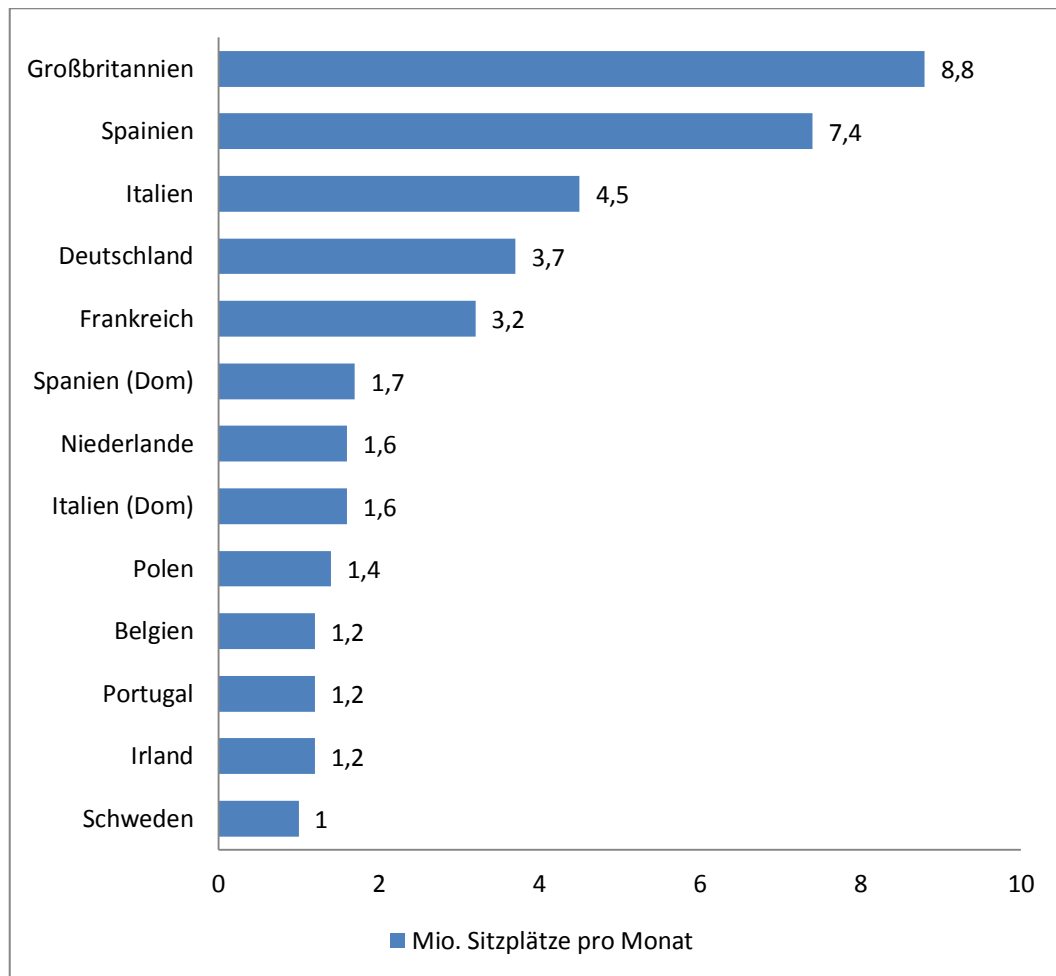


Abb.3: LCC Kapazitäten auf dem europäischen Markt.<sup>65</sup>

**Großbritannien** verfügt den größten LCC-Markt in Europa mit 8,8 Mio. Sitzplätzen im Mai 2013, was doppelt so viel ist wie vor 10 Jahren, im Jahre 2004. Die britischen LCC-Kapazitäten sind im Vergleich zum Vorjahr um 15% gewachsen, zu einem großen Teil durch Ryanair und easyJet, die gemeinsam 779.000 Plätze im Vergleich zum letzten Mai hinzugefügt haben.

Der Inlandmarkt des UK ist um 2% aus zwei Gründen gefallen: durch den Austritt von bmibaby (eine britische Low Cost Airline) aus dem Markt und durch Nichteinbeziehung neuer Angebote von Virgin Atlantic in die LCC-Gruppe. Die Gesamtkapazitäten von LCC und Network Carrier sind um 4% gesunken, sodass der Verlust von bmibaby nicht ausgeglichen werden konnte.

<sup>65</sup> OAG Report Mai 2013.

<http://www.oag.com/sites/default/files/May%20FACTS.pdf>, 20.10.2013.

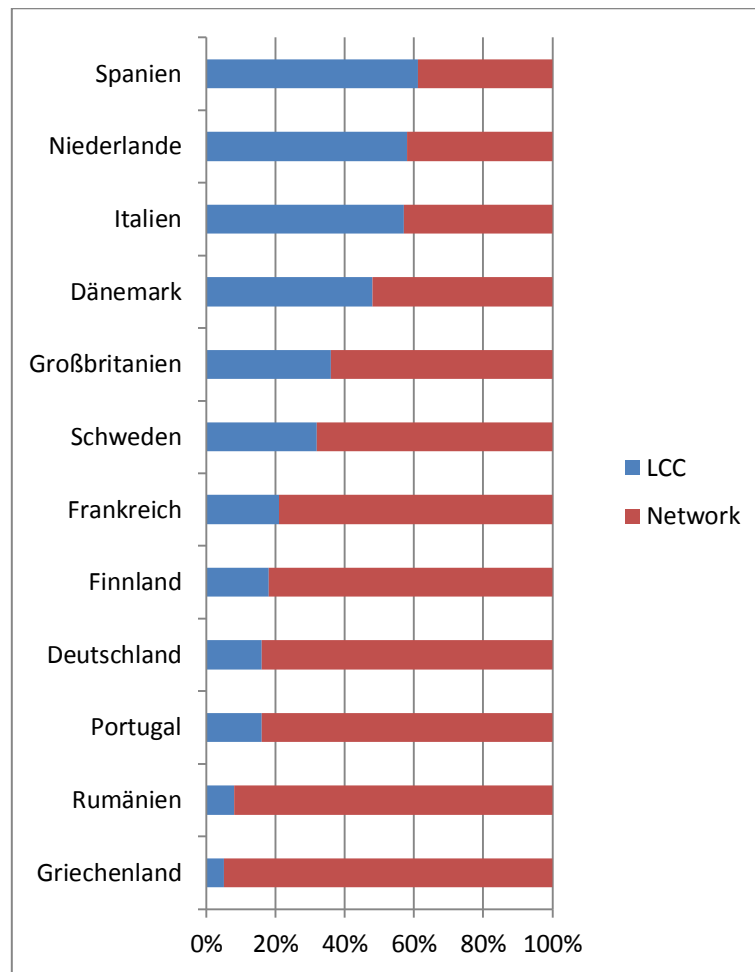


Abb. 4: Marktanteil Low Cost und Network Carrier auf dem europäischen Markt (Inlandsstrecke).<sup>66</sup>

**Spanien.** Die internationalen Kapazitäten in Spanien sind deutlich gewachsen – ca. um 16%. Dabei übersteigen die LCC die Kapazität der traditionellen Fluggesellschaften. Vor 2007 hatten Low Cost- Fluggesellschaften keine große Rolle auf dem spanischen Markt gespielt. Und dann, in einem kurzen Zeitraum von 6 Jahren, haben die LCC die Network Carriers überholt. Außerdem beeinflusst die Situation die Einführung der neuen High-Speed-Bahnstrecke zwischen Madrid und Barcelona, da diese Strecke eine der geschäftigsten in Europa in Bezug auf Kapazität und Frequenz bleibt. Madrid - Barcelona wird sowohl von Network (Iberia) als auch von LCC (Vueling) bedient.

Es gibt 5 wichtigste Fluggesellschaften auf dem Inlandsmarkt in Spanien, die 95% der Sitzplatzkapazität anbieten. Iberia ist immer noch die größte mit 32% Marktanteil, während

<sup>66</sup> OAG Report Mai 2013.

<http://www.oag.com/sites/default/files/May%20FACTS.pdf>, 20.10.2013.

Vueling und Ryanair einen weiteren Anteil von 26% und 17% haben. Auf dem internationalen Markt hat Ryanair die größten Kapazitäten und 21% Marktanteil.

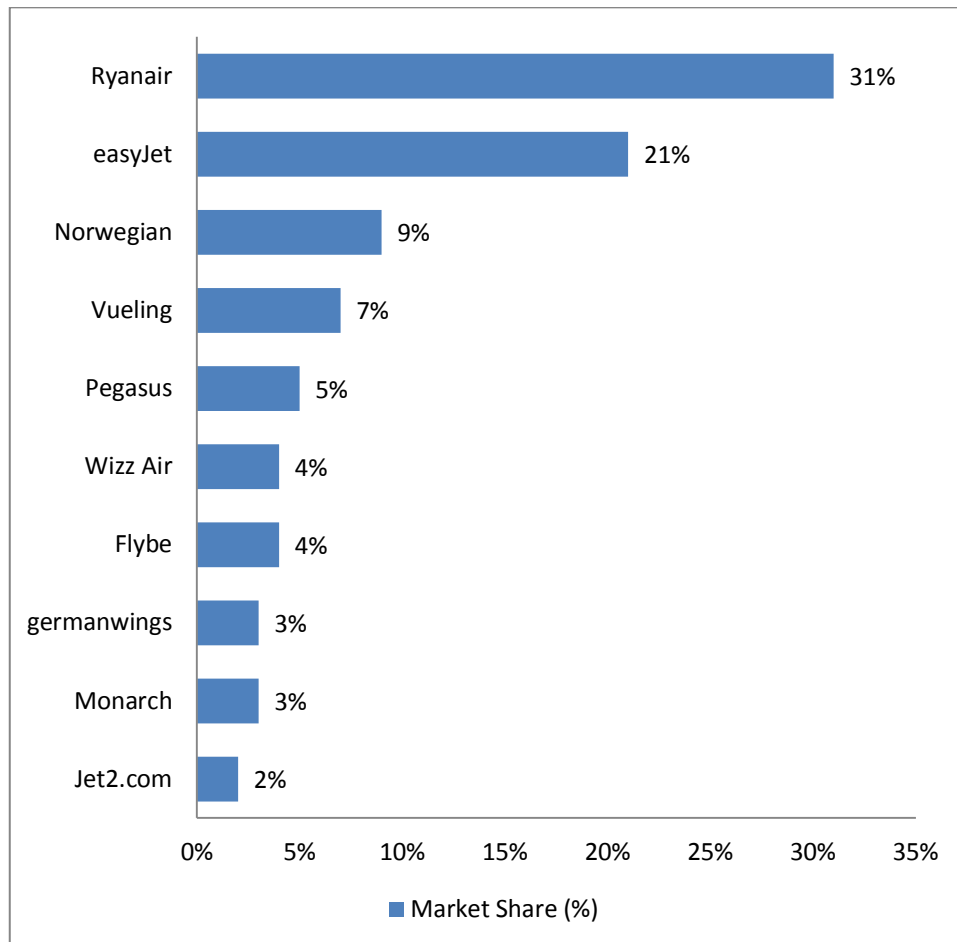


Abb. 5: Top 10 LCC nach Marktanteil in Europa<sup>67</sup>

**Italien** zeigt ein ähnliches Bild der Entwicklung in dem LCC-Markt mit einer inländischen LCC-Kapazität von 49% aller Sitzplätze im Mai 2013 (geringfügig unter den Kennziffern aus dem Jahr 2012 mit 52% Marktanteil aufgrund des Zusammenbruchs von Windjet im Jahr 2012). Die größte Fluggesellschaft auf dem italienischen Markt ist Alitalia mit einem Drittel aller Personenbeförderung. Ryanair ist die nächstgrößte mit einem Viertel der Kapazitäten und easyJet die drittgrößte mit 11% des inländischen Marktanteils. Der italienische LCC-Markt ist der drittgrößte in Europa und umfasst 45% der Kapazität des internationalen Flugverkehrs in Italien.

<sup>67</sup> OAG Report Mai 2013.

<http://www.oag.com/sites/default/files/May%20FACTS.pdf>, 20.10.2013.

**Deutschland** hat den viertgrößten internationalen LCC-Markt in Europa mit 3,7 Mio. Sitzplätzen im Mai 2013. Im Vergleich zum Vorjahr hat Deutschland einen Rückgang beim LCC-Marktanteil und bei den Kapazitäten sowohl auf dem Binnen- als auch auf dem internationalen Markt erlebt. Dies liegt an der neuen Klassifikation von Air Berlin als Network Carrier, während diese Gesellschaft zuvor dem LCC-Sektor zugeordnet war.

**Frankreich** hat eine der niedrigsten LCC-Durchdringungen der größeren EU-Länder, vor allem bei den inländischen Kapazitäten, wo nur 18% der Sitzplätze von LCCs betrieben werden. Dies spiegelt die Stärke und Dominanz der Air France wider, die im Mai 2013 74% des inländischen Marktanteils hatte und 2 Mio. Sitzplätze anbot. Die Anzahl der Sitzplätze auf dem LCC-Inlandsmarkt erreichte hier im Mai 2013 knapp 500.000 Plätze mit einem Zuwachs von 28%, und das ist die Fortsetzung des Trends der letzten Jahre. Ein Großteil dieses Wachstums stammt von Volotea, die 73.000 neue Sitzplätze im Vergleich zum letzten Mai anbietet.

