

Die Entwicklung der Low-Cost-Carrier und ihr Einfluss auf die Flughäfen¹

Sören Matthias Hofer

Juli 2005

WWW.GAP-PROJEKT.DE

Prof. Dr. Hans-Martin Niemeier
Hochschule Bremen
Werderstr. 73
28199 Bremen

Prof. Dr. Jürgen Müller
FHW Berlin
Badensche Str. 50-51
10825 Berlin

Prof. Dr. Hansjochen Ehmer
Internationale Fachhochschule Bad Honnef
Mühlheimer Str. 38
53604 Bad Honnef

¹ Diese Arbeit basiert auf der gleichnamigen Diplomarbeit von Sören Matthias Hofer, Juli 2005. Franziska Schubert bearbeitete die Kurzfassung. Die Diplomarbeit ist im Rahmen des Forschungsprojekts GAP (German Airport Performance) entstanden. Wir danken dem Bundesministerium für Forschung und Technologie für finanzielle Unterstützung. Weitere Hinweise zu dem Projekt unter www.gap-projekt.de.

Die Entwicklung der Low-Cost-Carrier und ihr Einfluss auf die Flughäfen²

von Sören Matthias Hofer, Juli 2005

Der Luftverkehr hatte in den letzten Jahren hohe Wachstumszahlen aufzuweisen. Insbesondere bis zum 11. September 2001 schien in dieser Branche kein Ende der Airline-Neugründungen, der Routenerweiterungen und der Zunahme an beförderten Passagieren in Sicht zu sein. Nach den Ereignissen des 11. September 2001 brach die Nachfrage nach Flügen jedoch dramatisch ein, so dass sich das gesamte Airline-Geschäft in der größten Krise der gesamten Luftfahrtgeschichte befand. Während dieser Zeit mussten viele etablierte Luftverkehrsgesellschaften in die Insolvenz gehen oder Kostensenkungsprogramme einführen.

Ein Bereich des Luftverkehrs war jedoch nicht von dieser Krise betroffen – der der Low-Cost Carrier (LCC). Die in Europa immer noch neue Form des Luftverkehrs konnte aufgrund eines straffen Geschäftsmodells auch in Krisenzeiten ein stetiges Wachstum erreichen. Viele kleinere Flughäfen und Flugplätze, sog. Sekundärflughäfen, erzielten dadurch einen enormen Aufschwung im Passagierbereich, der nur durch das Engagement der LCCs ermöglicht wurde. Durch diese Belebung des Luftverkehrs weitab der Major-Hubs kommt es nun auch zwischen kleineren Flughäfen zum Wettbewerb, der durch die LCCs noch verstärkt wird.

Dieses Paper stellt das Verhältnis zwischen LCCs und Flughäfen, insbesondere Sekundärflughäfen, dar und geht auf die Fragestellung ein, ob und inwieweit ein Einfluss durch die LCCs auf Flughäfen ausgeübt wird.

1. Begriffserklärung

Unter den Airlines wird in sog. Full-Service Carrier (FSC) und sog. Low-Cost Carrier (LCC) unterschieden. Während die traditionellen Luftverkehrsgesellschaften alle als Full-Service Carrier bezeichnet werden können, und sich in einer zwei- bis drei Klassenkonfiguration über ihren Service differenzieren,³ sind die Low-Cost Carrier eine neuere Erscheinung. Sie differenzieren sich ausschließlich über den Preis und bieten in einer Einheitsklasse nur die reine Transportdienstleistung an.

² Diese Arbeit basiert auf der gleichnamigen Diplomarbeit von Sören Matthias Hofer, Juli 2005. Franziska Schubert bearbeitete die Kurzfassung. Die Diplomarbeit ist im Rahmen des Forschungsprojekts GAP (German Airport Performance) entstanden. Wir danken dem Bundesministerium für Forschung und Technologie für finanzielle Unterstützung. Weitere Hinweise zu dem Projekt unter www.gap-projekt.de.

³ vgl. Maurer, P. (2003), Luftverkehrsmanagement: Basiswissen, 3. Auflage, München. S. 29 f.

2. Das Geschäftsmodell und Erfolgsrezept der Low Cost Carrier

Bestimmte Entwicklungen auf der Nachfrager- und der Anbieterseite lassen den Erfolg der LCCs zustande kommen. Auf der Nachfragerseite ist dies eine steigende Preissensibilität in Verbindung mit der ohnehin schon hohen Preiselastizität im Bereich der privaten Flugreisen. Somit wird die Entscheidung über das Zustandekommen einer Flugreise immer häufiger aufgrund des Preises getroffen. Auf der Anbieterseite hingegen wird das Flugangebot von den Netzwerk-Carriern dominiert, die sich eher auf die Bedürfnisse der preisunsensiblen Geschäftsreisenden ausrichten. Neben dem Fehlen eines breiten Angebotes für die preissensible Kundengruppierung ist die Liberalisierung des europäischen Luftverkehrs von elementarer Bedeutung. Diese ermöglicht erst den freien Marktzugang zu den etablierten Märkten, so dass eine ungehinderte Entwicklung der LCCs möglich ist.⁴

Das System eines Low-Cost Carriers kann man durch vier einfache Merkmale beschreiben:⁵

- Die angebotenen Destinationen sind mit denen eines Linien-Carriers vergleichbar,
- Die Kostenstruktur ähnelt der eines Charter-Carriers,
- Bei dem angebotenen Produkt- und Servicekonzept handelt es sich um etwas Neuartiges,
- Als Aktionsparameter konzentriert man sich konsequent auf den Preis.

Michael O’Leary, Chief Executive Officer (CEO) von *Ryanair*, betont, dass der wichtigste Ansatz im Low-Cost Geschäft der sei, das Produkt Flug so weit es geht zu vereinfachen, anstatt es zu verkomplizieren.⁶ Bereits bei der Buchung sind alle überflüssigen Elemente, die den Vorgang kompliziert machen könnten, beseitigt. Die angebotenen Strecken werden im Point-to-Point- Verkehr bedient,⁷ wobei meist nicht überfüllte Sekundärflughäfen als Ausgangs- und Zielpunkt gewählt werden. Diese bieten genügend freie Kapazitäten zur Expansion, und garantieren darüber hinaus eine pünktliche Abfertigung.⁸ Der Kunde bucht nicht über ein zwischengeschaltetes Reisebüro, sondern direkt über das Internet oder ein Call-Center bei der jeweiligen Airline, wobei bei manchen Low-Cost Carriern, wie *Southwest Airlines* (Southwest) und *Ryanair*, der Vertrieb über das Reisebüro weiterhin möglich ist.⁹ Der Preis, den der Kunde bei der Buchung erfährt, unterliegt keinen Restriktionen wie bei den Full-Service Carriern, etwa Übernachtung von Samstag auf Sonntag, und ist zudem sowohl

4 vgl. Sterzenbach, R., Conrady, R. (2003), Luftverkehr: Ein betriebswirtschaftliches Lehr- und Handbuch, 3. Auflage, München. S. 17

⁵ vgl. Sterzenbach (2003), S. 173

⁶ vgl. Reed, A. (1995), Southwest Style In Europe. In: Air Transport World 8, Cleveland. S. 63

⁷ vgl. Maurer (2003), S. 44

⁸ vgl. Doganis, R. (2001), The airline business in the 21. century, London, New York. S. 141

