

Fallstudie 7

Billig-Airlines in Europa¹

	Einführung
--	-------------------

Am 3. Juni 2003 verkündet die Homepage von Ryanair stolz das Rekordergebnis für das abgelaufene Geschäftsjahr (Abschluss März 2003):

«Ryanair, Europe's No. 1 low fares airline today (3 June '03) announced record traffic and profit growth for the year (end 31 Mar '03). Passenger traffic for the year grew by 42% to 15,7 m as average load factors increased from 81% to 84%, primarily due to a 6% reduction in average fares. This reduction in yields was a result of continuing price promotions, the launch of over 20 new routes, a new base in Milan-Bergamo, and Ryanair's commitment to offer the lowest fares in every market it serves. Total revenues in the year rose by 35%, however operating costs rose at a slower rate by 26%. As a result Ryanair's after tax margins increased exceptionally from 24% to 28%, and Net Profit increased by 59% to € 239,4 m.»²

¹ Dieser Fall basiert auf öffentlich zugänglichen Quellen sowie auf Gesprächen mit Branchenexperten. Die wichtigsten Quellen sind am Schluss des Falles aufgeführt. Das Fallbeispiel dient als Diskussionsgrundlage, nicht als Beispiel effektiven oder ineffektiven Managements.

² www.ryanair.com [5. Juni 2003]

Year ended	Mar 31, 2002	Mar 31, 2003	% Increase
Passengers	11,09 m	15,74 m	+42%
Revenue	€ 624,1 m	€ 842,5 m	+35%
Profit after tax	€ 150,4 m	€ 239,4 m	+59%
Basic EPS (Euro Cents)	20,64	31,71	+54%

▲ Abbildung 1 Ryanair Jahresergebnis 31. März 2003 (www.ryanair.com)

Wie ist es möglich, dass eine junge und relativ kleine Fluggesellschaft in einem Jahr Rekordgewinne erzielen kann, während Lufthansa zur selben Zeit einen Quartalsverlust von 415 Mio. Euro (1. Quartal 2003) bekannt geben muss? Und dies trotz der Kosten, die Ryanair durch die Lancierung von über 20 neuen Routen und zwei neuen Stützpunkten in Mailand-Bergamo und Stockholm im selben Geschäftsjahr entstanden sind.

Während die zwei größten europäischen Airlines im Billigsegment, Ryanair und EasyJet, ähnlich wie ihr großes amerikanisches Vorbild, Southwest Airlines, in den letzten Jahren kontinuierlich Rekordergebnisse generieren konnten, hatten traditionelle nationale Fluggesellschaften wie British Airways, Air France, Lufthansa oder KLM große Mühe, konstant positive Gewinne zu erzielen. Mit einer Marktkapitalisierung von 5,2 Mrd. Euro ist Ryanair Mitte 2003 die am höchsten bewertete Airline in Europa.

Das Aufkommen der so genannten «No Frills»- oder Billig-Airlines in Europa ist stark mit der Deregulierung Mitte der 1990er Jahre verbunden. Zuvor war der Markt entlang geografischer Grenzen zwischen den nationalen Fluggesellschaften (Anteil 75%) und Charterfluggesellschaften (25%) aufgeteilt. Vor allem die staatlich kontrollierten Airlines konnten von den quasi-monopolistischen Bedingungen profitieren, welche ihnen die nationalen Gesetzgebungen garantierten. Nachdem die Deregulierung es praktisch jeder europäischen Fluggesellschaft ermöglichte, jede Destination anzufliegen und Landrechte zu erwerben, konnten neue und aggressiv agierende Konkurrenten in den Markt eintreten. Ausgehend von Großbritannien hat die Deregulierung den europäischen Flugverkehr in den letzten zehn Jahren revolutioniert und zu einem viel dichteren Streckennetz geführt.

Hatten die Branchenneulinge zunächst den etablierten Fluggesellschaften Kunden abgeworben, gibt es mittlerweile vermehrt Anzeichen dafür, dass der Wettbewerb auch untereinander zunehmen wird. Aufgrund der kurzen Distanzen, welche diese Gesellschaften fliegen, spüren aber auch vermehrt die Bahngesellschaften die neue Konkurrenz.

	Billig-Airlines: Geschäftsmodell
--	---

Southwest Airlines führte 1971 ein revolutionäres Geschäftsmodell im Passagierflugbereich ein. Wie erfolgreich die Strategie von Southwest in der Vergangenheit war, zeigt sich u. a. darin, dass Southwest in den letzten 30 Jahren als einzige US-Fluggesellschaft ununterbrochen Gewinn verzeichnen konnte und mehrere Jahre hintereinander die «Triple Crown» gewann (Kriterien: Pünktlichkeit, Anzahl von Reklamationen und von verlorenen Gepäckstücken). Auch mussten in den 31 Jahren seit ihrer Gründung keine geschäftsmäßig begründeten Entlassungen ausgesprochen werden. Ende 2002 war die Börsenkapitalisierung von Southwest allein größer als die der sechs größten US-Netzwerk-Gesellschaften zusammen.

Die eindrucksvollen Resultate von Southwest und die Liberalisierung führten dazu, dass dieses Modell nun vermehrt auch in Europa kopiert wurde. Es zeichnet sich durch folgende vier Eckpfeiler aus (die jedoch je nach Gesellschaft variieren):

a) einfaches Produkt:

- keine (oder nur berechnete) Mahlzeiten oder nur ein Imbiss; Berechnung von (alkoholischen) Getränken; keine Zeitungen an Bord
- sehr dichte Sitzordnung, keine Business Class
- keine Sitzplatzreservierungen (Platzzuweisung in der Reihenfolge der Ankunft)
- keine Frequent-Flyer-Programme, keine Umbuchungsmöglichkeiten
- kein Gepäckumschlag
- das Ticket gilt nur für eine Strecke

b) Positionierung:

- Zielgruppe: Touristik-Reisende und preissensitive Geschäftsreisende
- Kurzstrecken-Direktflüge auf Strecken mit hoher Verkehrsfrequenz
- aggressives Marketing; Brandimage: «flying is fun»
- nachfrageorientierte Preisstrategie: wer früher bucht, bezahlt weniger (das Kontingent für die günstigste Preiskategorie ist limitiert)
- zweitrangige Flughäfen und Abfertigungsgebäude
- keine Anschlüsse an beziehungsweise Abstimmung auf andere Flüge

- c) niedrige Kosten:
- niedrige Flughafenkosten (niedrigere Landing Fees, einfacheres Handling)
 - niedrigere Lohnkosten (v.a. bei Piloten)
 - Passagiere werden angehalten, gelesene Zeitungen und Abfälle mitzunehmen; so spart man Zeit und Reinigungskosten
 - kleinere Besatzung und mehr Flugstunden pro Tag
 - niedrige Kosten für Unterhalt, Pilotentraining und Standby Crews dank einheitlicher Flugzeugflotte
 - Direktverkauf der Tickets via Internet, Telefon und Flugscheinautomaten (Ausschaltung von Reisebüros)
- d) flexible Unternehmenskultur:
- flache Hierarchien, hohe Transparenz
 - junge, flexibel einsetzbare Belegschaft (zum Teil helfen auch Piloten beim Gepäckumschlag oder bei der Reinigung der Kabinen)
 - keine gewerkschaftlich organisierte Belegschaft
 - die ganze Belegschaft beteiligt sich am finanziellen Erfolg des Unternehmens
 - lockere, auf Spaß ausgelegte Atmosphäre (mit regelmäßigen Company Parties)

