

Nicole Janak

**Wettbewerbsanalyse der
Linienfluggesellschaften und
Low-Cost-Carrier in der europäischen
Luftfahrt**

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2002 Diplomica Verlag GmbH
ISBN: 9783832472733

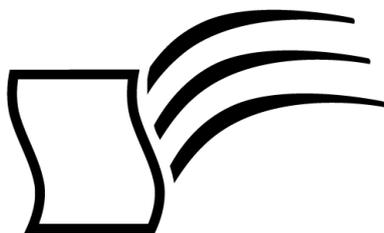
Nicole Janak

Wettbewerbsanalyse der Linienfluggesellschaften und Low-Cost-Carrier in der europäischen Luftfahrt

Nicole Janak

Wettbewerbsanalyse der Linienfluggesellschaften und Low-Cost-Carrier in der europäischen Luftfahrt

**Diplomarbeit
Fachhochschule Worms
Fachbereich BWL
Abgabe September 2002**



Diplom.de

Diplomica GmbH _____
Hermannstal 119k _____
22119 Hamburg _____

Fon: 040 / 655 99 20 _____
Fax: 040 / 655 99 222 _____

agentur@diplom.de _____
www.diplom.de _____

ID 7273

Janak, Nicole: Wettbewerbsanalyse der Linienfluggesellschaften und Low-Cost-Carrier in der europäischen Luftfahrt

Hamburg: Diplomica GmbH, 2003

Zugl.: Fachhochschule Worms, Fachhochschule, Diplomarbeit, 2002

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2003

Printed in Germany

INHALTSVERZEICHNIS

Abkürzungsverzeichnis	VI
Abbildungsverzeichnis	VII
1 Einleitung	1
2 Entwicklung des Luftverkehrs in den letzten Jahrzehnten	3
2.1 Deregulierung des US-Flugmarktes.....	3
2.2 Liberalisierung des Luftverkehrs in der EU	5
2.3 Veränderungen in der europäischen Luftfahrt durch die Liberalisierung.....	8
2.3.1 Strukturwandel des europäischen Flugverkehrsmarktes	8
2.3.2 Veränderungen der Wettbewerbssituation der Fluggesellschaften.....	10
2.3.3 Bedeutung der Marktöffnung für den Konsumenten	13
2.4 Situation der europäischen Fluggesellschaften.....	16
3 Vergleich der Geschäftsmodelle der Linienfluggesellschaften und der Low-Cost-Carrier	18
3.1 Definition Low-Cost-Carrier.....	18
3.2 Entstehungsgeschichte der etablierten Fluggesellschaften und der Low-Cost-Carrier	19
3.3 Unternehmenskonzepte beider Geschäftssysteme.....	21
3.4 Vergleich der Arbeitsweise der etablierten Linienfluggesellschaften und der Low-Cost-Carrier	24
3.4.1 Leistungsangebot	24
3.4.1.1 Flugplan	24
3.4.1.2 Flughäfen	26
3.4.1.3 Flugzeugflotte	28
3.4.1.4 Personal.....	31
3.4.1.5 Preise und Konditionen.....	33

3.4.1.6 Passagier- und Flugabfertigung	36
3.4.1.7 Zusatzleistungen	38
3.4.2 Marketing	40
3.4.2.1 Vertrieb	40
3.4.2.2 Werbung	43
3.4.2.3 Zielgruppen	44
3.4.3 Finanzielle Ergebnisse	47
3.4.3.1 Kostenstruktur	47
3.4.3.2 Kennzahlen	51
3.5 Zusammenfassung der wesentlichen Unterschiede zwischen Linienfluggesellschaften und Low-Cost-Carriern	55
4 Analyse der Wettbewerbssituation in der europäischen Luftfahrt.....	56
4.1 Wettbewerbsstruktur des europäischen Luftverkehrsmarktes	56
4.1.1 Marktstellung der konkurrierenden Fluggesellschaften	56
4.1.2 Grad der Rivalität der Linienfluggesellschaften und der Low-Cost-Carrier	60
4.1.3 Potentielle Eintrittsbarrieren für neue Anbieter	63
4.1.4 Erfolgsfaktoren der etablierten Airlines und der Low-Cost- Carrier	65
4.2 Aktuelle Wettbewerbsdynamik	66
4.3 Wachstums- und Entwicklungspotential beider Geschäftssysteme	68
5 Wettbewerbsstrategien der Fluggesellschaften in liberalisierten Märkten	71
5.1 Theoretische Grundlagen	71
5.1.1 Mögliche Verhaltensstrategien konkurrierender Fluggesellschaften	71
5.1.2 Wettbewerbsstrategien zur Erreichung von Wettbewerbsvorteilen	75

