

**Anke Hölzerkopf**

# Mögliche Einflüsse der Low Cost Airlines auf die Ferienfluggesellschaften der Reiseveranstalter

**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 © 2006 Diplomica Verlag GmbH  
ISBN: 9783832498320

**Anke Hölzerkopf**

# **Mögliche Einflüsse der Low Cost Airlines auf die Ferienfluggesellschaften der Reiseveranstalter**



---

Anke Hölzerkopf

# Mögliche Einflüsse der Low Cost Airlines auf die Ferienfluggesellschaften der Reiseveranstalter

Diplomarbeit  
Fachhochschule Worms  
Fachbereich Touristik / Verkehrswesen  
Mai 2006



***Diplom.de***

Diplomica GmbH \_\_\_\_\_  
Hermannstal 119k \_\_\_\_\_  
22119 Hamburg \_\_\_\_\_

Fon: 040 / 655 99 20 \_\_\_\_\_  
Fax: 040 / 655 99 222 \_\_\_\_\_

agentur@diplom.de \_\_\_\_\_  
www.diplom.de \_\_\_\_\_

Anke Hölzerkopf

**Mögliche Einflüsse der Low Cost Airlines auf die Ferienfluggesellschaften der Reiseveranstalter**

ISBN-10: 3-8324-9832-X

ISBN-13: 978-3-8324-9832-0

Druck Diplomica® GmbH, Hamburg, 2006

Zugl. Fachhochschule Worms, Worms, Deutschland, Diplomarbeit, 2006

---

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 2006

Printed in Germany

---

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>VII</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Einführung in die Thematik.....	1
1.2 Aufgabenstellung und Zielsetzung .....	2
1.3 Begriffsabgrenzung.....	3
1.3.1 Linienfluggesellschaften .....	3
1.3.2 Ferienfluggesellschaften.....	4
1.3.3 Low Cost Airlines .....	5
1.4 Methodische Vorgehensweise .....	6
<b>2 Entwicklung des Luftverkehrs in den letzten Jahrzehnten.....</b>	<b>8</b>
2.1 Deregulierung und Liberalisierung des Luftverkehrs.....	8
2.1.1 Deregulierung des Luftverkehrsmarktes in den USA .....	8
2.1.2 Liberalisierung des Luftverkehrsmarktes in Europa .....	10
2.2 Auswirkungen der Liberalisierung für den europäischen Luftverkehr.....	12
2.2.1 Etablierung der Low Cost Airlines.....	12
2.2.2 Veränderung der Wettbewerbssituation .....	14
2.2.3 Wandel der Kundennachfrage und -bedürfnisse .....	17
2.3 Derzeitige Marktsituation .....	19
<b>3 Vergleich der Geschäftsmodelle von Low Cost Airlines und Ferienfluggesellschaften.....</b>	<b>22</b>
3.1 Aufbau und Ziel der beiden Geschäftsmodelle.....	23
3.2 Strategische Ausrichtung der beiden Geschäftsmodelle.....	25
3.3 Komponenten der beiden Geschäftsmodelle im Vergleich .....	28
3.3.1 Kosten-Management .....	29

---

3.3.1.1	Flugzeugflotte .....	31
3.3.1.2	Flughäfen .....	33
3.3.1.3	Flugplanung.....	35
3.3.1.4	Flugabfertigung .....	37
3.3.1.5	Personalwirtschaft .....	39
3.3.1.6	Sicherheit .....	40
3.3.2	Marketing-Management .....	41
3.3.2.1	Preispolitik .....	42
3.3.2.2	Produktpolitik.....	46
3.3.2.3	Vertriebspolitik .....	49
3.3.2.4	Kommunikationspolitik.....	51
3.3.2.5	Zielgruppen .....	53
3.4	Wesentliche Gemeinsamkeiten und Unterschiede der beiden Geschäftsmodelle.....	55
<b>4</b>	<b>Wettbewerbssituation der Low Cost Airlines und Ferienfluggesellschaften.....</b>	<b>59</b>
4.1	Marktumfeld der Low Cost Airlines.....	59
4.1.1	Marktteilnehmer .....	59
4.1.2	Marktstellung und Kennzahlen .....	63
4.2	Marktumfeld der Ferienfluggesellschaften .....	69
4.2.1	Marktteilnehmer .....	69
4.2.2	Marktstellung und Kennzahlen .....	72
4.3	Konkurrenzanalyse nach Porter .....	75
4.3.1	Wettbewerber in der Branche.....	77
4.3.2	Potenzielle neue Konkurrenten .....	79
4.3.3	Konkurrenz zu anderen Verkehrsmitteln .....	80
4.3.4	Verhandlungsstärke der Flughafenbetreiber .....	84