⁹ vgl. Doganis (2001), S. 140

als One-Way (einfache Flugstrecke), als auch als Return (Hin- und Rückflug) erhältlich.¹⁰ Papiertickets werden meistens nicht mehr ausgestellt, so dass man nur mit Personalausweis und Buchungsnummer einchecken kann. Um den Vorgang des Boardings noch schneller und effizienter zu gestalten, gibt es bei vielen LCCs eine freie Sitzplatzwahl (u.a. *Ryanair*). Der kostenlose Service während des Fluges ist bei den europäischen LCCs komplett abgeschafft, Speisen und Getränke können jedoch an Bord gekauft werden.¹¹

Ein wichtiger Bestandteil des Erfolgs ist auch die motivierte und lockere Einstellung der Mitarbeiter, wie der Flugbegleiter. Insbesondere *Southwest* betreibt eine Personalpolitik, bei der es darum geht, zum Unternehmen passende Mitarbeiter zu finden.¹² Daher propagiert *Southwest*, dass Spaß und Unterhaltung zum Fliegen dazu gehört und gewährt seinen Angestellten bei den Sicherheitsansagen an Bord auch Kreativität:¹³ „There are 50 ways to leave your lover. But only six exits from this airplane.“¹⁴

Da alle angebotenen Strecken nur im Point-to-Point-Verkehr bedient werden, wird das Gepäck nicht bis zum endgültigen Zielflughafen durchgecheckt, sondern nur bis zum jeweils nächsten Flughafen.¹⁵ Somit entsteht kein Potential für Verspätungen aufgrund verspäteter Gepäckstücke von anderen Flügen. Der Kunde erhält das was er verlangt: Effizienz und Pünktlichkeit.¹⁶ Auch die Nutzung von kleineren und nicht voll ausgelasteten Flughäfen kann die Reisezeit erheblich verkürzen.¹⁷

Allein durch die kürzere Taxi-Zeit am Boden, weniger Verspätungen am Gate und keinen Warteschleifen vor der Landung ist eine Reduzierung der Reisezeit um 15-20 Minuten möglich.¹⁸ Dies entspricht etwa 20% der Gesamtreisezeit, die somit eingespart werden kann.¹⁹ Ein weiterer Vorteil von kleineren Flughäfen ist die garantierte Turn-around-Zeit, die normalerweise etwa bei 15 bis 20 Minuten, in jedem Fall aber deutlich unter 30 Minuten liegt.²⁰ Neben der freien Sitzplatzwahl und der geringeren Reinigungszeit, führt insbesondere auch die Nicht-Beförderung von Fracht zu dieser Zeiteinsparung.²¹ Durch die vergleichsweise kurzen Bodenstandzeiten ist eine höhere Frequenz der täglichen

¹⁰ vgl. Doganis (2001), S. 138

¹¹ vgl. Doganis (2001), S. 140

¹² vgl. Rothfischer, B. (1996), *Southwest*. In: *Aero International* 4, Hamburg. S. 70

¹³ vgl. Reed (1995), S. 63

¹⁴ Reed (1995), S. 63

¹⁵ vgl. Rothfischer (1996), S. 70

¹⁶ vgl. Reed (1995), S. 63

¹⁷ vgl. Doganis (2001), S. 140

¹⁸ vgl. Doganis (2001), S. 130

¹⁹ Unter der Annahme, es handelt sich um einen 90-minütigen Flug.

²⁰ vgl. Doganis (2001), S. 132

²¹ vgl. Doganis (2001), S. 144 f.

Verbindungen möglich, so dass die Flugzeuge effektiv eine längere tägliche Nutzungsdauer erfahren, die zu einer Senkung der Sitzkosten führt.²²

Sowohl Herb Kelleher, CEO von *Southwest*, als auch Ray Webster, CEO von *Easy Jet*, betonen, dass sie mit den Verkehrsträgern am Boden bzw. allen Verkehrsträgern im Wettbewerb stehen. Diese Äußerung ist vor dem Hintergrund zu verstehen, dass es nicht unbedingt das Ziel der LCCs ist, Passagiere der etablierten Full-Service Carrier zu gewinnen, sondern vor allem die Menschen, die bisher andere Verkehrsträger (Bus, Bahn und Auto) genutzt haben, zum Fliegen zu motivieren²³

3. Die Entwicklung der LCC

Die Deregulierung in den USA bildete die Voraussetzung für die Gründung vieler neuer Airlines auf dem Nordamerikanischen Kontinent bzw. die Ausweitung von Flügen bereits bestehender Airlines. Bereits im Jahr 1971 werden von *Southwest* die ersten Flüge innerhalb Texas' durchgeführt, wobei Dallas, Houston und San Antonio bedient wurden.²⁴ Heute besteht das Streckennetz von *Southwest* aus 60 Zielflughäfen in den ganzen USA. Bereits 1993 ist *Southwest* ihren Konkurrenten auf 93% aller beflogenen Strecken marktbeherrschend überlegen. Zehn Jahre später, im Jahr 2003, hat sie auf 56% der beflogenen Routen das Monopol. Gegen klassische Airlines steht sie auf 37% aller Strecken im Wettbewerb, gegen andere LCCs nur auf 7%.²⁵

Als Airline, die den Deregulation Act von 1978 am meisten rechtfertigt,²⁶ wird 1980 *People Express* gegründet. Diese Airline überzeugt mit unorthodoxen Methoden und niedrigen Preisen auf ihren Strecken an der Ostküste. 1986, kommt dann das Aus von *People Express*, nachdem die Airline von *Texas Air International*²⁷ gekauft und mit *Continental Airlines* fusioniert wurde.²⁸

²² vgl. Doganis (2001), S. 141

²³ vgl. Doganis (2001), S. 128; o.V. (2003), Billige Tarife allein machen noch keine Low-Cost-Airline, Interview mit EasyJet CEO Ray Webster. In: *Aero International* 1, Hamburg. S. 39

²⁴ vgl. *Southwest Airlines* (2005), Fact Sheet, URL:

http://www.southwest.com/about_swa/press/factsheet.html, Download am 02.05.2005

²⁵ vgl. Seifert, K.-D. (2004), Low-Cost Flieger im Steigflug. In: *Fliegerrevue* 9, Berlin. S. 18

²⁶ vgl. Williams, G. (1994), *The Airline Industrie and the Impact of Deregulation*, Aldershot. S. 167

²⁷ *Texas International Air* ist die Tochtergesellschaft von *Texas Air*. Diese hat in den 1980er Jahren viele Airlines gekauft und wurde somit 1986 zu größten Airline Gruppe in den USA. Vgl.: Williams (1994), S. 168

²⁸ vgl. o.V. (2002b), Vergessene Fluglinien – *People Express*. In: *Aero International* 10, Hamburg. S.54

Der mittlerweile zweitgrößte LCC der USA wurde im Jahre 1983 gegründet. *America West Airlines* bedient über 100 Ziele in den USA und in Kanada und bietet über Code-Sharing auch Ziele in Europa an.