LCCs haben in Frankreich mit 28% der Sitzplätze einen größeren Anteil am internationalen Traffic. Dieser liegt aber immer noch hinter dem der meisten europäischen Länder. Ryanair, easyJet, Vueling, Transavia.com Frankreich und Norwegian Air Shuttle gemeinsam haben im Mai 2013 im Vergleich zum Vorjahr 321.000 neue Sitzplätze angeboten. Ryanair bleibt der dominierende Low Cost Carrier innerhalb Europas. Mit 9,3 Millionen Sitzplätzen im Mai 2013 repräsentiert sie fast ein Drittel aller LCC-Kapazitäten in Europa.<sup>68</sup>

### 3.3 Finanzielle Ergebnisse der europäischen Fluggesellschaften

Es gibt nur wenig Wachstum auf Strecken innerhalb des Kontinents, aber ein stetiges Wachstum auf Langstreckenflügen. Der Großteil des Wachstums in Europa entfällt auf Low Cost Carriers, während die großen Network-Fluggesellschaften versuchen, ihre Kurz- und Mittelstrecken- Strategie umzustrukturieren. Bei der Aufteilung der 13 größten Fluggesellschaften in Europa auf traditionelle Network-Fluggesellschaften und LCCs ist offensichtlich, dass es erhebliche Unterschiede zwischen ihnen gibt. Obwohl es keine klare

---

<sup>68</sup>OAG Report Mai 2013, <http://www.oag.com/sites/default/files/May%20FACTS.pdf>, Stand 20.10.2013.

Trennlinie gibt, ist es allgemein anerkannt, welche Fluggesellschaft zu welcher Kategorie gehört. Die LCCs sind schneller in solchen Finanzindikatoren wie Erlösen (Revenue) und ASK (Available Seat Kilometers) gewachsen, sie hatten eine höhere Flugzeugsauslastung, kürzere Strecken und wesentlich höhere Margen als die Network Carriers.

Für Low Cost- Airlines bilden die Flugkraftstoffkosten einen höheren Prozentsatz der Erlöse (ein Drittel im Jahr 2012) und es gab noch einen Anstieg um 25% der Kraftstoffkosten im Jahr 2012. Obwohl die Umsatzrendite (EBIT-Marge) von 9,8% auf 9,5% sank, sieht dies noch besser aus im Vergleich mit 0,5% bei den Network Airlines. Während die 4 größten LCCs 1 Mrd. EUR erwirtschaftet haben, hatten die 13 größten Network-Fluggesellschaften im Vergleichsjahr knapp 1Mrd. EUR Verlust.

Folgende Abbildungen zeigen die Kontraste zwischen den beiden Typen von Fluggesellschaften bei den grundlegenden Kennziffern wie Revenue, EBIT und Reingewinn. Sie repräsentieren einen Minderheitsanteil an der Zahl der Fluggesellschaften, ASKs und Revenue bei LCC, aber sie dominieren im Bezug auf den Gewinn. In der dargestellten Gruppe aus den 13 größten Fluggesellschaften Europas <sup>69</sup>sind es die 4 Low Cost Airlines, die 31% Marktanteil, 11% Revenue aber 71% operatives Ergebnis erwirtschaften.

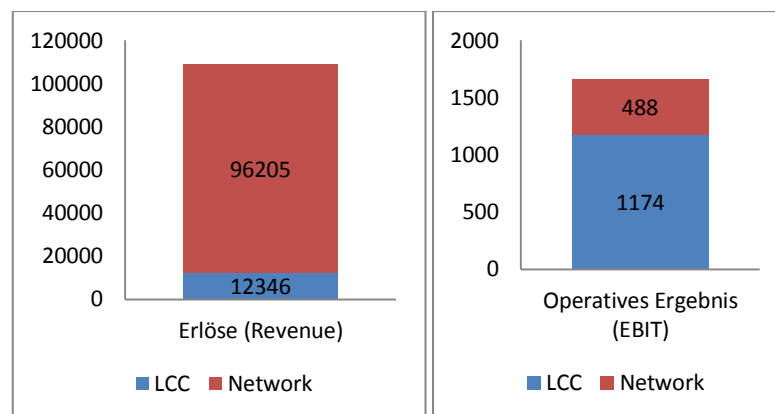


Abb. 6: Erlöse (Revenue) und operatives Ergebnis (EBIT) der LCC und NC, 2012<sup>70</sup>

<sup>69</sup>Aer Lingus, AF-KLM, airberlin, Alitalia, easyJet, Finnair, IAG, Lufthansa Group, Norwegian, Ryanair, SAS, Turkish Airlines, Vueling Airlines.

<sup>70</sup>CAPA analysis of company financial statements.

<http://centreforaviation.com/analysis/european-airlines-financial-results-in-2012-net-profit-of-biggest-13-down-72-for-the-year-102456>, 21.10.2013.

Die „Big Three“<sup>71</sup> sind immer noch die größten nach dem Revenue, aber Vueling, Norwegian und Turkish Airlines wachsen am schnellsten, während Ryanair die profitabelste Gesellschaft ist. Im Folgenden werden Abbildungen präsentiert, die die Gruppen aus 12 Fluggesellschaften nach Revenue und operativem Ergebnis ordnen, sowohl absolut als auch anhand von Wachstumsraten.

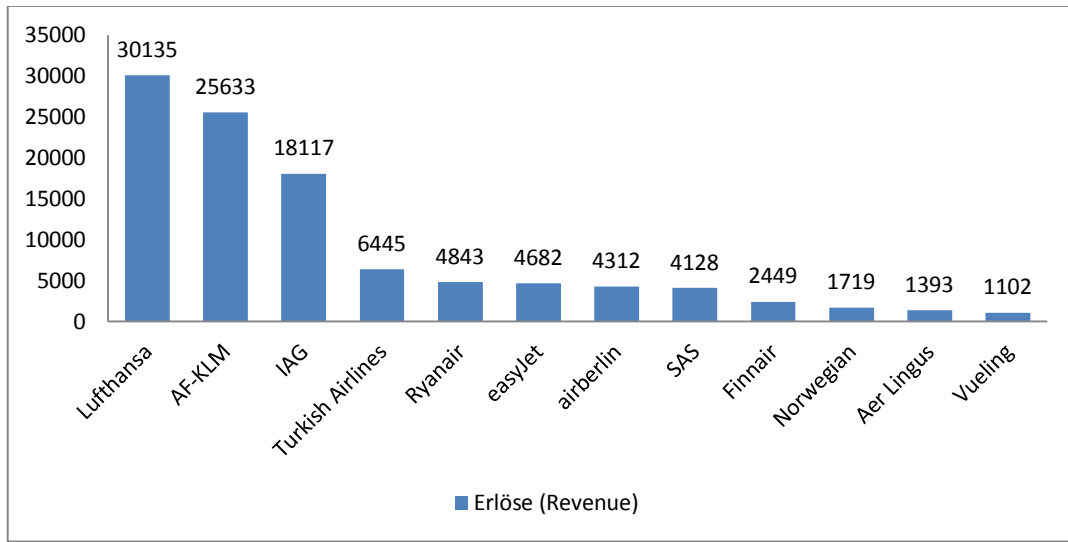


Abb. 7: Erlöse (Revenue) der größten europäischen Fluggesellschaften (EUR Mio.), 2013<sup>72</sup>

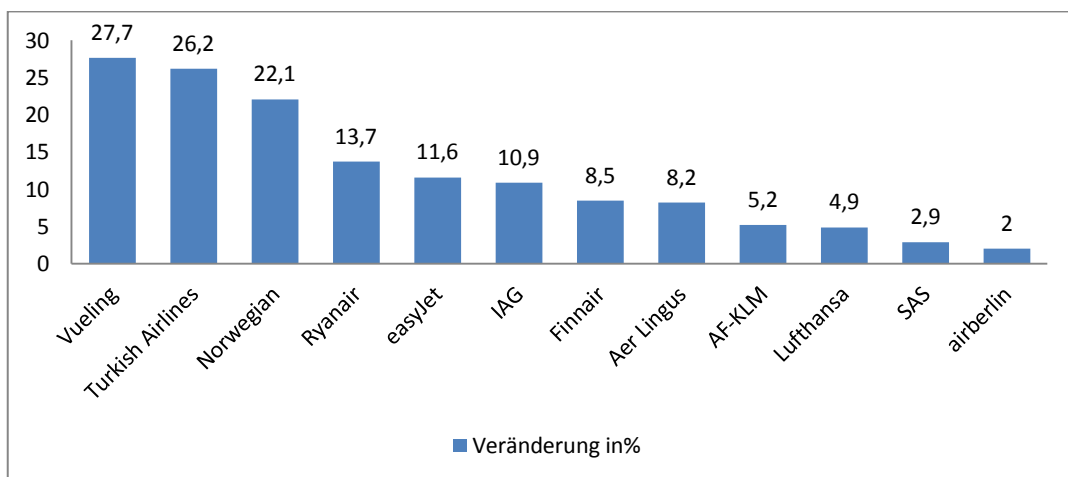


Abb. 8: Veränderung in Erlöse (Revenue) der größten europäischen Fluggesellschaften (EUR Mio.), 2013<sup>73</sup>

<sup>71</sup>Lufthansa, Air France und British Airways.

<sup>72</sup>CAPA analysis of company financial statements, 26.03.2013.

<sup>73</sup>CAPA analysis of company financial statements, 26.03.2013.

Die drei großen traditionellen Fluggesellschaften zeigen die besten Ergebnisse in die Revenue, aber das höchste Erlöswachstum wird von LCCs (insbesondere Vueling und Norwegian) und Turkish Airlines erreicht. Ryanair ist der profitabelste Carrier in Europa in Bezug auf die operative Marge (Umsatzrendite), gefolgt von easyJet, Turkish Airlines und AerLingus, obwohl Ryanairs operative Marge im Jahr 2012 leicht zurückgegangen ist.

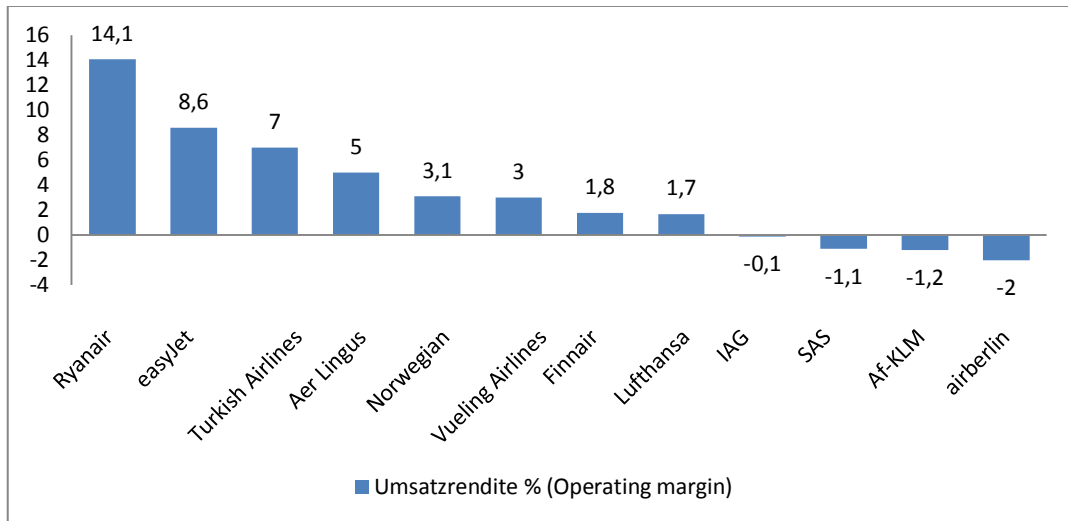


Abb. 9: Umsatzrendite der größten europäischen Fluggesellschaften (EUR Mio.), 2013<sup>74</sup>

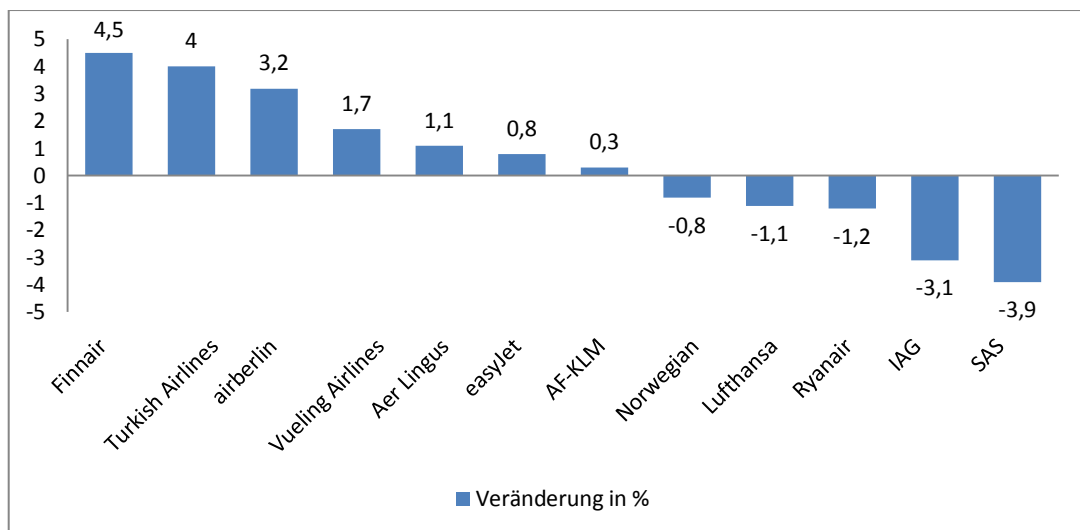


Abb. 10: Veränderungen in Umsatzrendite der größten europäischen Fluggesellschaften (EUR Mio.), 2013<sup>75</sup>

<sup>74</sup>CAPA analysis of company financial statements, 26.03.2013.