---

4.3.5 Verhandlungsstärke der Abnehmer .....	85
4.4 Ausmaß der Konkurrenz von Ferienfluggesellschaften und Low Cost Airlines.....	87
<b>5 Reaktionen der Ferienfluggesellschaften auf die Konkurrenz durch die Low Cost Airlines am Beispiel der LTU .....</b>	<b>92</b>
5.1 Hintergrund der Befragung.....	92
5.1.1 Die angewandte Forschungsmethode .....	92
5.1.2 Art der Befragung.....	93
5.1.3 Gestaltung des Fragebogens.....	94
5.2 Ergebnisse der Befragung.....	95
5.2.1 Ausgangslage.....	96
5.2.2 Veränderte Eigentümerstruktur .....	96
5.2.3 Neue Strategieausrichtung.....	98
5.2.3.1 Zusammenführung von LTU und dba.....	99
5.2.3.2 Auswirkungen auf den Marketing-Mix.....	100
5.2.4 Zusammenfassung .....	106
5.3 Handlungsempfehlungen für Condor und Hapagfly.....	107
<b>6 Ausblick auf die potenziellen zukünftigen Entwicklungen im deutschen Ferienflugmarkt.....</b>	<b>113</b>
<b>7 Schlussbetrachtung .....</b>	<b>116</b>
<b>Anhangsverzeichnis .....</b>	<b>118</b>
<b>Quellenverzeichnis .....</b>	<b>129</b>
Literaturverzeichnis.....	129
Webseiten-Verzeichnis.....	136
Sonstiges Verzeichnis.....	141

---

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

ADL	Arbeitsgemeinschaft Deutscher Luftfahrtunternehmen
CAB	Civil Aeronautics Board
CRS	Computerreservierungssystem
dba	dba Luftfahrtgesellschaft
EG	Europäische Gemeinschaft
EU	Europäische Union
EWR	Europäischer Wirtschaftsraum
F.U.R	Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V.
FWW	Fremdenverkehrswirtschaft International (Fachzeitschrift)
Gexx	Germania Express
GTI	German Travel Int.
Hapag	Hamburg-Amerikanische Paketfahrt-Actien-Gesellschaft
HHI	Hamburg International
HLX	Hapag-Lloyd Express
IATA	International Air Transport Association
KLM	Koninklijke Luchtvaart Maatschappij N.V.
LBA	Luftfahrt-Bundesamt
LTU	Lufttransport-Unternehmen
Pkw	Personenkraftwagen
TUI	Touristik Union International
USA	United States of America (Vereinigte Staaten von Amerika)

---

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

	Seite	
Abb. 1	Begriffliche Abgrenzung Low Cost Airlines	6
Abb. 2	Aufteilung der Niedrigpreis-Kunden	16
Abb. 3	Strategieoptionen nach Porter	27
Abb. 4	Kosten pro Flugkilometer je Sitz	30
Abb. 5	Preisentwicklung bei Linienfluggesellschaften, Ferienfluggesellschaften und Low Cost Airlines	44
Abb. 6	Marktsegmente der Fluggesellschaften	53
Abb. 7	Wesentliche Gemeinsamkeiten und Unterschiede der beiden Geschäftsmodelle	56-57
Abb. 8	Innereuropäischer Verkehr gesamt	65
Abb. 9	Anzahl der Low Cost Airlines von 1991 bis 2010 in Europa	66
Abb. 10	Der Markt der Low Cost Airlines	67
Abb. 11	Verteilung der Sitzplätze pro Woche (Juni 2005)	68
Abb. 12	Der Markt der Ferienfluggesellschaften in Deutschland	74
Abb. 13	Elemente der Branchenstruktur	76
Abb. 14	Aufteilung der „neuen“ Passagiere	82
Abb. 15	Zunehmende Angleichung der Geschäftsmodelle	88
Abb. 16	Flüge pro Woche ab deutschen Flughäfen zu Warmwasserzielen (Juli 2006)	89
Abb. 17	Präsenz auf Warmwasserrouten am Beispiel Mallorca	90
Abb. 18	Neue Eigentümerstruktur der LTU	97

