



**Fachhochschule Jena**  
University of Applied Sciences Jena

**Fachbereich Betriebswirtschaft**  
Department of Business Administration

**Die neue Ordnung am  
europäischen Himmel  
Eine Analyse des Markteintritts der  
Low-Cost Carrier in den europäischen  
Luftverkehrsmarkt**

Katrin Halm

Jahrgang 2006 / Heft 5

ISSN 1861-2806  
ISBN 3-939046-05-1

**Herausgeber:**

Thomas Sauer

**Redaktion:**

Andrea Gerlach

Fachhochschule Jena, Fachbereich Betriebswirtschaft  
Carl-Zeiss-Promenade 2, 07745 Jena  
Tel.: 03641.205 550, Fax: 03641.205 551

**Erscheinungsort:**

Jena

## **Die neue Ordnung am europäischen Himmel Eine Analyse des Markteintritts der Low-Cost Carrier in den europäischen Luftverkehrsmarkt**

vorgelegt von Katrin Halm, Fachhochschule Jena, Fachbereich Betriebswirtschaft

### **Abstract**

Untersucht wird die Entstehung und anschließende Entwicklung der Low-Cost Carrier (LCC) auf der Ebene einer explorativen Analyse im europäischen Luftverkehrsmarkt. Folgende Aspekte stehen hierbei im Mittelpunkt der Betrachtung: (1) Marktstruktur und Marktentwicklung (2) existierende Markteintrittsbarrieren und (3) Geschäftsmodelle der Billigflieger sowie der traditionellen Fluglinien. Anhand der betrachteten Barrieren wird die Hypothese aufgestellt, dass die Entstehung der LCC vorrangig durch den Mangel an frei verfügbaren Start- und Landerechten (Slots) zu begründen ist und weniger als eine Folge des Liberalisierungsprozesses angesehen werden kann. Der Boom der Billigflieger Ende der 90er Jahre wird mit Hilfe von Michael E. Porters Konzept der strategischen Gruppen analysiert. Es wird die Hypothese formuliert, dass dem Niedrigpreissegment die besten Markteintrittsbedingungen zugrunde liegen und demzufolge die häufigsten Marktzutritte in diesem Sektor zu verzeichnen sind.

JEL Klassifikation:

Schlüsselwörter: Billigflieger, Low-Cost Carrier, Europäischer Luftverkehrsmarkt, Markteintrittsbarrieren, Slots, Slot Allokation, Liberalisierung, Strategische Gruppen

E-Mail – Adresse der Autorin: [katrin.halm@gmx.de](mailto:katrin.halm@gmx.de)

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>5</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>6</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>7</b>
<b>2 Der europäische Luftverkehrsmarkt .....</b>	<b>9</b>
2.1 Historische Entwicklung .....	9
2.2 Aktuelle Marktstruktur .....	10
<b>3 Markteintrittsbarrieren .....</b>	<b>15</b>
3.1 Definition und Unterteilung von Markteintrittsbarrieren .....	15
3.2 Strukturelle Eintrittsbarrieren .....	15
3.2.1 Staatliche Politik .....	16
3.2.2 Produktdifferenzierungsvorteile .....	16
3.2.3 Betriebsgrößenvorteile .....	17
3.2.4 Absolute Kostenvorteile .....	17
3.2.5 Absolute Kapitalerfordernisse .....	18
3.3 Strategische Eintrittsbarrieren .....	19
3.3.1 Zugang zu wichtigen Ressourcen .....	19
3.3.2 Strategien etablierter Fluggesellschaften .....	22
3.3.3 Subventionen .....	24
3.4 Zusammenfassende Bewertung der Markteintrittsbarrieren .....	25
<b>4 Markteintritt der Low-Cost Carrier .....</b>	<b>26</b>
4.1 Entstehung der Billigfluggesellschaften .....	27
4.1.1 Bedeutung von Liberalisierung und Slotmangel für die Markteintrittsstrategie .....	27
4.1.2 Fallstudie – Ryanair .....	28
4.2 Entwicklung des Low-Cost Marktsegmentes .....	30
4.2.1 Konzept der strategischen Gruppen von Michael E. Porter .....	31
4.2.2 Darstellung und Erläuterung der strategischen Gruppen im europäischen Luftverkehr .....	31
4.2.3 Markteintrittsmöglichkeiten in das Low-Cost Segment .....	35
<b>5 Zusammenfassung .....</b>	<b>39</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>41</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Intra-europäische Marktanteile von 2000 und 2003 .....	11
Abb. 2:	Europäische Low-Cost Airlines .....	12
Abb. 3:	Einteilung der Barrieren entsprechend ihrer Wirkung.....	25
Abb. 4:	Strategische Gruppen im europäischen Luftverkehr .....	32
Abb. 5:	Vergleich der Geschäftsmodelle .....	33
Abb. 6:	Produktivitätsvergleich .....	34
Abb. 7:	Kosteneinsparungspotential der LCCs.....	35

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AEA	Association of European Airlines
ASK	Available seat kilometres (Verfügbare Sitzplatzkilometer)
ATI	Air Transport Intelligence
BA	British Airways
CAA	Civil Aviation Authority (britische Luftfahrtbehörde)
CE	Centre for Energy Conservation and Environmental Technology
CRS	Computerreservierungssystem
DIW	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Berlin
ELFAA	European Low Fares Airlines Association
EU	Europäische Union
EUR	Euro
FFP	Frequent Flyer Program (Vielfliegerprogramm)
FSC	Full-Service Carrier (Klassische Luftverkehrsgesellschaft)
i.V.m.	in Verbindung mit
ICAO	International Civil Aviation Organization
IOO	Economic research for the public sector, Zoetermeer
LCC	Low-Cost Carrier (Billigfluggesellschaft)
PAX	Passagiere
RPK	Revenue passenger kilometres (Genutzte Sitzplatzkilometer)
VFR	Visiting friends and relatives (Besuch von Freunden und Bekannten)

## 1 Einleitung

*„In 1973 I hitch-hiked from the fine Irish port of Kinsale to Cork airport. At the time, the one-way air fare to London was £ 30, which represented three weeks work on the farm at the end of the runway at Gatwick airport where I was working at the time. So I carried on thumbing, and arrived back at the ranch three days later. In 2003, I again hitched to Cork airport. But this time I stopped, checked in, and got on a Ryanair plane to London. The fare was still £ 30 – representing three hours´ work at the average British wage. Unbelievably, no-frills flying has rendered hitch-hiking an uneconomic form of transportation [...].“*

*Calder (2003), S.1*

Simon Calder (2003) bringt mit den Einführungsworten aus seinem Buch „NO FRILLS: the truth behind the low-cost revolution in the skies“ die aktuelle Entwicklung im europäischen Luftverkehrsmarkt auf den Punkt. Über nichts ist so oft in der Presse aus dem Luftverkehr zu hören, wie von den Billigfliegern (Low-Cost Carrier) und ihrem Eroberungszug. Unternehmensberatungen, wie McKinsey oder Mercer Management Consulting, veröffentlichten zahlreiche Studien über zukünftige Entwicklungen der Niedrigpreisflieger. Wissenschaftler hingegen befassen sich weniger mit Zukunftsprognosen, sondern untersuchen mehr die Folgen, die sich aus den Markteintritten ergeben. Ihr Interesse zielt vorrangig auf empirische Analysen der Kosten- und Tarifstrukturen sowie auf Produktivitätsänderungen nach Eintritt der Billigfluggesellschaften. Kaum ein Forscher setzt sich jedoch mit der Problematik des eigentlichen Marktzutritts der neuen Wettbewerber auseinander.

In der Literatur wird der Eintritt der LCCs meist im Zusammenhang mit dem Liberalisierungsprozess betrachtet. Im Rahmen der Abhandlung soll von dieser Sichtweise Abstand genommen werden. Mit Hilfe einer Analyse der Markteintrittsbarrieren wird versucht, eine Erklärung für die tatsächlich erfolgten Marktzutritte zu finden und weniger, wie vielfach in der Literatur besprochen, den Eintritt als Folge der Liberalisierungsmaßnahmen zu diskutieren. Weiterhin soll die Hypothese, dass das Low-Cost Segment die erfolgversprechendste Alternative für einen Marktzutritt ist, analysiert werden. Ziel dieser Arbeit ist demzufolge, eine Antwort auf die Fragen zu liefern, wie die Low-Cost Carrier es schafften, so erfolgreich in den hochkonzentrierten europäischen Luftverkehrsmarkt einzutreten und welche Bedeutung dabei ihrem Geschäftsmodell zukommt.

Die Analyse des Markteintritts wird in zwei Untersuchungsgegenstände unterteilt. Zum einen ist die Entstehung der Billigflieger zu klären und zum anderen

eine Untersuchung über ihre anschließende Entwicklung vorzunehmen. Folgende Aspekte stehen hierbei im Mittelpunkt der Betrachtung:

- Marktstruktur und Marktentwicklung
- existierende Markteintrittsbarrieren im Luftverkehr
- Geschäftsmodell der Low-Cost Carrier sowie der Full-Service Carrier

Zu den Full-Service Carriers (auch FSCs) gehören Fluglinien wie Lufthansa, British Airways, Air France usw. Sie verkörpern das klassische Airline-Konzept – hohe Servicequalität zu beträchtlichen Preisen. Aufgrund ihrer marktbeherrschenden Stellung bestimmen sie die Entwicklungen im Luftverkehrsmarkt. Die Low-Cost Carriers (auch LCCs), wie Ryanair und Easyjet, verfolgen ihr eigenes Geschäftsmodell. Mit der Reduzierung des Services auf die Basisleistung können sie Tickets zu überaus günstigen Tarifen anbieten.

Die Untersuchung beginnt mit einem kurzen Überblick zu der historischen Entwicklung und zu der aktuellen Marktstruktur des europäischen Personenluftverkehrsmarktes. In den Kapiteln 3 und 4 wird eine detaillierte Prüfung und Bewertung der bestehenden Markteintrittsbarrieren und darauf aufbauend die Analyse zum Eintritt der Billigflieger vorgenommen. Die Betrachtung des Kapitels 3 erfolgt in Hinblick auf die gesamte potentielle Konkurrenz, während in Abschnitt 4 spezifisch auf die Low-Cost Carrier eingegangen wird. Auf Basis der betrachteten Barrieren wird die tatsächliche Entstehung sowie die Entwicklung der Billigflieger untersucht und eine Argumentationsgrundlage ausgearbeitet. Um die Frage beantworten zu können, warum ein Großteil der potentiellen Konkurrenten den gezielten Eintritt über das Niedrigpreissegment wählte, ist mit Hilfe von Michael E. Porters Ansatz der „Strategischen Gruppen“ zu argumentieren und anhand einer Matrix die Attraktivität dieses Teilmarktes näher zu beleuchten. Die Ergebnisse der Analyse sind in Kapitel 5 zusammengefasst.

Die Arbeit betrachtet ausschließlich den europäischen Markt, der eine oligopolistische Marktstruktur seitens der Anbieter aufweist. Die Untersuchung wird weiterhin nur für den Personenluftverkehr vorgenommen. Der Frachtverkehr wird außer Acht gelassen, da die LCCs ihn nicht in Anspruch nehmen.

Der Aufsatz liefert einen Beitrag zur Theorie der Marktbeherrschung durch die Existenz von Markteintrittsbarrieren und zur Theorie des Markteintritts durch die Umgehung bzw. Abschwächung solcher Barrieren. Die Untersuchung generiert Hypothesen über den Zutritt zu einem Markt mit hohen Eintrittsschranken. Vorrangige Analysemethoden stellen qualitative Verfahren, wie Marktstrukturanalyse und Fallstudien dar.

## 2 Der europäische Luftverkehrsmarkt

Die Europäische Union ist nach Nordamerika der zweitwichtigste Luftverkehrsmarkt der Welt. Mit einem Anteil von 30% an allen im Jahr 2002 geflogenen Passagierkilometern nimmt Europa gemeinsam mit Nordamerika (35%) über die Hälfte des weltweiten Luftverkehrsmarktes ein.

Ziel dieses Kapitels ist es, eine Einführung in den Luftverkehrsmarkt zu geben. Zu Beginn erfolgt ein kurzer Abriss zu der historischen Entwicklung, wobei detailliert auf den Liberalisierungsprozess innerhalb der Europäischen Union eingegangen wird. Die anschließende Marktstrukturanalyse gibt einen Überblick über die heutige Markt- und Wettbewerbssituation in Europa.

### 2.1 Historische Entwicklung

Die wohl bedeutendste Entwicklung der zivilen Luftfahrtindustrie in den vergangenen Jahrzehnten war das Bestreben, den internationalen Luftverkehr zu liberalisieren. Freier Marktzutritt spielte dabei eine zentrale Rolle. Durch den Eintritt neuer Fluggesellschaften sollte der Wettbewerb zwischen den einzelnen Marktteilnehmern gefördert bzw. intensiviert werden. Wie in den USA kam es auch nach der Liberalisierung in Europa zur Entstehung des neuen Marktsegmentes der Low-Cost Carrier. Die Freigabe des Luftverkehrsmarktes kann als ein wichtiger Faktor angesehen werden, der den Markteintritt der Billigflieger begünstigte. Welche Bedeutung der Liberalisierung in dieser Hinsicht jedoch genau zu kommt, wird in Kapitel 4.1 erörtert.

Vor der Liberalisierung des europäischen Marktes war der Luftverkehr durch ein Netzwerk aus bilateralen Abkommen zwischen den einzelnen Nationen geprägt. Dabei wurden die Kapazitäten zu gleichen Teilen zwischen den Mitgliedsstaaten aufgeteilt und die Flugpreise in einem Genehmigungsverfahren durch die Europäische Kommission oder die nationalen Regierungen festgelegt. Die Nationalstaaten regelten weiterhin den Marktzutritt. Genehmigungen wurden bspw. nur für solche Strecken erteilt, die noch nicht von anderen Airlines angefliegen wurden (Einfachdesignierung).<sup>1</sup> Im Vergleich zur US-amerikanischen Deregulierung dauerte der Liberalisierungsprozess in Europa wesentlich länger, da Marktbeschränkungen nicht nur auf nationaler, sondern auch auf internationaler Ebene abzuschaffen waren. Ziele der Liberalisierungsbestrebungen sollten sein, den staatlichen Protektionismus zu minimieren und den Wettbewerb unabhängiger Fluggesellschaften innerhalb der Gemeinschaft zu fördern, um eine

---

<sup>1</sup> Vgl. Doganis (2001), S. 27.

Produktivitätssteigerung durch Kostenkontrolle und Kundenorientierung entsprechend dem weltweiten Niveau zu erreichen.

Die ersten Schritte im europäischen Liberalisierungsprozess wurden durch die beiden Luftfahrtsmemoranden aus den Jahren 1979 und 1984 eingeleitet. Sie waren im Wesentlichen nur Versuche gewesen, einer gemeinsamen europäischen Luftverkehrspolitik näher zu kommen. Konkrete Veränderungen erfolgten erst mit den drei Liberalisierungspaketen.<sup>2</sup> Mit ihnen wurden die Kapazitäten und Tarife stufenweise freigegeben und alle institutionellen Marktzugangsbeschränkungen abgeschafft. Mit der vollständigen Gewährung der Kabotage<sup>3</sup> oder auch Achten Freiheit verbinden viele die Vollendung der Liberalisierung in Europa. Dies trifft zwar auf die Liberalisierung des Streckennetzes und der Beförderungsdienstleistung zu, jedoch nicht auf die Infrastruktur im Luftverkehr. Vor allem die Regulierung des Zugangs zu den Slots bzw. Zeitfenstern ist noch immer ein großes Problem in der europäischen Luftfahrt. Die Liberalisierung der Bodenabfertigungsdienste durch die Richtlinie des EU-Rates von 1996 stellt den ersten Schritt zur weiteren Öffnung der Zugangsressourcen dar.