<sup>75</sup>CAPA analysis of company financial statements, 26.03.2013.

Finnair und Turkish Airlines haben die höchsten Prozentpunkte ihrer Margen im Jahr 2013 erreicht. Für SAS und IAG war das ein schwarzes Jahr, sie haben sowohl einen operativen Verlust als auch einen Rückgang der operativen Marge erlebt. Zwei weitere Fluggesellschaften, die einen Verlust auf der operativen Ebene gemacht hatten, Air France-KLM und Air Berlin, haben zumindest eine Verengung ihrer Marge der Verluste erreicht. Die besten Ergebnisse bei der absoluten Umsatzrendite hatten Ryanair, easyJet und Türkisch Airlines.



## 4 Beispiel von Ryanair

### 4.1 Geschichte

Ryanair ist Europas einziger Ultra-Low-Cost-Carrier (ULCC) mit mehr als 1.600 täglichen Flügen (über 500.000 pro Jahr) aus 57 Basen, über 1.600 Low-Fare- Strecken, mit Anschluss an 180 Destinationen in 29 Ländern und einer Flotte von 303 Boeing 737 -800- Flugzeugen. Ryanair hat kürzlich feste Bestellungen für weitere 175 neue Boeing-Flugzeuge, die zwischen 2014 und 2018 ausgeliefert werden angekündigt. Ryanair hat derzeit ein Team von mehr als 9.000 hoch qualifizierten Fachkräften und befördert jährlich über 81,5 Mio. Fluggäste. Sie ist Mitglied der European Low Fares Airline Association und Mitglied im ISEQ Overall Index an der Irish Stock Exchange. Ryanair ist eine Aktiengesellschaft, deren Aktien an den Börsen in Dublin, London und New York gehandelt werden.<sup>76</sup>

Ryanair wurde 1985 von Christopher Ryan, Liam Lonergan (Besitzer von Irish Reisebüro Club Travel) und dem irischen Geschäftsmann Tony Ryan (nach dem die Firma benannt ist), dem Gründer der Guinness Peat Aviation, ins Leben gerufen. Die gegründete Fluggesellschaft begann mit einem 15-sitzigen Turboprop-Flugzeug (Modell Embraer EMB 110), das zwischen Waterford und dem Flughafen Gatwick flog, mit dem Ziel der Zerschlagung der Duopol von British Airways und von AerLingus auf den Strecke London-Irland.

Michael O'Leary führt Ryanair seit 1993. Er warf die Strategie der Familie Ryan über Bord und setzte von Anfang an voll auf das Billigflug-Konzept: „Niedrigste Preise/Keine Extras“ der US-amerikanischen Fluggesellschaft Southwest Airlines, indem er unrentable Strecken einstellte und sich auf einen Flugzeugtyp beschränkte. Ab März 1994 wurde die Flotte komplett von BAC 1-11 auf Boeing 737 umgerüstet. Ryanair hat mit den großen Fluggesellschaften durch die Bereitstellung des sogenannten "No-Frills"-Service konkurriert. Flüge wurden in Regionalflughäfen mit niedrigeren Landung- und Bearbeitungsgebühren als bei größeren etablierten internationalen Flughäfen angeboten. Im Jahr 1995, nach der konsequenten Verfolgung seines Low-Cost- Geschäftsmodells, feierte Ryanair ihren 10. Geburtstag mit 2,25 Millionen Passagieren.

---

<sup>76</sup> <http://www.ryanair.com/en/about>, Stand 10.11.2013.

## 4.2 Strategie

Ryanairs Ziel ist, sich als Europas führendes Low-Tarife- Passagierflugzeug durch kontinuierliche Verbesserungen und erweiterte Angebote der Low-Tarife- Services zu etablieren. Ryanair zielt auf niedrige Tarife, die ein erhöhtes Passagieraufkommen generieren können, und auf die Aufrechterhaltung eines kontinuierlichen Fokus auf Kosten-Zurückhaltung und operative Effizienz. Die wichtigsten Elemente der Ryanair-Strategie sind:

**Niedrige Tarife.** Ryanair`s niedrige Tarife werden angeboten, um die Nachfrage zu stimulieren, vor allem die von Tarif-bewussten Urlaubern und Geschäftsreisenden, die sonst alternativen Formen des Transports benutzt haben würden oder überhaupt nicht gereist sind. Ryanair verkauft Plätze auf einer one-way-Basis, wodurch Mindestaufenthaltsdauer (minimum stay requirement) für alle Reisen auf Ryanair erreicht wird, unabhängig vom Tarif. Ryanair setzt Tarife auf der Grundlage der Nachfrage nach bestimmten Routen und unter Bezugnahme auf den verbleibenden Zeitraum bis zum Tag der Abreise fest, mit höheren Preisen für Flüge mit einem höheren Bedarf an Buchungen, die näher an dem Tag der Abreise gemacht werden.

**Service.** Nächster wichtiger Punkt ist die Lieferung der besten Kundendienst-Leistung in ihrer Vergleichsgruppe. Nach den Berichten von der Association of European Airlines hat Ryanair eine bessere Pünktlichkeit, weniger verlorenen Taschen und weniger Annullierungen aufzuweisen als der ganze Rest der Fluggesellschaften in Europa. Ryanair erreicht dies durch eine starke Konzentration auf die Ausführung dieser Leistungen und durch den Betrieb von nicht überlasteten Flughäfen.

**Häufige Point-to-Point-Flüge auf Kurzstrecken.** Ryanair bietet häufige Punkt-zu-Punkt- Flüge auf Kurzstrecken zu sekundären und regionalen Flughäfen und zur Umgebung der Ballungszentren und häufigen Reiseziele an. Kurzstrecken ermöglichen Ryanair, einen "Full Service" einzuschränken bzw. wegzulassen, der immer von den Kunden auf längeren Flügen erwartet wird. Point-to-Point- Flüge (im Gegensatz zu Hub-and-spoke- Service) ermöglichen Ryanair, direkte non-stop- Strecken zu bieten und die Kosten für das Transferpassagierservice einschließlich Gepäck-Transfer und Transitpassagier-Unterstützung, zu vermeiden.

Bei der **Auswahl ihrer Strecken**, bevorzugt Ryanair sekundäre Flughäfen mit bequemem Transport zu Ballungszentren und regionalen Flughäfen. Sekundäre und regionale Flughäfen sind in der Regel weniger verstopft als großen Flughäfen, und als Ergebnis können voraussichtlich solche Flughäfen höhere Raten von pünktlichen Abfahrten, kürzere Durchlaufzeiten (die Zeit, die ein Flugzeug für Laden und Entladen der Fracht und der Passagiere benötigt), weniger Verzögerungen und niedrige Bearbeitungskosten bereitstellen.

**Schnellere Durchlaufzeiten** sind ein zentrales Element in Ryanairs Bemühungen, die Auslastung der Flugzeuge zu maximieren. Ryanairs durchschnittliche Durchlaufzeit für das Geschäftsjahr 2013 betrug etwa 25 Minuten. Sekundär- und Regionalflughäfen haben in der Regel keine Zeitfensteranforderungen oder andere Betriebsbeschränkungen, welche die Betriebskosten erhöhen und die Anzahl der zulässigen Starts und Landungen limitieren.

**Niedrige Betriebskosten** (operating costs). Das Management ist überzeugt, dass Ryanair die niedrigsten Betriebskosten unter allen europäischen Passagierflugzeugen hat. Ryanair bemüht sich um Reduzierung oder Kontrolle der vier der wichtigsten Ausgaben für eine große Fluggesellschaft: Ausrüstungskosten für Flugzeuge, Personal, Produktivität und Kosten für den Kundenservice sowie Flughafen-Zugangs- und Bearbeitungskosten.

**Ausrüstungskosten.** Ryanair's ursprüngliche Strategie zur Steuerung der Flugzeug-Ausrüstungskosten war, gebrauchte Flugzeuge eines Typs zu kaufen. Diese stellen die gleichen Bedingungen an die Wartung und Reparatur, wodurch die Kosten für eine komplexe technische Infrastruktur reduziert werden können.

**Personal Produktivität.** Ryanair ist bestrebt, seine Lohnkosten durch die kontinuierliche Verbesserung der Produktivität der bereits hoch-produktiven Arbeitskräfte zu steuern. Bei der Vergütung für die Mitarbeiter betont sie Produktivitäts-Anreize einschließlich Provisionen für On-Board-Verkauf für Flugbegleiter und Zahlungen nach der Anzahl der Stunden oder Sektoren für Piloten und Flugbegleiter in den Grenzen von Industrie-Standards.

**Verbesserung der Betriebsergebnisse durch Zusatzservices.** Ryanair bietet verschiedene Nebendienstleistungen und ergreift andere Aktivitäten, die mit dem Kern des Fluggast-Service

verbunden sind, einschließlich non-flight-Services, des in-flight-Verkaufs von Getränken, Lebensmitteln und Waren sowie Internet-Dienstleistungen. Im Rahmen seiner non-flight- und Internet-bezogene-Services vertreibt Ryanair auch Unterkünfte-Dienstleistungen, Reiseversicherungen und Mietwagen sowohl über seine Website als auch durch traditionelle telefonische Reservierungs-Büros. Das Management ist überzeugt, dass die Bereitstellung dieser Dienste über das Internet Ryanair ermöglicht, den Umsatz zu steigern und gleichzeitig die Kosten zu senken.

**Flughafen-Zugangs- und Bearbeitungskosten.** Ryanair versucht, seine Flughafen-Zugangs- und Service-Gebühren zu steuern durch die Konzentration auf Flughäfen, die eine wettbewerbsfähige Kostenstruktur und entsprechende Konditionen anbieten können.

**Kundenservice.** Die Entwicklung eines eigenen Internet-Buchungsportals und Buchungszentrums erlaubt Ryanair, Reisebüro-Provisionen zu vermeiden. Ryanair erzeugt fast alle seine Umsätze durch Direktvertrieb mit dem Verkauf über die Website und per Telefon.<sup>77</sup>

### 4.3 Aktueller Stand

Ryanair berichtet über einen Rekordgewinn von EUR 569 Millionen für FY2013, 13% mehr als im Vorjahr, und die operative Marge von 14,7% ist die höchste unter den europäischen Fluggesellschaften. Auch nach der Ausschüttung von 1,5 Milliarden Euro in bar an die Aktionäre in den vergangenen fünf Jahren hatte die LCC 3,6 Milliarden in bar am Ende des März 2013.<sup>78</sup> Das entspricht fast neun Monaten Umsatz. Solche Ergebnisse, erreicht in dem schwächsten wirtschaftlichen Umfeld in Europa seit Jahrzehnten, unterstreichen die Stärke des LCC-Modells von Ryanair.

Ryanair ist bereits Europas niedrigster Kosten-Produzent und hat trotz relativ wenig Spielraum, um die Stückkosten senken, in den letzten Jahren durch die Preisgestaltung, durch Umstrukturierungen und Kapazitätsabbau von vielen Konkurrenten unterstützt, ein erhebliches Gewinnwachstum erfahren.

---

<sup>77</sup><http://www.ryanair.com/doc/investor/Strategy.pdf>, Stand 10.11.2013.

<sup>78</sup>Ryanair Annual Report 2013, [http://www.ryanair.com/doc/investor/2013/final\\_annual\\_report\\_2013\\_130731.pdf](http://www.ryanair.com/doc/investor/2013/final_annual_report_2013_130731.pdf), Stand 10.11.2013

Diese Bedingungen sollten Ryanair helfen, Fortschritte zu machen in Richtung ihres Zieles von 20% Marktanteil in den nächsten fünf Jahren, und ein möglicher Auftrag für die Boeing 737 MAX kann der Schlüssel zum langfristigen Gewinnwachstum sein.

Ryanair erhöht ihren außergewöhnlichen Pre-Reingewinn um 13% für das Geschäftsjahr zum März 2013, d.h. um EUR 569 Millionen, was das bisher beste Ergebnis ist. Der Umsatz stieg um 13% auf EUR 4,884 Mio., getrieben durch ein Passagierwachstum von 5% und eine durchschnittliche Preiserhöhung von 6%. Die operative Marge von Ryanair ist die höchste in Europa. Sie beträgt 14,7%, was 6% mehr ist als bei der zweitrangierten easyJet mit ihren 8,6%.