# 1 EINLEITUNG

## 1.1 Einführung in die Thematik

In den letzten Jahrzehnten wurde der europäische Luftverkehrsmarkt erheblichen Veränderungen unterzogen, die im Wesentlichen auf die Liberalisierung des Luftverkehrs zurückzuführen sind. Mit der dadurch geschaffenen Möglichkeit zur freien Preisbildung, freien Bestimmung der Kapazitäten und Frequenzen, dem Wegfall der Markteintrittsbarrieren sowie der nun existierenden Kabotagefreiheit<sup>1</sup> wurde ein weitgehend freier Markt geschaffen. Dies führte zu einer Nachfragesteigerung nach Flugreisen, wie es sie in dieser Form bisher noch nicht gegeben hat. Längst ist das Fliegen kein Luxusgut mehr und wird von breiten Schichten der Bevölkerung genutzt, so dass der Luftverkehr zu einem unverzichtbaren Teil des Gesamtsystems Verkehr geworden ist. Die Nachfragesteigerung wurde vor allem durch den verstärkten Markteintritt neuer Fluggesellschaften hervorgerufen, die mit innovativen und revolutionären Konzepten sowie niedrigen Preisen um Kunden werben.

Diesen neuen kostenbewussten Wettbewerbern, den so genannten Low Cost Airlines, wurden anfangs nur geringe Überlebenschancen am Markt eingeräumt. Mittlerweile setzen sich die Low Cost Airlines jedoch zunehmend auch auf dem europäischen Markt durch, indem sie den etablierten Fluggesellschaften<sup>2</sup> preissensible Urlaubsreisende sowie preissensible Geschäftsreisende abwerben, vorwiegend neue Nachfrage generieren und dadurch gegen den allgemeinen Trend Umsätze und Gewinne steigern. Trotz einer Reihe von Marktaustritten bzw. Übernahmen in der Vergangenheit und Gegenwart und einer sich abzeichnenden Konsolidierung des Marktes werden die Low Cost Airlines auch weiterhin kontinuierlich Marktanteile gewinnen und mit ihrem komplexitätsreduzierten Preis- und Geschäftsmodell mittel- und langfristig eine feste Rolle im europäischen Luftverkehrsmarkt einnehmen.

---

<sup>1</sup> Kabotagefreiheit: Recht einer Fluggesellschaft Passagiere, Fracht und Post innerhalb eines anderen Vertragsstaates zu befördern.

<sup>2</sup> Im Rahmen dieser Arbeit werden die Linienfluggesellschaften, Ferienfluggesellschaften und Regionalfluggesellschaften als etablierte Fluggesellschaften bezeichnet.

Diese Entwicklung verdeutlicht den zunehmenden Konkurrenzkampf im Luftverkehrsmarkt in Zeiten eines immer geringeren wirtschaftlichen Wachstums und eines zunehmenden Kostendrucks auf die Unternehmen. Die etablierten Fluggesellschaften stehen nunmehr auf Grund der zunehmenden Angleichung der Geschäftsmodelle und dem Eintritt neuer Mitbewerber sowohl untereinander im Wettbewerb, als auch mit den Low Cost Airlines. Vor diesem Hintergrund stellt sich nun die Frage, inwieweit die etablierten Fluggesellschaften und insbesondere die Ferienfluggesellschaften mit den neuen Anbietern konkurrieren und welche möglichen Einflüsse und Herausforderungen sich daraus für den langfristigen Erfolg der Fluggesellschaften ergeben.

## **1.2 Aufgabenstellung und Zielsetzung**

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich vor dem Hintergrund der neuen Rahmenbedingungen, denen sich die Fluggesellschaften seit der Liberalisierung des europäischen Luftverkehrsmarktes stellen müssen, insbesondere mit der vergleichenden Darstellung der Geschäftsmodelle sowie der Wiedergabe der aktuellen Konkurrenzsituation von Low Cost Airlines und Ferienfluggesellschaften und den daraus resultierenden Folgen.

Das Untersuchungsziel hierbei ist es herauszufinden, welches Ausmaß die möglichen Einflüsse der Low Cost Airlines auf die Ferienfluggesellschaften derzeit annehmen kann und wie die Ferienfluggesellschaften bislang der Konkurrenz durch die Low Cost Airlines entgegengesteuert haben, um ihre Wettbewerbsposition zu verteidigen bzw. zu stärken. Darüber hinaus soll am Beispiel der Ferienfluggesellschaft LTU untersucht werden, welche dauerhaften Auswirkungen die anhaltende Konkurrenz auf das Geschäftsmodell der Ferienfluggesellschaften haben kann und welche Zukunftsperspektiven sich daraus für den gesamten Ferienflugmarkt in Deutschland ergeben können.