In den ersten drei Jahren nach Einführung des Dritten Liberalisierungspaketes blieb der große „Knall“, wie in den USA beobachtet, aus. Weder zahlreiche Neuanbieter drangen in den Markt, noch nutzten die etablierten Airlines die Möglichkeit von Niedrigpreistarifen.<sup>4</sup> Betrachtet man hingegen die Entwicklungen der vergangenen 10 Jahre, können zahlreiche Veränderungen in der Marktstruktur beobachtet werden. Die Änderungen sowie die aktuellen Trends werden im folgenden Abschnitt näher beleuchtet.

## 2.2 Aktuelle Marktstruktur

Dieses Kapitel umfasst die wichtigsten und aktuellsten Daten zur heutigen Struktur des europäischen Luftverkehrsmarktes. Es enthält Informationen zur Entwicklung der Billigflieger und der Art und Weise ihres Wettbewerbs untereinander bzw. mit den etablierten Fluglinien. Neben den Billigfliegern finden auch die Veränderungen in den Bereichen der Full-Service Carrier und der Flughäfen ihre Beachtung.

Im Vergleich zur Marktstruktur von vor 10 Jahren ist die heutige Marktsituation geprägt durch niedrigere Flugpreise und eine gestiegene Zahl der

---

<sup>2</sup> Das erste Liberalisierungspaket wurde im Jahr 1987 verabschiedet, das Zweite 1990 und das Dritte 1992; Für eine detaillierte Übersicht zu den einzelnen Paketen vgl. Tjon (1997), S. 78.

<sup>3</sup> Kabotagerecht : Eine Fluggesellschaft erhält das Recht, Fluggäste, Fracht und Post zwischen zwei Orten innerhalb eines fremden Staates zu befördern; Vgl. Heymann (2004), S.13.

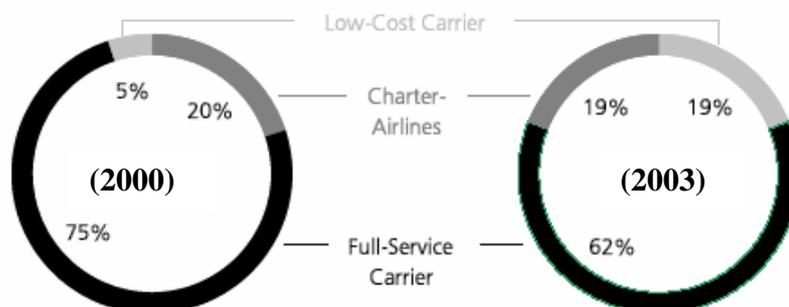
<sup>4</sup> Vgl. Tjon (1997), S.80 ff.

Sondertarife. Weiterhin gingen die Durchschnittserträge pro Passagier zurück. Mittels steigender Produktivität, vor allem im Personalbereich sowie einer höheren Einsatzdauer der Flugzeuge, können Airlines den geringeren Tarifen und Erträgen entgegen wirken.<sup>5</sup>

Die Anbieterzahl veränderte sich nur geringfügig. In der Zeit von 1993 (135 operierende Linienfluggesellschaften) bis 2000 (142 operierende Linienfluggesellschaften) kam es netto zu einem Zuwachs von sieben Luftverkehrsunternehmen.<sup>6</sup> Zwar wurden während dieser Periode wesentlich mehr als sieben Airlines gegründet, jedoch waren gleichzeitig viele Konkurse anderer Fluglinien zu verzeichnen. Zu den bekanntesten Konkursen gehören SWISSAIR (2001), Air Lib (2003) und Sabena (2001). Auf der Nachfrageseite konnte ein enormes Passagierwachstum in der Branche beobachtet werden. Während 1994 die Airlines der AEA (Association of European Airlines) rund 91,3 Millionen<sup>7</sup> Passagiere im gesamten Europäischen Raum beförderten, waren es 2003 schon mehr als 230,9 Millionen<sup>8</sup> Personen. Dies entspricht einem Passagierzuwachs von über 150% innerhalb dieser 10 Jahren.

Die wohl wichtigste Änderung in der Marktstruktur ist die Entstehung eines völlig neuen Marktsegments, dem so genannten Low-Cost Sektor. Neben den Full-Service Carriern operieren auf dem Europäischen Luftverkehrsmarkt noch die Charter Airlines. Ihr Marktanteil blieb im Zeitraum von 2000 bis 2003 nahezu konstant, wohingegen die LCCs ein Wachstum von 14% innerhalb dieser 3 Jahre erreichten. Der Ausbau ihrer Marktposition ging hauptsächlich zu Lasten der FSCs, die 13% ihres Marktanteils an die Billigflieger abgeben mussten (Abb. 1).

Abb. 1: Intra-europäische Marktanteile von 2000 und 2003 (in Prozent)



Quelle: Eigene Darstellung; Daten von Mercer Management Consulting (2004), S. 1

<sup>5</sup> Vgl. Pompl (1998), S.386.

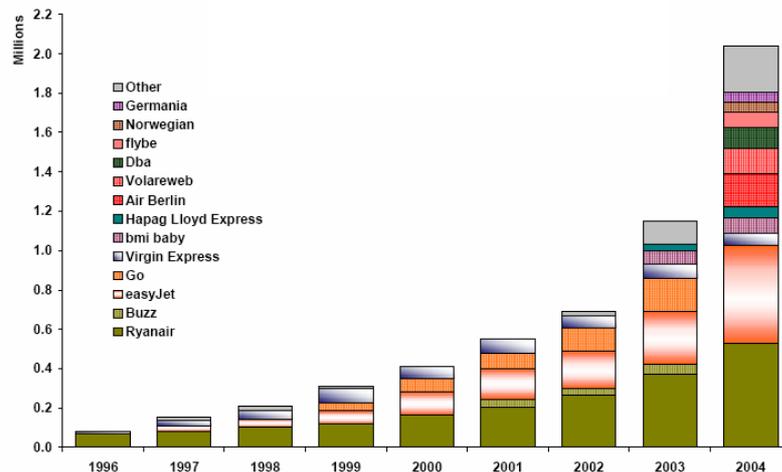
<sup>6</sup> Vgl. AEA (2001), S.I – 7.

<sup>7</sup> Vgl. AEA (1997), S.70.

<sup>8</sup> Vgl. AEA (2004) S.VI – 2.

Der Teilmarkt der Low-Cost Carrier wurde in Europa Anfang der 90iger Jahre von Ryanair begründet. Bis 1995 (Markteintritt von Easyjet) war sie die einzige Billigfluggesellschaft auf dem europäischen Markt. Durch gezielten Ausbau ihres „First Mover Advantages“ konnte Ryanair sich an die Spitze der LCC Bewegung setzen. Sie ist derzeit die größte Billigfluglinie, dicht gefolgt von Easyjet. Zusammen nehmen beide ein Marktvolumen von rund 56% ein.<sup>9</sup> Nach 1997 kam es zu vermehrten Markteintritten neu gegründeter Fluggesellschaften, die versuchten, auf der Low-Cost Basis zu operieren (Abb. 2). Bereits existierende Luftverkehrsunternehmen bemühten sich ebenfalls in diesem Segment Fuß zu fassen. Sie traten entweder mit Tochtergesellschaften (Bsp.: bmi - British Midland mit bmbaby; British Airways mit Go und KLM mit Buzz), über Beteiligungen (Bsp.: SAS zu 47,2% an airBaltic beteiligt<sup>10</sup>) oder durch Umstrukturierung zur Low-Cost Airline (Bsp. Air Berlin) in diesen Markt ein. Viele der LCCs konnten dem Wettbewerbsdruck in dem Teilmarkt nicht standhalten. So wurden beispielsweise Go von Easyjet im Dezember 2002 (operierten aber erst Ende März 2003 einheitlich unter einer Marke) und Buzz von Ryanair im April 2003 aufgekauft.<sup>11</sup> Momentan operieren ungefähr 27 bedeutende Airlines im Niedrigpreissegment. Demgegenüber stehen ca. 37 Low-Cost Carrier, die im Zeitraum von 1999 bis 2004 bankrott gegangen sind.<sup>12</sup>

Abb. 2: Europäische Low-Cost Airlines  
(Wachstum in wöchentlichen Sitzplätzen 1996 – 2004)



Quelle: Irish Aviation Authority und Avia Solution 2003 (2005), S. 106

Die Entwicklung des Marktsegmentes der Billigflieger ist geprägt durch eine rasante Expansion innerhalb kurzer Zeit. Ihr Kapazitätsanteil stieg binnen acht

<sup>9</sup> Vgl. Furlong und Hannon (2005), S.8.

<sup>10</sup> AEA (2004), S.V – 30.

<sup>11</sup> Vgl. Ryanair und Easyjet webpages.

<sup>12</sup> Vgl. Furlong und Hannon (2005), S.8; Goodbody Stockbrokers (2004), S.30, Merrion Stockbrokers (2005), S.3.

Jahren (1996-2003) von 1,4% auf 20,2%. Dies bedeutet einen Zuwachs von über 18%.<sup>13</sup> Das schnelle Wachstum der LCCs wird dabei insbesondere durch die Erschließung neuer Konsumentengruppen generiert. Fast 60% aller Kunden sind Passagiere, die vorher nicht mit dem Flugzeug verreist sind. 37% der Niedrigpreispassagiere wechselten aufgrund der günstigeren Tarife von den traditionellen Full-Service Airlines zu den Low-Cost Carriern.<sup>14</sup>

Neben den Entwicklungen im Low-Cost Bereich kam es bei den Full-Service Airlines ebenfalls zu zahlreichen Veränderungen in der Marktstruktur. Die großen nationalen Fluggesellschaften (z. B. Lufthansa, British Airways) verloren ihre Monopolstellung. Sie stehen derzeit nicht nur in einem intensiven Wettbewerb untereinander, sondern auch in Konkurrenz mit den Billigfluglinien. Vor allem die LCCs zwingen die etablierten Fluglinien zu einer Reorganisation und Optimierung aller Unternehmensstrukturen, um die notwendige Effizienzsteigerung zu erzielen. Besonders die hohen Kosten, geprägt durch die Zeiten in denen sich die Airlines noch in Staatsbesitz befanden und keinem Wettbewerb ausgesetzt waren, stehen dabei im Mittelpunkt. Im Zuge der Wettbewerbsförderung durch die Liberalisierung sowie des steigenden Kostenbewußtseins gingen viele der nationalen Fluglinien in Privatbesitz über. Einige wurden vollständig privatisiert (z.B. Lufthansa, British Airways, bmi British Midland, KLM), andere dagegen nur teilweise (z.B. SAS, Swiss, Czech Airlines) oder gar nicht (z.B. Olympic Airlines, Jat Airways, TAP Air Portugal)<sup>15</sup>. Ein weiterer Trend im Full-Service Segment ist die Entstehung von Kooperationsnetzwerken innerhalb globaler Allianzen. Neben Code Sharing<sup>16</sup> und Vielfliegerprogrammen nutzen die Mitglieder auch verschiedene Flughafeneinrichtungen gemeinschaftlich. In Europa existieren derzeit drei große Allianzen – Star Alliance, One World und Skyteam.

In den vergangenen Jahren bauten die Full-Service Carrier ihre Hub-and-Spoke Systeme weiter aus. Solch ein Netzwerk ist gekennzeichnet durch seine sternentartige Form. Ein Hub (Drehscheibe) bildet das Zentrum eines Streckennetzes, von dem aus die Airlines in alle Richtungen operieren. Die Hub-and-Spoke Systeme dienen vor allem der Bündelung von Verkehrsströmen durch den Zubringer- und Umsteigerverkehr. Mit diesem System geht man weg von der traditionellen punktuellen Streckenoptimierung und versucht die Auslastung der Flüge zwischen den Hubs zu steigern.

---

<sup>13</sup> Vgl. Irish Aviation Authority und Avia Solution 2003 (2005), S.59.

<sup>14</sup> Vgl. Kurth (2004), S.6.

<sup>15</sup> Vgl. AEA (1997), S.43 ff. und AEA (2004), S.V – 7 ff.

<sup>16</sup> Code Sharing ist ein Abkommen zwischen den Airlines, „nach der eine Fluggesellschaft einen Flug unter einer eigenen Flugnummer (Code) zum Verkauf anbietet, obwohl er teilweise oder ganz von der anderen Fluggesellschaft durchgeführt wird“; Vgl. Pompl (1998), S.108 f.

Die Intensivierung des Wettbewerbs im europäischen Luftverkehr wird hauptsächlich deutlich, wenn man die Strecken bzw. Städteverbindungen analysiert. Zu Regulierungszeiten bediente, bis auf vereinzelte Ausnahmen, meist nur eine Airline eine bestimmte Strecke (Einfachdesignierung). Die Situation hat sich mit der Liberalisierung völlig gewandelt. Auf 889 europäischen Städteverbindungen konkurrieren 2 Fluggesellschaften miteinander und auf 411 Strecken sogar mehr als zwei<sup>17</sup>. Betrachtet man den streckenbezogenen Wettbewerb zwischen den FSCs und den LCCs, lassen sich folgende Ergebnisse für das Jahr 2003 festhalten:<sup>18</sup>

- 311 Städteverbindungen werden sowohl von FSCs, als auch LCCs bedient
- diese 311 Verbindungen generieren 30% der gesamten Luftverkehrskapazität in Europa (1998 waren es nur 10%)
- LCCs suchen sich vermehrt Strecken, auf denen keine Konkurrenz mit den FSC besteht (315 Städteverbindungen werden ausschließlich von Billigfliegern bedient).

Abschließend wird eine kurze Ausführung zur Infrastruktur, insbesondere den Flughäfen gegeben. Es kann unterschieden werden zwischen Hubs oder Primärflughäfen, denen eine große Bedeutung im internationalen Verkehr zukommen, und den Sekundär- bzw. Tertiärflughäfen, die eher im intra-europäischen oder regionalen Luftverkehr eine Rolle spielen. Die Flughäfen befinden sich überwiegend in öffentlicher Hand, wobei der Trend, wie auch bei den Airlines, zur Privatisierung geht. In Deutschland wurden bisher drei Großflughäfen teilprivatisiert – Frankfurt, Düsseldorf und Hamburg. In Großbritannien ist der Privatisierungsprozess schon wesentlich weiter fortgeschritten, als im Rest von Europa. London Heathrow, Gatwick, Stanstead, Glasgow, Edinburgh und Aberdeen sind zu 100% in Privatbesitz der BAA plc.<sup>19</sup> Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der Wettbewerb in den vergangenen Jahren stark zugenommen hat. Vor allem aus dem Low-Cost Bereich ist ein wachsender Konkurrenzdruck zu verzeichnen. Die aktuelle Marktstruktur ist geprägt von Neuzutritten, fast alle im Billigflugsektor, aber auch von Bankrotts. Privatisierungsprozesse im Bereich der Fluglinien und Flughäfen tragen zusätzlich zu der verstärkten Wettbewerbsintensität bei.

---

<sup>17</sup> Vgl. Irish Aviation Authority und Avia Solution 2003 (2005), S.241.

<sup>18</sup> Vgl. Irish Aviation Authority und Avia Solution 2003 (2005), S.63 f.

<sup>19</sup> Vgl. Von Hirschhausen et. al. (2004).

### 3 Markteintrittsbarrieren

Der Markteintritt beschreibt die Grenze zwischen der potentiellen Konkurrenz und den aktuellen Anbietern.<sup>20</sup> Die Entscheidung über den Marktzutritt wird bestimmt durch die Fähigkeit, bestehende Barrieren zu überwinden. Je höher sie sind, desto mehr Kapital muss ein Newcomer einsetzen, um sie zu bewältigen.