Zentral ist die hohe Ressourcenproduktivität: im Gegensatz zu den traditionellen Fluggesellschaften wie British Airways, Lufthansa, KLM oder Air France sind Billig-Airlines nicht auf ein funktionierendes Netzwerk und Drehkreuz mit genau abgestimmten Start- und Landezeiten angewiesen. Dies verkürzt die notwendige Turnaround-Zeit am Flughafen und ermöglicht mehr Flugzeit und somit ein bis zwei Flüge mehr pro Tag gegenüber den Netzwerk-Carriers (Vergleich: bei British Airways oder Lufthansa sind die Flugzeuge pro Tag durchschnittlich rund neun Stunden in der Luft, während es bei Southwest und EasyJet gut zwölf Stunden sind). Untersuchungen bei British Airways zeigen, dass jede Stunde, die das Flugzeug auf dem Boden verbringt, etwa 23 000 Euro kostet.

Im Vergleich zu den traditionellen Fluggesellschaften konzentrieren sich die Billig-Airlines meist auf wenige Länder, was eine Bündelung der Marketingaktivitäten ermöglicht (zum Vergleich: die Swiss fliegt 70 Länder an). Ein zentraler Punkt ist der aggressive Aufbau eines Tiefpreisimage, auch wenn der in der Werbung kommunizierte Preis mit der tatsächlichen Preisstellung selten übereinstimmt. In der Regel erhalten nur wenige Passagiere tatsächlich das Ticket zum werbewirksamen Tiefpreis; bei später Buchung oder bei Flügen an verkehrsintensiven Tagen (z.B. Weihnachten) gleicht sich der Preis nicht selten jenem der Netzwerkgesellschaften an (oder kann sogar noch höher sein).

Grundsätzlich müssen sich Kunden einer Billig-Airline bewusst sein, dass sie als Gegenleistung für günstige Tickets und die einfache Abfertigung eine Reduktion des Services in Kauf nehmen müssen. Wer zum Beispiel bei Ryanair oder EasyJet zu spät zum Check-in erscheint, muss selber umbuchen. Das alte Ticket verfällt ersatzlos. Auch das Übertragen eines Billetts auf eine andere Person kann den ursprünglichen Preis unter Umständen mehr als verfünffachen. Bietet eine Billig-Airline keinen Direktflug zwischen zwei Destinationen an, muss der Reisende den Verbindungsflug selber buchen. Da bei einer etwaigen Verspätung der Anschluss nicht garantiert wird, muss er beim Buchen selbständig darauf achten, dass er für den Zwischenstopp genügend Zeit einplant. Auch muss er beim Umsteigen neu einchecken, sein Gepäck vom Band holen und erneut am Schalter aufgeben. Das enorme Wachstum der Billig-Airlines in den letzten zehn Jahren und der Zwang, die Kosten möglichst gering zu halten, haben oft zu Problemen bei den operativen Abläufen geführt. Sowohl bei EasyJet als auch bei Ryanair kam es zu Zwischenfällen, indem zu wenig Personal oder zu wenige Flugzeuge für einen vollen Service zu Verfügung standen. Dies endete nicht selten mit kurzfristigen Streichungen der Flüge. Regelrechte Horrorgeschichten von «steckengebliebenen» Passagieren in abgelegenen Flughäfen drangen dann an die Öffentlichkeit.

Andererseits bietet das einfache Konzept der Billig-Airlines bestimmte Vorteile in der Logistik. Dies belegen auch die Statistiken zum Kundenservice (vgl. ► Abbildung 7, S. 526). Da in Europa für alle Fluggesellschaften die gleichen Sicherheits- und Wartungsvorschriften gelten, kann man davon ausgehen, dass bezüglich Sicherheit bei den Billig-Airlines keine Abstriche in Kauf genommen werden müssen, was durch die Luftfahrtbehörden auch regelmäßig bestätigt wird.

	Ryanair: Entstehung und Entwicklung
--	--

Tony Ryan gründete 1985 die Fluggesellschaft Ryanair mit einer 15-sitzigen Propellermaschine. Ein Jahr später durchbrach er das Duopol von British Airways und der irischen Staatslinie Aer Lingus auf der Strecke Dublin–London. Bis 1989 flog Ryanair in den roten Zahlen, akkumulierte Verluste von fast 20 Mio. Euro und verbrauchte fünf CEOs. Ryan ersuchte seinen Steuer- und Finanzberater Michael O’Leary um Rat. Dessen erster Ratschlag war, die Fluggesellschaft zu schließen. O’Leary überlegte es sich jedoch anders. Er vereinbarte ein Treffen in Dallas/USA mit dem Gründer und CEO der seit 30 Jahren weltweit erfolgreichsten Fluggesellschaft, Southwest Airlines. Nach-

dem er mehrere Wochen lang die Southwest-Strategie studiert, Probe-flüge absolviert und Passagiere befragt hatte, war er davon überzeugt, das erfolgreiche Southwest-Modell auch in Europa kopieren zu können. Mit der Zusage, die volle Managementkontrolle zu übernehmen und mit 25% an den Profiten beteiligt zu sein, übernahm O'Leary die Führung des Unternehmens. Als erste Maßnahme strich er die unrentablen Routen und wechselte von 14 verschiedenen Flugzeugtypen auf nur eine, die Boeing 737. Danach reduzierte er die bereits niedrigen Preise von Ryanair auf ein Tiefstniveau und schaffte die Business Class sowie die Frequent-Flyer-Programme ab. Bereits in seinem ersten Amtsjahr konnte O'Leary einen Gewinn vorweisen.

Mitte der 1990er Jahre wuchsen die Umsätze und Gewinne derart stark, dass der 25%ige Gewinnanteil O'Learys nicht mehr tragbar war. Das Unternehmen brauchte die gesamten Gewinne, um die geplante Expansion weiter finanzieren zu können. Die Expansion erforderte auch eine öffentliche Aktiengabe, die rund 130 Mio. Dollar erbrachte. Mit einem stark erneuerten Top Management begann Ryanair 1997 schließlich die Expansion nach Kontinentaleuropa. Im Sommer 2002 schockte Ryanair die deutsche Konkurrenz mit Flügen ab 9,99 Euro von Stansted/London nach Hahn/Frankfurt. Diesen Schritt kommentierte O'Leary so: «Alle hatten uns gewarnt: die Deutschen würden nie auf ihren Luft-hansa-Service verzichten, nie engere Sitze akzeptieren und nie einen Provinzflughafen benutzen. – Was für ein Quatsch.»¹

Um die mutigen Wachstumspläne zu realisieren, bestellte Ryanair im Januar 2003 100 neue Boeing 737-800. Einen weiteren großen Expansionsprung machte Ryanair im Februar 2003 mit der Übernahme der verlustreichen KLM-Tochter Buzz, ebenfalls eine Billig-Airline. Mit diesem Schritt vergrößerte Ryanair das Passagierwachstum von aktuell 40% auf 55% (Mai 2002 bis April 2003). Seit O'Leary bei Ryanair am Steuer sitzt, konnten die Passagierzahl und der Gewinn jährlich um durchschnittlich 25% gesteigert werden. Die dabei erzielte Margen-verbesserung wurde vor allem aufgrund der Umstellung auf Internet-buchung erreicht. Mitte 2003 ist Ryanair mit rund 1900 Mitarbeitern inzwischen die viertgrößte Fluglinie in Europa.