Der Schwerpunkt dieser Arbeit liegt dabei insbesondere auf den in Deutschland operierenden Low Cost Airlines und den Ferienfluggesellschaften der marktführenden

deutschen Reiseveranstalter. Die möglichen Einflüsse der Low Cost Airlines auf die Linienfluggesellschaften und die daraus resultierenden Konsequenzen werden nur am Rande untersucht, da die Linienfluggesellschaften, anders als die Low Cost Airlines und Ferienfluggesellschaften, hauptsächlich Geschäftsreisende befördern. Den Regionalfluggesellschaften wird hier ebenfalls keine besondere Aufmerksamkeit beigemessen, da ihr Marktanteil im deutschlandweiten Geschäft in den in dieser Arbeit betrachteten Dimensionen zu vernachlässigen ist.

## **1.3 Begriffsabgrenzung**

### **1.3.1 Linienfluggesellschaften**

Linienfluggesellschaften stellen die größte und bedeutendste Gruppe unter den Anbietern auf dem Luftverkehrsmarkt dar. Als Linienfluggesellschaften werden Fluggesellschaften bezeichnet, die überwiegend *Linienflugverkehr* betreiben. Das Luftverkehrsgesetz definiert Linienflugverkehr als die „gewerbsmäßige, öffentliche und regelmäßige Beförderung von Personen und Sachen auf bestimmten Linien“.<sup>3</sup> Als kennzeichnende Merkmale des Linienflugverkehrs werden die Gewerbsmäßigkeit, Öffentlichkeit, Regelmäßigkeit, Linienbindung, Betriebspflicht, Beförderungspflicht sowie die Tarifpflicht angesehen.<sup>4</sup>

Diese Gruppe von Fluggesellschaften wird häufig auch als „Netzwerk Carrier“ bezeichnet, da sie, im Gegensatz zu den Ferienfluggesellschaften und Low Cost Airlines, ein Streckennetz mit aufeinander abgestimmten Anschlussflügen anbieten.<sup>5</sup> Sofern diesen Fluggesellschaften im Heimatmarkt eine monopolartige Stellung zukommt, werden sie auch als „Staatsairlines“, „National Carrier“ oder „Flag Carrier“ bezeichnet, die sich zum Teil auch heute noch im Staatsbesitz befinden, jedoch

---

<sup>3</sup> Vgl. Schmidt, G. H. Eberhard: Handbuch Airlinemanagement, München, Wien 2000, S. 170.

<sup>4</sup> Vgl. Sterzenbach, Rüdiger / Conrady, Roland: Luftverkehr – Betriebswirtschaftliches Lehr- und Handbuch, 3. Aufl., München, Wien 2003, S. 5-6.

<sup>5</sup> Vgl. Maurer, Peter: Luftverkehrsmanagement – Basiswissen, 3. Aufl., München 2003, S. 29.

---

zunehmend privatisiert werden.<sup>6</sup> Da ein einheitlicher Begriff für diese Gruppe von Fluggesellschaften in der Literatur nicht zu finden ist, wird im weiteren Verlauf der Arbeit der Begriff der Linienfluggesellschaft verwendet.

### 1.3.2 Ferienfluggesellschaften

In der Literatur werden die Ferienfluggesellschaften oftmals auch als Charterfluggesellschaften bezeichnet. Charterfluggesellschaften sind Fluggesellschaften, die überwiegend *Charterflugverkehr* betreiben. Das Luftverkehrsgesetz definiert Charterflugverkehr als *Gelegenheitsverkehr*, d. h. gewerblichen Luftverkehr, der nicht dem *Linienflugverkehr* zuzuordnen ist. Dem *Gelegenheitsverkehr* entspricht wie auch dem *Linienflugverkehr* das Merkmal der Gewerbsmäßigkeit. Die anderen gesetzlichen Verpflichtungen bezüglich Öffentlichkeit, Regelmäßigkeit, Linienbindung, Betriebspflicht, Beförderungspflicht und Tarifpflicht treffen jedoch nicht zu.<sup>7</sup>