	FY 2012	FY 2013	Veränderung (%)
Erlöse	4325	4884	12,9%
Operatives Ergebnis(EBIT)	618	718	16,2%
Umsatzrendite (EBIT-Marge)	14,3	14,7	+0,4
Reingewinn	503	569	13,3%
Brutto-Cash	3516	3559	1,2%
Bruttoverschuldung	3625	3498	-3,5%
Nettoverschuldung/Cash	110	(61)	-171 Mio
Fluggäste	75,8	79,3	4,5%
Belastungsgrad	82	82	0
Durchschnittliche Tarife EUR	45,36	48,20	6,3%
Gesamterlöse per pax EUR	57,05	61,82	8%
Kosten per pax EUR	48,90	52,56	7,5%
Kosten ohne Kraftstoff per pax EUR	27,88	28,77	3,2%

Tab. 11: Ryanair's finanzielle Highlights, FY 2013<sup>79</sup>

Mit ihrer langen Erfolgsbilanz der Gewinn- und Cash-Generierung ist Ryanair jedes Jahr seit dem Börsengang im Jahr 1997 profitabel, abgesehen von FY2010, als eine Sonderbelastung im Zusammenhang mit dem Rückgang der Werte der Beteiligung an AerLingus vorlag und in einem gemeldeten Verlust endete.

<sup>79</sup>Ryanair Annual Report 2013, [http://www.ryanair.com/doc/investor/2013/final\\_annual\\_report\\_2013\\_130731.pdf](http://www.ryanair.com/doc/investor/2013/final_annual_report_2013_130731.pdf), Stand 10.11.2013

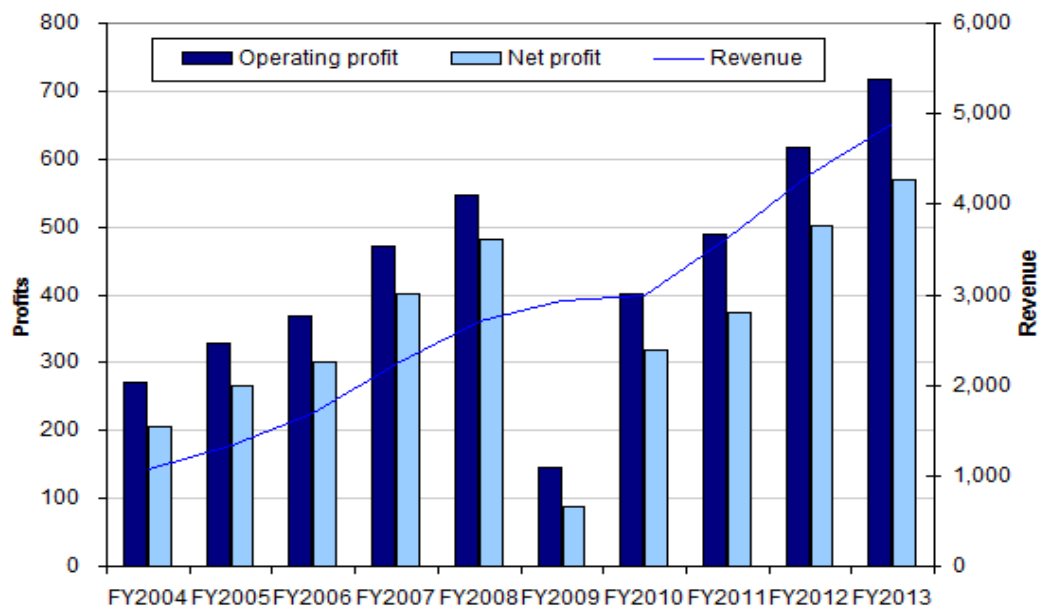


Abb. 11: Ryanair's operatives Ergebnis (EBIT) und Reingewinn (Net profit) in Mio. EURO, FY 2004-2013<sup>80</sup>

Ryanair generiert seit vielen Jahren auch ein starkes Cash-Flow. Am Ende des März 2013 ergab die Brutto-Cash-Balance 3,6 Mrd. EUR, das entspricht knapp neun Monaten Umsatz und ist höher als die Brutto-Verschuldung. Die Fluggesellschaft gehört zu einer sehr kleinen Anzahl von Fluggesellschaften mit einer Netto-Cash-Position und konnte auch während FY2013 mehr als 450 Millionen Euro in bar an die Aktionäre in speziellen Dividenden und Aktienrückkäufen zurückzahlen. Ryanair hat seit dem Geschäftsjahr 2008 mehr als 1,5 Milliarden Euro in bar an die Aktionäre ausgeschüttet.

<sup>80</sup>CAPA - Centre for Aviation, <http://centreforaviation.com/analysis/ryanair-europes-lowest-cost-producer-wins-again-reporting-record-profit-of-eur569-million-110543>, Stand 23.10.2013.

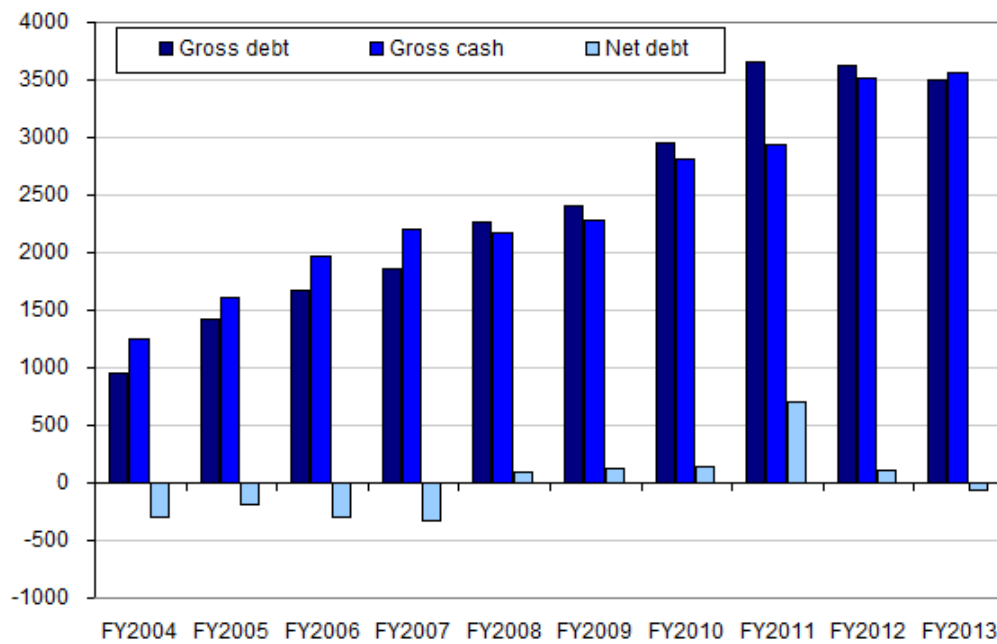


Abb. 12: Ryanair's Bruttoverschuldung (Grossdebt), Brutto-Cash (Gross cash), und Nettoverschuldung (Net debt) in Mio. EURO, FY 2004-2013<sup>81</sup>

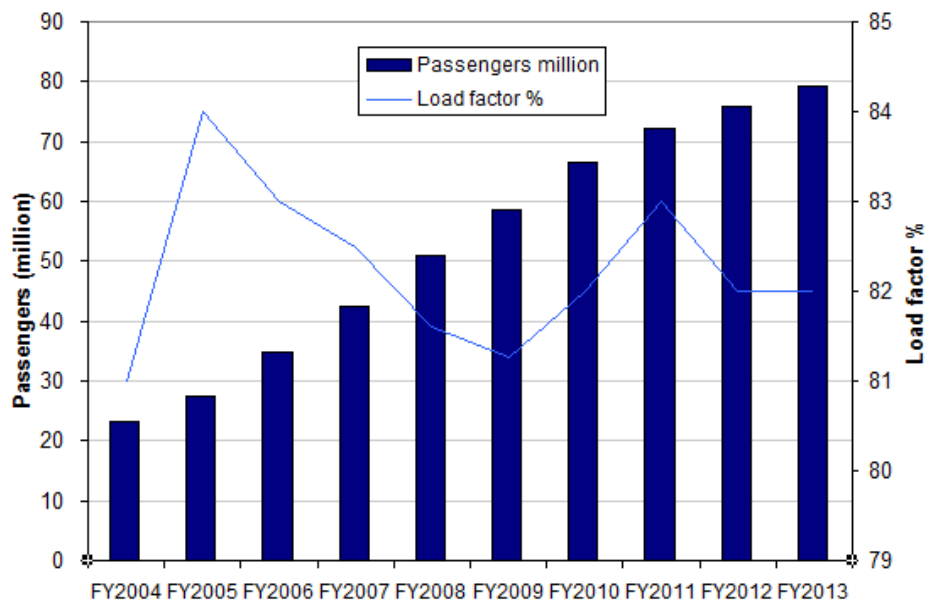


Abb. 13: Veränderung der Passagiere Anzahl (Mio.) und Belastungsgrad (loadfactor) in %, FY 2004-2013<sup>82</sup>

<sup>81</sup>CAPA - Centre for Aviation, <http://centreforaviation.com/analysis/ryanair-europes-lowest-cost-producer-wins-again-reporting-record-profit-of-eur569-million-110543>, Stand 23.10.2013.

<sup>82</sup>CAPA - Centre for Aviation, <http://centreforaviation.com/analysis/ryanair-europes-lowest-cost-producer-wins-again-reporting-record-profit-of-eur569-million-110543>, Stand 23.10.2013.

FY2013 mit 4,5% Passagierwachstum war das langsamste in der Ryanair-Geschichte und stellt die Fortsetzung einer Verlangsamung des Wachstumstrends dar, der die letzten Jahre gekennzeichnet hat. Der Belastungsgrad ist relativ stabil geblieben mit ungefähr 80% im letzten Jahrzehnt und mit 82% die letzten 2 Jahre.

Die Erlöse stiegen um 13% in FY2013, mit den geplanten Ticket-Einnahmen (einschließlich Reisegepäckgebühren) um 11% und mit Nebeneinkünften bis 20%. Nebenerlöse stiegen bis auf 22% des Umsatzes von 20% im Geschäftsjahr 2013, verursacht durch reservierte Sitzplätze und internetbezogene höhere Einnahmen. Trotz des Erfolgs der reservierten Sitzplätze ist es sehr unwahrscheinlich, dass Ryanair die Reservierung auf die gesamte Kabine erweitern kann, weil dies die Anreize für die Passagiere zur frühen Ankunft am Abflug-Gate kompromittieren könnte. Die durchschnittlichen Tarife (geplante Einnahmen pro Passagier) erhöhten sich um 6%. Ryanair's durchschnittliche Tarife sind für jedes der letzten drei Jahre stark gewachsen und sind nun um 38% höher als im Geschäftsjahr 2010.

	<b>2012</b> <b>(EUR Mio)</b>	<b>2013</b> <b>(EUR Mio)</b>	<b>Veränderung</b> <b>(%)</b>	<b>% von</b> <b>Gesamterlöse</b> <b>2013</b>
GepanteErlöse	3439	3820	11,1	78
Nebenerlöse	886	1064	20,1	22
Gesamterlöse	4325	4884	12,9	100

Tab. 12: Erlöse von Ryanair, FY 2012-2013<sup>83</sup>

Die Betriebskosten von Ryanair sind um 12% in FY2013 gewachsen, das ist weniger als die Wachstumsrate der Umsatzerlöse. Die Kosten für Flugkraftstoff, der für 45 % der Gesamtkosten verantwortlich war, sind um 18 % gewachsen. Flughafen- und Bearbeitungsgebühren, die zweitgrößte Kostenart (15 % der Kosten), sind um 5 % schneller als Anzahl der Fluggäste gewachsen. Die Ursache sind die Preiserhöhungen auf den spanischen Flughäfen und bei dem italienischen ATC, geänderte Strecken und die stärkere GBP, relativ zum EUR. Ryanair's Personalaufwand im prozentualen Anteil an den Umsatzerlösen ist einer der niedrigsten in Europa.

<sup>83</sup>Ryanair Annual Report 2013, [http://www.ryanair.com/doc/investor/2013/final\\_annual\\_report\\_2013\\_130731.pdf](http://www.ryanair.com/doc/investor/2013/final_annual_report_2013_130731.pdf), Stand 10.11.2013



EUR Mio	2012 (EUR Mio)	2013 (EUR Mio)	Veränderung (%)	% von Gesamtkosten 2013
Flugkraftstoff	1594	1886	18,3	45
Flughafen- und Verpackungsgebühren	554	612	10,4	15
Streckengebühren	461	487	5,7	12
Personal	415	436	5	10
Abschreibung	309	330	6,6	8
Materialien, Reparaturen	104	121	16,1	3
Flugzeugvermietung	91	98	8,3	2
Sonstiges	180	198	9,9	5
Gesamtkosten	3707	4166	12,4	100

Tab. 13: Betriebskosten (operating costs) von Ryanair, FY 2012-2013<sup>84</sup>

Ryanair hat 180 Destinationen und 57 Basen (wo Flugzeuge und Crew stationiert sind) in 29 Ländern in Europa und Nordafrika. Sie fliegt mehr als 1.600 Routen zwischen diesen Zielen. Obwohl diesen Sommer sieben neue Basen und mehr als 200 Strecken eröffnet wurden, ist nur 2% Passagierwachstum für den Sommer geplant. Für den Winter wird geplant, weniger Flugzeuge als im Vorjahr einzusetzen (etwa 60, verglichen mit 80 im vergangenen Winter), sodass das Verkehrswachstum höher sein sollte als im Sommer, etwa 3% Passagierwachstum im FY 2014.