Mit *JetBlue* wurde im Jahr 2000 ein LCC gegründet, dessen Mitarbeiter zum Großteil von *Southwest* stammen.²⁹ Das klassische LCC-Konzept findet bei dieser Airline nicht seine Anwendung, da sowohl ein Inflight-Entertainment Program mit 32 verschiedenen TV-Kanälen angeboten wird, als auch die Bestuhlung mit 156 Sitzen im Airbus A320 nicht viel enger ist als in einem FSC.³⁰ Ziel dieser Annehmlichkeiten ist es, die Menschlichkeit zurück in die Luftfahrt zu bringen.³¹

Dem europäischen Trend, LCCs als Tochtergesellschaften von FSCs zu gründen, folgten die Amerikaner erst spät. Mit *Ted* wird Ende 2003 der Billigableger von *United Airlines* ins Leben gerufen. Dieser LCC bietet in seinen Airbus A320 Maschinen ebenfalls wie *JetBlue* nur 156 Sitze an, wobei in den vorderen Reihen ein größerer Sitzabstand herrscht. Anders als andere LCCs wird *Ted* sowohl in das Streckennetz der Mutter, als auch in das Netz der *Star-Alliance* komplett eingebunden, so dass Meilengutschriften gesammelt werden können. Ähnlich wie *Southwest* versucht auch *Ted* den Spaß am Fliegen in den Vordergrund zu stellen.³²

Auch *Delta Airlines* gründet im Jahr 2003 mit *Song* eine Tochtergesellschaft, die als LCC ausgelegt ist. Auch *Song* wird in das Streckennetz der Mutter bzw. das der dazugehörigen Allianz (*SkyTeam*) eingebunden.

Das Wachstum der LCCs liegt im Zeitraum von 1972 bis 2003 bei jährlich etwa 16%. Insgesamt fliegen im Jahr 2003 über 90 Mio. Passagiere mit LCCs.³³ Der Marktanteil der LCCs hat sich in den Jahren 1998 bis 2003 von 23% auf 33% erhöht. Während der Anteil der FSCs nur marginal gesunken ist, bricht der Anteil der ohnehin in den USA nur schwach vertretenen CHCs ein.

Noch bevor ein Michael O'Leary mit Ryanair den Start des heutigen Low-Cost Booms in Europa auslöste, startete Sir Freddie Laker bereits 1966 mit seiner Airline Laker Airways in

²⁹ vgl. Nationmaster (2005e), Encyclopedia: JetBlue Airways, URL: <http://www.nationmaster.com/encyclopedia/JetBlue-Airways>, Download am 03.06.2005

³⁰ vgl. JetBlue (2005), URL: <http://www.jetblue.com/learnmore/factsheet.html>, Download am 02.05.2005

³¹ vgl. Nationmaster (2005e)

³² vgl. Steinke, S. (2004), Mehr Spaß beim Reisen mit Ted. In: Flug Revue 1, Stuttgart. S. 36

³³ vgl. John, W. (2005), Trends in leisure travel: what holds for the future? Current and future trends in the industry, 8. Hamburg Aviation Conference, Hamburg. S. 11

neue Bereiche der Luftfahrt mit einem Konzept, das dem der heutigen LCCs entspricht. Während Anfang der 70er Jahre lediglich die gewöhnlichen Sonnenziele in der europäischen Mittelmeerregion bedient werden, wird mit dem *Skytrain*³⁴ im Jahr 1977 ein Novum erreicht: der Low-Cost Verkehr im Transatlantik-Verkehr. Die Preise betragen nur ein Drittel von dem der etablierten Konkurrenz. Das Aus kommt für *Laker Airways* im Jahr 1982 aufgrund finanzieller Probleme.³⁵

Bei ihrer Gründung im Jahr 1985 ist die irische Ryanair noch ein FSC, der Routen zwischen Irland und London bedient und der sich lediglich durch den niedrigen Preis von *Aer Lingus* und *British Airways* unterscheidet. Nach herben finanziellen Verlusten erfolgte 1990 die Umstrukturierung in einen LCC nach Vorbild der amerikanischen Southwest. Mit Vollendung der europäischen Deregulierung 1997 bot *Ryanair* auch Flüge nach Kontinental-Europa an und eröffnete mit Charleroi im Jahr 2001 die erste Basis auf dem europäischen Festland. Im Jahr 2004 wurden über 24 Mio. Passagiere auf ³⁶ Routen in 19 europäische Länder befördert. Ende 2003 erfolgte zudem die Übernahme der *Buzz*, einer Low-Cost Tochter der *KLM*, womit das Wachstum zum ersten Mal nicht ausschließlich organisch bedingt ist.

Mit *EasyJet* wird 1995 ein weiterer LCC in Europa gegründet, der zunächst nur im Bereich des innerbritischen Verkehrs aktiv ist, Ende der 1990er Jahre jedoch seine erste Basis in Kontinental-Europa in Genf eröffnet hat. Derzeit werden 60 Flughäfen in 17 europäischen Ländern bedient.³⁷ Nachdem *EasyJet* zu Beginn seiner Tätigkeit mit einer Übernahme durch *British Airways* konfrontiert war, übernahm das Unternehmen mit *Go* selbst die 1998 gegründete Low-Cost Tochter von *British Airways* im Jahr 2002.³⁸ In Bezug auf beförderte Passagiere ist EasyJet mit 24 Mio. im Jahr 2004 genauso erfolgreich wie *Ryanair* gewesen.³⁹ Ein weiterer LCC ist *bmibaby*, eine Tochtergesellschaft von *bmi British Midland*, die Anfang des Jahres 2002 gegründet wird. Die Abflughäfen dieser Airline sind über ganz England und Wales verteilt. Es werden sowohl Inlandsziele in Großbritannien als auch in ganz Europa

³⁴ Skytrain: Von 1977 bis zum Ende der Airline 1982 wurden von London-Gatwick aus Flüge nach New York unter der Marke Skytrain zum One-Way Tarif von GBP 59,- angeboten. Die Transatlantikflotte bestand aus DC10-10, die mit 345 Sitzplätze ausgestattet war. Vgl.: Hellary (2004), The Laker Airways Unofficial Website - History, URL: <http://www.hellary.co.uk/laker/history.htm>, Download am 04.06.2005

³⁵ vgl. Hellary (2004)

³⁶ vgl. EasyJet (2005a), Passagierstatistik, URL:

http://www.easyjet.com/DE/Unsere/Informationspaket/infopack_passengerstats.html, Download am 05.06.2005

³⁷ vgl. Nationmaster (2005c), Encyclopedia: Easyjet, <http://www.nationmaster.com/encyclopedia/Easyjet>, Download am 04.06.2005

³⁸ vgl. Seifert (2004), S. 15

³⁹ vgl. EasyJet (2005a), Passagierstatistik, URL:

http://www.easyjet.com/DE/Unsere/Informationspaket/infopack_passengerstats.html, Download am 05.06.2005

angeflogen, wobei bei den europäischen Zielen sowohl typische Urlaubsziele wie Malaga und Faro vertreten sind, als auch typische Businessziele wie Genf und Brüssel.⁴⁰

Jet2.com ist ein LCC mit Basis am Leeds-Bradford Airport, der erst im Jahre 2003 gegründet wird. Durchgeführt werden die Flüge von *Channel Express (Air Services)*, einer ehemaligen Cargo-Airline, unter dem Banner von *jet2.com*. Die Ziele setzen sich aus dem normalen Mix aus Urlaubs- und Businesszielen zusammen, wobei tendenziell immer Primärflughäfen bedient werden, sofern die Möglichkeit besteht.⁴¹

Zwar werden bereits seit 1997 Flüge von *Ryanair* zwischen Deutschland und Großbritannien angeboten,⁴² bis die ersten deutschen LCCs gegründet wurden, vergingen jedoch noch ein paar Jahre. *Germania Express*, eine Marke der Chartergesellschaft *Germania*, wird 2001 mit Flügen zu niedrigen Festpreisen zu den innerdeutschen Zielen Frankfurt und Köln ins Leben gerufen. Der Flugplanwechsel zum Winter 2002/2003 bringt dem deutschen Markt dann drei neue LCCs. Als erster echter deutscher LCC nahm *Germanwings* im Oktober seinen Dienst auf. Ebenfalls im Oktober ging die bereits bestehende Ferienfluggesellschaft *Air Berlin* mit ihrem neuen Produkt „City Shuttle“ an den Start. Im Dezember folgt *Hapag Lloyd Express (HLX)*.