Ryanair: Getreu dem Vorbild von Southwest-Airlines versucht Ryanair, die Low-Cost-Strategie konsequent umzusetzen. Während die traditionellen Fluggesellschaften in Flugzeugen mit 130 Passagieren in der Regel fünf Flight Attendants einsetzen, sind es bei Ryanair gerade mal zwei. Im April 2003 verkaufte Ryanair 94% (Vorjahr 91%) aller Tickets online. Ryanair verdient nicht nur an den verkauften Flugtickets, sondern auch

¹ Focus (44/2002, S. 191)

am Verkauf von Snacks und Getränken während des Fluges sowie an Provisionen für die Vermittlung von Hotels, Autovermietungen, Lebensversicherungen und Mobiltelefon-Dienstleistungen (im Jahr 2002 machten diese Nebengeschäfte rund 12% des Gesamtumsatzes aus).

Das Unternehmen schreckt auch nicht vor unzimperlichen Managementmethoden zurück. Kurz nachdem es Buzz von KLM übernommen hatte, ließ das Ryanair-Management die Buzz-Flugzeuge für einen Monat auf dem Boden. Damit wollte man den Piloten von Buzz signalisieren, dass ohne Änderung der Arbeitsverträge und -bedingungen (z.B. mehr Arbeitsstunden) keine Produktivitätssteigerung und somit auch keine Zukunft für Buzz möglich sei. Gleichzeitig wurde Buzz einem Makeover mit einer völligen Angleichung an die Ryanair-Strategie unterzogen. Dazu gehörten die Entlassung von 80% der Belegschaft, die Änderung der Flugzeugtypen in eine reine B 737-Flotte, die Streichung von Routen mit ungenügendem Verkehr (viele davon in französische Provinzstädte) und Neuverhandlungen von Landerechten. Bereits im Mai 2003 war Buzz rentabel.

CEO O'Leary vertritt die Meinung, dass Ryanair für sekundäre Flughäfen die Landerechte nicht bezahlen sollte, sondern im Gegenteil die Fluggesellschaft für das Anfliegen solcher Flughäfen entschädigt werden sollte, da sie mit dem Anflug die Wirtschaft ankurbelt. Das Motto: Wer nicht bezahlt, soll nicht mehr angefliegen werden. Buzz hat sich mittlerweile aus Frankfurt und Düsseldorf zurückgezogen, weil beide Flughäfen als zu groß, zu teuer und zu verspätungsreich eingestuft wurden. Ryanair profitiert mit seiner Ausrichtung auf Touristik-Kunden vom Bedürfnis mittelgroßer Städte, den Tourismus in ihrer Region zu fördern. Viele dieser Destinationen sind darum auch bereit, mit Ryanair sehr lukrative Flughafenverträge (inkl. Übernahme von Marketingkosten) zu vereinbaren.

Werden europäische Metropolen angefliegen, geschieht dies ebenfalls auf sekundären Flughäfen (wie z.B. der ausrangierte Militärflughafen in Hahn bei Frankfurt). Nachteilig dabei ist jedoch oft, dass der Transfer vom Flughafen länger dauert (und sogar mehr kosten kann), als der Ryanair-Flug selbst. So ist der ausgeschriebene Flug London-Paris in Wirklichkeit ein Flug von Stansted nach Beauvais. Die Zugfahrt von London nach Stansted dauert länger und kostet mehr als der Flug. Die anschließende Busfahrt von Beauvais nach Paris kann nochmals zu einer Verdoppelung oder Verdreifachung der Gesamtreisezeit führen.

Auch mit den Konkurrenten geht Ryanair nicht zimperlich um, besonders hinsichtlich seiner provokativen Werbekampagnen. Im Mai 2001 zog die belgische Sabena gegen Ryanair vor Gericht, um ein Verbot des Werbeplakats zu erzwingen, das mit der belgischen Brunnenfigur

Manneken-Pis auf die hohen Sabena-Preise aufmerksam machte («Pissed off with Sabena's high fares?»). Im Mai 2003 fand Ryanairs aggressive Werbestrategie wohl ihren Höhenpunkt. CEO O'Leary rüstete seine Mitarbeiter mit Uniformen und einem ausrangierten Panzer aus dem Zweiten Weltkrieg aus und fuhr damit zum Flughafen Luton, nördlich von London. Dort verlangte er Zutritt zur EasyJet-Firmenzentrale. Nachdem ihm der Zutritt erwartungsgemäß verweigert wurde, verkündete er öffentlich und höchst werbewirksam, dass er mit dieser Aktion nur die Öffentlichkeit von EasyJets hohen Preisen befreien wollte. Dazu stimmte er mit seiner Belegschaft einen selbstkomponierten Army-song an: «I've been told and it's no lie. EasyJet's fares are way too high!»

Ryanairs Preispolitik ist sehr aggressiv. Im September 2002 beispielsweise verschenkte Ryanair eine Million Gratistickets für Flüge im üblicherweise schwächsten Quartal des Jahres. Damit wollte man auch auf die in letzter Zeit aufgekommene Kritik wegen Verspätungen und verlorenen Gepäckstücken reagieren. Eine mögliche zukünftige Gefahr für Ryanair ist das derzeit laufende Verfahren bei der EU-Wettbewerbskommission wegen vermuteter ungerechtfertigter Staatshilfe, wie zum Beispiel die Preisabschläge, die der belgische Flughafen Charleroi bietet.

Erwähnenswert ist auch Ryanairs Personalpolitik. Löhne machen bei Fluggesellschaften üblicherweise einen Großteil der variablen Kosten aus. Ryanair antwortete darauf mit leistungsorientierten Honoraren. Trotz bescheidener Grundlöhne erreichen Ryanair-Piloten (z. B. über die Erhöhung der Flugstunden pro Tag innerhalb der gesetzlichen Limits) Gesamtlöhne, die über dem Branchendurchschnitt liegen. Im Mai 1998 kündigte Ryanair zudem einen Mitarbeiter-Beteiligungsplan mit bis zu 5% des Gesamtkapitals an. 2001 wurde mit den Piloten und dem Kabinenpersonal ein großzügiges, leistungsorientiertes 5-Jahres-Honorarpaket vereinbart. Damit konnte man die Gefahr eines Pilotenstreiks abwenden. Flight Attendants verdienen auch Provisionen am In-Flight-Verkauf (Getränke usw.). Ryanair war wiederholt in den Schlagzeilen, weil das Unternehmen die Bildung einer Fluggewerkschaft ablehnt. Die eigene Belegschaft wandte sich jedoch dagegen: In einem offiziellen Statement unterstützten mehrere hundert Mitarbeiter die Personalpolitik Ryanairs, welche aus ihrer Sicht einen wichtigen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit darstelle.