5.1.2.1 Alternative Wettbewerbsstrategien nach Porter.....	78
5.1.2.1.1 Umfassende Kostenführerschaft.....	78
5.1.2.1.2 Differenzierung	80
5.1.2.1.3 Konzentration auf Schwerpunkte.....	83
5.1.2.1.4 Kombinierte Strategien	85
5.1.2.2 Möglichkeiten des Aufbaus und der Absicherung von Wettbewerbsvorteilen.....	86
5.2 Vergleich der Strategien der Low-Cost-Carrier und der etablierten Linienfluggesellschaften	89
5.2.1 Strategien der Low-Cost-Carrier	89
5.2.1.1 Gegenwärtige Verhaltens- und Wettbewerbsstrategien	89
5.2.1.2 Zukünftige Strategien der Low-Cost-Carrier	90
5.2.2 Strategien der Linienfluggesellschaften	92
5.2.2.1 Gegenwärtige Verhaltens- und Wettbewerbsstrategien	92
5.2.2.2 Aktuelle Reaktionen der Linienfluggesellschaften auf die Konkurrenz durch die Low-Cost-Carrier.....	95
5.2.2.3 Handlungsempfehlungen für zukünftige Strategien	97
6 Ausblick auf die potentielle zukünftige Entwicklung im europäischen Luftverkehrsmarkt.....	103
7 Schlussbetrachtung	107
Quellenverzeichnis	110

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AEA	Association of European Airlines
ASK	Available Seat Kilometers
ATK	Available Tonnes Kilometers
BSP	Billing and Settlement Plan (ehemals Bank Settlement Plan)
CAB	Civil Aeronautics Board
CEO	Chief Executive Officer
CRS	Computerreservierungssystem
EGV	Vertrag zur Europäischen Gemeinschaft
EWG	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FVW	Fremdenverkehrswirtschaft International
GBP	Great Britain Pound
IATA	International Air Transport Association
KLM	Koninklijke Luchtvaart Maatschappij
RPK	Revenue Passenger Kilometers
RTK	Revenue per Tonnes Kilometers
SAS	Scandinavian Airline System
TUI	Touristik Union International

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

	Seite	
Abb. 1	Regulierungen im europäischen Luftverkehr bis 1988 und Veränderungen durch die drei Maßnahmenpakete der Liberalisierung	6
Abb. 2	Flugtarife pro Kilometer bei unterschiedlicher Marktstruktur	14
Abb. 3	Rahmenbedingungen des Wettbewerbs innerhalb der europäischen Luftfahrt	17
Abb. 4	Angebotene Sitze der Low-Cost-Carrier pro Woche	20
Abb. 5	Charakteristika von Low-Cost-Angeboten	22
Abb. 6	Potentielle Servicekette einer Fluggesellschaft mit Leistungsbeschränkungen der Low-Cost-Carrier	39
Abb. 7	Kostenstruktur des Low-Cost-Carriers easyJet	49
Abb. 8	Kosteneinsparungen der Low-Cost-Carrier in verschiedenen Unternehmensbereichen	50
Abb. 9	Vergleich der geschätzten Betriebskosten pro Passagier ausgewählter Low-Cost-Carrier und Linienfluggesellschaften	51
Abb. 10	Zusammenstellung der wichtigsten Kennzahlen ausgewählter Linienfluggesellschaften und Low-Cost-Carrier	52
Abb. 11	Passagierzahlen der europäischen Low-Cost-Carrier im Mai 2002	54
Abb. 12	Innereuropäischen Marktanteile nach Sitzkilometern der einzelnen Airlinebetriebstypen	57
Abb. 13	Strategiealternativen wettbewerbsgerichteten Verhaltens	73
Abb. 14	Alternative Wettbewerbsstrategien und daraus erzielbare Wettbewerbsvorteile	77