Da die meisten Charterfluggesellschaften dazu übergegangen sind, die Auslastung ihrer Flüge und die Ausnutzung ihrer Flotte zu optimieren, indem sie ihre Flüge überwiegend unter Linienflugrechten durchführen, d. h. als *Linienflugverkehr* angemeldeter und im Chartermodus durchgeführter Verkehr, wird in der Fachpraxis zunehmend der Begriff *Ferienflugverkehr*<sup>8</sup> bzw. „touristischer Linienflug“ verwendet.<sup>9</sup> Demzufolge sind Charterfluggesellschaften nunmehr Ferienfluggesellschaften, die der Anzahl der Passagiere und der Regelmäßigkeit der Bedienung der Hauptreisestrecken nach den Linienfluggesellschaften gleichen. Die Zunahme im Einzelplatzverkauf verdeutlicht diese Entwicklung.<sup>10</sup> Sie unterscheiden sich von den Linienfluggesellschaften jedoch hauptsächlich durch die im Punkt-zu-Punkt-Verkehr angeflogenen Destinationen

---

<sup>6</sup> Vgl. Sterzenbach, Rüdiger / Conrady, Roland: a. a. O., S. 7.

<sup>7</sup> Vgl. Schmidt, G. H. Eberhard: a. a. O., S. 33-34.

<sup>8</sup> Vgl. Pompl, Wilhelm: Luftverkehr – Eine ökonomische und politische Einführung, 4. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York u. a. 2002, S. 34.

<sup>9</sup> Vgl. Schroeder, Günter: Lexikon der Tourismuswirtschaft, 4. Aufl., Hamburg 2002, S. 332.

<sup>10</sup> Vgl. Sterzenbach, Rüdiger / Conrady, Roland: a. a. O., S. 8-10.

(Urlaubsziele) und die angesprochene Zielgruppe (Urlaubsreisende).<sup>11</sup> Folglich wird im weiteren Verlauf der Arbeit der Begriff der Ferienfluggesellschaften verwendet und nicht der Begriff der Charterfluggesellschaften.

### 1.3.3 Low Cost Airlines

Da auch Low Cost Airlines in der Regel *Linienflugverkehr* betreiben, zählen sie ebenfalls zu den Linienfluggesellschaften. Zur deutlicheren Abgrenzung wird im Folgenden der Begriff der Linienfluggesellschaften jedoch ausschließlich für die bereits etablierten Linienfluggesellschaften und der Begriff der Low Cost Airlines für die mit einem reduzierten Servicekonzept im Niedrigpreissegment tätigen Fluggesellschaften verwendet. Eine allgemeingültige Bezeichnung für die Low Cost Airlines ist in der Literatur bislang noch nicht zu finden. Vielmehr finden mehrere Begriffe, die ein und dasselbe Phänomen beschreiben und zumeist eine ähnliche Bedeutung haben, Anwendung. So wird neben den Low Cost Airlines ebenfalls von „Low Fare Airlines“ oder „No Frills Airlines“<sup>12</sup> gesprochen. Diese Begriffsvielfalt erklärt sich vor allem dadurch, dass jedes Unternehmen sein eigenes Konzept verfolgt, so dass sich die Geschäftsmodelle in einzelnen Merkmalen unterscheiden können.

Eine „Low Fare Airline“ bietet in der Regel sehr günstige Tarife mit einem geringen Maß an Service an. Eine „No Frills Airline“ konzentriert sich auf die Kern- bzw. Transportleistung und verzichtet fast ausnahmslos auf Serviceleistungen für den Kunden. Beide Modelle müssen bzw. können dadurch zu deutlich niedrigeren Kosten als die etablierten Fluggesellschaften operieren. Deshalb sollte jede „Low Fare Airline“ bzw. „No Frills Airline“ auch eine „Low Cost Airline“ sein, wie nachfolgende Abbildung verdeutlicht.<sup>13</sup> Demnach wird auch im weiteren Verlauf der Arbeit zur

---

<sup>11</sup> Vgl. Maurer, Peter: a. a. O., S. 10 und S. 32.

<sup>12</sup> Low Cost = engl. für geringe Kosten, Low Fare = engl. für niedriger Ticketpreis, No Frills = engl. für „ohne jeden Schnickschnack“.

<sup>13</sup> Vgl. Groß, Sven / Schröder, Alexander: Low Cost Airlines in Europa – Eine marktorientierte Betrachtung von Billigfliegern, Dresden 2005, S. 3-4.