	EasyJet: Entstehung und Entwicklung
--	--

Am 10. November 1995 feierte EasyJet ihren Jungfernflug auf der Strecke Luton/London nach Glasgow. Die kurz vorher von Stelios Haji-Ioannou gegründete Airline stieg mit zwei geleasteten Boeing 737-200 und zwei Routen – von London nach Edinburgh und Glasgow – in das Fluggeschäft ein. Finanzielle Unterstützung für sein Start-up bekam der damals 28-jährige Absolvent der London School of Economics in Form von 5 Mio. Pfund seines Vaters Lukas Haji-Ioannou, einem griechischen Schifffahrtsunternehmer. Stelios war überzeugt, dass sowohl bei Touristik- wie auch bei Geschäftsreisenden ein großer Bedarf nach günstigeren Flügen besteht.

Die zunehmende Nachfrage nach EasyJet-Flügen führte zu einer ständigen Erweiterung des Streckennetzes und der Flotte. Im November 2000 kündigte British Airways den Verkauf ihrer Tochter Go an, welche per Ende März 2000 einen Verlust von 22 Mio. Pfund verzeichnen musste. EasyJet ließ sich diese Chance nicht entgehen und übernahm Go im Mai 2002 zum Kaufpreis von 400 Mio. Pfund. Im Frühjahr 2003, gut sieben Jahre nach dem ersten Flug und der abgeschlossenen Integration von Go, verfügt EasyJet über eine Flotte von 67 Flugzeugen, ein Streckennetz mit 105 Routen und eine Belegschaft von rund 3300 Mitarbeitern. EasyJet transportierte im Geschäftsjahr mit Abschluss 30. September 2002 über 11 Mio. Passagiere, erhöhte den Umsatz um 52% auf 884 Mio. Euro und den Gewinn um 79% auf 111 Mio. Euro. Stelios trat im November 2002 wie geplant als Präsident des Verwaltungsrates und als CEO zurück und übergab das Amt Colin Chandler, der vorher erfolgreich den Industriekonzern Vickers geleitet hatte.

**EasyJet:
Strategische Ansätze**

Bereits EasyJets erster Flug war ein voller Erfolg. Mit einem Preis von 29 Pfund war der Flug nach Glasgow bald völlig ausgebucht, vor allem dank der von Stelios initiierten Werbekampagne mit dem Slogan: «Making flying as affordable as a pair of jeans – £29 one way.»¹ Ganz im Sinne einer Low-Cost-Strategie engagierte er dabei für die Entgegennahme der Telefonbuchungen vorwiegend lohngünstige Teenager. Obwohl die zwei Londoner Flughäfen Heathrow und Gatwick viel stärker frequentiert waren, wählte Stelios 1995 Luton als erste Basis, hauptsächlich wegen der geringeren Personalkosten und der kürzeren Distanz zur Londoner Innenstadt.

Ähnlich wie Ryanairs O’Leary ließ sich Stelios für sein Geschäftsvorhaben von einem Southwest-Flug inspirieren. Anschließend trieb er

¹ www.easyJet.com/EN/about/infopack_history.html [13. Juni 2003]

das Southwest-Modell auf die Spitze, indem er die Reisebüros völlig ausschaltete, überhaupt keine Tickets ausstellen ließ, sehr früh Buchungen via Internet förderte und gar keine Gratis-Getränke und -Snacks an Bord verteilen ließ. Die Low-Cost-Strategie spiegelt sich auch in der Konzernzentrale («easyLand») wider: Teure Büromöbel fehlen und das Verwaltungsgebäude ist nicht viel mehr als eine Baracke. Das ist typisch für EasyJets offene, flexible und auf Spaß ausgerichtete Unternehmenskultur. Vom Unternehmen gesponserte wöchentliche Grillparties auf dem Luton-Flughafen oder die völlige Informationstransparenz sind weitere Merkmale dieser Kultur (mit Ausnahme der Gehaltsliste müssen alle Dokumente wie Mails, Verkaufszahlen, Business Pläne usw. eingescannt und auf dem Intranet platziert werden). Die unternehmerische Kultur von EasyJet wurde auch deutlich nach dem Grounding der Swissair im Oktober 2001. Inhaber wertloser Swissair-Tickets konnten für 50 Fr. kurzfristig einen EasyJet-Flug nach London, Nizza oder Barcelona buchen.

Typisch für Billig-Airlines ist auch das Ziel, eine möglichst hohe Auslastung zu erzielen. CEO Webster: «When we design our schedule, all we worry about is aircraft utilization. My personal belief is that if there is a market, you better put in a nonstop and serve it with a good quality product because connecting weakens revenue and increases costs. That's not our picture.»¹

In den ersten Jahren konzentrierte sich EasyJet ähnlich wie Ryanair auf zweitrangige Flughäfen mit ihren niedrigeren Kosten und schnelleren Wendezeiten. Zielkunden waren dabei insbesondere Touristen, welche nicht (mehr) bereit waren, die teuren Tickets der etablierten Airlines zu kaufen. Mit der Lancierung der Route Genf–London/Gatwick 1999 sowie Liverpool–Paris (Charles de Gaulle) 2002 und dem kontinuierlichen Ausbau dieser europäischen Hauptflughäfen begann EasyJet, das lukrative Segment der Geschäftsreisenden sowie das allgemein höhere Potenzial dieser Metropolen auszunützen. CEO Webster: «Our approach is to fly into major airports because that's where the market exists. ... What we [want] to do is to displace the traditional air carriers. And the only way you can do that is to fly on the routes that the main carriers do because that's where people want to fly.»² Gemäß eigener Schätzungen waren 2002 bereits 50% der EasyJet-Kunden Geschäftsreisende. EasyJet zahlt pro Passagier am Londoner Hauptflughafen Gatwick 8,50 Pfund, während es beim kleineren Luton-Flughafen 5,50 Pfund sind (2002). Eine Maschine dreht in London/Gatwick innerhalb von 40 Minuten, in Luton innerhalb 25 Minuten.

1 Air Transport World, February 2002, S. 42

2 Air Transport World, February 2002, S. 42

Mit der Akquisition von Go im Mai 2002 und der damit verbundenen Vergrößerung der Flotte von 36 auf 60 Flugzeuge markierte EasyJet einen Wechsel der Wachstumsstrategie. War man vorher kontinuierlich und aus eigener Kraft gewachsen, konnte mit der Übernahme von Go ein Quantensprung innerhalb kurzer Zeit vollzogen werden. CEO Ray Webster beschrieb die ambitionierten Wachstumsziele von EasyJet in einem Interview wie folgt: «300 aircraft is our next point of focus. We're very confident we can do it. Southwest has about 300 aircraft and Europe is a big place.»¹

EasyJet: Beflügelt von den Erfolgen im Fluggeschäft hat Stelios die Marke
Diversifikation «easy» auf diverse andere Geschäftszweige ausgeweitet. Innerhalb seiner EasyGroup laufen heute finanziell und rechtlich eigenständige Geschäfte wie eine Internetcafé-Kette (EasyInternetcafe), eine Autovermietung (EasyRentacar), ein Onlinedienst für Preisvergleiche von Internet-Produktangeboten (EasyValue), ein Kreditkartengeschäft (Easy Money) sowie eine Kinokette (EasyCinema). Alle Easy-Geschäfte folgen den gleichen Prinzipien und versuchen die Vorteile des Internets voll auszuschöpfen. Trotzdem scheinen sich diese Diversifikations-schritte bisher noch nicht auszuzahlen. Bei EasyRentacar beispielsweise mussten zum Teil erhebliche Verluste (2001: –13,5 Mio. Pfund) hingenommen werden.