Eine allgemeine Betrachtung der Zugangsbarrieren im europäischen Luftverkehr ist Voraussetzung, um den Markteintritt der Billigflieger genauer untersuchen zu können. Es ist erforderlich, die einzelnen Barrieren zu kennen und deren jeweilige Höhe bzw. Wirkung auf den Eintritt zu erfassen. Der eigentlichen Untersuchung wird eine kurze Begriffsbestimmung voran gestellt. Danach erfolgt eine ausführliche Erläuterung der bedeutendsten Markteintrittsbarrieren sowie eine abschließende Bewertung hinsichtlich ihrer Bedeutung im europäischen Luftverkehrsmarkt.

#### 3.1 Definition und Unterteilung von Markteintrittsbarrieren

*Joe S. Bain* prägte erstmalig in seinem Werk „Barriers to new competition“ von 1956 den Begriff der Markteintrittsbarrieren. Er gibt keine allgemeingültige Definition, sondern grenzt den Begriff über die Strukturmerkmale des Marktzugangs ab. Das Vorliegen struktureller Barrieren ermöglicht etablierten Anbietern, ihr Produkt über einen langen Zeitraum zu einem Preis oberhalb des Wettbewerbsniveaus zu verkaufen, ohne dabei neue Wettbewerber anzuziehen.

Grundsätzlich lassen sich Markteintrittsbarrieren in zwei Gruppen unterteilen: strukturelle sowie strategische Schranken. Strukturelle Barrieren ergeben sich aus der Gesamtheit der für das Marktgeschehen wichtigen Ausgangsdaten, kurz gesagt aus der Marktstruktur heraus. Sie existieren unabhängig vom Unternehmensverhalten und sind demzufolge nicht unmittelbar beeinflussbar. Strategische Schranken hingegen ergeben sich aus den Folgen zielgerichteter Handlungen der bereits am Markt etablierten Unternehmungen. Sie haben unmittelbare Auswirkungen auf den Handlungsspielraum potentieller Konkurrenten.<sup>21</sup>

#### 3.2 Strukturelle Eintrittsbarrieren

Bain (1962) unterscheidet generell zwischen drei strukturellen Eintrittsbarrieren: Produktdifferenzierungs- und Betriebsgrößenvorteilen sowie

---

<sup>20</sup> Vgl. Schmidt (1998), S.28.

<sup>21</sup> Vgl. Schmidt (1998), S.38.

absoluten Kostenvorteilen.<sup>22</sup> In seiner Analyse zu den absoluten Kostenvorteilen geht er zusätzlich auf absolute Kapitalerfordernisse ein. Da im Luftverkehr Anfangsinvestitionen im Millionenbereich getätigt werden müssen, wird dies neben den anderen drei Barrieren in einem separaten Unterpunkt mit bearbeitet. Ihnen allen voran gestellt wird eine kurze Erläuterung zur staatlichen Regulierung und deren Wirkung auf den Marktzutritt. Es erscheint für die weitere Betrachtung bzw. Analyse sinnvoll, diese strukturelle Barriere neben den Bainschen Schranken mit zu erörtern.

### **3.2.1 Staatliche Regulierung**

Markteintrittsbarrieren ergeben sich durch staatliche Interventionen in den Wettbewerb, z.B. mittels direkter Kontrolle des Zugangs zu essentiellen Ressourcen oder des Marktzugangs im Rahmen eines Genehmigungsverfahrens. Sie stellen grundsätzlich eine erhebliche Barriere dar, die einen Markteintritt von vorn herein ausschließen können.

Wie bereits in Kapitel 2.1 ausführlich dargelegt, wurden durch die Liberalisierung alle staatlichen Beschränkungen, die den Marktzugang betreffen, aufgehoben. Damit liegen keinerlei staatliche Markteintrittsbarrieren hinsichtlich der Marktregulierung mehr vor. Durch die freien Wettbewerbsbedingungen werden neue Markteintritte erleichtert. Der Liberalisierung kommt somit eine große Bedeutung in der Analyse des Eintritts der Billigflieger zu. Es ist jedoch noch offen, inwieweit sie zu der Entstehung dieses Marktes beigetragen hat.

### **3.2.2 Produktdifferenzierungsvorteile**

Unter Produktdifferenzierung ist die Veränderung der eigenen Produkte zu verstehen, um sich gegenüber dem Angebot der Konkurrenz abzugrenzen. Mit einer Anpassung der Produktpalette an verschiedene Kundenwünsche kann ein Anbieter mehr Nachfrager an sich binden und vor allem einen vom Marktpreis eines homogenen Gutes abweichenden Preis verlangen. Ist die Kundenbindung sehr stark ausgeprägt, kann ein Neuling nur mit hohem Werbeaufwand die Nachfrager von seiner Leistung überzeugen und für sich gewinnen. Die dabei entstehende Kostenasymmetrie zwischen etabliertem Anbieter und Newcomer stellt eine Markteintrittsbarriere dar.

Im Luftverkehr spielen Produktdifferenzierungsvorteile eine eher untergeordnete Rolle. Da die Grundleistung der Airlines einen homogenen Charakter aufweist, ist die Kundenbindung dementsprechend wenig stark

---

<sup>22</sup> Vgl. Bain (1962), S.14.

ausgeprägt. Der Preis ist der dominierende Faktor bei der Wahl einer Fluggesellschaft. Differenzierungspotentiale in vor- oder nachgelagerten Stufen entfalten ihre Wirkung erst in Verbindung mit einer gezielten strategischen Verhaltensweise etablierter Anbieter. Dies wird ausführlich in Punkt 3.3.2 diskutiert.

### 3.2.3 Betriebsgrößenvorteile

Betriebsgrößenvorteile entstehen durch sinkende Kosten bei einer Annäherung an die mindestoptimale Betriebsgröße, d.h. bis zu einem bestimmten Produktionsumfang können Kostendegressionseffekte erzielt werden. Es ist zwischen Economies of Density (Dichtevorteile) und Economies of Scale (Größenvorteile) zu unterscheiden.<sup>23</sup> Betriebsgrößenvorteile können im Luftverkehr durch Frequenzsteigerungen, Einsatz größerer Flugzeuge, Verbundeffekte usw. entstehen.

Es existieren empirischen Untersuchungen zu Betriebsgrößenvorteilen, die sich jedoch ausschließlich auf den US amerikanischen Markt beziehen. Trotz Unterschiede zum EU-Luftverkehrsmarkt können diese Erkenntnisse auf die europäischen Fluglinien übertragen werden. Weimann (1998) stellt die Untersuchungsergebnisse der einzelnen Studien gegenüber. Als Fazit seiner Analyse lässt sich festhalten, dass Economies of Density in einem geringen Umfang vorliegen, jedoch den Economies of Scale im Luftverkehr keine relevante Bedeutung zukommt. Ab einer bestimmten Größe der Airlines verbleiben die Durchschnittskosten auf einem konstanten Niveau.<sup>24</sup> Da die Skaleneffekte gering sind, kann davon ausgegangen werden, dass die Mindestgröße des gesamten Streckennetzes von untergeordneter Bedeutung ist, die Marktgröße auf einer einzelnen Strecke hingegen aber eine Rolle spielen kann (Dichtevorteil).

### 3.2.4 Absolute Kostenvorteile

Etablierte Anbieter können gegenüber potentiellen Konkurrenten absolute, größenunabhängige Kostenvorteile mittels einer besseren Kostenstruktur erzielen. Bain erörtert vier Faktoren für die Entstehung solcher Vorteile: exklusiver Zugang zu effizienten Produktionstechniken (Patente), vereinfachter Zugang zu Ressourcen durch strategische Kontrolle der Versorgung, Begrenzung der

---

<sup>23</sup> Degressionseffekte im Sinne der Economies of Density beziehen sich auf die streckenbezogene Betrachtung. Dem Untersuchungsgegenstand der Economies of Scale liegt das Gesamtunternehmen zugrunde.; Vgl. Weimann (1998), S.82; [www.wikipedia.de](http://www.wikipedia.de) („Dichtevorteile“).

<sup>24</sup> Vgl. Weimann (1998), S.110 ff.

Belieferung anderer Marktteilnehmer mit Produktionsfaktoren und bessere Möglichkeiten in der Kapitalbeschaffung.<sup>25</sup>

Im Luftverkehr spielen effiziente Produktionstechniken keine große Rolle, da Airlines meist gleichwertige Flugzeugtypen einsetzen. Viel wichtiger hingegen ist der Zugang zu Ressourcen. Große Fluggesellschaften kontrollieren ihn bspw. über Unternehmensbeteiligungen bzw. durch Aufbau eigener Kapazitäten in vor- oder nachgelagerten Märkten. Durch eigene Terminals und Gates oder eigens verrichtete Abfertigungsdienste stellen sie ihre primäre Bedienung sicher. Durch gezielte strategische Verhaltensweisen (siehe Kapitel 3.3.2) oder einem Ausschluss von wichtigen Ressourcen können die alteingesessenen Airlines den Neulingen schlechtere Bedingungen verschaffen. Weiterhin sind die führenden Fluggesellschaften aufgrund ihrer Verhandlungsstärke in der Lage, günstigere Verträge auszuhandeln. Dies spielt eine bedeutende Rolle in der Treibstoffbeschaffung, bei der die etablierten Fluglinien niedrigere Preise fordern können als Newcomer. Neben besseren Preiskonditionen sind vor allem die nationalen Airlines imstande, an zinsgünstige Kredite zu kommen, da ihnen häufig ihre Regierungen dabei zur Seite stehen. Dies führt zu einer Verzerrung des Wettbewerbs. Absolute Kostenvorteile weisen somit eine eintrittsverhindernde Wirkung auf. Die Höhe ist jedoch nicht generell festlegbar, sondern muss fallweise geprüft werden.

### **3.2.5 Absolute Kapitalerfordernisse**

Kapitalerfordernisse stehen im engen Bezug zu einer mindestoptimalen Betriebsgröße. Damit ein Unternehmen effizient produzieren kann, ist in einzelnen Branchen der Einsatz erheblicher finanzieller Mittel Voraussetzung. Hohe Kapitalkosten können für Newcomer zu einer nahezu unüberwindbaren Barriere führen.

Wie bereits in Kapitel 3.2.3 erörtert, spielt die mindestoptimale Betriebsgröße bzgl. des gesamten Streckennetzes keine bedeutende Rolle. Es ist jedoch wichtig, über eine bestimmte Anzahl von Flugzeugen zu verfügen, um eine vernünftige Streckenbedienung ermöglichen zu können. Calder (2003) schlägt eine Flottenstärke von drei Maschinen vor.<sup>26</sup> Der Kauf eines Flugzeuges stellt die höchste Anfangsinvestition für einen Neuling dar. Boeing bietet sie zu Listenpreisen von \$40 Mio. (Typ 717-200) bis \$200 Mio. (Typ 777-300) an. Der Branchenstandard 737-700 in seiner Grundausstattung liegt bei \$50 Mio.<sup>27</sup> Kauft

---

<sup>25</sup> Vgl. Bain (1962), S.15 f.

<sup>26</sup> Vgl. Calder (2003), S.236.

<sup>27</sup> Vgl. <http://www.boeing.com/commercial/prices/>.

man davon allein drei, summieren sich die Kosten auf eine Höhe von \$150 Mio. Die Beschaffungskosten können durch den Kauf von Gebrauchtflugzeugen oder mittels Leasing erheblich gesenkt werden. Nach Calder (2003) kann man eine 737-300, die ältere Version der 737-700, für ca. \$15 Mio. erhalten.<sup>28</sup> Entscheidet sich ein Neuling für die Leasingvariante, kann er zwischen Financial lease oder Operating lease wählen.<sup>29</sup> Im Falle des Operating lease können zusätzlich zum Flugzeug auch eine entsprechend ausgebildete Crew, Versicherung und sonstige technische Dienstleistungen, wie Wartung usw., mit geleast werden.<sup>30</sup> Leasingraten für ein einzelnes Flugzeug liegen bei ungefähr \$100.000 pro Monat.<sup>31</sup> Der Vorteil des Leasings besteht darin<sup>32</sup>, dass der Newcomer die enorme Anfangsinvestition nicht leisten, sondern über einen bestimmten Zeitraum, in dem er bereits Umsatz erwirtschaftet, erbringen muss. Der Nachteil allerdings liegt in dem Risiko der zeitlichen Bindung des Newcomers bis zum Ablauf des Leasingvertrages. Hierdurch können bei einem vorzeitigen Marktaustritt Sunk Costs in Höhe der restlichen Leasingraten entstehen. Die Gefahr versunkener Kosten kann prohibitiv auf eine Markteintrittsentscheidung wirken. Absolute Kapitalerfordernisse konstituieren somit eine Markteintrittsbarriere. Die Wirkung ist jedoch abhängig von der individuellen Finanzkraft des Gründers. Steht entsprechendes Eigen- oder Fremdkapital zur Verfügung, kann die Schranke leicht überwunden werden.

### 3.3 Strategische Eintrittsbarrieren

In den folgenden Unterkapiteln werden strategische Maßnahmen, die einen Markteintritt verhindern bzw. erschweren können, ausführlich erörtert. Es wird gezielt auf den Zugang zu wichtigen Ressourcen, vor allem im Bereich der Start- und Landebahnen, sowie auf eintrittsversperrende Verhaltensweisen der etablierten Fluggesellschaften eingegangen. Beendet wird das Kapitel mit einer Analyse der Wirkung von Subventionen auf Markteintritte.

#### 3.3.1 Zugang zu wichtigen Ressourcen

Zu den wichtigsten Ressourcen im Luftverkehr gehören Start- und Landebahnen, Bodeninfrastruktur und Bodendienste sowie Personal und Fluggeräte. Auf eine Analyse der letzten beiden Faktoren wird verzichtet, da zum einen der Zugang zu Personal als unproblematisch angesehen wird<sup>33</sup> und zum

<sup>28</sup> Vgl. Calder (2003), S.236.

<sup>29</sup> Bei Financial lease (langfristig) geht nach Ablauf des Vertrages das Eigentum auf die Airline über, bei Operating lease verbleibt es bei der Leasinggesellschaft.; Vgl. Weimann (1998), S.198.

<sup>30</sup> Wird als Wet lease bezeichnet. Gegenteil ist das Dry lease.; Vgl. Weimann (1998), S.198.

<sup>31</sup> Vgl. Calder (2003), S.236 (Preis für Dry lease).

<sup>32</sup> Vgl. AEA (2002), S.I – 11.

<sup>33</sup> Da derzeit keine Knappheit bzgl. gut ausgebildeten Piloten und Ingenieuren besteht, kann die Betrachtung vernachlässigt werden; Vgl. Weimann (1998), S.193 ff.

anderen die Verfügbarkeit der Flugzeuge bereits unter Kapitel 3.2.5 mit abgehandelt wurde. Ein Ausschluss von Ressourcen kann für Neulinge eine außerordentlich hohe Markteintrittsbarriere darstellen, die sie nur schwer oder überhaupt nicht überwinden können.