Es werden Kürzungen bei inländischen spanischen Strecken und die Einführung von längeren Strecken zwischen Skandinavien und den Kanarischen Inseln erwartet. Ryanair kann mit dem Norwegian Air Shuttle bei den letztgenannten Streckenflügen konkurrieren, die mit rund sechs Stunden deutlich länger sind als die meisten Flüge in Ryanair-Netzwerk. Der Geschäftsführer von Ryanair, Michael O'Leary, ist immer noch nicht in Versuchung, Ryanair auf transatlantischen Routen einzusetzen. Er überlegt aber die Gründung einer eigenen Firma für Langstreckenflüge, jedoch nur dann, wenn Flugzeuge für den richtigen Preis erworben werden können. Ryanair ist nach Anzahl der Sitzplätze die zweitgrößte Fluggesellschaft in Europa. Sie ist die Nummer zwei hinter der Lufthansa auf den Strecken innerhalb des Europas.

<sup>84</sup>Ryanair Annual Report 2013, [http://www.ryanair.com/doc/investor/2013/final\\_annual\\_report\\_2013\\_130731.pdf](http://www.ryanair.com/doc/investor/2013/final_annual_report_2013_130731.pdf), Stand 10.11.2013

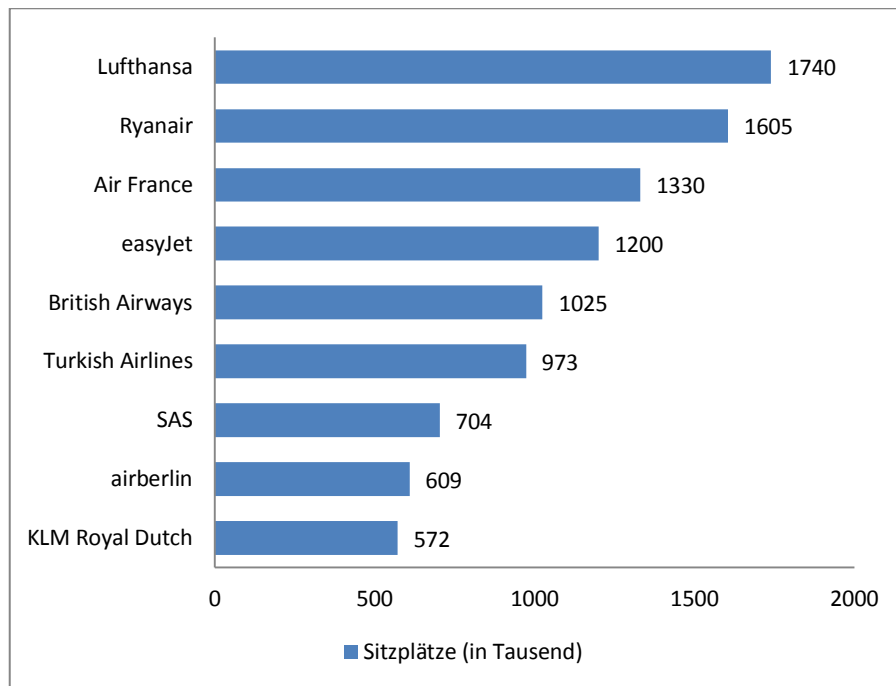


Abb. 14: Top 10 Fluggesellschaften nach Anzahl der Sitzplätze, 13-19 Mai 2013<sup>85</sup>

Repräsentative Daten zeigen, dass Ryanair die Fluggesellschaft Nummer 1 in Irland, Spanien, Italien und Polen ist. Ihr durchschnittlicher Marktanteil von Sitzplätzen auf den Landmärkten beträgt fast 14 %, und das ist sehr ähnlich dem Anteil am Passagieraufkommen von AEA-Airlines auf Kurz- und Mittelstrecken, die gemeinsam mit ELFAA Mitglieds-Airlines im Jahr 2012 geflogen wurden.

	Marktanteil	1.Platz	2.Platz	3.Platz
<b>Spanien</b>	21%	Ryanair	IAG	Vueling
<b>Italien</b>	22%	Ryanair	Alitalia	easyJet
<b>Irland</b>	44%	Ryanair	Aer Lingus	Air France
<b>Polen</b>	23%	Ryanair	LOT	Wizz
<b>Marokko</b>	15%	RAM	Ryanair	easyJet
<b>Großbritannien</b>	16%	easyJet	IAG	Ryanair
<b>Deutschland</b>	5%	Lufthansa	Air Berlin	Ryanair
<b>Frankreich</b>	7%	Air France	easyJet	Ryanair

Tab. 14: Ryanair's Marktanteil und Platzierung in bestimmten Ländern<sup>86</sup>

<sup>85</sup> World Air Transport Statistics (WATS), 57th Edition (vorläufige Zahlen Stand May 2013), <http://www.iata.org/publications/pages/wats-passenger-carried.aspx>, 20.10.2013.

<sup>86</sup> Presentation Ryanair Full Year Results 2013, [http://www.ryanair.com/doc/investor/present/quarter4\\_2013.pdf](http://www.ryanair.com/doc/investor/present/quarter4_2013.pdf), Stand 20.10.2013.

Ryanair zielt in den nächsten fünf Jahren auf einen Marktanteil von 20% auf dem europäischen Kurzstrecken-Markt. Ryanair kann seine Passagierwachstumsraten durch eine Verringerung der Zahl der Veräußerungen der Flugzeuge und / oder durch die Ausweitung des Leasings erhöhen. Über einen Zeitraum von vielen Jahren versucht Ryanair immer mehr die Kosten ohne Kraftstoffkosten (ASK ex fuel) zu verringern. Aber wie bei anderen Fluggesellschaften sind ihre Gesamtkosten pro ASK ein wenig volatiler gewesen aufgrund von Schwankungen der Kraftstoffpreise.

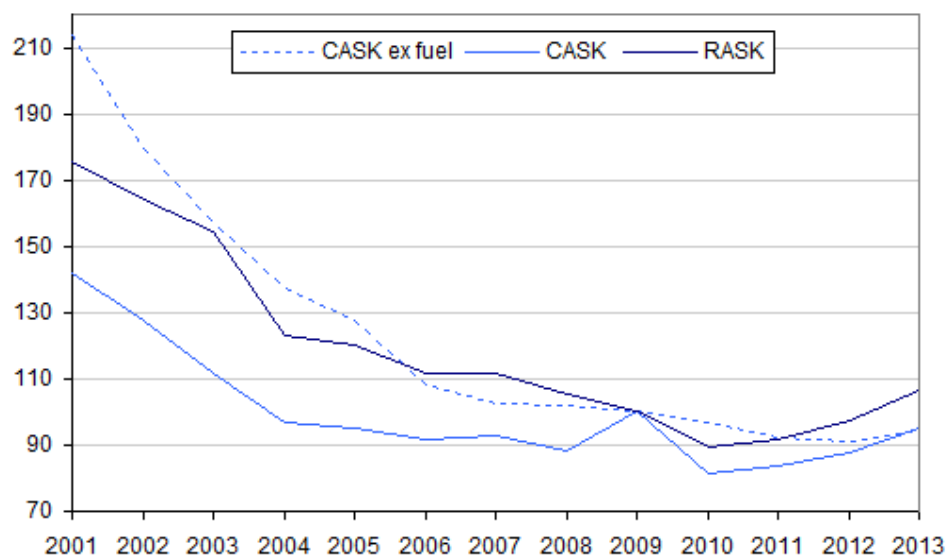


Abb. 15: Ryanair's RASK (Erlös pro ASK), CASK (Kosten pro ASK) und CASK ex fuel (Kosten ohne Kraftstoff pro ASK), indiziert auf 2009=100, FY 2001-2013<sup>87</sup>

Im Jahr 2009 sprang CASK um 13%, trotz einer geringen Reduktion der CASK ex fuel als die Folge der höheren Ölpreise (verstärkt durch Ryanair Entscheidung, sein reguläres Kraftstoff-Hedging-Programm zu stoppen). Gleichzeitig fiel RASK um 5% und die Gewinne stürzten in beispielloser Weise ab. Im folgenden Jahr fiel RASK noch stärker, um 11%, aber CASK sank um fast 19%. Seit FY2010 hat sich CASK ex fuel stabilisiert, aber CASK ist aufgrund höherer Kraftstoffpreise gewachsen. Das anhaltende Wachstum der Gewinne ist seitdem durch das RASK-Wachstum und das CASK-Wachstum getrieben worden. Weitere Reduzierungen in CASK ex fuel scheinen für Ryanair kaum erreichbar.

<sup>87</sup> CAPA - Centre for Aviation, <http://centreforaviation.com/analysis/ryanair-europes-lowest-cost-producer-wins-again-reporting-record-profit-of-eur569-million-110543>, Stand 23.10.2013.

Der Rückgang der Ryanair CASK über viele Jahre hat viel einem begleitenden Trend der zunehmenden durchschnittlichen Sektor-Länge zu verdanken. Die folgende Grafik deutet an, dass eine weitere Reduzierung der ex Kraftstoff CASK in den letzten Jahren schwierig zu erreichen waren und die Erhöhung der Streckenlänge über rund 1.100 km fast keinen Einfluss hatte.

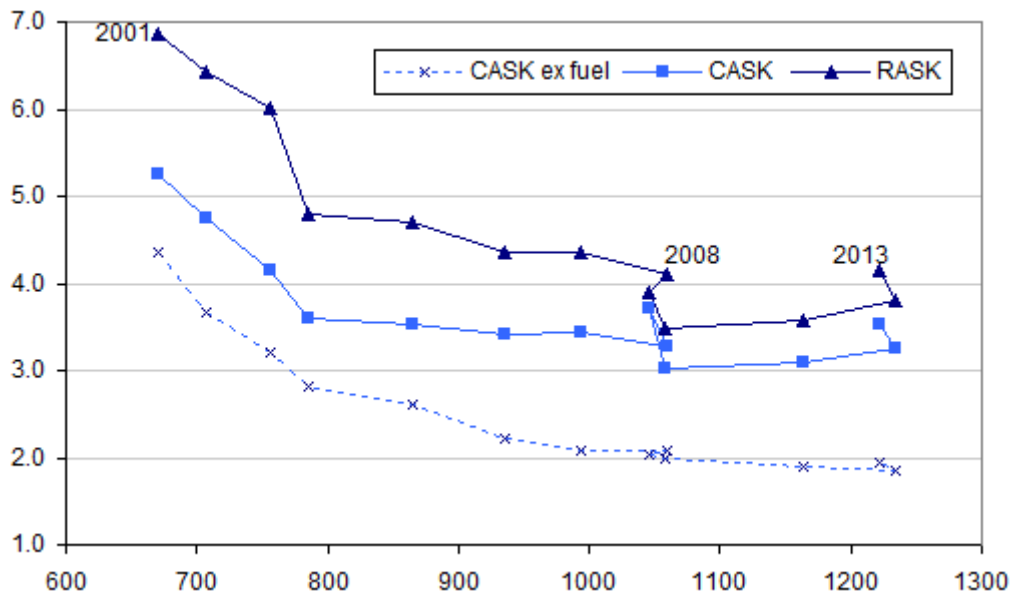


Abb. 16: Ryanair`sRASK, ACSK und CASK ex fuel (EURO Cent, vertikale Achse) gegenüber Streckenlänge (km, horizontale Achse), FY 2001-2013<sup>88</sup>

Ryanair ist bereits der kostengünstigste Anbieter in Europa, und es scheint wahrscheinlich, dass weiteres Gewinnwachstum mittelfristig weiterhin von der Preisgestaltung abhängen wird. Ryanair hat einen signifikanten Preisvorteil im Vergleich zu den meisten Wettbewerbern und das bietet Ryanair den Spielraum, um die Preise zu erhöhen, während es immer noch einen erheblichen Preisunterschied gibt. Außerdem soll das prognostizierte Kapazitäts-Wachstum in der Region von 3% bis 5% bis FY2018 (niedriger im Vergleich mit dem früheren Wachstum von Ryanair) mit einer wahrscheinlichen Restrukturierung von Network-Carriers und anderen nicht-LCC- Wettbewerbern auch Ryanairs Preisvorteil verstärken. Darüber hinaus kann eine Folgebestellung der neuen Flugzeuge 737MAX helfen, ein längerfristiges Gewinnwachstum durch niedrigere Betriebskosten zu generieren.

<sup>88</sup> CAPA - Centre for Aviation, <http://centreforaviation.com/analysis/ryanair-europes-lowest-cost-producer-wins-again-reporting-record-profit-of-eur569-million-110543>, Stand 23.10.2013.

## 5 SWOT-Analyse von Ryanair

### 5.1 Stärke

**Niedrigste Kostenbasis.** Ryanair's Kosten pro Passagier sind mit einigem Abstand die niedrigsten in Europa, etwa ein Drittel niedriger als die von seinem wichtigsten Low-Cost-Wettbewerber easyJet. Ohne Flugkraftstoffkosten ist der Unterschied noch deutlicher, damit liegen die Kosten bei easyJet pro Passagier um 86% über denen von Ryanair. Dieser Kostenvorteil gegenüber easyJet stammt hauptsächlich aus den niedrigeren Flughafen- und Bearbeitungsgebühren. Dies wiederum kommt von Ryanair's Verwendung von kleineren, niedrigere Kosten verursachenden Flughäfen mit kurzen Durchlaufzeiten, ihrer Verhandlungsmacht gegenüber diesen Flughäfen und von den Auswirkungen der Tasche- und Check-in-Gebühren.