Das erste EasyInternetcafe öffnete am 21. Juni 1999. Mit 400 Terminals, durchgehender Öffnungszeit und dem Ziel, den günstigsten Zugang zum Internet zu bieten, war es schnell einer der beliebtesten Treffpunkte Londons.

Im März 2000 unterzeichnete Stelios mit DaimlerChrysler einen Kaufvertrag für 5000 Fahrzeuge der Mercedes A-Klasse, um damit das neue Geschäftsfeld EasyRentacar zu lancieren: die erste Autovermietungs-firma, die Reservationen ausschließlich über das Internet akzeptiert, die Bezahlung erfolgt per Kreditkarte. Proklamiertes Ziel von Stelios war es, die Konkurrenz mit Preisen von zum Teil 9 Pfund zu unterbieten. Nach dem Motto «innovate or die» war auch hier die Absicht, durch den Einsatz von neuen IT-Möglichkeiten ein neuartiges Kostenmodell in der Autovermieterbranche einzuführen. Am Tag der Ankündigung des neuen Ventures fielen prompt die Aktien von Avis (einem weltweiten Konkurrenten in der Autovermieterbranche) um 14%. Bereits wenige Wochen nach dem Start konnte man in mehreren europäischen Metropolen an optimaler Lage bei EasyRentacar Autos mieten. Preise variieren ähnlich wie beim Flugticket je nach Buchung: je früher, desto geringer der Preis. Zusätzlich zur Miete werden 5 Pfund für Reparatur und Reinigung berechnet. Auch bei EasyRentacar sind die

¹ Air Transport World, February 2002, S. 42

Methoden teilweise drastisch: Wer das Auto 15 Tage nach Abgabetermin noch immer nicht zurückgebracht hat, muss mit der Veröffentlichung seines Namens und Fotos im Internet rechnen.

Revolutionär ist auch das letzte Easy-Venture, EasyCinema: «EasyCinema is about going to the pictures for as little as 20p. By re-engineering the business of showing films and removing the frills from going to the cinema we have made our business more efficient so that we can offer consumers lower prices. What we concentrate on is the core competence of showing good films in good cinemas at great prices. The efficiency of EasyCinema starts at the box office which we have quite simply removed. Seats are booked online or by phone (soon to be available on a premium rate line), and the earlier you book the less you pay. There are computers in the cinema itself so that customers can book online while they are there. Something else which we have removed is popcorn which we think is a rip-off. If you want to eat and drink at EasyCinema, bring your own – you'll probably find it much cheaper than the prices charged by cinemas for food and drink. All we ask is that you don't leave any litter behind.»¹

	Billig-Airlines vs. traditionelle Airlines
--	---

Kostenvergleich	Verschiedene Untersuchungen zeigen, dass eine Billig-Airline bei konsequenter Verfolgung des Geschäftsmodells gegenüber den traditionellen Netzwerk-Gesellschaften deutliche Kostenvorteile erlangen kann (vgl. ► Abbildung 2). Je nach Studie ergeben sich Einsparungen von bis zu 60%.
Wettbewerber im Segment der Billig-Airlines	Die eindrucklichen Resultate von EasyJet und Ryanair haben im Billigflugsegment erwartungsgemäß weitere Konkurrenten angelockt, und zwar mit sehr unterschiedlichen Leistungen und Erfolgen (letztere sind aufgrund der Besitzstrukturen nicht immer transparent). Hier folgen einige Beispiele aus dem mitteleuropäischen Raum: <ul style="list-style-type: none"> ■ Go: Im Mai 1998 von der British Airways als eigenständige Billigtochter mit eigener Flotte und Belegschaft gegründet. Ausgestattet mit einem Startkapital von 25 Mio. Pfund sollte Go den Marktanteil von BA gegenüber EasyJet und Ryanair verteidigen. Für die BA als Muttergesellschaft war jedoch die Führung einer Tochter, die auf einem völlig anderen Modell basierte, nicht so einfach. Nachdem Go

¹ <http://www.easycinema.com/general/AboutUS.aspx>

Variable Kosten einer konventionellen Fluglinie (total = 100% der variablen Kosten)									
Bodendienste	Crew	Treibstoff	Flughafengebühr	Wartung	Verpflegung, Zeitungen	Werbung und Marketing	Luftraumüberwachung	Vertriebskosten	Sonstiges
17%	15%	13%	12%	11%	8%	8%	7%	6%	3%
Einsparungen bei Billig-Airlines bis zu ...									
↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
70%	74%	0%	70%	60%	130%*	64%	0%	80%	25%
* statt Kosten: Zusatzeinnahmen durch Verkauf an Bord									
Kosten pro angebotenem Sitzplatz Kilometer:									
Große Liniengesellschaft im internationalen Verkehr							16,8 Rp.	EasyJet	9,9 Rp.
Große Liniengesellschaft im Inlandverkehr							11,2 Rp.	Ryanair	6,3 Rp.
Große Ferienfluggesellschaften in Europa							10,8 Rp.		

▲ Abbildung 2 Kosteneinsparungen bei Billig-Airlines (vgl. Binggeli/Pompeo 2002, S. 90, Machatschke 2003, S. 120)

viele Flüge von BA direkt zu konkurrenzieren begann und erst im Mai 2001 zum ersten Mal den Break Even erreichen konnte, verkaufte BA die Tochter an den Konkurrenten EasyJet, unter dessen Namen Go heute fliegt.

- Buzz: KLM gründete 2000 die Tochter Buzz, um damit ebenfalls ins Billigsegment einzudringen. Buzz flog von Beginn an europäische Hauptflughäfen an, um besonders Geschäftskunden gewinnen zu können. Trotz der damit verbundenen höheren Kosten waren die Preise konkurrenzfähig. Mit Stansted/London als Operationsbasis und einer 21 Destinationen umfassenden Route etablierte sich Buzz hinter Ryanair und EasyJet an dritter Stelle in Europa. Buzz-Kunden kamen auch in den Genuss von KLM Lounges und Reservationsmöglichkeiten. Im Frühjahr 2003 wurde das bisher verlustreiche Unternehmen für etwa 25 Mio. Euro an Ryanair verkauft.
- Deutsche BA: Die Tochtergesellschaft von British Airways erzielte seit dem Start 1992 nur Verluste. Deshalb sollte sie an EasyJet verkauft werden. Diese hatte im August 2002 eine Kaufoption erworben, auf deren Ausübung sie im März 2003 jedoch verzichtete. Inzwischen fliegt die deutsche BA mit ihren 16 Boeing 737 nur noch 6 Routen innerhalb Deutschlands.
- Air Berlin: Vorher bereits als Ferienflieger etabliert (2002 reisten 6,7 Mio. Menschen mit 32 Boeings der Air Berlin), ist Air Berlin mit ihrem «City Shuttle» ins Billigsegment eingestiegen. Zielsegment sind vorwiegend Geschäftskunden. Seit Februar 2003 fliegt Air

Berlin von deutschen Städten aus in die europäischen Metropolen, unter anderem von Berlin Tegel nach Zürich, eine Strecke, die bisher nur durch Swiss und Lufthansa bedient wurde. Mit Durchschnittspreisen von 49 Euro startete Air Berlin dabei deutlich unter den bisherigen Preisen der etablierten Gesellschaften. Frühbucher zahlen nur 29 Euro für einen Einwegflug. Air Berlin durchbricht als kleiner «Nischenplayer» das «No Frills»-Konzept der Billig-Airlines und bietet kostenlos alkoholfreie Getränke und einen Imbiss an. Auch Bonus-Meilen sowie die Reservierung von gewünschten Sitzplätzen sind möglich. Air Berlin verzichtet allerdings auf aggressives Marketing mittels Lockvogelpreisen. Ihr Motto: «Wir sind nicht billig, wir sind preiswert.» Die City Shuttles machten im Frühling 2003 etwa ein Drittel des Geschäfts aus. Rund die Hälfte der Plätze verkauft Air Berlin als Festkontingente an Reiseveranstalter.