Für die Nutzung der Start- und Landeinfrastruktur sind so genannte Slots<sup>34</sup> Voraussetzung. Die Vergabe solcher Zeitnischen erfolgt über die Großvaterrechte bzw. nach der Prioritätenregel. Das bedeutet, dass Zeitfenster, die bereits in einer Flugplanperiode vergeben wurden sind, auch in der folgenden Periode der gleichen Airline zustehen.<sup>35</sup> Der europäische Luftverkehr steht durch das steigende Luftverkehrsaufkommen einer zunehmenden Verknappung der Infrastrukturkapazitäten auf den Hauptflughäfen gegenüber. Es sind nahezu alle günstigen Zeitfenster über Großvaterrechte gebunden, wodurch kaum noch freie Slots zu nachfragestarken Flugzeiten zur Verfügung stehen. Dies impliziert eine weitgehende Marktsperre für potentielle Konkurrenten. Zwar gibt es einen Zeitnischenpool, in dem alle frei verfügbaren Zeitfenster (neugeschaffene, aufgegebenen und zurückgeforderte Slots) enthalten sind, jedoch wird damit keine positive Wirkung auf den Eintritt potentieller Airlines erreicht. Es gibt zwei Gründe hierfür. Erstens befinden sich in diesem Pool nur wenig Slots, im Verhältnis zu den bereits fest vergebenen, und darüber hinaus werden nur die Hälfte an die Neulinge weitergegeben.<sup>36</sup> Der zweite Grund, aus dem die Bedeutung des Slotpools relativiert werden kann, ist die Unattraktivität der darin enthaltenen Zeitnischen. Im Regelfall ist davon auszugehen, dass die wettbewerbsrelevanten Slots durch das derzeitige Vergabeverfahren dauerhaft den großen Fluggesellschaften zustehen.<sup>37</sup> Aus diesem Grund konstituiert der Slotmangel eine sehr hohe Barriere mit einer stark prohibitiven Wirkung auf den Markteintritt. Es wurden Vorschläge unterbreitet und diskutiert, um die Zuteilung aus Wettbewerbssicht effizienter zu gestalten, jedoch kam es zu keinerlei Änderung.<sup>38</sup> Erfolgt keine Modifizierung der heutigen Vergabepaxis, kann der Ausschluss der Neulinge auf Primärflughäfen durch gezieltes strategisches Verhalten der etablierten Airlines zusätzlich verstärkt werden. Die aktiven Luftverkehrsgesellschaften haben die Möglichkeit, ihre Slots von einer Strecke oder Verkehrsart auf eine andere zu übertragen sowie gegen Zeitnischen anderer Airlines zu tauschen.<sup>39</sup> In Hinblick auf den Markteintritt wird es dadurch möglich, Slots strategisch so zu tauschen bzw. zu übertragen, dass Eintritte verhindert

<sup>34</sup> Slots (auch Zeitfenster) sind Rechte, die einer Airline die Nutzung der Start- und Landebahnen an einem bestimmten Tag und zu einer bestimmten Zeit einräumt; Vgl. Weimann (1998), S.136.

<sup>35</sup> Vgl. Artikel 8 Abs. 2 VO (EWG) 95/93.

<sup>36</sup> Vgl. Artikel 8 Abs. 1 VO (EWG) 95/93 i.V.m. Artikel 10 VO (EWG) 95/93.

<sup>37</sup> Vgl. Weimann (1998) S.136 ff.

<sup>38</sup> Marktwirtschaftlichere Verfahren, wie Lotterie, Auktion und Sekundärmärkte werden vorgeschlagen; Vgl. Weimann (1998) S. 147 ff.

<sup>39</sup> Vgl. Artikel 8a VO (EWG) 95/93.

werden. Ein Beispiel hierfür stellt folgende Situation dar: Falls eine Fluglinie eine bestimmte Zeiträume aufgrund interner Entscheidungen oder externer Probleme, wie Nachfragerückgang, für eine Flugplanperiode nicht mehr benötigt, kann sie diese einer anderen Airline zur Verfügung stellen. Damit stellt sie eine ausreichende Nutzung sicher und verhindert, dass der Slot zurück in den Zeiträume-pool fällt. Den Neulingen wird somit die Chance verwehrt, attraktive Zeitfenster zu erhalten.<sup>40</sup>

Zu der Bodeninfrastruktur gehören neben den Start- und Landebahnen auch Gates, Terminals, Vorfeld, usw. Strategische Verhaltensweisen können in diesem Bereich ausgeübt werden, wenn die Gates bzw. Terminals hauptsächlich von den Etablierten besetzt sind. Neulinge wären damit gezwungen, entweder selbst Kapazitäten aufzubauen oder sich bei den großen Airlines einzumieten. Bei der ersten Variante besteht durch die hohe Faktorspezifität der Einrichtungen ein hohes Risiko für die Entstehung von Sunk Costs. Im zweiten Fall liegt die Gefahr in den markteintrittserschwerenden Handlungen der etablierten Fluggesellschaften. Sie können überhöhte Mieten von den Newcomer verlangen oder durch das Zurückhalten von freien Terminalkapazitäten bzw. über strategische Rückforderung untervermieteter Bodeninfrastruktur den neuen Anbietern Schaden zufügen. Da jedoch im Regelfall die Flughafengesellschaft Eigentümer der Infrastruktur ist und von einer Knappheit nicht ausgegangen werden kann, spielt diese Art der strategischen Verhaltensweise nur in vereinzelten Fällen eine Rolle.<sup>41</sup>

Mit der Liberalisierung der Bodendienste wurde das Abfertigungsmonopol auf europäischen Flughäfen aufgebrochen. Ein Airport steht grundsätzlich in der Pflicht, mindestens zwei Abfertigungsdienste sicherzustellen. Mit der neuen gesetzlichen Regelung sind auch Airlines in der Lage, ihre Bodendienste selbst zu übernehmen.<sup>42</sup> Für neue Anbieter entsteht ein Risiko, wenn die Abfertigungsdienste von den konkurrierenden Fluggesellschaften angeboten werden bzw. etablierte Airlines an Abfertigungsgesellschaften beteiligt sind. Um Neulingen zu schaden, können die Alteingesessenen entweder überhöhte Gebühren verlangen, die Qualität der Abfertigungsleistung herabsetzen oder sich im Extremfall weigern, die Leistung für neue Airlines zu übernehmen. Da alle Gesellschaften unter der Aufsicht der Flughafengesellschaft stehen bzw. der Wettbewerbsaufsicht unterliegen, ist dieser Art von strategischem Verhalten Grenzen gesetzt.<sup>43</sup> Trotzdem kann es u.U. zu einer prohibitiven Wirkung bzgl. des

---

<sup>40</sup> Werden Slots weniger als 80% genutzt, fallen sie zurück in den Zeiträume-pool, Vgl. Artikel 8 Abs. 2 VO (EWG) 95/93 i.V.m. Artikel 10 Abs. 2, 4 VO (EWG) 95/93.

<sup>41</sup> Vgl. Weimann (1998) S.170 ff.

<sup>42</sup> Vgl. Artikel 7 RL 96/67/EG.

<sup>43</sup> Vgl. Weimann (1998), S.186.

Markteintritts kommen. Der Zugang zu Bodendiensten stellt damit in gewisser Weise eine Markteintrittsbarriere dar.

### 3.3.2 Strategien etablierter Fluggesellschaften

Wie im vorherigen Kapitel gezeigt, ist das Ziel strategischen Verhaltens aktiver Marktteilnehmer, die Erwartungen der Newcomer über ihre zukünftigen Erträge zu schmälern. Dies kann neben gezielten Maßnahmen zur Verhinderung des Zugangs zu wichtigen Infrastrukturressourcen auch über Strategien, wie Limit Pricing (Grenzpreisstrategie), Aufbau von Überkapazitäten, usw., erreicht werden. Handlungen wie diese sollen jedoch nicht Gegenstand der weiteren Betrachtung sein, da sie in allen Branchen ihre Anwendung finden. Die folgende Analyse beschränkt sich auf strategische Verhaltensweisen, die ausschließlich im Luftverkehr angewendet werden können. Dazu zählen die Nutzung von Hub-and-Spoke Systemen sowie Computerreservierungsprogrammen, als auch die Beeinflussung von Reisemittlern und die Einführung von Vielfliegerprogrammen.<sup>44</sup>

Ein Großteil der eintrittsverhindernden Wirkung von Hub-and-Spoke Systemen lässt sich auf die Knappheit der Start- und Landerechte zurückführen. Durch die vielen Zubringerdienste wird die Belastung der Flughäfen weiter verstärkt und somit der Zugang zu Slots für Neulinge verhindert. Weitere prohibitive Wirkungen können aus den Bündelungsvorteilen durch ein Hub-and-Spoke System entstehen. Bei einem streckenbezogenen Eintritt der Newcomer können solche Bündelungseffekte von ihnen nicht realisiert werden. Wählt ein potentieller Konkurrent einen netzweiten Einstieg durch den Aufbau eines eigenen Hub-and-Spoke Systems kann er zwar die Vorteile aus der Bündelung von Verkehrsströmen nutzen, jedoch besteht dabei ein hohes Risiko der Realisierung von Sunk Costs. Die Kostenirreversibilität wirkt sich negativ auf eine Eintrittsentscheidung aus.<sup>45</sup>

Computerreservierungssysteme (CRS) wurden von den großen Fluggesellschaften entwickelt und unterstehen ihrer Verwaltung. Um die Attraktivität der Programme zu steigern, versuchen sie andere Fluglinien zu überzeugen, an dem System teilzunehmen. Das CRS bietet zahlreiche Ansatzpunkte für strategisches Verhalten. Die Systemverkäufer können bspw. die Angebote der Neulinge schlechter platzieren als ihre eigenen und somit den Verkauf ihrer Leistungen fördern. Des Weiteren können sie Informationsvorsprünge, die sie aus dem freien Zugang zu dem System erhalten, ausnutzen oder einem Neuling die Teilnahme an dem System verweigern.

---

<sup>44</sup> Vgl. Weimann (1998), S.201 ff.

<sup>45</sup> Vgl. Weimann (1998), S.212 ff.

Computerreservierungssysteme konstituieren damit eine grundsätzliche Markteintrittsbarriere für potentielle Anbieter.<sup>46</sup> Die prohibitive Wirkung wird jedoch durch zwei Faktoren abgeschwächt. Erstens besteht die Möglichkeit über andere Vertriebswege, wie Call-Center und Internet, die Leistungen zu verkaufen und zweitens wurde 1989 der CRS Verhaltenskodex eingeführt, um die strategischen Handlungsweisen der Systemverkäufer zu begrenzen.<sup>47</sup>

Reisemittler sind wichtige Vertriebspartner der Airlines. Durch sie erhalten die Fluggesellschaften „eine nahezu flächendeckende Präsenz ohne hohe spezifische Investitionen“.<sup>48</sup> Um die Agenturen noch stärker an sich zu binden, entwickeln die Fluglinien immer neue Prämiensysteme und führen so genannte Incentiveprogramme ein. Ziel der Beeinflussung ist, dass das eigene Produkt durch die Reisemittler bevorzugt verkauft wird. Je höher die Provisionszahlung, desto höher ist der Anreiz einer Agentur, den Nachfrager von einer bestimmten Leistung zu überzeugen, auch wenn andere Angebote, bspw. von Neulingen, attraktiver für den Kunden wären. Die gezielte Beeinflussung der Reisemittler stellt eine beachtliche Markteintrittsbarriere dar. Abgeschwächt kann sie werden, indem ein potentieller Konkurrent den Vertrieb über Agenturen durch Direktverkauf ersetzt. Darüber hinaus ist der Beeinflussung der Reisemittler Grenzen gesetzt, da die Agenturen untereinander im Wettbewerb stehen und um jeden Kunden kämpfen müssen, indem sie die beste Abstimmung der Angebote auf die Kundenwünsche finden.

Die letzte zu erörternde Strategie, um Markteintritte anderer zu erschweren, sind die Vielfliegerprogramme. Zielgruppe der Programme sind Passagiere, die besonders hohe Erträge für die Airlines bringen. Also Reisende, die häufig fliegen und voll bezahlen. Durch Vielfliegerprogramme wird versucht, diese Passagiere an die Fluglinie zu binden. Eine solche Bindung ist bei Vielfliegern, deren Flüge von Dritten bezahlt werden, am höchsten, denn Passagiere die ihre Tickets selber kaufen, achten wesentlich mehr auf den Preis und sind schneller bereit zu einer neuen, günstigeren Airline zu wechseln. Die Zielgruppe beschränkt sich somit auf Geschäftsleute.<sup>49</sup> Für sie spielt der Komfort die übergeordnete Rolle und nicht der Preis. Ihre Bereitschaft zu einem Wechsel aufgrund eines niedrigeren Preises ist geringer ausgeprägt. Diese Treue wird verstärkt durch das Bonussystem der Vielfliegerprogramme. Bonuspunkte, mit denen hochwertige Serviceleistungen kostenfrei in Anspruch genommen werden können, werden den Geschäftreisenden privat gutgeschrieben. Aus diesem Grund sind solche Passagiere veranlasst, alle ihre Geschäftsreisen bei einer Fluggesellschaft zu

---

<sup>46</sup> Vgl. Weimann (1998), S.222 ff.

<sup>47</sup> Vgl. VO (EWG) 2299/89.

<sup>48</sup> Vgl. Weimann (1998), S.243.

<sup>49</sup> Vgl. Weimann (1998), S.258.

buchen, um ihren daraus entstehenden privaten Nutzen zu maximieren.<sup>50</sup> Diese strategische Bindung stellt im Segment der nicht selbst zahlenden Vielflieger eine sehr hohe Markteintrittsbarriere dar. Ein Neuling kann nur sehr schwer die Kunden zu einem Wechsel bewegen.

### 3.3.3 Subventionen

Subventionen werden grundsätzlich in direkte und indirekte Beihilfen unterteilt. Im Luftverkehr kommen beide Arten zur Anwendung. Indirekte Subventionen umfassen die Befreiung von der Mineralölsteuer sowie in Deutschland von der Mehrwertsteuer auf internationale Flüge, die Bezuschussung der Flughäfen für den Ausbau der Infrastrukturen und der Anschluss der Airports an öffentliche Verkehrsmittel.<sup>51</sup> Dieser Weg der Subventionierung kommt sowohl den etablierten Fluggesellschaften als auch den Newcomern zu gleichen Teilen zugute. Daher stellen sie keine Markteintrittsbarriere dar. Ganz anders liegt es im Bereich der Vergabe von direkten Subventionen. Die europäischen Regierungen unterstützen ihre ehemaligen Nationalfluglinien mit Zahlungen in Millionen- oder sogar Milliardenhöhe. Französische Fluggesellschaften, allen voran Air France, erhielten im Zeitraum von 1994-1996 EUR 3,1 Mrd. aus dem Staatshaushalt.<sup>52</sup> Nicht nur Frankreich, sondern auch die Schweiz stand ihrer nationalen Airline helfend zur Seite. Nach dem Zusammenbruch der Swissair im Oktober 2001 sprangen sowohl Bund als auch Kantone und Gemeinden ein und gründeten die Swiss Group für knapp EUR 3 Mrd. Die Staatsbeteiligung erhöhte sich von 0% (Swissair) auf 23% (Swiss Group).<sup>53</sup> Weitere Fälle sind die italienische Alitalia und griechische Olympic Airlines. Beide Fluggesellschaften könnten im heutigen Wettbewerb ohne die staatlichen Beihilfen nicht überleben. Alitalia erhielt 2002 vom Staat einen Überbrückungskredit in Höhe von EUR 400 Mio.<sup>54</sup> Für Olympic Airlines übernimmt die griechische Regierung den Leasingvertrag für 4 Airbus A340-300. Das entspricht einer Beihilfe von EUR 329 Mio. in den nächsten 7 Jahren.<sup>55</sup> Die wohl umfangreichste Subventionierungsaktion erfolgte nach dem Terror-Anschlag vom 11. September 2001. Viele Nationalfluglinien erhielten Finanzspritzen von ihren Regierungen für die Ausfälle in den folgenden Wochen und Monaten. Diese staatlichen Beihilfen führen zu einer Wettbewerbsverzerrung, die nicht nur Auswirkungen auf die etablierten Fluglinien haben, die keine Subventionen erhalten, sondern auch auf potentielle Neuanbieter. Mit Hilfe der Unterstützungsleistungen können Fluggesellschaften wie bspw. Alitalia ihre Flüge

<sup>50</sup> Vgl. Weimann (1998), S.258.

<sup>51</sup> Vgl. Treber et al. (2003), S.8 ff.

<sup>52</sup> Vgl. DIW et al. (2003), S.23.

<sup>53</sup> Vgl. Zimmerer (2003), S.55.