Air Berlin entspricht nicht der klassischen Definition eines LCC aufgrund des Bordservices und auch aufgrund der Kooperationen, die mit *FlyNiki*, *Hapagfly* (ehemals *Hapag-Lloyd Flug*) und *Germania* bestehen. Darüber hinaus hat die Airline jetzt mit einem Tabu für LCCs gebrochen, da sie neuerdings auch Fracht befördert, um freie Kapazitäten im Frachtraum abzudecken. Ausgeweitet werden soll das Geschäft, wenn ab Herbst die ersten Maschinen des Typs Airbus A320 zur Flotte stoßen.⁴³

⁴⁰ vgl. Nationmaster (2005b), Encyclopedia: Bmibaby, <http://www.nationmaster.com/encyclopedia/Bmibaby>, Download am 03.06.2005

⁴¹ vgl. Nationmaster (2005d), Encyclopedia: Jet2.com, <http://www.nationmaster.com/encyclopedia/Jet2.com>, Download am 03.06.2005

⁴² vgl. Ryanair (2005)

⁴³ vgl. o.V. (2005b), Air Berlin fliegt Fracht. In: Flughafen aktuell 6, Wiehl. S. 5

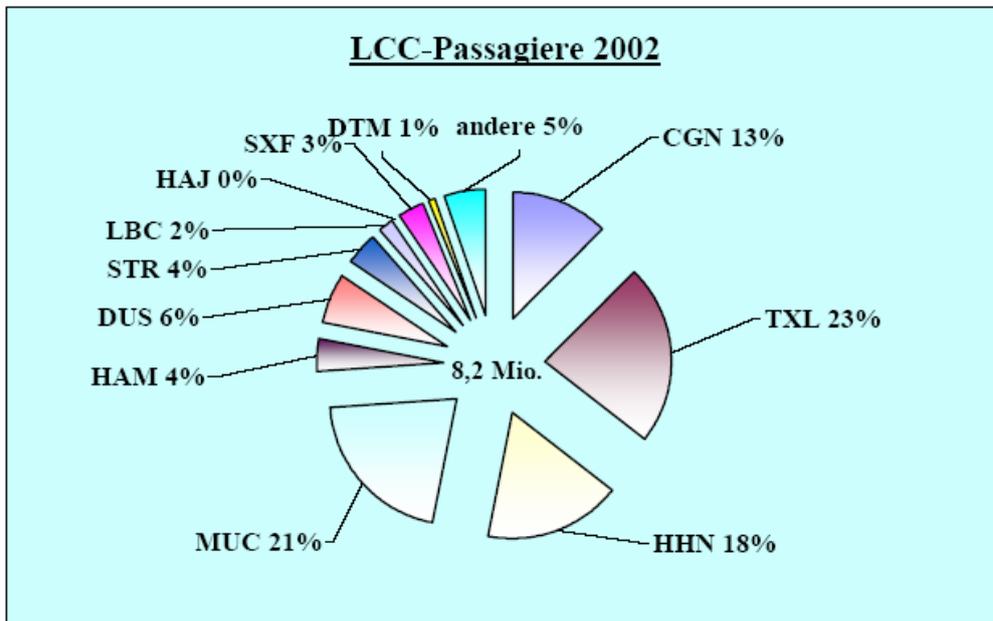


Abbildung 7: LCC Passagieraufkommen in Deutschland nach Airports 2002

Quelle: Reinhardt-Lehmann, A. (2004), Aktuelle Entwicklungen im deutschen und europäischen Billigflugmarkt. In: Internationales Verkehrswesen 4, Hamburg, S. 141

Im Jahr 2002 ist Berlin-Tegel noch der führende Flughafen im Low-Cost Verkehr mit einem Aufkommen von 1,9 Mio. Passagieren, was einem Anteil von 23% entspricht. Bemerkenswert ist, dass am Flughafen Hannover noch keinerlei Low-Cost Aktivität zu verzeichnen ist, obgleich die Mutter von *HLX*, *TUI*, dort ihre Konzernzentrale hat.

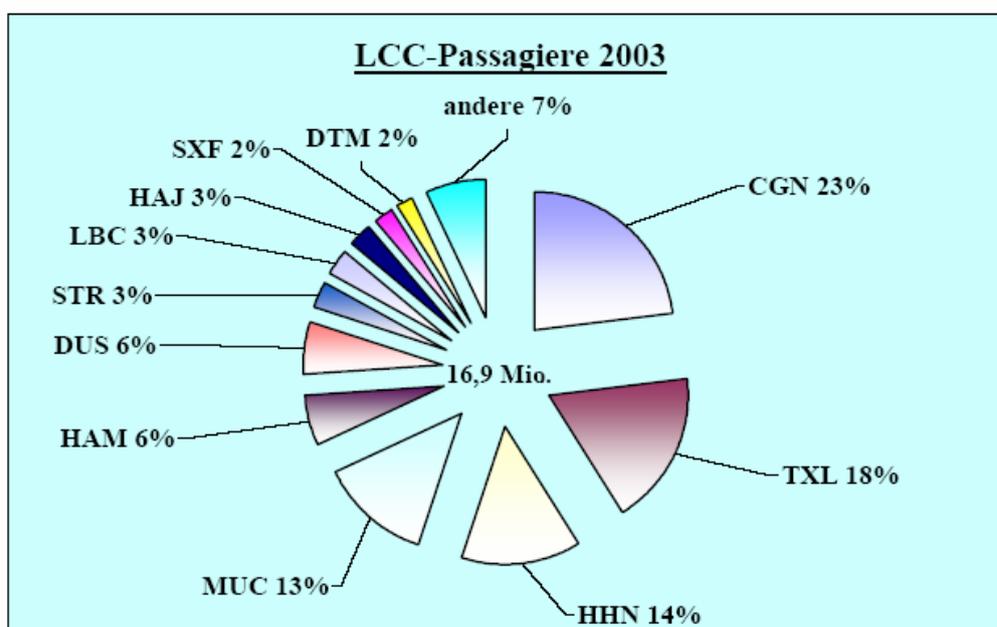


Abbildung 8: LCC Passagieraufkommen in Deutschland nach Airports 2003

Quelle: Reinhardt-Lehmann (2004), S. 141

Ein Jahr später ist gut zu erkennen, dass sich Köln/ Bonn zum führenden deutschen Flughafen im Low-Cost Verkehr entwickelt. Das Aufkommen an Low-Cost Passagieren liegt 2003 bei 3,9 Mio. und entspricht somit einem Anteil von 23% am gesamten Low-Cost Aufkommen in Deutschland.