- Hapag-Lloyd Express: Reagiert haben auch die Reisekonzerne, die von den Billig-Airlines besonders stark betroffen sind. Der größte europäische Reisekonzern TUI fliegt seit Dezember 2002 mit der Billigtochter Hapag Lloyd Express (HLE) und extremen «Tiefstpreisen» ab 19,99 Euro von Köln und Hannover 17 europäische Ziele an, darunter Berlin, Barcelona, Rom und Paris. Die Flotte mit zehn Flugzeugen soll gemäß Plan bald auf 30 erhöht werden. Die Flüge können gegen einen Aufpreis auch in den 19 000 Reisebüros des TUI-Konzerns gebucht werden.
- Germanwings: Die Tochter von Eurowings, an der Lufthansa zu 25 % beteiligt ist, fliegt seit Oktober 2002 als Billig-Airline von Köln/Bonn aus europäische Hauptstädte an. Bereits im Frühling konnte man mit 7 Airbus das Routennetz auf 19 verkehrsträchtige Geschäftsmetropolen ausweiten. Der Einstiegspreis für alle Strecken liegt bei 19 Euro. Auch bei Germanwings gilt Sparsamkeit zwar als wichtiges Prinzip, die Flugzeuge sind jedoch bestückt mit bequemen Ledersitzen. Als Reaktion auf die niedrigen HLE-Preise reduzierte auch Germanwings im Dezember 2002 die Preise ab 29 Euro auf 19. Von Beginn an fliegt Germanwings dreimal täglich die Strecke Zürich–Köln. Der Flugverkehr auf dieser Strecke hat sich insgesamt verdreifacht. Interessant ist dabei, dass sowohl die Lufthansa wie die Swiss auf dieser Strecke keine Anteile verloren haben.

Direkt konkurrenzten sich die Billig-Airlines im Sommer 2002 nur auf 17 von insgesamt 128 europäischen Routen. Mit den Übernahmen von Go durch EasyJet und Buzz durch Ryanair sind zwei prominente Anbieter in Billigsegment vom Markt verschwunden. Die zwei Hauptkonkurrenten bestritten im Frühling 2003 zusammen 88 % des europäischen Billigflugumsatzes. Dass der Wettbewerb in Zukunft auch un-

ter den Billig-Airlines jedoch noch härter wird, kündigte Ryanairs CEO O’Leary wie folgt an: «When we were a much smaller company, we compared ourselves to British Airways. But they are such a mess, most people just feel sorry for them. Now we’re turning the guns on EasyJet.»¹

	Reaktionen der traditionellen Fluggesellschaften
--	---

Der Einzug der Billig-Airlines hat bei den traditionellen Netzwerkgesellschaften unterschiedliche Reaktionen ausgelöst.

- **Defensive Verhinderungsstrategie:** Air France versuchte auf politischem Weg, sich Konkurrenten wie EasyJet auf dem Flughafen Paris-Orly vom Leibe zu halten. Lufthansa setzte 2002 alles daran, ein Verbot für Ryanair zu erzwingen, das dem Unternehmen untersagen würde, Flüge nach Hahn als Destination «Frankfurt» zu deklarieren (Hahn liegt ca. 100 km südlich von Frankfurt). Swissair nutzte 1999 ihren politischen Einfluss, um die Schweizer Regierung zu zwingen, EasyJet die Aufnahme des planmäßigen Flugbetriebs zwischen Genf und Barcelona zu verweigern. So wollte sie die eigene Position auf dieser Route schützen.
- **Eigene Billig-Airlines:** BA und KLM gründeten eigenständige Billigtöchter, jedoch ohne Erfolg. Auch Lufthansa versuchte sich zunächst mit LH Express im Billigsegment, brach diesen Versuch jedoch kurze Zeit danach wieder ab. Interessant war der drastische Strategiewechsel von KLM. Kurz nachdem sie eine aggressivere Strategie im Geschäft der Billigflüge angekündigt hatte, verkaufte sie nach einer neuerlichen Überprüfung der Strategie die Billigtöchter Buzz an Ryanair. KLM begründete den Verkauf mit dem zunehmenden Wettbewerbsdruck und dem erhöhten Risiko, das durch den Markteintritt neuer Billig-Airlines sowie durch die Schleuderpreise nationaler Fluggesellschaften entstanden war. Ähnlich begründete BA die Veräußerung von Go. Man wollte sich vermehrt wieder auf die ertragsstärkeren Geschäftskunden konzentrieren (CEO Eddington: «Go does not fit with the new strategy»). Nicht ganz konsistent mit der geplanten Neuausrichtung verkündete BA nach dem Verkauf eine Reduktion der Flugpreise auf 80 europäischen Routen, zum Teil mit Rabatten bis zu 50%.

Obwohl die Lufthansa wiederholt betont hatte, keine Billigtöchter zu gründen, um eine Kannibalisierung des eigenen Geschäfts sowie

¹ Business Week, June 2nd 2003, S. 18

einen Imageschaden zu vermeiden, partizipiert sie seit Herbst 2002 über ihre Beteiligung an Germanwings eher diskret am Billigfluggeschäft. Mit den vier attraktiven Destinationen Paris, London, Zürich und Wien nahm man dabei auch eine gewisse Konkurrenzierung des Lufthansageschäfts in Kauf.