<sup>54</sup> Vgl. Lufthansa (2004), S.4.

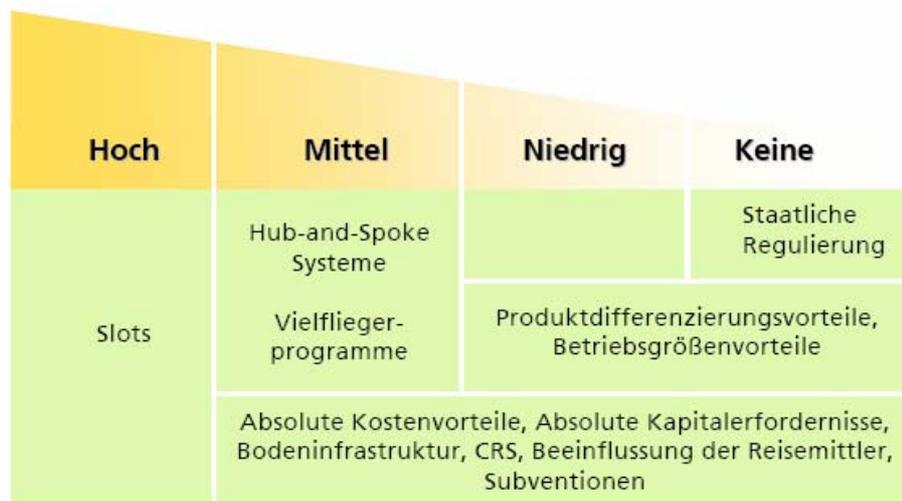
<sup>55</sup> Vgl. Lufthansa (2005a), S.6.

zu Dumping-Preisen anbieten und somit Markteintritte auf ihrem Streckennetz verhindern.<sup>56</sup> Subventionen können somit u.U. eine prohibitive Wirkung auf zukünftige Markteintritte haben.

### 3.4 Zusammenfassende Bewertung der Markteintrittsbarrieren

Nach der ausführlichen Analyse und Bewertung der einzelnen Markteintrittsbarrieren lässt sich folgende Einteilung vornehmen (Abb. 3).

Abb. 3: Einteilung der Barrieren entsprechend ihrer Wirkung



Quelle: Eigene Darstellung

Die Wirkung der Schranken kann einerseits sehr hoch ausgeprägt sein und andererseits so gut wie keine Wirkung auf den Markteintritt zeigen. Für sechs der insgesamt dreizehn analysierten Barrieren lässt sich keine eindeutige Höhe festlegen. Sie schwanken von mittlerer bis zu keiner Wirkung. Der Grund hierfür liegt in den individuellen Rahmenbedingungen, die ein Neuling auf der jeweiligen Strecke bzw. den einzelnen Flughäfen vorfindet und seiner Mittel, die ihm zu Beginn zur Verfügung stehen.

Die höchste und damit bedeutendste Eintrittsbarriere stellt die Verfügbarkeit der Slots dar. Der derzeitige Mangel an Zeitfenstern auf europäischen Großflughäfen kann einen Markteintritt von vorn herein ausschließen. Da die Hub-and-Spoke Systeme den Slotmangel weiter verstärken und damit ein der Verfügbarkeit von Start- und Landerechten nachgelagertes Problem darstellen, werden sie unter die mittleren Markteintrittsbarrieren eingeordnet. Vielfliegerprogramme stellen grundsätzlich eine hohe Schranke für potentielle

<sup>56</sup> Vgl. Lufthansa (2005b), S.6.

Airlines dar. Da sich ihre prohibitive Wirkung jedoch nur in Zusammenhang mit nicht selbst zahlenden Vielfliegern zeigt, kommt ihnen in der Gesamtbetrachtung nur eine mittlere markteintrittshemmende Wirkungsweise zu. Produktdifferenzierungs- und Betriebsgrößenvorteile spielen im Luftverkehr eine untergeordnete Rolle. Differenzierungspotentiale konstituieren grundsätzlich keine Markteintrittsbarriere. Erst ihre Anwendung in Verbindung mit gezielten, strategischen Maßnahmen kann zu einer prohibitiven Wirkung führen. Betriebsgrößenvorteile sind nur für kleine Airlines von Bedeutung. Bis zu einer bestimmten Größe lassen sich Degressionseffekte erzielen. Wird diese Größe überschritten, bleiben die Skalenerträge konstant. Die heutige staatliche Regulierung weist keinerlei eintrittshemmende Wirkung auf. Ihr Ziel ist es, bestmögliche Bedingungen für einen Marktzutritt zu schaffen, um den Wettbewerb in dieser Branche zu fördern.

Wie bereits erwähnt, lassen sich die restlichen sechs Barrieren nicht eindeutig einem Wirkungsgrad zu ordnen. Sie sind von Fall zu Fall unterschiedlich stark ausgeprägt. Bei den absoluten Kostenvorteilen und absoluten Kapitalerfordernissen ist die Wirkungshöhe abhängig von den Finanzmitteln und Ressourcen der Gründer sowie der Kapitalmarktsituation. Sinken bspw. die Anschaffungskosten für Flugzeuge (absolute Preise auf dem Neu- und Gebrauchtwagenmarkt, Leasingraten, Fremdkapitalzinsen) ist eine positive Auswirkung auf Markteintritte zu verzeichnen.<sup>57</sup> Für den Wirkungsgrad bei Bodeninfrastruktur und –diensten, CRS, sowie Beeinflussung von Reisemittlern ist das Ausmaß der strategischen Verhaltensweise der etablierten Fluggesellschaften, mit denen die Neulinge konkurrieren, ausschlaggebend. Die eintritterschwerernde Bedeutung von Subventionen ergibt sich aus der Stärke der Wettbewerbsverzerrung, d.h. der Höhe der Subventionsleistungen und dem Umfang der daraus zu erzielenden Vorteile für die alteingesessenen Airlines. Die alleinige Wirkung einer dieser sechs Schranken kann im Regelfall den Markteintritt nicht von vornherein ausschließen. Deshalb wird ihnen höchstens ein Wirkungsgrad im mittleren Bereich zugeschrieben.

#### **4 Markteintritt der Low-Cost Carrier**

Im Rahmen der Analyse des Markteintritts der Billigflieger ist nicht nur ihre Entstehung zu untersuchen, sondern auch die Attraktivität des neuen Marktsegmentes für zukünftige Eintritte. Die Erläuterungen zur Bildung des Low-Cost Marktes basieren auf der Markteintrittstheorie, d.h. auf der Untersuchung der

---

<sup>57</sup> Vgl. Gudmundsson und Kranenburg (2002), S.217.

Barrieren in Kapitel 3. Anschließend wird die Entwicklung dieses neu entstandenen Teilmarktes genauer beleuchtet. Die theoretische Grundlage hierfür bildet Michael E. Porters Konzept der strategischen Gruppen. Sowohl das Geschäftsmodell an sich, als auch die Entwicklung innerhalb des Marktsegmentes der LCCs und der strategischen Gruppen untereinander sind Gegenstand der Analyse.

#### **4.1 Entstehung der Billigfluggesellschaften**

Die Liberalisierung des europäischen Luftverkehrsmarktes sowie der Mangel an freien Start- und Landerechten sind die bedeutendsten Faktoren, die bei der Betrachtung des Markteintritts der Billigflieger zu untersuchen sind. Im folgenden Unterpunkt werden beide Größen hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Entstehung des Low-Cost Geschäftsmodells analysiert und daraus eine allgemeine Erklärung über die Markteintrittsstrategie abgeleitet. Die Begründung wird mittels einer Fallstudie untermauert. Als Grundlage des Praxisbeispiels dient die Unternehmensgeschichte von Ryanair, Europas erster Billigfluggesellschaft.

##### **4.1.1 Bedeutung von Liberalisierung und Slotmangel für die Markteintrittsstrategie**

Das Phänomen der Low-Cost Carrier fällt zeitlich gesehen mit dem Liberalisierungsprozess zusammen. Wie bereits in den vorherigen Kapiteln erwähnt, spielt sie eine bedeutende Rolle für den Marktzutritt neuer Airlines. Mit der Liberalisierung wurde die höchste Barriere im Luftverkehr abgeschafft. Es ist unumstritten, dass durch diese Änderung die zahlreichen Neugründungen erst ermöglicht wurden. Trotz ihrer starken positiven Wirkung kann sie nicht der ausschlaggebende Faktor für den Eintritt bzw. die Entstehung der Billigflieger sein. Wäre Liberalisierung die notwendige Bedingung, dann würde es keinerlei Anreize für die Newcomer geben, sich freiwillig auf zweitklassigen Flughäfen, die keine Anbindung an die öffentliche Verkehrsmittelinfrastruktur vorweisen können und auf denen nur veraltete Terminals bzw. Gates zur Verfügung stehen, niederzulassen. Die Ausgestaltung der neuen Airlines wäre entsprechend dem Unternehmenskonzept der traditionellen Fluggesellschaften erfolgt, d.h. die Neulinge wären ebenfalls auf den primären Flughäfen gestartet und gelandet.

Wie die Analyse der Markteintrittsbarrieren zeigt, ist den potentiellen Anbietern trotz Liberalisierung der Zugang zu solchen Airports verwehrt, da keine wettbewerbsfähigen Zeitfenster mehr zur Verfügung stehen. Folglich ist der Slotmangel und somit der Ausschluss neuer Luftverkehrsgesellschaften von der

wichtigsten Infrastrukturkomponente die notwendige Bedingung für die Entstehung der LCCs und die Liberalisierung nur die hinreichende Bedingung.

Aufgrund der Knappheit von Zeitnischen waren die potentiellen Anbieter gezwungen, auf sekundäre bzw. regionale Airports auszuweichen. Das größte Problem dabei bestand in der dezentralen Lage der Flughäfen. Um die Kunden auf die kleinen Airports zu locken, mussten die Newcomer Anreize schaffen, damit die Bequemlichkeit der Fluggäste überwunden werden konnte. Die Lösung lag in einer massiven Preissenkung. Billigflieger versuchten, durch niedrige Tarife den bestehenden Wettbewerbsnachteil zu kompensieren. Nicht alle Kundengruppen können jedoch mittels niedrigerer Tarife erreicht werden. Speziell die Geschäftreisenden reagieren wenig elastisch auf Preisänderungen. Aus diesem Grund konzentrierten sich die Neulinge auf die selbst zahlenden Fluggäste, die für einen günstigeren Preis bereit sind, einige Unannehmlichkeiten in Kauf zu nehmen. Die primäre Zielgruppe bildeten somit die Privatreisenden.

Um trotz der niedrigen Tarife genügend Umsatz bzw. Gewinn zu erwirtschaften, muss eine ausreichende Nachfrage sichergestellt werden. Nur mit Flügen, die einen hohen Auslastungsgrad aufweisen, können die LCCs kostendeckend operieren. Dies gewährleisteten sie mit der gezielten Wahl ertragreicher Strecken, d.h. sie suchten sich Flughäfen mit einem großen Einzugsgebiet, meist in Nähe internationaler Hubs. Zusätzlich spezialisieren sich die Neulinge auf das VFR-Konzept („visiting friends and relatives“ oder „Besuch von Freunden und Verwandten“). Es ermöglicht ihnen eine ausreichende Kontinuität der Nachfrage zu sichern. Wie das folgende Fallbeispiel zeigt, waren noch weitere Modifizierungen, vor allem bzgl. der operativen Effizienz notwendig. Es vollzog sich eine komplette Umgestaltung der klassischen Unternehmensstrategie.

#### **4.1.2 Fallstudie – Ryanair**

Die ausgeführte Erklärung zur Entstehung der LCCs kann mit der Unternehmensgeschichte von Ryanair untermauert werden.<sup>58</sup> Gegründet wurde die irische Fluggesellschaft im Jahr 1985. Sie nahm erstmalig ihre Dienste auf der Strecke zwischen Waterford (Irland) und London Gatwick auf. Ein Jahr später erhielt sie von der britischen Regulierungsbehörde die Erlaubnis auf der Strecke London – Dublin zu operieren. Ryanair startete von Luton, einem kleinen Provinzflughafen 50 Kilometer nordwestlich von London. Dieser Umstand ist darauf zurückzuführen, dass die Airline keine Slots auf dem Hauptflughafen Heathrow bekommen hatte. Auch Gatwick, der zweitgrößte Flughafen, konnte

---

<sup>58</sup> Vgl. Ryanair webpage.

Ryanair nicht genügend Zeitfenster zu attraktiven Zeiten anbieten. Ausreichend Slots zu günstigen Zeiten waren jedoch Voraussetzung, um den Wettbewerb mit den etablierten Fluglinien auf dieser Strecke aufnehmen zu können. Aus diesem Grund wählte Ryanair Luton, den nächstgelegenen Flughafen zu London, der über genügend Slots verfügte und zusätzlich einen neuen internationalen Terminal vorweisen konnte.

Damit die Passagiere von Heathrow oder Gatwick nach Luton kamen, bot Ryanair seine Flüge zu Preisen an, die 50% günstiger waren als die der etablierten Wettbewerber. Ermöglicht wurde dies durch das hohe Verkehrsaufkommen der Verbindung Dublin – London. Beide Städte weisen ein großes Einzugsgebiet auf. Darüber hinaus arbeiten viele Iren in London, was optimale Voraussetzungen für die Umsetzung des VFR-Konzeptes für Ryanair bot. Nachteilig war allerdings, dass die Strecke bereits von den zwei wettbewerbsstarken Fluggesellschaften British Airways (BA) und Aer Lingus bedient wurde. Da beide Airlines ihre Tickets jedoch zu hohen Preisen verkauften, bestand für Ryanair die Möglichkeit, über Niedrigpreisflüge mit den Wettbewerbern in Konkurrenz zu treten und ihnen Kunden abzuwerben. Ihr Einführungspreis für ein Hin- und Rückflugticket lag bei £ 99, wohingegen BA und Aer Lingus für den selben Flug mindestens £ 209 verlangten. Weiterhin gab es auf dieser Strecke kein gleichwertiges Substitut. Die Passagiere hatten die Wahl, zu fliegen und die hohen Preise zu bezahlen oder Fähre bzw. Zug zu nutzen und damit 12 Stunden unterwegs zu sein.<sup>59</sup> Alle vier erörterten Gegebenheiten der Strecke boten eine optimale Grundlage für den Eintritt über das Niedrigpreissegment. Das große Nachfragepotential konnte einen hohen Auslastungsgrad der Flüge sicherstellen.

Die folgenden Jahre nach Eröffnung der Strecke London – Dublin waren für Ryanair geprägt von einem kontinuierlichen Wachstum bzgl. Strecknetz und Flotte. Während der gesamten Zeit operierte die Airline nach dem traditionellen Full-Service Konzept, d.h. servierte kostenlos Essen und Trinken an Bord, bot ein Vielfliegerprogramm an, usw. In den 3 Jahren (1986-1989) rapider Unternehmensexpansion und intensiven Preiswettbewerbs mit BA und Aer Lingus erwirtschaftete Ryanair einen Verlust in Höhe von £ 20 Mio. und stand 1990 kurz vor dem Aus. Wie diese Entwicklung zeigt, sind niedrige Tarife nicht mit dem traditionellen Full-Service Konzept vereinbar. Die Kosten konnten trotz ausreichender Nachfrage nicht mit den Ticketpreisen gedeckt werden. Auch die niedrigen Gebühren, die Ryanair durch ihre Starts und Landungen auf Luton erzielten, halfen nicht die Kosten unter Kontrolle zu halten. Es bedurfte einschneidender Maßnahmen. Um den drohenden Konkurs abzuwenden, schaute sich das Management im Airline Sektor um und wurde dabei auf Southwest

---

<sup>59</sup> Vgl. Spaeth (FR 1999), S.36.