Das totale Passagieraufkommen liegt in Köln/ Bonn 2003 bei 7,7 Mio. Passagieren, so dass dort bereits jeder zweite Passagier einen LCC zum Reisen nutzt.⁴⁴

Großbritannien und Irland haben, bedingt durch die Gründungen der ersten LCCs, in Europa eine Vorreiter-Rolle. Die Bereitschaft der Menschen dort, Low-Cost zu fliegen, ist aus diesem Grund auch wesentlich höher, als das in Deutschland der Fall ist. Im Jahr 2003 reisen bereits 40% aller Fluggäste in England mit einem LCC. Dieser Wert soll für 2004 auf 50% gesteigert werden. In Deutschland liegt der Anteil im Jahr 2003 dagegen nur bei 12%.⁴⁵ Das Potential derjenigen, die mit einem LCC reisen würden, liegt nach einer Analyse der Forschungsgemeinschaft Urlaub & Reisen 2003 in Deutschland bei 18,8 Mio.⁴⁶ Nach Ansicht des CEO von *EasyJet*, Ray Webster, wird in fünf bis zehn Jahren sogar der gesamte innereuropäische Verkehr von LCCs durchgeführt werden.⁴⁷ In den Jahren 1991 bis 2003 ist der gesamte europäische Low-Cost Verkehr um jährlich 44% gewachsen. Der Marktanteil liegt 2003 bei 15%, was etwa 60 Mio. beförderten Passagieren entspricht.⁴⁸ *Ryanair* und *EasyJet* liegen mit ihren Passagierzahlen für den Europa-Verkehr im Jahr 2004 hinter *Air France / KLM* und *Lufthansa* bereits auf dem dritten bzw. vierten Platz und lassen dabei sogar *British Airways* hinter sich. Allerdings teilen nicht alle Quellen die Ansicht der bevorstehenden absoluten LCC-Dominanz im Europaverkehr. Vielmehr wird nach Ansicht der *TUI* der LCC-Marktanteil von 18% in 2004 auf 33% in 2010 zu gleichen Teilen zu lasten des Charter- und Linienverkehrs gehen.⁴⁹ Ein Großteil der Passagiere, die LCCs zum Reisen nutzen, hat keinerlei Flugerfahrung. Das liegt daran, dass der eine Teil dieser Gruppe ohne das Angebot der LCCs überhaupt nicht gereist wäre, und der andere Teil ein anderes Transportmittel für die Reise genutzt hätte. Insgesamt beträgt der Anteil dieser „neuen“ Passagiere 60% aller mit LCCs reisenden Fluggästen. Die restlichen 40% verfügen dagegen

⁴⁴ vgl. ADV (2004), Monatsstatistik Dezember 2003, URL: <http://www.advnet.org/eng/gfx/stats2003.php>, Download am 25.04.2005

⁴⁵ Garvens, M. (2004), Drehkreuz für Billigflieger - Die Bedeutung der Low Cost Airlines für den Köln Bonn Airport, Thomas Morus Akademie, Bensberg. S. 7

⁴⁶ vgl. Wachowiak, H., Schröder, A. (2003), Der Markt der Low-Cost Carrier aus Kundensicht: Das Beispiel Köln/ Bonn, Bonn. S. 1

⁴⁷ vgl. o.V. (2002a), S. 32

⁴⁸ vgl. John (2005), S. 11

⁴⁹ vgl. John (2005), S. 12

über Flugeraufstiege, da sie normalerweise einen FSC zum Reisen genutzt haben und nun aufgrund des Preises gewechselt sind.⁵⁰

Tabelle 6 zeigt, dass der Grund in der Segmentierung der Nachfrageseite liegt.

	Privatreisende	preisebewußte Geschäftsreisende	qualitätsbewußte Geschäftsreisende
Kurzstrecke	CHC, LCC, FSC	LCC, FSC	RGC, FSC
Langstrecke	CHC, FSC	FSC	FSC

Tabelle 6: In welchen Segmenten der Nachfrageseite sind LCCs aktiv?

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kurth, W. (2005), How will airline business models evolve?, 8. Hamburg Aviation Conference, Hamburg. S. 23

Die LCCs generieren ihre Nachfrage zum Großteil im Bereich der Privatreisenden. Zum Teil sind sie jedoch auch für preissensible Geschäftsreisende interessant, so dass sie neben dem Privatreise- auch den Geschäftsreiseverkehr beeinflussen.⁵¹ Die Beratungsfirma McKinsey kommt hingegen zu dem Ergebnis, dass das Angebot von LCCs und FSCs komplementär ist, da nur eine geringe Schnittmenge existiert. Diese liegt bei den Geschäftsreisestrecken mit hoher Frequenz, sowie bei den Freizeit- und Besuchsreisen.⁵² Im Sommer 2003 werden von 389 existierenden Strecken, die von LCCs befliegen werden, über die Hälfte (218, das entspricht 56%) ausschließlich von einem LCC bedient, so dass auf dieser Strecke ein Monopol herrscht. Konkurrenz zu einem FSC besteht nur auf 145 Strecken (37%), und nur auf 26 Strecken fliegen zwei LCCs in direkter Konkurrenz zueinander.⁵³

Auch das Thema Konsolidierung hat für den Flugverkehr eine große Bedeutung. Es beinhaltet, dass die Marktkonzentration aufgrund von Übernahmen, Allianzbildungen und Insolvenzen zunimmt.⁵⁴

In der gesamten Luftfahrtbranche gibt es weltweit etwa 30% Überkapazitäten, die zu einem Gesamtverlust von fünf Mrd. USD führen.⁵⁵ Dieses Überangebot wird durch den sprunghaften Kapazitäts- und Angebotsausbau bedingt, welches nur einer sukzessiven Platzierung am Markt standhält. Allein die Flotte der deutschen LCCs ist von 16 Maschinen

⁵⁰ vgl. John (2005), S. 16 / siehe auch: o.V. (2002a), S. 33. Der Autor kommt dort allerdings zu dem Ergebnis, dass das Verhältnis bei etwa je 50% liegt.

⁵¹ Oum attestiert den LCCs, die im Geschäftsreiseverkehr aktiv sind einen Hybrid-Status. Gleiches gilt auch für LCCs, die im Langstreckenverkehr tätig sind. Vgl. Oum, T. H. Airport Pricing and Regulation in the Presence of LCC vs. FSA Competition, Japan Seminar LCC, o.O.: 2005 S. 12.

Der Autor steht der Existenz der LCCs auf der Langstrecke wie die allgemeine Literatur kritisch gegenüber. In dieser Arbeit soll dieser Bereich nicht weiter thematisiert werden.

⁵² vgl. McKinsey & Company (2003), Business Breakfast – Billigflieger in Europa, Frankfurt. S. 10 f.

⁵³ vgl. McKinsey (2003), S. 7

⁵⁴ vgl. Knorr, A., Arndt, A., Eichinger, A. (2004), Airline Consolidation in the Low Cost Carrier Market?, Hamburg Aviation Conference, Hamburg. S. 4

⁵⁵ vgl. Rheker, D. (2005), Trümmer aufsammeln. In: Wirtschaftswoche 22, Düsseldorf. S. 14

im Jahr 2003 auf 75 im Jahr 2004 angewachsen.⁵⁶ Für den bis 2008 in Europa prognostizierten Passagieranstieg werden 80 zusätzliche Flugzeuge benötigt, geordert sind jedoch über 250 Maschinen.⁵⁷ Es wird zwar immer schwieriger, neue Routen mit Profitpotential zu identifizieren, dies hindert die LCCs jedoch nicht daran, weiterhin neue Strecken zu eröffnen, die hauptsächlich im Mittelmeerbereich liegen. Auch dem Osten Europas wird noch ein großes Potential nachgesagt.⁵⁸