- Switch: Olympic Airways hat die Seite völlig gewechselt, indem sie alle Langstrecken Full-Service-Flüge strich und sich nun als erste Billig-Airline in Südosteuropa versucht.
- Preisanpassungen auf angegriffenen Routen: Als Antwort auf Ryanairs Expansion nach Deutschland hat Lufthansa im Herbst 2002 begonnen, Flüge innerhalb Deutschland ebenfalls zu einem günstigeren Tarif (ab 88 Euro) anzubieten (je später die Buchung, desto teurer der Preis). Offiziell hat Lufthansa damit nicht auf die Billigkonkurrenz reagieren wollen, sondern versucht, leere Sitze während nicht ausgelasteter Zeiten zu füllen und so die durchschnittliche Auslastung der Inlandflüge von zurzeit 62–65 % um fünf Prozent zu steigern (was teilweise auch gelang). Zielsegment der neuen Strategie sind dabei vor allem diejenigen, die bisher mit dem Zug oder Auto reisten. Im neuen Lufthansa Tarif-System wird jede Strecke laufend auf das Angebot der Konkurrenten überprüft und entsprechend preislich gestaltet. Dies kann zu Rabatten bis zu 63 % für Geschäftsreisende während der verkehrsschwachen Zeiten führen. Auch die Swiss reagierte im Frühjahr 2003 mit äußerst günstigen Flügen von Genf nach Paris und London, dies jedoch zum bisherigen Servicestandard.
- Kombinierte Strategie: Im Frühling 2002 begann British Airways, Teile des Billigmodells zu kopieren. Dazu testete sie ein neues Preiskonzept, das sich an Angebot und Nachfrage orientiert. Von Preis-

«Verwaltungsrat und Management der Swiss haben die Absicht, den Regionalteil der Swiss auszugliedern und unter dem Namen «Swiss Express» als eigenständige Tochterfirma aufzubauen. Ziel ist eine schlanke Organisation mit Kosten, die 20% unter denjenigen von heute liegen. Swiss Express soll ab Winterflugplan 2003 für die Swiss Nischenflüge und Zubringerflüge ausführen. Swiss selber bleibt eine Premium-Airline, muss aber mit flexiblen Preisen der verschiedenartigen Konkurrenz Paroli bieten. Das gilt vor allem für den Europa-Verkehr. Auch hält die Swiss an ihrer aktuellen Strategie fest: Sie betreibt in Zürich einen interkontinentalen Hub, von Genf und Basel aus werden die wichtigsten europäischen Destinationen bedient. Lugano und Bern bleiben ans Swiss-Netz angeschlossen.

... Swiss hat das Ziel, eine Premium-Airline zu sein, weil nur das zu unserem Land und seinem Image passt. Aber auf innereuropäischen Strecken, auf denen wir starke Konkurrenz von den so genannten Low Cost Carriers (Billig-Airlines) haben, müssen wir den Konkurrenzkampf mit anderen Mitteln führen. Deshalb brauchen wir eine flexible Strategie, die es uns erlaubt, auf diesen Routen mit niedrigeren Tarifen um lokale Kunden zu werben.»

reduktionen bis zu 80% sollen Kunden profitieren, die früh im Voraus und via Internet buchen sowie in verkehrsschwachen Zeiten reisen. Damit wollte BA die vorhandenen Kapazitäten besser auslasten. Ähnlich hat Scandinavian Airlines die Preise für Geschäftsreisende bei Tagestouren bis zu 30% gesenkt und die Business Class innerhalb Skandinaviens sogar ganz abgeschafft. Netzwerkgesellschaften beginnen nun auf europäischen Flügen, die Servicequalität zu senken (z.B. weniger oder keine Gratisgetränke und -snacks) oder Zusatzgebühren bei Buchungen zu verlangen, die nicht direkt via Telefon oder Internet erfolgen.

Am 5. Mai 2003 veröffentlichte die Swiss in den wichtigsten Tageszeitungen ein ganzseitiges Inserat mit dem Titel «Fakten zur Swiss», in dem sie zur Situation und zu den Absichten des Unternehmens Stellung bezog. ◀ Abbildung 3 zeigt einen Auszug daraus.

	Ausblick
--	-----------------

Die Billig-Airlines haben die Flugbranche revolutioniert. Der Transformationsprozess ist noch nicht abgeschlossen und es bleibt unklar, welche Unternehmen und welche Modelle schließlich überleben werden. Eine sichere Prognose ist, dass das Billigsegment in den nächsten Jahren weiter wachsen wird. Mercer Management Consulting schätzt, dass Billig-Airlines bis 2010 einen Marktanteil von 25% erkämpfen werden (2002: ca. 5–7%).¹ Andere Prognosen sind sogar noch optimistischer. Es ist aber auch davon auszugehen, dass es in Zukunft weiterhin Raum für traditionelle Netzwerkgesellschaften geben wird, die ihren First Class Service den Geschäftsreisenden und den weniger preissensitiven Touristen anbieten. Diese Kunden werden auch künftig Umbuchungsflexibilität, Abfertigungsservice und Vielfliegerprogramme wünschen.

Ein zu beachtender Faktor im Fluggeschäft ist die zukünftige Entwicklung der so genannten «small scale aircraft». Momentan sind die Business Jets, in denen üblicherweise sechs bis acht Passagiere Platz haben, immer noch zu groß für Kleinstflughäfen. Es werden aber zurzeit neue Prototypen entwickelt, die es in einigen Jahren ermöglichen werden, praktisch jeden noch so kleinen Flughafen anzufliegen. Dies hätte bedeutende Konsequenzen für die auf Kurzstrecken ausgerichteten Billig-Airlines. Alleine in den USA können 93% der Einwohner innerhalb von 30 Autominuten einen der über 6000 Flughäfen erreichen, die in Zukunft von solchen Kleinmaschinen angefliegen würden.

¹ Mercer Management Consulting 2002

	Anhang
--	---------------

1985	Start der Ryanair mit einer fünfzehnsitzigen Propellermaschine auf der Strecke Waterford (Südirland)–London Gatwick.
1989	Transport von 600 000 Passagieren. Verlust ca. 20 Mio. Euro seit der Gründung.
1991	Ein neues Management übernimmt das Kommando und richtet die Gesellschaft nach den gleichen Prinzipien wie das große Vorbild Southwest Airlines aus. Seither ist die irische Airline rentabel und wächst kontinuierlich.
1995	Ryanair ist mit 2,25 Mio. Passagieren die größte Fluggesellschaft Irlands.
1997	Die europäische Luftfahrt-Deregulierung ermöglicht eine Ausweitung auf Kontinentaleuropa.
2000	Eröffnung des ersten Stützpunkts auf dem Kontinent im belgischen Charleroi bei Brüssel.
2001	10 Mio. Passagiere befördert. Bestellung von 50 neuen Boeing 737 (Verdreifachung der Flotte).
2002	Hahn (100 km südlich von Frankfurt) wird zweiter kontinentaleuropäischer Stützpunkt mit Verbindungen nach Oslo, Mailand, Pisa, Pescara, Glasgow, London, Bournemouth, Shannon, Montpellier und Perpignan. Seit diesem Jahr fliegt Ryanair auch von Lübeck und Friedrichshafen nach London (Preise ab ca. 60 Euro).
2003	Im Februar 2003 Bestellung von weiteren 100 neuen Boeing 737 im Wert von ca. 6 Mrd. Dollar (mit hohen Rabatten). Im Frühjahr 2003 Übernahme der verlustreichen Buzz von der holländischen KLM. Über 80 Routen in 13 europäischen Ländern mit den Zentren in Stansted (London), Charleroi (Brüssel), Hahn (Frankfurt), Shannon (Dublin) und Prestwick (Glasgow), Mailand (Bergamo) und Stockholm.

▲ Abbildung 4 Entwicklung von Ryanair
(vgl. u. a. www.ryanair.com; Business Week, 14. Mai 2001, S. 38ff.)