Airlines aufmerksam. Das amerikanische Luftverkehrsunternehmen war die erste Fluglinie, die den Focus auf eine stringente Kostenkontrolle setzte und zur Kosteneinsparung das Servicelevel herabsetzte. Nach einem Besuch bei Southwest übernahm das Management von Ryanair die Grundzüge dieses Unternehmenskonzeptes und strukturierte die einst als Full-Service Carrier operierende Airline vollständig um. Es entstand Europas erste Billigfluglinie. Im Mittelpunkt der Restrukturierung stand die absolute Kostensenkung. Durch die Streichung der kostenfreien Bordverpflegung, Erhöhung der Flugfrequenzen, Vereinheitlichung der Flotte, etc. konnten die Kosten reduziert und die Ticketpreise um weitere 40% gesenkt werden.<sup>60</sup> Zur gleichen Zeit verlagerte Ryanair seine Basis von Luton auf den weiter entfernten Flughafen Stansted (80 km nordöstlich von London). Wie Luton ist auch Stansted ein kleiner Provinzflughafen. Da dieser jedoch gerade fertig ausgebaut war und über modernste Techniken verfügte, siedelte sich Ryanair auf diesem Airport an. Der Hauptgrund für den Wechsel bestand allerdings in der Erzielung noch günstigerer Flughafengebühren, als bereits auf Luton. Ryanair, einer der ersten Interessenten an Stansted, nutzte seine starke Verhandlungsposition und bekam die gewünscht niedrigen Flughafengebühren zugesprochen.

Als Fazit dieser Fallstudie lässt sich festhalten, dass der Slotmangel auf europäischen Flughäfen den Ausgangspunkt für die Entwicklung der Billigflieger darstellt. Es kann angenommen werden, dass sich die LCCs nicht vorrangig wegen der Erzielung geringerer Kosten und damit günstigerer Tarife die sekundären Flughäfen aussuchten, sondern sie eher aus der Not (kein Zugang zu Start- und Landebahnen auf primären Airports) eine Tugend (Kreation eines neuen Marktsegmentes) machten. Der Lerneffekt von Ryanair spielt eine wesentliche Rolle in der Entwicklung dieses Teilmarktes. Nach der Erkenntnis, dass das Full-Service Konzept unvereinbar mit den niedrigen Tarifen ist, suchte Ryanair gezielt nach einer Lösung und fand sie im Geschäftsmodell von Southwest Airlines.

## **4.2 Entwicklung des Low-Cost Marktsegmentes**

Mit Hilfe von Porters strategischen Gruppen können Markteintritte in den Low-Cost Bereich genauer untersucht werden. Zu Beginn erfolgt eine kurze Modellbeschreibung. Anschließend werden die existierenden strategischen Gruppen im europäischen Luftverkehrsmarkt identifiziert sowie grafisch dargestellt und erläutert. Auf dieser Grundlage werden abschließend die Markteintrittsmöglichkeiten und –strategien für das Low-Cost Segment ausführlich diskutiert.

---

<sup>60</sup> Eine genauere Betrachtung des neuen Geschäftsmodells folgt in Kapitel 4.2.2.

#### **4.2.1 Konzept der strategischen Gruppen von Michael E. Porter**

Mit der allgemeinen Markteintrittstheorie kann ausschließlich der Eintritt eines Newcomers in eine gesamte Industrie erklärt bzw. untersucht werden. Porter und Caves (1977) verfeinerten diese Theorie mit der Unterteilung des relevanten Marktes in strategische Gruppen. Nach Porter (2004) werden Unternehmen der gleichen Branche, die die selbe oder zumindest eine ähnliche Strategie verfolgen, zu einer strategischen Gruppe zusammengefasst.<sup>61</sup> Das homogene Verhalten der einzelnen Gruppen lässt sich anhand der Ausprägung verschiedener strategischer Dimensionen prüfen. Porter (2004) nennt 13 Größen, mit denen mögliche Unterschiede in den Wettbewerbsstrategien aufgezeigt werden können.<sup>62</sup> Jede einzelne strategische Gruppe repräsentiert ein eigenständiges Marktsegment innerhalb des betrachteten Industriezweiges.

Für die Untersuchung von Markteintritten ist die Unterteilung in strategische Gruppen von essentieller Bedeutung. Man kann nicht nur den Marktzutritt eines potentiellen Konkurrenten in eine Branche selbst untersuchen, sondern auch den Eintritt eines Unternehmens in eine bestimmte strategische Gruppe. Im letzteren Fall muss unterschieden werden zwischen externem Eintritt (von außerhalb der Branche, häufig durch Neugründungen) und brancheninternem Wechsel (von einer Gruppe in die andere). Jede strategische Gruppe ist aufgrund ihrer andersartigen Unternehmensstrategie unterschiedlich stark von den vorherrschenden Barrieren eines Marktes betroffen. Das bedeutet, Markteintrittsbarrieren schützen die Anbieter einer Branche nicht im gleichen Umfang, sondern ihr Wirkungsgrad ist heterogen entsprechend der strategischen Ausrichtung der jeweiligen Gruppe. Wird der brancheninterne Wechsel untersucht, spricht man in diesem Zusammenhang nicht von Markteintrittsbarrieren sondern von Mobilitätsbarrieren. Sie basieren auf den gleichen strukturellen Eigenschaften, die bei einem externen Eintritt in eine strategische Gruppe vorliegen.<sup>63</sup>

#### **4.2.2 Darstellung und Erläuterung der strategischen Gruppen im europäischen Luftverkehr**

Die Zusammenfassung der Gruppen erfolgt anhand der grundsätzlichen Unternehmensstrategie. Die Einordnung soll ausschließlich dem Zweck dienen, die grundlegenden strategischen Gruppen zu identifizieren und aufzuzeigen. Die

---

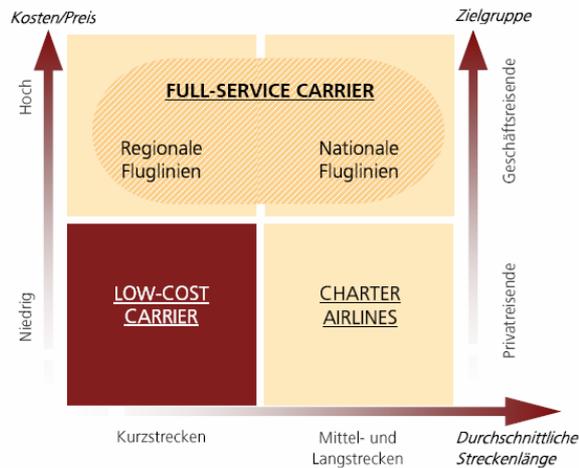
<sup>61</sup> Vgl. Porter (2004), S.129.

<sup>62</sup> Vgl. Porter (2004), S.126; Dimensionen : Spezialisierung, Markenidentifikation, Druck versus Sog, Wahl des Vertriebsweges, Produktqualität, Technologievorsprung, Vertikale Integration, Kostenposition, Dienstleistung, Preispolitik, Macht, Beziehung zum Gesamtunternehmen und zu einheimischen und ausländischen Regierungen.

<sup>63</sup> Vgl. Caves und Porter (1977), S.250.

Einteilung des europäischen Luftverkehrsmarktes erfolgt mit Hilfe der Dimensionen Ticketpreis/Kosten, Streckenlänge und Zielgruppe (Abb. 4).

Abb. 4: Strategische Gruppen im europäischen Luftverkehr



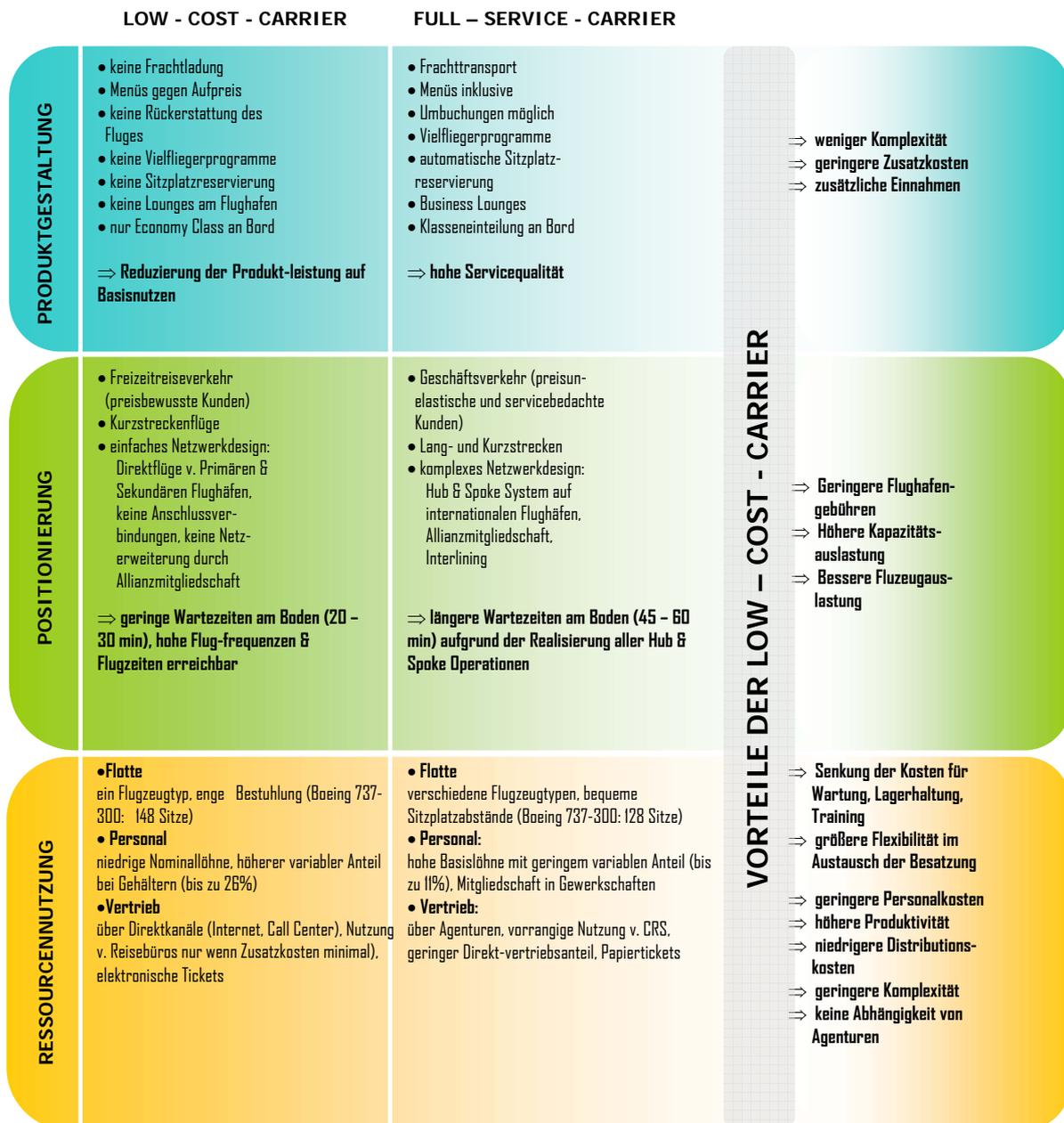
Quelle: Eigene Darstellung

Die Gruppe der nationalen Fluglinien bietet ihre Produkte zu einer hohen Servicequalität an. Dabei entstehen zusätzliche Betriebskosten, die sie auf die Ticketpreise umlegen. Der Vertrieb erfolgt größtenteils über Reiseagenturen und nur zu einem geringen Prozentsatz über das Internet. Zielgruppe der nationalen Airlines sind Geschäftsleute, die aufgrund des hohen Serviceniveaus und der Flexibilität in der Reisegestaltung (hohe tägliche Flugfrequenzen, Anschlussflüge, etc.) diese Fluglinien wählen. Über Beteiligungen oder Tochtergesellschaften sind die Airlines auch in anderen strategischen Gruppen vertreten. Vor allem im Teilmarkt der Regionalfluglinien gehören viele der Airlines zu einer nationalen Fluggesellschaft. Sie fungieren häufig als Zubringer zu den internationalen Hubs und speisen die Interkontinentalflüge der großen Luftverkehrsgesellschaften. Auf Grund der ähnlichen Unternehmenskonzeption werden beide strategische Gruppen in der weiteren Analyse gemeinsam unter der Bezeichnung Full-Service Carrier (FSC) betrachtet.

Der Charterverkehr zeichnet sich durch sein günstiges Preis – Leistungs – Verhältnis aus. Die Bestuhlung an Bord ist enger, als in den Flugzeugen der FSCs und an Stelle von Menüs werden den Passagieren nur kleine Snacks gereicht. Im Charterverkehr verläuft der Vertrieb über indirekte Kanäle. Große Reiseverkehrsunternehmen kaufen die Sitzplätze in großen Blöcken und vertreiben sie zumeist gebündelt mit anderen Leistungen, wie Hotelbuchungen etc. an die Kunden. Im Vergleich zu den FSCs ist das Streckennetz der Charter-Airlines weniger komplex ausgebaut. Es werden hauptsächlich touristische Regionen angefliegen.

Die letzte zu betrachtende strategische Gruppe ist die der Billigflieger. Wie ihr Name bereits sagt, sind sie bei den Passagieren aufgrund ihrer preiswerten Flüge und bei den Konkurrenten wegen ihrer günstigen Kostenstrukturen bekannt. Warum die Low-Coster die Preise bzw. Kosten der Full-Service Airlines unterbieten können, wird mittels eines Vergleichs der beiden Geschäftsmodelle aufgezeigt. In Abbildung 5 sind die jeweiligen strategischen Ausrichtungen gegenübergestellt und die Kostensenkungspotentiale abgeleitet.<sup>64</sup>

Abb. 5: Vergleich der Geschäftsmodelle



Quelle: Eigene Darstellung, Daten v. ELFAA (2004) & Mercer Management Consulting (2002)

<sup>64</sup> Charterverkehr wird dabei außer Acht gelassen, da in der Abb. nur die beiden Ausprägungen des Linienflugverkehrs gegenüber gestellt werden. Der Charterflug gehört zum Bedarfsflugverkehr.

Die günstige Kostenstruktur rührt grundsätzlich von zwei Faktoren her: Zum einen durch die Vereinfachung der Komplexität von operativen Abläufen und zum anderen mittels einer enormen Produktivitätssteigerung. Die Low-Cost Carrier sind den klassischen Fluglinien in Sachen Produktivität weit überlegen. Vor allem im Bereich der Personaleffizienz liegen die Billigflieger weit vorn. Während bei Easyjet auf einen Mitarbeiter über 5.000 Passagiere kommen, sind es bei British Midland gerade einmal rund 1.700 Fluggäste. Ebenfalls bei der Umlage der Beschäftigten auf die Flottenstärke ergibt sich ein großer Abstand zwischen den beiden (Abb. 6).