Der erste große Konsolidierungsschritt im LCC-Markt ist die Übernahme der Low-Cost *British Airways* Tochter *Go* durch *EasyJet* im Jahr 2002. Durch die geringe Höhe an Streckenüberschneidungen sind nach der Übernahme keine kostenintensiven Freisetzungsprogramme nötig, so dass vom ersten Tag an Größenvorteile genutzt werden können. Dies ist auch der Tatsache zu verdanken, dass LCCs selten gegeneinander konkurrieren, sondern eher die etablierten FSCs als Wettbewerber ansehen.⁵⁹

Der Prozess der Konsolidierung ist in den Jahren 2003 und insbesondere 2004 zu spüren. Schieden 2003 nur drei LCCs aus dem Markt aus, so waren es 2004 bereits elf. Demgegenüber stehen 13 Markteintritte in 2003 und ebenso viele in 2004. Unter den insgesamt 14 Marktaustritten sind zwölf Airlines, die sich nur ein Jahr oder weniger im Markt halten können.⁶⁰

Airline	Markteintritt	Marktaustritt
Flying Finn	Mrz. 03	Jan. 04
Jet Magic	Apr. 03	Jan. 04
Aeris Express	Jun. 03	Nov. 03
V-Bird	Okt. 03	Okt. 04
Duo	Nov. 03	Mai. 04
Air Polonia	Dez. 03	Dez. 04
Jetsky	Jan. 04	Jan. 04
Fairline Austria	Jan. 04	Jun. 04
Jet Green	Mai. 04	Mai. 04
Now	Mai. 04	Mai. 04
Bexx Air	Jun. 04	Sep. 04

Tabelle 7: Marktein- und -austritte von LCCs in den Jahren 2003 und 2004 mit weniger als 12 Monaten Lebensdauer

Quelle: eigene Zusammenstellung / in Anlehnung an John (2005), S. 13 252 vgl. John (2005), S. 13

⁵⁶ Reinhardt-Lehmann, A. (2004), Aktuelle Entwicklungen im deutschen und europäischen Billigflugmarkt. In: Internationales Verkehrswesen 4, Hamburg. S. 142

⁵⁷ vgl. Knorr, A., Arndt, A., Eichinger, A. (2004), Airline Consolidation in the Low Cost Carrier Market?, Hamburg Aviation Conference, Hamburg. S. 10

⁵⁸ vgl. Reinhardt-Lehmann (2004), S. 142

⁵⁹ vgl. Wachman, R. (2002), Will prices take off now EasyJet's merger is Go?, URL:

<http://observer.guardian.co.uk/business/story/0,6903,717882,00.html>, Download am 09.06.2005

⁶⁰ vgl. John (2005), S. 13

4. Der Einfluss der Low-Cost Carrier auf die Flughäfen

In diesem Kapitel werden die Auswirkungen des Low-Cost Verkehrs an den Flughäfen dargestellt. Zunächst wird der wirtschaftliche Einfluss dargelegt. Der nächste Punkt geht sodann auf die Marktmacht der LCCs und die daraus resultierende Beihilfenpolitik der Flughäfen ein. Aus Mangel an allgemein zugänglichen Daten beschränkt sich dieser Punkt auf die Darstellung der vorhandenen Fakten mit Hilfe des bekannten Materials und zeigt die Problematik anhand des Beispiels von Charleroi auf. Inwieweit die großen Hubs von der Entwicklung der LCCs betroffen sind, wird im vorletzten Punkt dargestellt. Mit der Frage, ob und inwieweit die LCCs auf die Entwicklung von Low-Cost Airports Einfluss nehmen, wird das Kapitel abgeschlossen.

4.1 Der wirtschaftliche Einfluss auf die Flughäfen und die Region

Das verstärkte Engagement der LCCs führt zu einer wesentlichen Verbesserung des Flugangebotes. Aufgrund einer höheren Anzahl von direkt angeflogenen Zielen in Verbindung mit Frequenzerhöhungen und Optimierung der Abflugzeiten, nimmt das Verkehrsaufkommen stark zu, so dass ein positiver wirtschaftlicher Einfluss das Ergebnis ist. Als direkter Effekt des erhöhten Low-Cost Angebotes werden mehr Flugreisen durchgeführt, die neben einer Erhöhung der Wertschöpfung auch zu höherem Einkommen am Flughafen und zu mehr Beschäftigung führen. Betroffen von diesem positiven Einfluss sind sowohl die Fluggesellschaften, als auch die Flughafengesellschaft und andere Unternehmen, die am Flughafen ansässig sind.⁶¹

Bei Lieferanten und Vorleistungsunternehmen tritt aufgrund der allgemein zugenommenen Wirtschaftsaktivität am Flughafen als indirekter Effekt ebenfalls ein positiver wirtschaftlicher Einfluss auf, so dass die Anzahl der Beschaffungen und Vorleistungen steigt.⁶²

Aufgrund der Verbesserung des Flugangebotes kommt es sowohl für die Wirtschaft als auch für die Bevölkerung zu einer Verbesserung der Luftverkehrsanbindung. Dies schlägt sich einerseits in der Standortwirkung nieder, andererseits erzeugt es Kaufkrafteffekte. Bei der Standortwirkung werden vor allem die wirtschaftlichen Vorteile für den Geschäftsreiseverkehr betrachtet, die den Unternehmen in der Region zugute kommen. Neben einer Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit und markterweiternden Effekten sind vor allem Kostensenkungseffekte und eine Steigerung der Produktivität als ausschlaggebende Gründe

⁶¹ vgl. Baum, H., Schneider, J. (2004), Die regionalwirtschaftlichen Auswirkungen des Low cost-Marktes im Raum Köln/Bonn, Köln. S. 6

⁶² vgl. Baum, Schneider (2004), S. 6

für eine Standortentscheidung zu nennen.⁶³ Insbesondere eine verbesserte Erreichbarkeit für Unternehmen führt zu positiven Investitionsentscheidungen in der Region.⁶⁴ Kaufkrafteffekte entstehen zum einen durch Kostenersparnisse, die sich in zusätzlichen Konsumausgaben der Bevölkerung niederschlagen, zum anderen aufgrund einer Umsatzsteigerung, durch die eine bessere Auslastung touristischer Einrichtungen, wie z.B. Hotels und Gaststätten, erzielt wird.⁶⁵

Insbesondere der Schaffung von Arbeitsplätzen am Flughafen kommt eine besonders wichtige Bedeutung zu. Die am Flughafen anzutreffenden Arbeitsplätze lassen sich in drei Bereiche strukturieren, wie Tabelle 11 zeigt.

Flughafen-Bereich	Arbeitsplatzmöglichkeiten
Airline / Service	Airlines, Ground-Handling, In-Flight-Catering, Treibstoffservice, Fracht, Wartung
Verwaltung	Flughafengesellschaft, Sicherheitsdienste, Polizei, Zoll, BGS, ATC
Kommerzieller Bereich	Geschäfte, Duty und Tax Free Shops, Restaurants, Autovermietungen, Parkplatzbetreiber-Firmen

Tabelle 11: Struktur von Arbeitsplätzen am Flughafen

Quelle: ACI (2004), The social and economic impact of airports in Europe, o.O., S. 33

Insgesamt entstehen 950 zusätzliche Jobs pro 1 Mio. jährlicher WLU an europäischen Flughäfen und in der jeweiligen Region.⁶⁶