1 EINLEITUNG

In den letzten Jahren hat der europäische Luftverkehrsmarkt signifikante Veränderungen erfahren, die hauptsächlich auf die Liberalisierung des Luftverkehrs zurückgeführt werden können. Seit 1993 besteht für die Luftfahrt in der EU ein Binnenmarkt. Die staatlichen nationalen Fluggesellschaften verloren ihre Monopolstellungen und es entstand ein weitgehend freier Markt, der durch einen zunehmenden Wettbewerb gekennzeichnet ist. Nicht nur die traditionellen Airlines stehen heute untereinander im Wettbewerb, vielmehr treten ständig neue Fluggesellschaften auf den Markt. Große Aufmerksamkeit ziehen dabei vor allem die sogenannten Low-Cost-Carrier auf sich, die mit völlig neuen Konzepten und extrem niedrigen Flugpreisen um Kunden werben und damit teilweise große Erfolge erzielen.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, inwieweit die Geschäftssysteme der etablierten Airlines und der neuen Anbieter konkurrieren und welche Auswirkungen sich daraus ergeben. Die derzeitige Wettbewerbssituation und ihre mögliche Veränderung sowie die Strategien, die die einzelnen Fluggesellschaften verfolgen, um ihre Wettbewerbspositionen zu verteidigen oder auszubauen, sind dabei von besonderem Interesse und werden in der vorliegenden Arbeit eingehend analysiert.

Als Untersuchungsobjekt dieser Arbeit wurde der internationale Personenlinienflugverkehr gewählt. Daher wird im folgenden auf den Charterflugverkehr, die regionalen Fluggesellschaften und den Frachtverkehr nur insoweit eingegangen, als es für das Verständnis der untersuchten Thematik erforderlich ist. Nach der allgemeingültigen Definition ist unter Linienflugverkehr die „gewerbsmäßige, öffentliche und regelmäßige Beförderung von Personen (...) auf bestimmten Linien“¹ zu verstehen. Vor diesem Hintergrund sind sowohl die etablierten Fluggesellschaften als auch die neuen Low-Cost-Carrier als Linienfluggesellschaft-

¹ Schmidt, G.H.E.: Handbuch Airlinemanagement, hrsg. von Stefan Gewalt, München, Wien: 2000 (Edition Dienstleistungsmanagement), S. 170.

ten einzuordnen. Zur deutlicheren Abgrenzung wird in den folgenden Ausführungen der Begriff der Linienfluggesellschaft jedoch ausschließlich für die etablierten Airlines verwendet.

Nach Porter existieren fünf Wettbewerbskräfte die auf ein Unternehmen einwirken können. Dazu zählen - neben dem Wettbewerb innerhalb der bestehenden Unternehmen einer Branche - die Bedrohung durch potentielle neue Konkurrenten, die Bedrohung durch Ersatzprodukte, die Verhandlungsstärke der Lieferanten sowie die Verhandlungsstärke der Abnehmer.² Der Themenbereich der vorliegenden Arbeit bezieht sich auf den Wettbewerb zwischen den etablierten Linienfluggesellschaften und den Low-Cost-Carriern, so daß in dieser Arbeit in erster Linie auf den Aspekt der Rivalität zwischen den bestehenden Unternehmen und den neuen Anbietern eingegangen wird.