Abb. 6: Produktivitätsvergleich

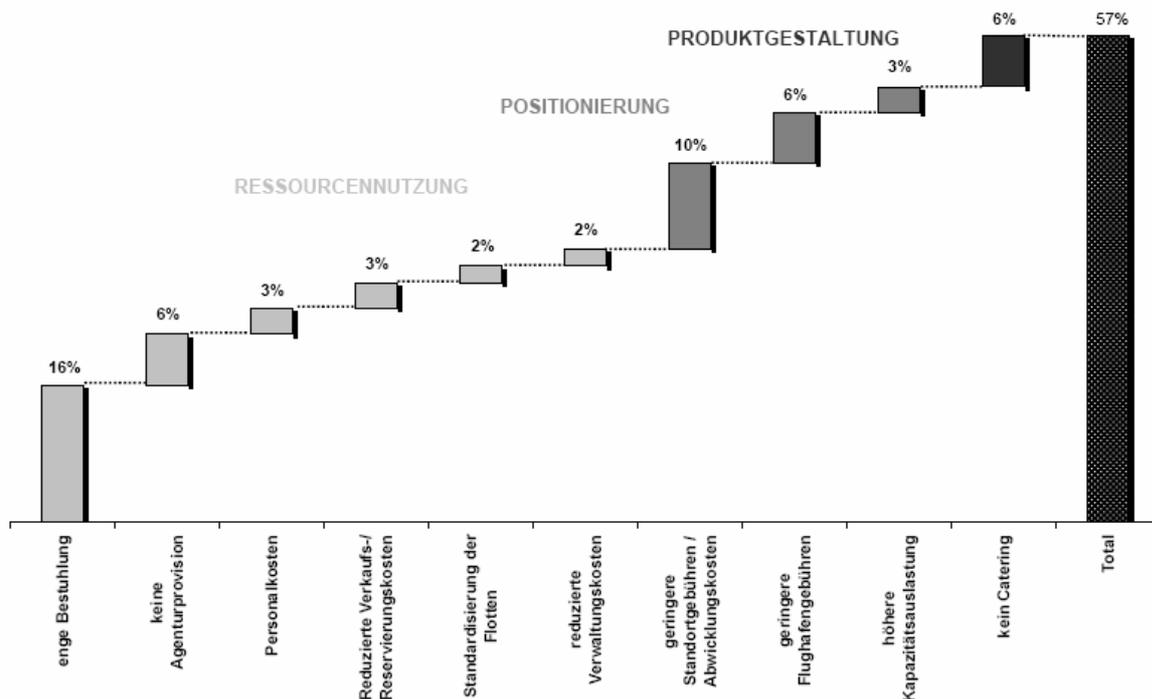
Produktivität	EasyJet Airline company LTD	bmi British Midland
	(GJ endete am 31.12.03)	(GJ endete am 30.09.03)
Passagiere	18.122.036	8.415.693
Verfügbare Sitzplatzkilometer (000)	20.400.565	11.868.673
Genutzte Sitzplatzkilometer (000)	16.362.077	8.124.505
Beschäftigte*	3.372	4.853
Flottenstärke	69	43
Auslastungsgrad (RPK/ASK*100) in %	80	68
Beschäftigte pro Flugzeug	49	113
Passagiere pro Beschäftigten	5.374	1.734
durchschnittliche Flugzeugauslastung pro Tag in Stunden	11	9

\* Daten für Easyjet aus dem Annual Report 2003 und für bmi aus dem AEA Yearbook 2003

Quelle: Eigene Darstellung; Basisdaten für 2003 von CAA

Easyjet beschäftigt trotz höherer Passagierzahl und stärkerer Flugzeugflotte deutlich weniger Arbeitnehmer. Das Personal ist ein wichtiger Kostentreiber einer Airline. Hieraus entsteht für jede Fluggesellschaft eine hohe Fixkostenbelastung. Die Low-Cost Carrier haben konsequent darauf reagiert und die Zahl ihrer Beschäftigten sowie die Höhe der Gehälter minimiert. Abbildung 7 zeigt neben den Personalkosten weitere bedeutende Komponenten des Geschäftsmodells der LCCs, die zu der Reduzierung der Gesamtkosten beitragen. Die effiziente Ausnutzung der Ressourcen, vor allem durch die engere Bestuhlung in den Flugzeugen, stellt die bedeutendste Kosteneinsparungsquelle dar.

Abb. 7: Kosteneinsparungspotential der LCCs



Quelle: Eigene Darstellung, Daten von AEA (2004), S.III – 3

#### 4.2.3 Markteintrittsmöglichkeiten in das Low-Cost Segment

Die Analyse der Markteintritte in den Low-Cost Sektor beschäftigt sich hauptsächlich mit der Attraktivität der strategischen Gruppe bzgl. Neuzutritten. Dabei ist zu unterscheiden zwischen Markteintritten von außerhalb der Branche und dem Wechsel in das Billigmarktsegment von einer anderen strategischen Gruppe. Der bemerkenswerte Erfolg und die schnellen Expansion von Ryanair und später auch Easyjet verleiteten viele potentielle Konkurrenten in den Markt einzutreten. Es kam zu einem regelrechten Boom in den vergangenen fünf Jahren. Zu klären ist nun, was das Low-Cost Segment so attraktiv für Markteintritte macht.

Aufgrund der knapp kalkulierten Preise können Margen nicht die Begründung für die Attraktivität des Niedrigpreissektors sein. Eine mögliche Ursache hierfür könnte in niedrigen Zutrittsschranken liegen, aufgrund derer die strategische Gruppe nicht ausreichend vor Newcomern geschützt ist. Demzufolge muss die Gültigkeit der in Kapitel 3 analysierten Markteintrittsbarrieren geprüft werden.

Wie bereits bei der Erläuterung zur Entstehung der Low-Cost Carrier dargelegt, wird die prohibitive Wirkung des Slotmangels durch die Benutzung von sekundären Flughäfen aufgehoben. Damit ist die Markteintrittsbarriere, die den höchsten Schutz vor Neueintritten bietet, nicht mehr existent. Dem Hub-and-Spoke System kommt ebenfalls keine Bedeutung mehr zu, da dessen

eintrittsverhindernde Wirkung hauptsächlich in Zusammenhang mit der Slotknappheit steht. Das gleiche gilt für die Bodeninfrastruktur und -dienste. Sie konstituieren für den Niedrigpreissektor keine Schranken, da auf den regionalen Flughäfen ausreichende Kapazitäten vorhanden sind. Eine mögliche Einschränkung für Neulinge könnte entstehen, wenn bereits ein großer Low-Cost Carrier auf dem Airport eine dominante Position inne hat und über gezielte strategische Maßnahmen den Zugang zu den Bodenressourcen erschwert. Die daraus entstehende prohibitive Wirkung ist jedoch aufgrund der ausreichenden Zahl von verfügbaren Kleinflughäfen in Europa als gering einzuschätzen.

Die Zielgruppe der Billigflieger sind die preisbewussten Freizeitreisenden. Ihre Kaufentscheidung hängt vorrangig von den Ticketpreisen ab. Vielfliegerprogramme sind daher irrelevant und werden demzufolge auch nicht von den LCCs angeboten. Eine Markteintrittsbarriere, die aus solchen Programmen resultieren kann, ist somit nicht existent. Low-Cost Carrier vertreiben ihre Flüge hauptsächlich über Direktkanäle und das mit sehr viel Erfolg. Sie umgehen sowohl die Reiseagenturen als auch die Computerreservierungssysteme. Eine Schrankenwirkung beider Faktoren ist folglich ebenfalls ausgeschlossen. Da weder Provisionszahlungen noch Gebühren für die Nutzung des CRS geleistet werden, sparen die Airlines beachtliche Kosten. Zusätzliche Sparpotentiale ergeben sich durch die Steigerung der Produktivität sowie durch die Reduzierung der Serviceleistungen innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette. Die Low-Coster weisen gegenüber den klassischen Airlines eine wesentlich günstigere Kostenstruktur auf. Dieser absolute Kostenvorteil konstituiert eine Markteintrittsbarriere für die strategische Gruppe. Ein Neuling, der nicht in der Lage ist, durch effiziente Ressourcennutzung eine günstige Kostenstruktur zu erreichen, wird nicht in den Markt eintreten.

Die eintrittserschwerende Wirkung absoluter Kapitalerfordernisse ist sowohl im Full-Service Segment als auch im Low-Cost Bereich grundsätzlich von der individuellen Finanzstärke des Newcomers abhängig. Der Kapitalbedarf für einen Eintritt in den Billigfliegermarkt ist jedoch weniger intensiv, als für einen Zutritt in den klassischen Luftverkehrsmarkt. Die Gründung einer Low-Cost Airlines erscheint somit aus Sicht potentieller Konkurrenten attraktiver. Experten vermuten, dass solch „ein Airline-Projekt gerade mal fünf bis acht Millionen Euro“ kostet.<sup>65</sup> Die geringen Kapitalerfordernisse resultieren u.a. aus der günstigen Kostenstruktur. Ein potentieller Konkurrent kann ein geringeres Investitionsvolumen für die anfänglich laufenden Kosten in der Kalkulation ansetzen. Ein Beispiel hierfür wären die Standortkosten. Im Vergleich zu den primären Flughäfen verlangen die Kleineren wesentlich niedrigere Gebühren für

---

<sup>65</sup> Vgl. Von Petersdorff und Heeg (FAZ 2004).

die Anmietung eines Hangars oder für die Stellplätze, auf denen die Flugzeuge geparkt werden.

Subventionierung der Airlines findet nicht nur im Bereich der klassischen Fluggesellschaften statt, sondern auch im Low-Cost Segment. Mit Steuergeldern werden bspw. der Ausbau der Verkehrsverbindungen zwischen den sekundären Flughäfen und den nächstgelegenen Großstädten sowie die Erweiterung der Flughafenkapazitäten finanziert. Zusätzlich treffen Flughafenverwaltung und Fluglinien Übereinkünfte, in denen die Kommunen bzw. Länder den Low-Cost Airlines erhebliche Vergünstigungen einräumen. Vor allem die Landegebühren und Abfertigungskosten stehen dabei häufig im Mittelpunkt der Verhandlungen. Der bisher extremste Fall, der bekannt wurde, sind die Absprachen zwischen Ryanair und dem Flughafen Charleroi, bei Brüssel. Die Landegebühren werden nur zur Hälfte und die Abfertigungsdienste zu einem Zehntel von Ryanair bezahlt. Weiterhin kommen die Flughafengesellschaft und die Region Wallonien für Hotelübernachtungen und Ausbildung der Crew auf, übernehmen die Werbekosten in und um Charleroi und bezuschussen jede neu eröffnete Strecke. Insgesamt belaufen sich die ungerechtfertigten Unterstützungszahlungen auf rund EUR 4 Mio. Die Flughäfen und Kommunen sind bereit, die hohen Subventionen zu leisten, um zusätzliche Arbeitsplätze zu schaffen und zahlungskräftige Gäste in die Region zu holen.<sup>66</sup> Von der EU Kommission wird dies jedoch völlig anders gesehen. Anfang Februar 2004 entschied sie, dass Ryanair die 4 Mio. Euro zurückzahlen muss.<sup>67</sup> Die Kommission setzte damit erstmalig Grenzen für die staatliche Subventionierung für Billigfluglinien. Ein Jahr später (08. Februar 2005) erließ sie einen Leitlinienentwurf für Investitionen an Flughäfen und die Gewährung von Starthilfen.<sup>68</sup>

Grundsätzlich führen Subventionen zu einer Wettbewerbsverzerrung, die eine Markteintrittsbarriere begründet. Da etablierte Billigflieger, wie Ryanair oder Easyjet über eine starke Verhandlungsposition gegenüber den Provinzflughäfen verfügen, erhalten sie erhebliche Vergünstigungen bzw. Subventionszahlungen. Damit sind sie in der Lage, ihre Kosten und Preise noch weiter zu senken. Potentielle Konkurrenten haben solch eine Möglichkeit der Kosteneinsparung mittels Drittgelder nicht. Subventionen verhelfen den etablierten LCC zur Verstärkung absoluter Kostenvorteile und wirken somit prohibitiv auf zukünftige Markteintritte. Der Wirkungsgrad ist nicht als übermäßig hoch einzuschätzen, da regionale Flughäfen generell vom Staat unterstützt werden und es grundsätzlich

---

<sup>66</sup> Berger (BZ 2003).

<sup>67</sup> Stern Online (2004).

<sup>68</sup> „Gemeinschaftliche Leitlinien für die Finanzierung von Flughäfen und die Gewährung staatlicher Anlaufhilfen für Luftfahrtunternehmen auf Regionalflyghäfen“

allen Airlines, die von sekundären Airports starten, zu Gute kommt. Zahlungen, wie die auf dem Flughafen Charleroi sind eher die Ausnahme.

Als Fazit für die Untersuchung der Markteintrittsmöglichkeiten in das Low-Cost Segment von außerhalb der Branche kann festgehalten werden, dass nur geringe Markteintrittsbarrieren existieren, durch die die strategische Gruppe vor potentiellen Konkurrenten geschützt wird. Prohibitive Wirkungen bestehen im Zusammenhang mit absoluten Kostenvorteilen und Subventionszahlungen. Zusätzlich fallen die Kapitalerfordernisse bzw. Investitionen für die Gründung einer Billigfluglinie geringer aus, als für den Aufbau einer Airline nach dem klassischen Unternehmenskonzept. Die strategische Gruppe der Low-Cost Carrier ist somit äußerst attraktiv für neue Markteintritte. Im Weiteren ist noch der Wechsel innerhalb der Branche zu untersuchen. Es wird dabei vorrangig auf Mobilitätsbarrieren, die zwischen den jeweiligen strategischen Gruppen bestehen, eingegangen.

Als erstes wird die Möglichkeit der Umformung einer Full-Service Airline in eine Low-Cost Fluggesellschaft analysiert. Die höchste Mobilitätsbarriere stellt der absolute Kostenvorteil der Billigflieger dar. Es dürfte schwierig für eine klassische Airline sein, das Kostenniveau eines LCC zu erreichen. Probleme würden vor allem im Personalbereich auftreten. Durch die Bindung an Tarifverträge und den Druck der Gewerkschaften ist es nahezu unmöglich, die Gehälter zu kürzen. Darüber hinaus müssten die traditionellen Airlines ihre Standorte auf regionale Flughäfen verlegen, um die Gebühren zu senken, den Service reduzieren, von dem Hub-and-Spoke System zu einer direkten Streckenbedienung übergehen, ihre Flotte auf einen Flugzeugtyp standardisieren, die Interkontinentalflüge streichen, usw. Im Zuge der Umwandlung entstehen einer Airline erhebliche Kosten, so genannte Switching Costs. Getätigte Investitionen, bspw. zum Bau eigener Terminals oder für die Erweiterung des interkontinentalen Streckennetzes, würden zu Sunk Costs werden. Kostenirreversibilität stellt eine beträchtliche Marktaustrittsschranke dar, aus der bei der bracheninternen Betrachtung eine erhebliche Mobilitätsbarriere wird. Mit der Senkung der Kosten bzw. Servicequalität einhergehend ist ein enormer Imageverlust. Der Markenname einer Fluglinie würde durch einen Wechsel erheblichen Schaden erleiden und die emotionale Bindung der Kunden sowie ihre Assoziation mit dem Unternehmen verloren gehen. Der Wechsel einer klassischen Fluggesellschaft in den Niedrigpreissektor ist somit unwahrscheinlich. Eine Entwicklung vom Premiumsegment zum Billigsektor in Verbindung mit hohen Kosten ist grundsätzlich keine Alternative für Full-Service Carrier. Viel wahrscheinlicher ist die Gründung einer selbständigen Airline, die im Low-Cost Bereich unter anderem Namen operiert. Beteiligungen an Billigfliegern wären eine weitere Möglichkeit.

Zum Schluss ist der Wechsel vom Charterverkehr in den Low-Cost-Linienverkehr zu untersuchen. Wie bereits der Name sagt, muss dabei eine Charter-Airline von dem Gelegenheitsverkehr in den Linienverkehr wechseln. Dies kann hauptsächlich über eine Erhöhung der täglichen Flugfrequenzen auf den vorhandenen Strecken erfolgen. Darüber hinaus ist der Verkauf auf direkte Distributionskanäle umzulegen. Dabei entstehen Kosten, die jedoch im Vergleich zu einem Neueintritt oder einem Wechsel aus dem klassischen Airline-Sektor relativ gering sind. Die absoluten Kostenvorteile, die die strategische Gruppe der Billigflieger vor Neuzutritten von außerhalb der Branche und aus dem Full-Service Segment schützt, wirken auf Charterfluglinien weniger prohibitiv. Zum einen bewegen sie sich nur leicht oberhalb der Preise bzw. Kosten von den LCCs und zum anderen entspricht die Servicequalität ebenfalls annähernd dem Low-Cost Level. Die Mobilitätsbarrieren zwischen beiden strategischen Gruppen sind überwindbar. Ein Wechsel ist weniger schwierig.