Kritisch sieht den Aspekt des Beschäftigungswachstums Prof. Ehmer vom Institut Flughafenwesen und Luftverkehr der Fachhochschule Bad Honnef, der in diesem Zusammenhang von einer falsch verstandenen Effizienz der Flughäfen spricht. Bevor man dem Flughafen den Titel „Jobmaschine“ anhängt, muss bedacht werden, dass es ein Minimum Level an Verkehr braucht, bevor neue Arbeitsplätze geschaffen werden. So trifft dies vielleicht für große Flughäfen wie FRA oder MUC zu, dass jede neu eingerichtete Flugverbindung zu neuen Beschäftigungsverhältnissen führt, bei kleineren Airports dauert es jedoch einige Zeit. So wird für den Flughafen HHN erst in zehn Jahren mit dem Erreichen des genannten Minimum Levels gerechnet.⁶⁷

Zu bedenken ist zudem, dass eine durch das verstärkte Engagement der LCCs steigende Passagierzahl nur dann dem Flughafen auch höhere Erlöse bringt, wenn entsprechende

⁶³ vgl. Baum, Schneider (2004), S. 7

⁶⁴ vgl. Baum, Schneider (2004), S. 6

⁶⁵ vgl. Baum, Schneider (2004), S. 7

⁶⁶ vgl. ACI (2004), S. 40

⁶⁷ vgl. Interview mit Hansjochen Ehmer, Professor am Institut für Flughafenwesen und Luftverkehr an der FH Bad Honnef, GAP-Tagung an der Fachhochschule für Wirtschaft in Berlin, Berlin: 02.06.2005

Geschäfte und ähnliche Einrichtungen im nicht-aeronautischen Bereich in ausreichender Zahl zur Verfügung stehen.⁶⁸ Dies ist notwendig, da die LCCs es ablehnen hohe Gebühren zu zahlen mit dem Argument, ihr Engagement generiere entsprechend viele Passagiere, um im nicht-aeronautischen Bereich höhere Einnahmen zu erzielen, die die niedrigeren Einnahmen im aeronautischen Bereich ausgleichen.⁶⁹

Insbesondere auf die sog. Regionalflughäfen üben die LCCs insofern Einfluss aus, als dass sie Passagiere aus einem weitaus größeren Einzugsgebiet ansprechen und an den Flughafen holen. So beträgt das ursprüngliche Einzugesgebiet des Flughafens East Midlands in Großbritannien 7.3 Mio Menschen, die zu 87% eine maximale Anfahrtszeit von 60 Minuten haben. Nachdem im Jahr 2002 die LCCs den Betrieb in East Midlands aufnehmen, vergrößert sich das Einzugsgebiet erheblich auf 24 Mio. Menschen. Die Anfahrtszeit beträgt inzwischen durchschnittlich 120 Minuten und hat sich somit verdoppelt.⁷⁰

4.2 Wie die Low-Cost Carrier ihre Marktmacht an Flughäfen ausnutzen

Um am Markt erfolgreich bestehen zu können, ist es oft sinnvoll, sich durch Differenzierung oder Fokussierung seines Produktes von den Wettbewerbern abzusetzen. Dies gilt auch für Flughäfen. Gemäß Porter sind solche Flughäfen, die sich nicht durch Kostenführerschaft, eine besondere Differenzierung oder sonstige Maßnahmen, um eine Nische erfolgreich bedienen zu können auszeichnen, als „Lost-in-the-Middle“ zu bezeichnen.⁷¹ Von daher ist nur mit dem richtigen Geschäftsmodell die Teilnahme am Wachstum im Luftverkehr gewährleistet.⁷²

So entscheiden sich oft vor allem kleinere Sekundär- und sog. Regionalflughäfen für die Nische, um mit niedrigen Preisen und einem möglicherweise vereinfachten Produkt der Abfertigung vor allem LCCs anzuziehen. Mit dieser Art des Verkehrs kann die vorhandene, aber oft ungenutzte Infrastruktur der Flughäfen besser ausgelastet werden.⁷³ LCCs verlangen jedoch meist geringere Abfertigungsgebühren, oder auch Subventionen, die als Marketingbeihilfe getarnt sind, um den jeweiligen Flughafen anzufliiegen. Im Gegenzug garantiert die Airline ein hohes Passagieraufkommen, das der Flughafen nutzen kann, um im

⁶⁸ vgl. Francis, G., Fidato, A., Humphreys, I. (2003), Airport–airline interaction: the impact of lowcost carriers on two European airports. In: Journal of Air Transport Management 9, Hamilton, Loughborough. S. 6

⁶⁹ vgl. Siegener Siegener, E. B. (2003), Geschäftsmodellanalyse einer klassischen Airline im Vergleich zu Low Cost Carrier an Hand der Beispiele Lufthansa, Ryanair und Germanwings, Trier Anhang, S. 23; Siegener (2003), Anhang, S. 26

⁷⁰ vgl. Lei, Z., Papatheodorou, A., Szivas, E. (2004), The Impact of Low-cost Carriers on Regional Airports

Financial Performance: Evidence from the UK, GARS Tagung “Competing Airports – Theory or Reality”, o.O

⁷¹ vgl. Graham, A. (2004), Airport Strategies to gain competitive advantage, GARS-Tagung, Bremen. S. 8

⁷² vgl. Kiani-Kress, R. (2004), Flughäfen: Spreu von Weizen trennen, URL:

http://www.wiwo.de/pswiwo/fn/ww2/sfn/cn_artikel/id/126/id/70705/bt/2/fl/0/fm/0/artprint/1/SH/0/depot/0/,

Download am 25.06.2005

⁷³ vgl. Graham (2004), S. 13

nicht-aeronautischen Sektor die Einkünfte zu erhöhen. Dafür bedarf es jedoch eines gewissen Angebotes im kommerziellen Bereich, um die Mindereinnahmen im aeronautischen Bereich auszugleichen.⁷⁴ Möglich werden diese Einnahmen im nicht-aeronautischen Bereich erst dadurch, dass die LCCs eine strickte Check-In Politik verfolgen, nach der ein frühes Einchecken von Vorteil ist. Außerdem ist das Angebot an öffentlichen Verkehrsmitteln zu manchen regionalen Flughäfen sehr eingeschränkt, so dass ein frühes Erscheinen notwendig ist. Beide Tatsachen bedingen eine lange Aufenthaltszeit der Passagiere am Flughafen, so dass sie viel Zeit in Geschäften, Bars und Restaurants verbringen und Geld ausgeben können.⁷⁵

Insbesondere *Ryanair* ist dafür bekannt, dass sie zur Zahlung nur sehr niedriger Abfertigungsgebühren bereit ist. Die Airline argumentiert damit, dass der Flughafen seine Einnahmen nicht durch die Fluggesellschaft, sondern aus sog. Komplementärgeschäften⁷⁶ generieren wird, für die eine hohe Anzahl an Passagieren notwendig ist und die *Ryanair* dem Flughafen anbietet. *Ryanair* schließt dabei langfristige Verträge mit den Flughäfen ab, etwa über 10 Jahre, und bietet als Leistung 100.000 Passagiere pro Jahr an. Neben niedrigen Gebühren verlangt *Ryanair* von den Flughafengesellschaften oft auch einen Zuschuss für Marketingmaßnahmen, um die Präsenz am jeweiligen Standort zu betonen. Dies kann entweder durch Anzeigenkampagnen geschehen oder auch durch Leuchtwerbemittel direkt am Flughafen. Diese Forderung wird im ersten Jahr, in dem neue Routen befliegen werden, von der Flughafengesellschaft auch generell akzeptiert. Aufgrund der langfristig geschlossenen Verträge verlangt *Ryanair* jedoch auch über die gesamte Länge der Laufzeit entsprechende Zuschüsse.⁷⁷