Da die Liberalisierung des europäischen Luftverkehrsmarktes als wesentliche Voraussetzung für den Markteintritt der Low-Cost-Carrier gesehen werden kann, wird in der vorliegenden Arbeit zunächst auf die Entwicklung des Luftverkehrs in den letzten Jahrzehnten eingegangen. Um eine detaillierte Analyse des Wettbewerbs zwischen den Linienfluggesellschaften und den Low-Cost-Carriern vornehmen zu können, werden daran anschließend die Konzepte, Arbeitsweisen und finanziellen Erfolge beider Geschäftssysteme gegenübergestellt. Dies verschafft einen ersten Einblick in die jeweilige Schwerpunktbildung. Im Anschluß daran erfolgt eine detaillierte Untersuchung der aktuellen Wettbewerbssituation und -dynamik sowie der Wachstumsaussichten beider Unternehmenstypen. Daran schließt sich eine Darstellung der Verhaltensalternativen und der speziellen Wettbewerbsstrategien an, die ein Unternehmen einsetzen kann, um im Wettbewerb erfolgreich bestehen zu können. In diesem Zusammenhang werden die Strategien, die von den Linienfluggesellschaften und den Low-Cost-Carriern gegenwärtig verfolgt werden, analysiert sowie Handlungs-

² Vgl. Porter, M. E.: Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage) - Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 6. Aufl., Frankfurt am Main, New York: 2000, S. 29.

empfehlungen für die Zukunft gegeben. Die Arbeit schließt mit einem Ausblick auf die zukünftige Entwicklung und einer Schlußbetrachtung ab.

2 ENTWICKLUNG DES LUFTVERKEHRS IN DEN LETZTEN JAHRZEHTEN

2.1 Deregulierung des US-Flugmarktes

Bis Mitte der 70er Jahre unterlag der Flugverkehr in den USA strengen staatlichen Regulierungen. Dies bedeutete, daß die Gründung von neuen Fluggesellschaften weitestgehend verhindert wurde, die Tarife von der Behörde Civil Aeronautics Board (CAB) festgelegt wurden und Marktaustritte von unrentablen Fluggesellschaften nicht durch Konkurse, sondern nur durch Fusionen mit stärkeren Gesellschaft stattfanden, da das CAB möglichst viele Strecken aufrechterhalten wollte. Bis 1978 konnte in den USA deshalb kein freier Wettbewerb stattfinden. Er beschränkte sich auf den Servicebereich, da die Preise von staatlicher Seite vorgegeben wurden.³ Um den Kunden attraktivere Preise und ein größeres Angebot an Strecken und Fluggesellschaften zu bieten, wurde Mitte der 70er Jahre mit der Deregulierung und Marktöffnung des inneramerikanischen Flugverkehrs begonnen. 1978 wurde dazu der „Airline Deregulation Act“ beschlossen, durch den Vorschriften hinsichtlich Preisfestlegung und Streckenführung gestrichen wurden.⁴

Der Wettbewerb in den USA wurde durch diese Entwicklungen entscheidend gefördert. Seit dem Inkrafttreten der Deregulierung haben die amerikanischen Fluggesellschaften freien Zugang zu allen Märkten und Routen, wodurch auch der Markteintritt für neue innovative Fluggesellschaften erleichtert wurde. Durch

³ Vgl. Grundmann, S.: Marktöffnung im Luftverkehr - Hoheitliche Eintrittsbarrieren in den USA und in der EG, hrsg. von Ernst-Joachim Mestmäcker, Wernhard Möschel und Manfred E. Streit, Baden-Baden: 1999 (Wirtschaftsrecht und Wirtschaftspolitik, Band 157), S. 29 f.

⁴ Vgl. Jäggi, F.: Gestaltungsempfehlungen für Hub-and-Spoke-Netzwerke im europäischen Luftverkehr - Ein ressourcenbasierter Ansatz, Bamberg: 2000, S. 55 f.