1995	Gründung durch Stelios Haji-Ioannou und Aufnahme der Routen von Luton/London nach Glasgow und Edinburgh mit zwei geleasten B737-200.
1996	Kauf der ersten B737 (im vollen Besitz von EasyJet). Erweiterung der Routen innerhalb Großbritanniens. Erste Flüge nach Kontinentaleuropa (Amsterdam).
1997	Bestellung von 12 neuen B737-300 (Lieferung bis 2000).
1998	Erste Onlineverkäufe via EasyJet.com. Bestellung von 15 weiteren neuen B737-700 (Lieferung Oktober 2000). Erstes Geschäftsjahr, in dem ein Gewinn (2,3 Mio. Pfund) erzielt wird.
1999	Ausbau von Liverpool und Genf zu EasyJet-Basen. Bereits mehr als 1 Mio. Tickets werden online verkauft. Wahl zur «Best Low Cost Airline» durch die Leser des Business Traveller Magazines.
2000	Bestellung weiterer 17 neuer B737-700. Frühbuchungen (zwei Monate im Voraus) werden nur noch online entgegengenommen. Mehr als 3 Mio. Tickets werden online verkauft.
2001	Mit neuen Routen nach Barcelona, Belfast, Edinburgh und Nizza avanciert Amsterdam zur vierten EasyJet-Base. Onlineverkauf steigt auf 10 Mio. Tickets. Ausbau der Flüge ab Paris/Charles de Gaulle und London/Gatwick.
2002	Bestellung von 120 Airbus A319 (Lieferung bis 2007). Übernahme von Go, der bisherigen Billigtochter von BA und damit Vergrößerung der Flotte von 36 auf 60 Flugzeuge. EasyJet avanciert zur (umsatzmäßigen) Nr. 1 im europäischen Billigsegment. Die Verkaufskanäle von Go und EasyJet werden kurz danach zusammengelegt (ab März 2003 laufen alle Flüge unter dem EasyJet-Brand). Im November tritt Stelios als Chairman planmäßig zurück.
2003	Über 105 Routen mit 38 europäischen Zielflughäfen mit den Zentren in Luton, Liverpool, Amsterdam und Genf.

▲ Abbildung 5 Entwicklung von EasyJet (vgl. u. a. www.easyJet.com)

Lufthansa Passage-Gruppe (Abschluss 31.12.)	2002	2001
Umsatz (in Mio. €)	10 461	10 633
Operatives Ergebnis (in Mio. €)	478	32
EBIT ¹ Gesamtkonzern (in Mio. €)	1 089	177
Ø Anzahl Mitarbeiter (Passage-Gruppe)	34 021	33 983
Passagiere	43,9 Mio.	45,7 Mio.
Sitzladefaktor	73,9%	71,5%
British Airways (Abschluss 31.3.)	2003	2002
Umsatz (in Mio. €)	11 145	13 618
Operatives Ergebnis (in Mio. €)	486	-144
EBIT (in Mio. €)	428	-180
Anzahl Mitarbeiter (per 31.12.)	57 014	61 460
Passagiere	38,0 Mio.	40,0 Mio.
Sitzladefaktor	71,9%	70,4%
Ryanair (Abschluss 31.3.)	2003	2002
Umsatz (in Mio. €)	843	624
Operatives Ergebnis (in Mio. €)	163	114
EBIT (in Mio. €)	263	163
Ø Anzahl Mitarbeiter	1 746	1 519
Passagiere	15,7 Mio.	11,1 Mio.
Sitzladefaktor	84,9%	81,0%
EasyJet (Abschluss 31.9.)	2002	2001
Umsatz (in Mio. €)	884	581
Operatives Ergebnis (in Mio. €)	111	62
EBIT (in Mio. €)	128	68
Ø Anzahl Mitarbeiter	2 045	1 599
Passagiere	11,4 Mio.	7,1 Mio.
Sitzladefaktor	84,8%	83,0%
1 Gewinn vor Zinsen und Steuern		

▲ Abbildung 6 Finanzielle Daten und Kennzahlen

Airline	Ranking	% Flights on time
Ryanair	1	91
SAS	2	88
Lufthansa	3	84
British Airways	4	79
Air France	5	78
Easyjet	6	76
Alitalia	7	65
Airline	Ranking	Baggage Lost Per 1000 Passengers
Ryanair	1	0,74
SAS	2	11,16
Lufthansa	3	13,64
Austrian	4	15,18
British Airways	5	16,16
Alitalia	6	18,60
Air France	7	20,56
EasyJet	Not Published	

▲ Abbildung 7 Customer Service Statistics for June 2003 (Quelle: www.ryanair.com [13. Juli 2003])

	Fragen zum Fall
--	------------------------

1. Zeigen Sie die bisherige und zukünftig zu erwartende Branchenentwicklung im europäischen Passagierflugbereich auf. Beschreiben Sie dazu jede der folgenden vier Phasen in 2–3 Stichworten (benützen Sie als Hilfe das 5-Kräfte-Modell von Porter):

A.	vor der Deregulierung (bis Mitte der 1990er Jahre)
B.	1995–2002
C.	2003–2010
D.	2012

2. Welches sind die wichtigsten Komponenten von Ryanairs Strategie? Konzentrieren Sie sich dabei auf die strategische Positionierung, Tätigkeiten und Trade-offs. Versuchen Sie anhand eines Netzwerks grafisch darzustellen, wie sich die Haupttätigkeiten gegenseitig unterstützen.
3. Obwohl Ryanair eine Kostenführerstrategie verfolgt, kann es sich auch in gewissen Leistungsdimensionen profilieren. Wie ist das möglich, das heißt, wie verhindert Ryanair ein «stuck-in-the-middle»-Syndrom?
4. Wie beurteilen Sie die Reaktionen der traditionellen Fluggesellschaften auf die Strategien der Billig-Airlines? Wieso ist es für sie so schwierig, den neuen Konkurrenten Paroli zu bieten? Welche strategischen Alternativen sind für sie möglich?
5. Wie beurteilen Sie das Inserat der Swiss vom 5. Mai 2003 in der Neuen Zürcher Zeitung (vgl. ◀ Abbildung 3)?
6. Wie beurteilen Sie die Erfolgsaussichten von Ryanair und EasyJet für die nächsten fünf Jahre im Fluggeschäft? Bitte begründen Sie ihre Meinung.
7. Wie beurteilen Sie die von Stelios verfolgte Diversifikationsstrategie? Welches sind die Vor- und Nachteile?

	Quellen
--	----------------

- Binggeli, U./Pompeo, L.: Hyped hopes for Europe's low-cost airlines. In: *McKinsey-Quarterly*. S. 87–97, 4th Quarter 2002
- Buyck, C.: As easy as 1-2-3. In: *Air Transport World*. S. 42–43, February 2002
- Capell, K.: Ryanair Rising. In: *Business Week*. S. 18–20, 2. Juni 2003
- Capell, K. et al.: Renegade Ryanair. In: *Business Week*. S. 38–43, 14. Mai 2001
- Frank, S./Kowalski, M.: Europa für 20 €. In: *Focus*. S. 190–204, 44/2002
- Machatschke, M.: Preiswert in die Pleite. In: *ManagerMagazin*. S. 118–125, 5/2003
- Mercer Management Consulting: *Impact of Low Cost Airlines – Summary of Mercer Study*. 2002
- NZZ: *Swiss bleibt Premium-Airline*. Unternehmens-Inserat, S. 78, 5. Mai 2003
www.ryanair.com
- www.easyJet.com/EN/about/infopack_history.html [13. Juni 2003]