Die einfachste Markteintrittsmöglichkeit in das Low-Cost Segment besteht im brancheninternen Wechsel aus der strategischen Gruppe der Charter-Airlines. Die Mobilitätsbarrieren sind hierbei am niedrigsten. Zusätzlich stehen bereits die benötigten Ressourcen, wie Flugzeuge, Personal usw. zur Verfügung. Die Umformung einer klassischen Airline in eine Billigfluggesellschaft ist zwar nicht unmöglich, kann jedoch weitestgehend ausgeschlossen werden. Die Gründung von eigenen selbständigen Billigfliegern oder Beteiligungen an ihnen sind wahrscheinlichere Markteintrittsalternativen. Der externe Eintritt in den Niedrigpreisbereich ist für Neulinge aufgrund geringer Markteintrittsbarrieren und dem Erfolg von Ryanair und Easyjet sehr attraktiv. Es kann behauptet werden, dass der Low-Cost Sektor die interessanteste strategische Gruppe für potentielle Konkurrenten darstellt.

## **5 Zusammenfassung**

Die vorliegende Arbeit untersuchte die Fragestellung, wie die Low-Cost Carrier es schafften, in den hochkonzentrierten europäischen Luftverkehrsmarkt einzutreten. Es wurde die Hypothese aufgestellt, dass die Entstehung bzw. Entwicklung der LCCs sich vorrangig durch den Slotmangel auf den Hubflughäfen begründet und weniger eine Folge der Liberalisierungsmaßnahmen ist. Im Mittelpunkt der Betrachtung stand dabei die Analyse der existierenden Schranken sowie der Mobilitätsbarrieren.

Der Markt wurde vor Eintritt der LCCs vorrangig von den nationalen Airlines kontrolliert. Er war umgeben von zahlreichen Markteintrittsbarrieren. Insbesondere

der Zugang zu essentiellen Ressourcen, wie den Start- und Landebahnen, wirkte sich stark prohibitiv auf Neugründungen aus. Die klassischen Luftverkehrsgesellschaften fühlten sich aufgrund der bestehenden Schranken ausreichend vor potentiellen Konkurrenten geschützt.

Da den Neulingen auch nach der Liberalisierung des Luftverkehrsmarktes der Zugang zu den primären Flughäfen verschlossen blieb, wichen sie auf Sekundär- bzw. Tertiärflughäfen aus. Sie senkten die Ticketpreise, um ein ausreichendes Passagiervolumen zu generieren. Niedrigtarife sind jedoch nicht mit dem Full-Service Konzept vereinbar, womit die Airlines gezwungen waren, durchgreifendere Änderungen bzgl. der Kosten- und Angebotsstruktur zu ergreifen. Es entstand das Low-Cost Geschäftsmodell – die Fokussierung aller Aktivitäten auf die reine Transportleistung. Jeglicher zusätzliche Service wurde eliminiert, um die bestmöglichen Preise zu erzielen. Anstatt des Vertriebs über Agenturen wählten die LCCs den Direktverkauf. Mit ihrer Positionierung im Privatreiseverkehr und dem darauf ausgerichteten Airline-Konzept konnten sie bestehende Markteintrittsbarrieren umgehen und sich ein eigenes Marktsegment schaffen. Da die traditionellen Schranken in dem Low-Cost Bereich nicht mehr griffen, reduzierte sich automatisch ihr Schutz vor Neueintritten potentieller Konkurrenten. Die Billigflieger unternahmen kaum Anstrengungen, um zusätzliche Barrieren zu errichten oder die bestehenden Mobilitätsbarrieren zu erhöhen. Folglich wurde der Sektor besonders attraktiv für Newcomer, aber auch für Airlines aus anderen strategischen Gruppen, insbesondere dem Charterverkehr. Viele Fluglinien traten in den Low-Cost Markt ein. Einige von ihnen stellten jedoch schon nach kurzer Zeit den Betrieb wieder ein, da sie dem Wettbewerbsdruck der etablierten LCCs nicht standhalten konnten. Dies verdeutlicht, dass ein Markteintritt in das Niedrigpreissegment zwar relativ leicht ist, aber das Überleben als Billigflieger umso mehr Kapazitäten und Potentiale erfordert.

## Literaturverzeichnis

- AEA. 1997. Yearbook, <http://www.aea.be/aeawebsite/datafiles/year97.pdf> (Stand 23. August 2005).
- AEA. 2001. Yearbook, <http://www.aea.be/aeawebsite/datafiles/year01.pdf> (Stand 23. August 2005).
- AEA. 2002. Yearbook, <http://www.aea.be/aeawebsite/datafiles/yearbook02.pdf> (Stand 23. August 2005).
- AEA. 2004. Yearbook, <http://www.aea.be/aeawebsite/datafiles/yearbook04.pdf> (Stand 23. August 2005).
- Bain, Joe S. 1962. Barriers to new competition: their character and consequences in manufacturing industries. Cambridge: Harvard University Press.
- Berger, Alois. 2003. Steuergelder für Billigflieger: EU-Kommission ermittelt wegen verdeckter Subventionen an Ryanair / Praktiken von Provinzflughäfen auf dem Prüfstand. Berliner Zeitung, 29. Oktober, S. 24.
- Boeing. Jet Prices 2005. <http://www.boeing.com/commercial/prices/> (Stand 23. August 2005).
- CAA. UK Airline Statistics. <http://www.caa.co.uk/default.aspx?categoryid=80&pagetype=88&pageid=1&sglid=1> (Stand 23. August 2005).
- Calder, Simon. 2003. No Frills: the truth behind the low-cost revolution in the skies. London: Virgin Books Ltd.
- Caves, Richard E. und Michael E. Porter. 1977. From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to new Competition. The Quarterly Journal of Economics 91 (2), S. 241-262.
- DIW, CE und IOO. 2003. Financial Support to the aviation sector. Research Report 299 96 106 of Federal Environmental Agency (Umweltbundesamt), Texte 25/03.
- Doganis, Rigas. 2001. The airline business in the twenty-first century. London, New York: Routledge.
- Easyjet. [www.easyjet.com](http://www.easyjet.com) (Stand 23. August 2005).
- ELFAA. 2004. European Low Fare Airline Association Lunch Presentation. 27. Januar, <http://www.elfaa.com/documents/ELFAALaunch27Jan2004.pdf> (Stand 23. August 2005).
- Furlong, Stephen und Mark Hannon. 2005. Growing top and bottom lines: Modelling medium-term margin potential for low-cost leaders. Davy European Transport and Leisure, 15. Februar, [http://www.ryanair.com/site/about/invest/docs/analyst/davy\\_15feb.pdf](http://www.ryanair.com/site/about/invest/docs/analyst/davy_15feb.pdf) (Stand 23. August 2005).
- Goodbody Stockbrokers. 2004. Bullet the blue sky. 01. Mai, [http://www.ryanair.com/site/about/invest/docs/analyst/goodbody\\_may04.pdf](http://www.ryanair.com/site/about/invest/docs/analyst/goodbody_may04.pdf) (Stand 23. August 2005).

- Gudmundsson, Sveinn V. und Hans Van Kranenburg. 2002. New airline entry rates in deregulated air transport markets. *Transportation Research Part E* 38, S. 205-219.
- Heymann, Eric. 2004. Überfällige Konsolidierung im Luftverkehr ante portas? Deutsche Bank Research Aktuelle Themen 291, 10. März, S. 4-18, [http://www.dbresearch.de/PROD/DBR\\_INTERNET\\_DE-PROD/PROD0000000000074755.pdf](http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD0000000000074755.pdf) (Stand 23. August 2005).
- Irish Aviation Authority and Avia Solution. 2005. DG Tren – Analysis of the European Air Transport Industry 2003. Final Report, Januar, [http://europa.eu.int/comm/transport/air/rules/doc/2003\\_summary\\_report\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/transport/air/rules/doc/2003_summary_report_en.pdf) (Stand 23. August 2005).
- Kurth, Wolfgang. 2004. Stimulanz der Nachfrage schafft Wachstum: Das Marktpotential der Niedrigpreis-Airlines. [http://www.tma-bensberg.de/publikationen/down/lowcost\\_hlx.pdf](http://www.tma-bensberg.de/publikationen/down/lowcost_hlx.pdf) (Stand 23. August 2005).
- Lufthansa. 2004. Politikbrief: Informationsdienst für Entscheider in Politik, Medien und Wirtschaft. Oktober, [http://konzern.lufthansa.com/de/downloads/presse/politikbrief/10\\_2004/LH\\_Politikbrief\\_10\\_2004.pdf](http://konzern.lufthansa.com/de/downloads/presse/politikbrief/10_2004/LH_Politikbrief_10_2004.pdf) (Stand 23. August 2005).
- Lufthansa. 2005a. Politikbrief: Informationsdienst für Entscheider in Politik, Medien und Wirtschaft. Januar, [http://konzern.lufthansa.com/de/downloads/presse/politikbrief/01\\_2005/LH\\_Politikbrief\\_01\\_2005.pdf](http://konzern.lufthansa.com/de/downloads/presse/politikbrief/01_2005/LH_Politikbrief_01_2005.pdf) (Stand 23. August 2005).
- Lufthansa. 2005b. Politikbrief: Informationsdienst für Entscheider in Politik, Medien und Wirtschaft. Mai, [http://konzern.lufthansa.com/de/downloads/presse/politikbrief/05\\_2005/LH\\_Politikbrief\\_05\\_2005.pdf](http://konzern.lufthansa.com/de/downloads/presse/politikbrief/05_2005/LH_Politikbrief_05_2005.pdf) (Stand 23. August 2005).
- Mercer Management Consulting. 2002. Impact of Low Cost Airlines : Summary of Mercer Study. [http://www.mercermc.com/Perspectives/Specialty/MOT\\_pdfs/Lowcostairlines.pdf](http://www.mercermc.com/Perspectives/Specialty/MOT_pdfs/Lowcostairlines.pdf) (Stand 23. August 2005).
- Mercer Management Consulting. 2004. Auszug aus der Studie 'Entwicklung der europäischen Airline Industrie'. [http://www.mercermc.de/mapper.php3?file=upload\\_material%2F123.pdf&name=Charts\\_Billigtickets.pdf&type=application%2Fpdf](http://www.mercermc.de/mapper.php3?file=upload_material%2F123.pdf&name=Charts_Billigtickets.pdf&type=application%2Fpdf) (Stand 23. August 2005).
- Merrion Stockbrokers. 2005. Ryanair plc: Upgrading on moderating yield factors. Irish Equity Research, 21. Januar, [http://www.ryanair.com/site/about/invest/docs/analyst/merrion\\_jan05.pdf](http://www.ryanair.com/site/about/invest/docs/analyst/merrion_jan05.pdf) (Stand 23. August 2005).
- Pompl, Wilhelm. 1998. Luftverkehr: Eine ökonomische und politische Einführung. Berlin [u.a.]: Springer.
- Porter, Michael E. 2004. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. First Free Press Export Edition, New York: Free Press.
- RL 96/67/EG. Richtlinie des Rates über den Zugang zum Markt der Bodenabfertigungsdienste auf den Flughäfen der Gemeinschaft in der Fassung der Bekanntmachung vom 15. Oktober 1996.

- Ryanair. [www.ryanair.com](http://www.ryanair.com) (Stand 23. August 2005).
- Schmidt, Frank 1998. Institutionelle Markteintrittsschranken, potentielle Konkurrenz und Unternehmensverhalten: ein Beitrag zur Endogenisierung der Marktstruktur. Berlin: Duncker und Humblot.
- Spaeth, Andreas. 1999. Europes Low Cost Airlines. Flug Revue Online, FR 6/99, <http://www.flug-revue.rotor.com/FRheft/FRH9906/FR9906f.htm> (Stand 26. Juli 2005).
- Stern Online. 2004. Billigflieger: Ryanair muss Subventionen zurückzahlen. 03. Februar, <http://www.stern.de/wirtschaft/unternehmen/meldungen/index.html?id=519756&q=Ryanair%20muss%20Subventionen%20zur%20Fockzahlen> (Stand 23. August 2005).
- Tjon, Fabian. 1997. Wirtschaftlichkeitsanalyse von Luftverkehrsunternehmungen. Berlin: Duncker und Humblot.
- Treber, Manfred, Andrea Kirchmair und Gerold Kier. 2003. Die Subventionierung des Flugverkehrs: Eine Bestandsaufnahme. Briefing Papier von Germanwatch e.V., 07. Mai, <http://www.germanwatch.org/rio/bpflug03.pdf> (Stand 23. August 2005).
- VO (EWG) 95/93. Verordnung des Rates über gemeinsame Regeln für die Zuweisung von Zeitnischen auf Flughäfen in der Gemeinschaft in der Fassung der Bekanntmachung vom 18. Januar 1993 mit allen späteren Änderungen, zuletzt geändert durch Verordnung (EG) Nr. 793/2004 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 21. April 2004.
- VO (EWG) 2299/89. Verordnung des Rates über einen Verhaltenskodex im Zusammenhang mit computergesteuerten Buchungssystemen in der Fassung der Bekanntmachung vom 24. Juli 1989 mit den Änderungen durch VO (EWG) 3089/93 des Rates vom 29. Oktober 1993 und VO (EWG) 323/99 des Rates vom 8. Februar 1999.
- Von Hirschhausen, Christian, Thorsten Beckers, Achim I. Czerny und Stefan Müller. 2004. Privatisierung und Regulierung der deutschen Flughäfen. Deutsche Bank Research Aktuelle Themen 291, 10. März, S. 19-28, [http://www.dbresearch.de/PROD/DBR\\_INTERNET\\_DE-PROD/PROD000000000000074755.pdf](http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD000000000000074755.pdf) (Stand 23. August 2005).
- Von Petersdorff, Winand und Thiemo Heeg. 2004. Am Himmel wird es eng. Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung 21, 23. Mai, S. 35.
- Weimann, Lorenz C. 1998. Markteintrittsbarrieren im europäischen Luftverkehr: Konsequenzen für die Anwendbarkeit der Theorie der contestable markets. Hamburg: Deutscher Verkehrs-Verlag.
- Zimmerer, Frank. 2003. Angst vor dem Absturz? Staatliche Subventionen für Airlines nach dem 11. September 2001. Magisterarbeit, Universität Konstanz, <http://www.ub.uni-konstanz.de/kops/volltexte/2004/1257/> (Stand 23. August 2005).

## **Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung**

### ***Jahrgang 2006***

Schwartz, M., 2006, Die Learning Economy aus Netzwerkperspektive: Mechanismen und Probleme; Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung Heft 4, Fachbereich Betriebswirtschaft, Fachhochschule Jena.

Welsch, J., 2006, Dynamik der Arbeitslosigkeit – Eine vergleichende Analyse auf der Ebene ausgewählter Arbeitsagenturbezirke, Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung Heft 3, Fachbereich Betriebswirtschaft, Fachhochschule Jena.

Clasing, M., 2006, CO<sub>2</sub>-Emissionshandel – Auswirkungen auf die deutsche Energiewirtschaft, Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung Heft 2, Fachbereich Betriebswirtschaft, Fachhochschule Jena.

Watzka, K., 2006, JETT-M - Jenaer Entrepreneur Test & Training Modul - Ein Assessment-Center für Unternehmensgründer, Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung Heft 1, Fachbereich Betriebswirtschaft, Fachhochschule Jena.

### ***Jahrgang 2005***

Gerlach, A.; Sauer, T., Stoetzer, M., 2005, Formen und regionale Verteilung des Wissenstransfers von Hochschulen – Eine repräsentative Fallstudie für Jena, Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung Heft 1, Fachbereich Betriebswirtschaft, Fachhochschule Jena.