	Ryanair	easyJet	Norwegian	airberlin	Lufthansa	Spirit
<b>Personal</b>	5	9	16	15	34	16
<b>Flughafengebühren</b>	8	21	19	37	9	5
<b>Streckenfluggebühren</b>	6	6	8	8	0	0
<b>Eigentümerschaft und Wartung</b>	8	9	17	26	17	16
<b>Service und sonstiges</b>	2	9	10	20	15	13
<b>Total</b>	29	54	70	107	75	50
<b>%&gt;Ryanair</b>		+86%	+141%	+269%	+159%	+72%

Tab.15: Kosten pro Passagier (EUR, ohne Flugkraftstoff)<sup>89</sup>

Eine weitere wichtige Quelle ist der Stückkosten Vorteil, d.h. seine Arbeitskräfte sind produktiver und flexibler (rund 50% der Flugbesatzung sind als Vertragspartner beschäftigt, werden nur bei Bedarf eingesetzt). Ryanair profitiert auch von der Hoch-Sitz-Dichte (189 Sitzplätze pro Flugzeug, verglichen mit easyJet mit 156 auf A319 und 174 auf A320), von der hohen Auslastung (82% für Ryanair in den zwölf Monaten bis Dezember 2012 im Vergleich zu knapp 80% für AEA-Träger), von einer point-to-point- Strategie, die eine hohe Auslastung der Flugzeuge, eine neue und effiziente Flotte, geringe Gemeinkosten und einen geringen Anteil von Legacy-Altersversorgung ermöglicht.

<sup>89</sup> Presentation Ryanair Full Year Results 2013, [http://www.ryanair.com/doc/investor/present/quarter4\\_2013.pdf](http://www.ryanair.com/doc/investor/present/quarter4_2013.pdf), Stand 20.10.2013.

Ryanair`s Konzentration auf die niedrigsten Kosten auf dem Markt ist der Schlüssel zu ihrem Erfolg und treibt jede wichtige Entscheidung, einschließlich der Wahl der Flughäfen in ihr Netz, der Einführung der Tasche- und Check-in- Gebühren (zur Senkung der Kosten durch Reduzierung von Check-in- und Gepäckabfertigungsgebühren, und sogar die großen Flugzeughersteller-Aufträge. Es ist unwahrscheinlich, dass ein anderer Träger Ryanair bei dieser Kostenbasis angesichts ihres Umfangs und in ihrem Vorteil als First-Mover in vielen ihrer Märkte überflügeln wird.

**Niedrigste Tarife.** Als direkte Folge aus der günstigen Kostenstruktur hat Ryanair auch die niedrigsten Durchschnittspreise im europäischen Kurzstreckenmarkt und 90% unter denen von easyJet. Eine Kombination aus Konkurrenten, Kapazitäts-Zurückhaltung, langsamerem Wachstum von Ryanair (einschließlich Kapazitätsabbau über den Winter) und Flugkraftstoffzuschlägen erlaubte Ryanair, seine durchschnittlichen Flugpreise in den letzten Jahren zu erhöhen, ohne dabei über den Konkurrenten zu liegen.

	Durchschnittliche Tarife	% >Ryanair
<b>Ryanair</b>	42	
<b>easyJet</b>	80	+90%
<b>Norwegian</b>	83	+97%
<b>AirBerlin</b>	121	+186%
<b>SAS</b>	170	+302%
<b>Lufthansa</b>	247	+481%
<b>IAG</b>	284	+570%

Tab.16: Durchschnittliche Tarife auf dem europäischen Luftverkehrsmarkt<sup>90</sup>

**Breite des Netzwerks.** Mit mehr als 1.600 Strecken in 29 Ländern in Europa und Nordafrika, mit 180 Flughäfen (davon 57 Basen, wo Ryanair Flugzeuge und Crew stationiert hat), hat Ryanair das größte Kurzstrecken-Netzwerk von allen Fluggesellschaften in Europa. Ryanair ist die Nummer zwei nach Fluggästen mit fast 76 Mio. in 2012 (die Lufthansa-Gruppe flog im Jahr 2012 82 Mio. Passagiere, aber diese Zahl enthält alle Tochtergesellschaften) und hat einen Marktanteil von rund 14%. Die Tabelle unten Reihent Kapazität in Europa durch Sitzplatznummer im May 2013 und setzt Lufthansa kurz vor, aber wenn es um

<sup>90</sup> Presentation Ryanair Full Year Results 2013, [http://www.ryanair.com/doc/investor/present/quarter4\\_2013.pdf](http://www.ryanair.com/doc/investor/present/quarter4_2013.pdf), Stand 20.10.2013.

Jahresergebnisse geht, nimmt Ryanair den ersten Platz ein wegen der Unterschiede in den Belastungsfaktoren und Ryanair's stärkerem Fokus auf dem Sommerflugplan.

**Neue Flotte.** Ryanair hat eine Flotte, bestehend aus einem einzigen Flugzeugtyp, der Boeing 737-800. Das Durchschnittsalter der 305 Flugzeuge liegt bei etwa 4 Jahren, ähnlich wie bei easyJet, aber deutlich jünger als die 9-11 Jahre, was typisch für die europäischen Fluggesellschaften ist. Dies ergibt einen Vorteil in Bezug auf den Kraftstoffverbrauch, die Wartungskosten und die Wahrnehmung der Kunden.

Ryanair nahm die Lieferung seiner letzten Flugzeuge unter dem bestehenden Vertrag mit Boeing im vergangenen Jahr entgegen und geht derzeit nicht davon aus, einen bedeutenden Auftrag an irgendeinen Hersteller in den nächsten fünf Jahren zu vergeben. Dies bedeutet zwangsläufig, dass das Durchschnittsalter ihrer Flotte wachsen wird, aber es bleibt auf absehbare Zeit niedriger als das der meisten ihrer Konkurrenten. Darüber hinaus sollte die vorhandene Flotte ausreichende Kapazitäten geben, um mit Raten von 3% -5% für die nächsten vier oder fünf Jahren wachsen.

**Niedrige Flughafengebühren** (durch sekundäre Flughäfen). Wie oben erwähnt, leitet sich Ryanair einen erheblichen Kostenvorteil aus der Wahl der Flughäfen ab. Die Konzentration auf niedrige Kosten und nicht überlastete Flughäfen, die 25 Minuten Durchlaufzeit ermöglichen, hilft Ryanair, sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. In vielen Fällen hat sich Ryanair die Regionen Europas, wo es vorher nur wenig Nachfrage nach Flugreisen gab, eröffnet, den Verkehr durch seine sehr niedrigen Tarife und die Schaffung von monopolistischen Märkten für sich anregend, da andere Träger nicht in der Lage waren, sich an ihre Preise anzupassen. Es ist zwar richtig, dass einige Flughäfen, die Ryanair betreibt, nicht bequem für Großstädte sind (z.B. Frankfurt-Hahn). Aber das ist vielleicht nicht der entscheidende Punkt. Durch das Fliegen zu diesen sekundären Flughäfen hat Ryanair oft einen ganz neuen Markt in den Regionen erschlossen, die zuvor keine bequeme Anbindung an den Rest von Europa hatten.

Darüber hinaus wurde nach anfänglich fast ausschließlicher Konzentration von Ryanair auf sekundäre und tertiäre Flughäfen deutlich, dass in den letzten Jahren auch primäre Flughäfen attraktive Angebote anbieten, um ihre Präsenz zu sichern (z.B. Madrid, Barcelona, Manchester, Edinburgh). Diese letztere Entwicklung wurde durch Kapazitätsabbau von Wettbewerbern

angeregt, was bedeutet, dass Ryanair zu einer sehr kleinen Anzahl von Fluggesellschaften gehört, die Wachstum bieten können, und Ryanairs eigenes zurückhaltendes Kapazitäts-Wachstum (einstelliges Wachstum in den vergangenen zwei bis drei Jahren, nachdem ein starkes zweistelliges Wachstum in den letzten 15 Jahre erfolgte), erlaubte es, Flughäfen gegeneinander auszuspielen.

**Schnelle Durchlaufzeiten.** Ryanair's 25-Minuten- Durchlaufzeiten sind attraktiv für Fahrgäste und damit für die Fluggesellschaft geeignet, um die Auslastung der Flugzeuge zu maximieren. Die Konzentration auf kurze Durchlaufzeiten hat auch dazu beigetragen, ein positives Ergebnis bei der Kontrolle der Kosten zu erreichen, weil das ermöglicht, Check-in- und Bearbeitungskosten zu reduzieren.

**Nebeneinkünfte.** Ryanair leitet 20% seiner Einnahmen aus Nebenprodukten und Dienstleistungen ab wie Reiseversicherung, Mietwagen, Hotels, Landverkehr und bei Verkäufen auf den Flügen. Es zählt auch überschüssige Tasche-Gebühren zu den Nebeneinkünften.

**Management-Fokus.** Ryanairs wichtigste Quelle von Wettbewerbsvorteilen ist sind die niedrigen Kosten, und Management wird aggressiv auf diese konzentriert. Geschäftsführer Michael O'Leary konnte sogar nachgesagt werden, dass er manisch solche niedrigen Kosten verfolge, indem er angeblich Mitarbeiter ermutigte, Stifte von Hotels und Banken zu stehlen, um Ryanair's Schreibwaren-Kosten zu minimieren.

**Innovation.** Es wäre keine Übertreibung zu sagen, dass Ryanair sich neu erfunden hat bei den Kurzstrecken-Flugreisen in Europa. Während der Umwandlung von einer kleinen regionalen Fluggesellschaft mit Schwerpunkt auf Dublin-London, die ursprünglich auf dem Southwest Airlines- Modell beider Mitte der 1990er Jahre basierte, hat Ryanair das Konzept der niedrigen Kosten weiter durch eine Reihe von Innovationen vorangetrieben. Diese enthalten – unter Ausnutzung der EU-Richtlinien zur Liberalisierung des Luftverkehrs durch die Einrichtung von Basen in ganz Europa – die Aufgabe kostenloser Verpflegung, einem Vertriebsweg vollständig aus Reisebüros und über das Internet, das Entfernen von Check-in-Schaltern, die Installation nicht-verstellbarer Sitze, eine Putting-Werbung auf Bordkarten und Gepäckfächern, das



Überzeugen der Passagiere, nicht das aufgegebene Gepäck zu überprüfen (nur rund ein Viertel ihrer Passagiere jetzt tun dies).

Während andere, vor allem easyJet, auch Pioniere bei einigen dieser Bereiche waren, hat Ryanair weiterhin öfter als alle Wettbewerber bei der Popularisierung der Kurzstrecken im europäischen Flugverkehr die Nase vorn. Und obwohl es widersprüchlich klingen mag, hat Ryanair auch eine Form der Innovation bei nicht folgen viele seiner Altersgenossen in Hybridisierung auf der Suche nach höheren Renditen und größeren Märkten angenommen.

**Finanzielle Leistungsindikatoren.** Ein weiterer Bereich, in dem Ryanair innovativ war, ist der ihrer finanziellen Leistungsfähigkeit. Seit dem Börsengang im Jahr 1997 hat Ryanair nur einmal versäumt, ihre Kapitalkosten zu decken. Das war im Jahr 2008/09, als eine Kombination aus einem sehr starken Anstieg der Treibstoffpreise und einem auffälligen Fehler bei der Verringerung ihres Hedgegeschäftes einen schweren Rückgang der Durchschnittspreise verursachte.

Diese Erfolgsbilanz der starke Renditen durch den Zyklus, zusammen mit einer starken Cashflow-Generierung und einer starken Bilanz, haben der Fluggesellschaft erlaubt, EUR 1.5 Billionen an die Aktionäre durch Aktienrückkäufe und Dividenden besonders in den vergangenen fünf Jahren auszuschütten, was sehr selten unter Fluggesellschaften geschah.

## 5.2 Schwächen

**Saisonalität des Ergebnisses.** Wie für die Industrie im Allgemeinen, ist für Ryanair das Ergebnis stark saisonabhängig, es erreicht seine Gewinne zunehmend in einem starken Sommer, insbesondere in seinem 2. Quartal (Juli bis September), gegenüber einem defizitären Winter (Oktober bis März). Dieses Muster der Saisonalität hat sich seit 2008/09 stärker entwickelt, wenn konsequent Verluste bei mindestens einem der Winterquartiere gemacht wurden, im Gegensatz zu den vorhergehenden zehn Jahren, die durch Gewinne in allen vier Quartalen gekennzeichnet waren. Diese Saisonalität hilft Ryanair, die Entscheidung für 80 Flugzeuge über den aktuellen Winter beizubehalten.

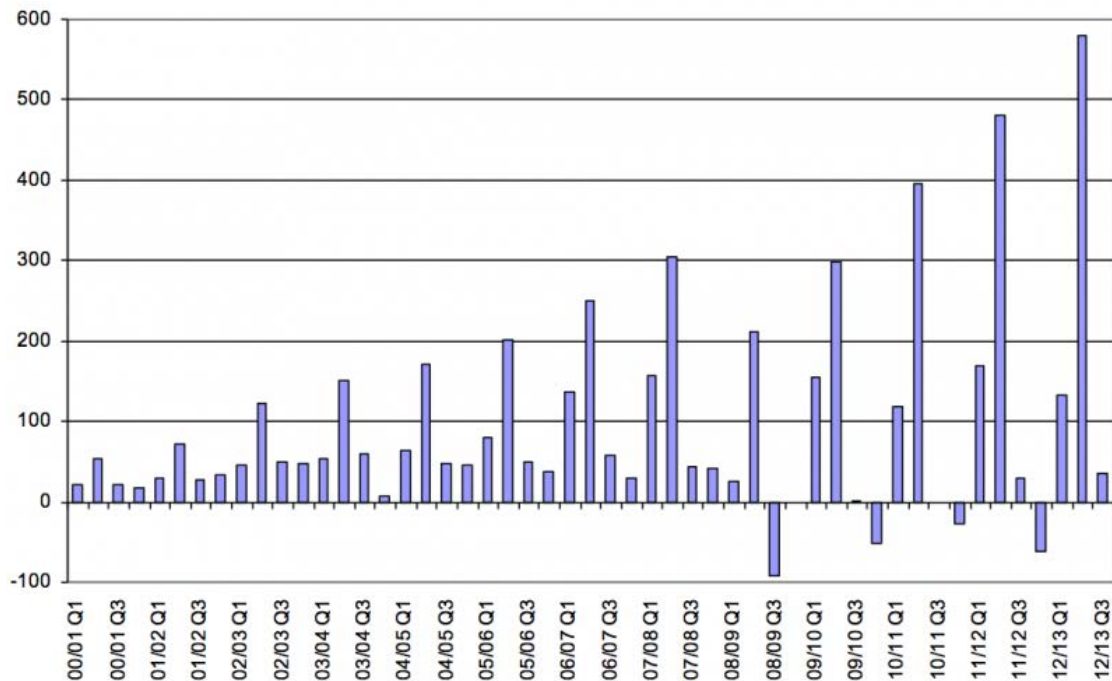


Abb.17: Ryanair's Quartalsergebnisse (EURO Mio.), 1Q 2000/01-3Q 2012/13<sup>91</sup>

**Niedrige Flugfrequenzen.** Ryanair neigt zu niedrigeren Frequenzen auf ihren Strecken, als sie ihre Konkurrenten anbieten, und hat oft Abweichungen bei sehr ungünstigen Zeiten (um Kosten und Durchlaufzeiten zu halten). Obwohl dies wohl nicht eine deutliche Schwäche auf Freizeit-Routen ist und Ryanair sogar bei ihrem "Landraub" von Flughäfen und Routen geholfen hat, ist es sicherlich ein Nachteil bei der Gewinnung ertragreichere Geschäfts-Passagiere und einiger Freizeit-Passagiere.

**Sekundäre Flughäfen.** Wie oben erwähnt, sind Ryanair's Flughafen-Entscheidungen vor allem ein Vorteil wegen der niedrigen Gebühren. Aber einige von diesen sekundären Flughäfen sind viele Meilen entfernt von den großen Städten (z.B. Frankfurt-Hahn, Mailand Bergamo, Barcelona Girona). Das hat in der Vergangenheit oft Passagiere abgeschreckt. Dieses Problem ist zurückgegangen, da die Reisenden sich an die Ryanair-Etikettierung gewöhnt haben und das Ryanair inzwischen auch in mehreren primären Flughäfen präsent ist.

<sup>91</sup>CAPA- Centre for Aviation. <http://centreforaviation.com/analysis/ryanairs-new-customer-friendly-approach-really-131664>, Stand 10.10.2013

**Keine positive Marke/ Medien-Wahrnehmung.** Ryanair wird häufig bei Umfragen als eine der schwächsten Marken im europäischen Luftverkehr oder sogar beim Consumer-Geschäft vorgestellt. Die öffentliche Wahrnehmung bezeichnet Ryanair oft als gefühllos und geldgierig. Wenn die Fluggesellschaft reift und ihre Position als führende Kurzstrecken-Fluglinie in Europa festigt, könnte diese Wahrnehmung beginnen, einen negativen Einfluss auf den Umsatz zu haben (obwohl dies offenbar noch nicht der Fall ist). In der Tat scheint Herr O'Leary fast eine Tugend aus dieser Funktion der Marke zu machen – als deutlicher erkennbare Niedrig-Preis-Fluggesellschaft.

### 5.3 Chancen

**Marktwachstum und Marktanteilsgewinne.** Obwohl notorisch zyklisch und derzeit in einer Schwächephase, bleibt die europäische Luftfahrtbranche nach allgemeinem Konsens eine Wachstumsbranche, beides, mittel- und langfristig. Ryanair ist als Marktführerin der europäischen Kurzstrecken und als Produzent der niedrigsten Kostengut positioniert, um an diesem Wachstum teilzuhaben. Darüber hinaus ist es angesichts der aktuellen Kapazitäts-Schnitte bei den meisten ihrer Konkurrenten der Network Carrier wahrscheinlich, dass sie Marktanteile gewinnt. Ryanair's Ziele sind, 110 Mio. Passagiere jährlich bis zum Jahr 2019 zu erreichen. Ryanair prognostiziert die Steigerung der Passagieranzahlen auf bis zum 110 Mio. im Jahr 2019. Das entspricht 4% -5% Wachstum pro Jahr, und das sieht sehr erreichbar aus.

**Bestellung neuer Flugzeuge.** Obwohl Ryanair die Geschäftsabschlüsse mit Boeing für bis zu 200 Flugzeugen im Jahr 2010 absagte, bleibt die Kommunikation zwischen den beiden offen und Ryanair hat zugesagt, dass ein Auftrag später, vielleicht im Jahr 2013 oder Anfang 2014 platziert würde für Lieferungen, beginnend wahrscheinlich etwa im Jahr 2017. Ryanair ist nicht im Gespräch mit Airbus, aber der chinesische Hersteller COMAC könnte eine 199-Sitze-Variante der C919-Flugzeuge etwa 2018 oder 2019 entwickeln und das könnte dann eine glaubwürdige Alternative zu Boeing sein. Die bestehende Flotte, mit der möglichen Zugabe von geringen Mengen von zusätzlichen Flugzeugen durch Leasing-Angebote, konnten Wachstumsraten von 3% -5% bis 2017 aufrecht erhalten.

Ryanair ist mit wesentlichen Zahlungsmitteln und ohne unmittelbare Notwendigkeit, eine Bestellung zu machen, in einer starken Position und wird nur einen Vertrag schließen, wenn der Preis stimmt, was auch zu einer Senkung der Stückkosten beiträgt.

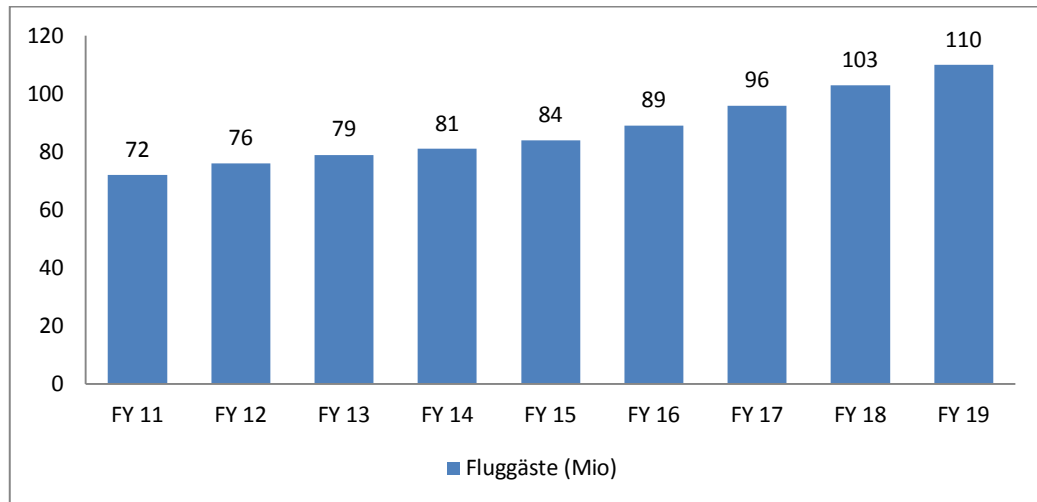


Abb.18: Anzahl der Ryanair's Fluggäste und Prognose bis zum FY 2019<sup>92</sup>

**Positive Konjunkturerwartung.** Ryanair hat tendenziell die stärksten finanziellen Ergebnisse zu Zeiten wirtschaftlicher Schwäche, erzeugt durch eine Kombination von erhöhter Preissensibilität der Passagiere und einen Kapazitätsabbau von vielen Wettbewerbern. Die aktuellen Aussichten für weitere Sparmaßnahmen in weiten Teilen Europas könnte eine gute Rahmenbedingung für weitere Marktanteilsgewinne werden.

## 5.4 Risiken

**Externe Ereignisse.** Flugreisen, unabhängig von der Art der Carrier, sind anfällig für störende geopolitische Ereignisse und Naturphänomene wie Erdbeben und vulkanische Asche. Ryanair's relativ konzentrierte geographische Exposition mindert wohl dieses Risiko im Vergleich zu Fluggesellschaften mit einem globalen Netzwerk. Mit einer bisher makellosen

<sup>92</sup>CAPA- Centre for Aviation. <http://centreforaviation.com/analysis/ryanairs-new-customer-friendly-approach-really-131664>, Stand 10.10.2013

Rekordmarke bei vermiedenen Unfällen könnte, wenn es zu tödlichen Unfällen kommt, die öffentliche Wahrnehmung beeinträchtigt werden, wenn Ryanair an einem großen Unfall beteiligt sein sollte.

**Zunahme von Flughafen- und Navigationsgebühren.** Ryanair sieht Erhöhungen der Flughafengebühren bei Spaniens AENA Flughäfen ("Spanish Airports and Air Navigation") und bei ATC (Air Traffic Control) in Italien entgegen. Das ist die Hauptursache für die vor kurzem gemeldete Erhöhung der Einheitskosten (ausschließlich des Kraftstoffs).

**Erhöhungen der Flugreisesteuern.** Aufgrund von Preiselastizität und der Erhöhungen der Flugreise-Steuern reduziert sich die Nachfrage. In der Regel stellen diese Steuern einen höheren Anteil an dem Preis eines Kurzstrecken-Tickets dar als an einem Langstrecken-Ticket. Deswegen ist Ryanair potentiell anfällig für steigende Luft-Steuern in solchen Ländern wie z.B. Großbritannien. Aus diesem Grund wird Ryanair sein Engagement auf dem britischen Markt reduzieren.

Kosten pro Tonne	FY 12 Tatsächliche Preis	FY 13 Tatsächliche Preis/hedged preis (hedged %)	FY 14 Hedged Preis (hedged %)
Q1	820	998 (90%)	970 (90%)
Q2	830	985 (90%)	965 (90%)
Q3	840	1022 (90%)	995 (90%)
Q4	990	1005 (90%)	-

Tab.17: Ryanair's Quartalsergebnisse (EURO Mio.), 1Q 2000/01-3Q 2012/13<sup>93</sup>

**Kraftstoffpreis- und Währungsschwankungen.** Der Preis von Kerosin, das rund 45% der Ryanair-Kosten ausmacht, ist leicht flüchtig. Darüber hinaus sind ein hoher Anteil bei Ryanair die Kosten in Dollar, aber es gibt keine Umsatzerlöse in US-Dollar, sodass die Gesellschaft anfällig ist für eine Stärkung des Dollars gegenüber dem Pfund und dem Euro. Um diese Risiken zu mindern, sichert Ryanair systematisch ihre Kraftstoffpreis- und Währungsrisiken.

<sup>93</sup>Ryanair Annual Report 2013, [http://www.ryanair.com/doc/investor/2013/final\\_annual\\_report\\_2013\\_130731.pdf](http://www.ryanair.com/doc/investor/2013/final_annual_report_2013_130731.pdf), Stand 10.11.2013.

## 5.5 Fazit

Ryanair`s Stärke sind ihre geringen Basis-Kosten. Dies ermöglicht ihr, die niedrigsten Durchschnittspreise auf dem Markt zu haben und diese weiterhin zu halten und eine wachsende Zahl von Kunden anzuziehen, wenn auch in geringerer Geschwindigkeit als in seiner fulminanten Vergangenheit. Und ihr Ziel - jährliches Kapazitätswachstum von 4%-5% - sieht ziemlich erreichbar aus.

Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niedrigste Kostenbasis</li> <li>• Niedrigste Tarife</li> <li>• Breite Netzwerk</li> <li>• Neue Flotte</li> <li>• Niedrige Flughafengebühren (Sekundäre Flughäfen)</li> <li>• Schnelle Durchlaufzeiten</li> <li>• Nebeneinkünfte</li> <li>• Management-Fokus</li> <li>• Innovation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saisonalität des Ergebnisses</li> <li>• Niedrige Flugfrequenzen</li> <li>• Sekundäre Flughäfen</li> <li>• Keine positive Marke/ Medien Wahrnehmung</li> </ul>
Chancen (Opportunities)	Risiken (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktwachstum und Marktanteilsgewinne</li> <li>• Bestellung neuer Flugzeugen</li> <li>• Positive Konjunkturerwartung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Externe Ereignisse</li> <li>• Zunahme von Flughafen- und Navigationsgebühr</li> <li>• Erhöhungen der Flugreisesteuern</li> <li>• Kraftstoffpreis- und Währungsschwankungen</li> </ul>

Tab.18: Die SWOT-Analyse von Ryanair

Es ist sicherlich auch möglich für Ryanair, ihrer Marke und mediale Wahrnehmung, die zu den schlechtesten in Europa zählt, zu verbessern. Aber niedrige Preise dürften diese Schwäche mehr als kompensieren. Ihre starke Bilanz und ihre Cash-Generierung, zusammen mit freien Kapazitäten im Rahmen ihrer bestehenden Flotte, bringt sie in eine starke Verhandlungsposition gegenüber den Flugzeugherstellern, die sie nur wählt und bei denen sie nur eine Bestellung aufgeben wird, wenn der Preis stimmt.<sup>94</sup>

<sup>94</sup>CAPA- Centre for Aviation. <http://centreforaviation.com/analysis/ryanair-swot-analysis--michael-olearys-maniacal-focus-on-being-the-lowest-cost-producer-96465>, Stand 12.10.2013

## Zusammenfassung

Immer mehr sogenannte Low Cost Carriers (LCCs), wie Ryanair oder Germanwings treten in den internationalen und europäischen Luftverkehrsmarkt ein. Die Statistik zeigt, dass LCCs großen Erfolg haben und den etablierten Network-Carriers zum Teil große Marktanteile abnehmen. Ihr Geschäftsmodell beruht auf einer Konzentration auf die Kernleistung eines Transportes von A nach B mit möglichst wenig zusätzlichem, kostenaufwendigem Service, wodurch sie sehr niedrige Preise anbieten können. Die meisten Kosten werden durch folgende Maßnahmen reduziert:

- Anfliegen von billigen sekundären Flughäfen, die weniger Auslastung haben und niedrige Flughafengebühren fordern.
- Der Direktvertrieb erfolgt über Internet und Call Centers und so werden die Kosten niedrig gehalten, insbesondere die Kosten für den Anschluss an Computerreservierungssysteme sowie Kosten für eigene Verkaufsstellen und Provisionen bei Fremdvertrieb gespart.
- „Point-to-Point-Verkehr“ im Gegensatz zu Hub-and-spoke-Service ermöglicht, direkte Strecken anzubieten und die Kosten für das Transferpassagierservice einschließlich Gepäck-Transfer und Transitpassagier-Unterstützung zu vermeiden.
- Verzicht auf Bordmaterialien, Bordverpflegung und sonstigen Kundenservice. So verzichten Low Cost-Carriers meist auf die Bereitstellung von Zeitung und Zeitschriften, bieten keine Mahlzeiten (an Bord gibt es Essen und Getränke für die Passagiere nur gegen Aufpreis – mit doppeltem Kosteneffekt) und vermeiden kostenintensive Kundenservices wie Kinderbetreuung, Wheelchair-Dienste oder Lounges. Zudem bieten sie keine Ermäßigungen oder Kundenbindungsprogramme.
- Ein niedriger Personalaufwand wird erreicht durch Fliegen mit einer Minimum-Crew, d. h. mit möglichst geringer, lediglich den gesetzlichen Sicherheitsanforderungen entsprechender Anzahl von Flugbegleitern, sowie durch Einsatz junger Crews mit niedrigen Einstiegsgehältern oder dem Einsatz von Personal aus Ländern mit niedrigem Lohnniveau.
- Durch eine einheitliche Flugzeugflotte werden Komplexitätskosten insbesondere in den Bereichen Personalqualifikationen (im fliegerischen und im Technik-Bereich) und Wartungs- und Instandhaltungsdiensten (Ersatzteilbevorratung) vermieden.

Selbstverständlich gibt es noch andere Mittel, um die Kosten und dadurch die Flugpreise zu senken, aber sie unterscheiden sich, abhängig von Strategie, Eigenschaften, Management und Ressourcen der jeweiligen Fluggesellschaft.

Einer der erfolgreichsten europäischen Low-Cost Carriers ist die irische Fluggesellschaft Ryanair, die im Jahr 1985 gegründet wurde. Ausgehend von einer Strecke zwischen Dublin und London mit einem 15-Sitzer-Flugzeug, hat Ryanair in den 18 Jahren seines Bestehens erhebliche Fortschritte in der Branche gemacht. Heutzutage ist Ryanair Europas einziger Ultra-Low-Cost-Carrier mit mehr als 1.600 täglichen Flügen aus 57 Basen, mit Anschluss an 180 Destinationen in 29 Ländern und mit einer Flotte von 303 Flugzeugen. In seiner Strategie verwendet Ryanair alle oben genannten Maßnahmen zur Kostenreduzierung und erwirtschaftet zusätzliches Einkommen durch verschiedene Nebendienstleistungen und ergreift auch andere Aktivitäten, die mit dem Kern des Fluggast-Service verbunden sind. Im Rahmen seines non-flight- und Internet-bezogenen Service vertreibt Ryanair auch Unterkunfts-Dienstleistungen, Reiseversicherungen und Mietwagen.

Bei Betrachtung SWOT-Analyse von Ryanair kann man zu folgendem Schluss kommen: Ryanairs Stärke sind ihre geringen Basis-Kosten. Dies ermöglicht ihr, die niedrigsten Durchschnittspreise auf dem Markt zu haben und diese weiterhin zu halten und damit eine wachsende Zahl von Kunden anzuziehen. Niedrige Preise, eine starke Bilanz, ihre Cash-Generierung, zusammen mit freien Kapazitäten, einer relativ neuen Flotte und dem First-Mover-Vorteil haben Ryanair ermöglicht, eine führende Position auf dem europäischen Luftverkehrsmarkt zu erreichen.

Im Bezug auf Zukunfts-Prognose behaupten einige Experten, dass Low-Cost-Carriers verstärkt internationale Verbindungen anbieten werden und damit die Preise der klassischen Linienfluggesellschaften unter Druck setzen. Zudem würden sie ihr Angebot stärker auf Geschäftsreisende ausrichten, wodurch sie eine stärkere Konkurrenz darstellten. LCC hat sich als wettbewerbsfähiges Geschäftsmodell bewährt und wird seinen Erfolg voraussichtlich weiter ausbauen.



---

## Literaturverzeichnis

ALRAM, J.: Post-Merger-Netzwerk-Integration aus der Sicht von Belly-Fracht am Beispiel der Lufthansa, Austrian Airlines und Swiss, Kassel 2010

BAKER, C.: War of independence, 2001

BALDWIN, R.: Regulating the Airlines, Oxford 1985

BIEGER, T., DÖRING, T., LAESSER, C.: Transformation of Models in the Airline Industry, Air Transport and Tourism 2002

BIEGER, T., LIEBRICH, A.: Neue Geschäftsmodelle in der Netzökonomie, Blickpunkte, Nr.5, September 2001

BLEEKE, J. A.: Strategic Choices for Newly Opened Markets, McKinsey Quartely 2001

CAPA - Centre for Aviation, URL:<http://centreforaviation.com/analysis/ryanair-europes-lowest-cost-producer-wins-again-reporting-record-profit-of-eur569-million-110543>, Stand 23.10.2013.

CAPA analysis of company financial statements.

URL:<http://centreforaviation.com/analysis/european-airlines-financial-results-in-2012-net-profit-of-biggest-13-down-72-for-the-year-102456>, Stand 20.10.2013;

URL:<http://centreforaviation.com/analysis/european-airlines-financial-results-in-2012-net-profit-of-biggest-13-down-72-for-the-year-102456>, 21.10.2013

CAPA-Centre for Aviateion, World Aviation Yearbook 2013,

URL:<http://centreforaviation.com/reports/files/29/CAPA%20Yearbook%202013%20-%20Global.pdf>, Stand 10.11.2013

CONRADY, R., POMPL, W.: Low-Cost als strategische Option, Internationales Verkehrswesen 2000

COSTA, P., HARNED, D., LUNDQUIST, J.: Rethinking the Aviation Industry, McKinsey Quartely 2002

DOGANIS, R.: Airline Business, Routledge 2005

GROSS, S.: Tourismus und Verkehr: Grundlagen, Marktanalyse und Strategien von Verkehrsunternehmen, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, Oldenburg 2011

HOFTON, A.: Trans-Atlantic Air Travel, Travel & Tourism Analyst 2001

JANSEN, T.,: Low-Cost-Airlines auf der Fernstrecke - Nur eine Vision?, Grin Verlag 2007

- 
- KEMP, R., MOUNTFORD, T., TACOUN, F.: Airline alliance survey, Airline Business 2005
- KRAHN, H.: Markteintrittsbarrieren, Frankfurt 2004
- MENSEN, H.: Die Luftverkehrsgesellschaft als Dienstleistungsunternehmen, 2013
- MÖLLER, C., SCHUCKERT, M.: Innovationskatalysator, Springer Berlin Heidelberg 2007
- OAG Report Mai 2013. <http://www.oag.com/sites/default/files/May%20FACTS.pdf>, 20.10.2013
- Offizielle Website [www.britishairways.com](http://www.britishairways.com)
- Offizielle Website [www.germanwings.com](http://www.germanwings.com)
- Offizielle Website [www.lufthansa.com](http://www.lufthansa.com)
- Offizielle Website [www.ryanair.com](http://www.ryanair.com):
- <http://www.ryanair.com/doc/investor/Strategy.pdf>, Stand 10.11.2013
- <http://www.ryanair.com/en/about>, Stand 10.11.2013
- Offizielle Website [www.easyjet.com](http://www.easyjet.com)
- OTT, J., NEIDL, R.: The World's Airline Turbulent Flight into the Future, 1998
- POMPL, W., SCHUCKERT, M., MÖLLER, C.: Zur Differenzierung der Geschäftsmodelle im Personenluftverkehr: Die Full Service Network Carrier, Tourismus Journal, 2004
- POMPL, W., SCHUCKERT, M., MÖLLER, C.: Netzwerk-Carrier, Hamburg 2006
- POMPL, W.: Luftverkehr, 4.Auflage, Heidelberg, Springer 2001
- POMPL, W.: Luftverkehr, Eine ökonomische und politische Einführung, Springer, 2006
- POMPL, W.: Nordatlantik- Flugverkehr, 2004
- POMPL, W.: Tourismusdienstleistungen, Berlin 2003
- RÖSSGER, E., HÜNERMANN, K.: Luftverkehrspolitik, Bibliographisches Institut, Mannheim 1968
- Ryanair Annual Report 2013,  
[http://www.ryanair.com/doc/investor/2013/final\\_annual\\_report\\_2013\\_130731.pdf](http://www.ryanair.com/doc/investor/2013/final_annual_report_2013_130731.pdf), Stand 10.11.2013
- Ryanair Full Year Results, Presentation 2013,  
[http://www.ryanair.com/doc/investor/present/quarter4\\_2013.pdf](http://www.ryanair.com/doc/investor/present/quarter4_2013.pdf), Stand 20.10.2013
- SCHRÖDER, T.: Marketingstrategien auf Unternehmenswebsites im internationalen Vergleich, Gunter Narr Verlag 2012

---

SCHUCKERT, M., MÖLLER, C.: Low Cost Carrier und Chartermodus: Grundprinzipien und Geschäftsmodelle, Tourismus Journal 2004

SERPEN, E., O'TOOL, K.: Flag bearers, 2002

Springer Fachmedien Lexikon.

URL:<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Fokus/Stichwort/Luftverkehr.html>, Stand 25.10.2013

STERZENBACH, R.: Luftverkehr: betriebswirtschaftliches Lehr- und Handbuch, Oldenbourg Wissenschaftsverlag 2008

STRAUB, N.: Das Geschäftssystem Low Cost Carrier, 2006

WIEZOREK, B.: Strategien europäischer Fluggesellschaften in einem liberalisiertem Weltluftverkehr, Frankfurt 1998

WILLIAMS, G.: Airline competition: Deregulation's mixed legacy, London 2003

World Air Transport Statistics (WATS), 57th Edition, Mai 2013, URL:  
<http://www.iata.org/publications/pages/wats-passenger-carried.aspx>, Stand 20.10.2013

## Anlage

<b>Deutsch</b>	<b>Englisch</b>
Belastungsgrad	Load factor
Betriebskosten	Operating costs
Brutto-Cash	Gross cash
Bruttoverschuldung	Gross debt
Durchschnittliche Tarife	Average fare
Erlöse	Revenue
FY 2013	Geschäftsjahr 2013
Geplante Erlöse	Scheduled revenues
Gesamterlöse	Total revenues
Gesamterlöse per pax EUR	Total revenue per pax
Nebenerlöse	Ancillary revenues
Nettoverschuldung/(Cash)	Net debt/(cash)
Operatives Ergebnis (EBIT)	Operating profit
Q1	1. Geschäftsjahresquartal
Reingewinn	Net profit
Umsatzrendite (EBIT-Marge)	Operating margin

## Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Mittweida, 12.11.2013

Nina Sushkova