Die angebotene Zahlungshöhe der Gebühren liegt zwischen 10% und 50% der eigentlichen Abfertigungsgebühren. So sind am Flughafen FMO für eine B737 ungefähr 3000 Euro pro Umlauf zu zahlen, die für den Flughafen gerade Kostendeckung bedeuten. *Ryanair* ist jedoch nur zur Zahlung von 350 Euro bereit, also gut 10% des regulären Betrages. Lässt sich ein

⁷⁴ vgl. Kiani-Kress, R. (2004), Flughäfen: Spreu von Weizen trennen, URL: http://www.wiwo.de/pswiwo/fn/ww2/sfn/cn_artikel/id/126/id/70705/bt/2/fl/0/fm/0/artprint/1/SH/0/depot/0/, Download am 25.06.2005

⁷⁵ vgl. Airport Regions Conference (ARC) (2004), Euroflash 21, URL: <http://www.airportregions.org/doc1/ARC%20Euroflash21.pdf>, Download am 30.06.2005

⁷⁶ Komplementärgeschäfte bedeutet, dass der Fluggast bei seinem Besuch am Flughafen zusätzliche Ausgaben zu seinem Flug macht. Es sind also für den Flughafen Einnahmen im nicht-aeronautischen Bereich und umfassen z.B. Parkgebühren für das Auto, die Einnahmen durch ein Cafe oder auch die Konzessionsabgaben dafür.

⁷⁷ Vgl. Siegener (2003), Anhang, S. 23; Siegener (2003), Anhang, S. 26

Flughafen auf die Forderungen von *Ryanair* ein, so ist ihm meist eine Steigerung des Verkehrsaufkommens um mehrere 100% gewiss.⁷⁸

Zu Problemen führt dies, wenn die Nachfrage derart steigt, dass eine Erweiterung der Infrastruktur nötig wird, der LCC aber nicht bereit ist, dafür zu zahlen. Dies hat sich nicht nur mit *Ryanair* in Dublin ereignet, sondern auch mit *EasyJet* in London- Luton.⁷⁹

Manche Flughäfen bieten von sich aus Vergünstigungen an, um LCCs für sich zu gewinnen. In den ersten Jahren werden nur reduzierte oder gar keine Landeentgelte verlangt, so dass eine Airline nur für die tatsächlich beförderten Passagiere zahlt. Bei geringen Passagierzahlen werden auch nur geringe Passagiergebühren fällig. Auf diese Weise teilt der LCC das Risiko bei einer neu eröffneten Route mit dem Airport.⁸⁰ So sind in HHN die Landeentgelte für Flugzeuge der Modellreihe Boeing 737⁸¹ komplett abgeschafft.⁸²

Es besteht zudem die Gefahr, dass sich ein Flughafen in die Abhängigkeit eines LCC begibt. Da sich die LCCs nicht einen vorhandenen Markt aussuchen, sondern den Markt um sich herum kreieren, ist nicht so sehr die Lage des Flughafens ausschlaggebend, sondern nur die niedrigsten Kosten. Demzufolge kommt es zu einem Wettbewerb zwischen nah beieinander liegenden Flughäfen um die niedrigsten Kosten, aus dem der LCC in jedem Fall als Sieger hervorgeht. Durch das Engagement des LCC wird, wie bereits in Punkt 7.1 dargestellt, das Einzugsgebiet des Flughafens erheblich erweitert, so dass kaum noch Passagiere aus dem natürlichen Einzugsgebiet den Flughafen nutzen. Auf dieser Grundlage ist die Verhandlungsposition des Flughafens sehr schwach, so dass er die Forderungen des LCC meist erfüllen wird.⁸³ Flughäfen, die es nicht nötig haben, die Forderungen von *Ryanair* zu akzeptieren, wie bspw. der Flughafen CGN, sind in diesem Fall im Vorteil. Kleinere Flughäfen hingegen, die auf den Zuwachs der Passagiere angewiesen sind, um für die Region Arbeitsplätze zu schaffen, lassen sich oft auf das Spiel ein. Aufgrund des Wettbewerbes unter den Flughäfen sind durch die Zahlungsbereitschaft einiger Flughäfen alle anderen auch gezwungen, Beihilfen für neue Airlines zu zahlen, um wettbewerbsfähig bleiben zu können.⁸⁴

⁷⁸ vgl. Spiegel (2002), Ryanair erpresst deutsche Flughäfen, URL: [http://premiumlink.net/\\$62535\\$29314162\\$/0,1518,202247_eza_00050-202247,00.html](http://premiumlink.net/$62535$29314162$/0,1518,202247_eza_00050-202247,00.html), Download am 25.06.2005

⁷⁹ vgl. Graham (2004), S. 13

⁸⁰ Vgl. Graham, A., Managing Airports: An international perspective, second edition, Oxford, Burlington: 2003. S. 108

⁸¹ Die Flotte von Ryanair besteht derzeit ausschließlich aus Flugzeugen des Modells Boeing 737; Quelle: Klee U., *jp airline-fleets international* 2004/05, 38. Auflage. Glatzbrugg: 2004. S. 144

⁸² vgl. Francis, usw. (2003), S. 2

⁸³ vgl. Graham (2004), S. 6; Graham (2003), S. 108

⁸⁴ vgl. Berger, A. (2003), Steuergelder für Billigflieger, URL: <http://www.berlinonline.de/berlinerzeitung/archiv/.bin/dump.fcgi/2003/1029/wirtschaft/0010/index.html?keywords=billigflieger;ok=OK%21;match=strict;author=;ressort=;von=1.1.2003;bis=31.12.2003;mark=billigflieger>, Download am 18.04.2005

Der LCC hat bei den Verhandlungen mit dem Flughafen nichts zu verlieren, da er bei Nicht-Erfüllung seiner Forderungen oder sonstigen Problemen einfach seine Flüge an einen anderen Flughafen in der Nähe verlegt. So ist *Ryanair* im September 2003 vom Flughafen Straßburg weggegangen, nachdem ein französisches Gericht die Zuschüsse für die Route nach London verboten hatte, und bietet seine London-Flüge nun vom 60km entfernten Baden-Airport in der Nähe von Karlsruhe an.⁸⁵ In welchem Maße *EasyJet* Zuschüsse oder andere Vergünstigungen an ihren angeflogenen Flughäfen erhält ist nicht so bekannt wie das bei *Ryanair* der Fall ist. Jedoch ist im Fall von SXF aufgrund einer Klage einiger Airlines (u.a. *Air Berlin*) herausgekommen, dass *EasyJet* nur 0,61 Euro je Passagier zu zahlen hatte, während der reguläre Satz bei 17,- Euro liegt. Der Gerichtsbeschluss sieht vor, dass pro Passagier nun generell von allen Airlines nur noch 0,61 Euro zu zahlen sind, da nicht nur ausgewählten Airlines Rabatte eingeräumt werden dürften.⁸⁶

4.3 Der Einfluss auf die Hubs

Von den Umsteigeflughäfen sind vor allem die mittelgroßen Hubs, deren Transferanteil bei 40 bis 60% liegt, durch den Low-Cost Verkehr betroffen. Da mittlerweile fast dreiviertel (70%) aller europäischen Flugziele im Direktverkehr erreicht werden können, müssen diese Flughäfen mittelfristig neue Passagiere gewinnen, um nicht in zu großem Umfang Marktanteile zu verlieren. Nach Ansicht von *Booz Allen Hamilton* können diese Flughäfen ihre vorhandenen Kapazitätsreserven durch Geschäftsinnovationen nutzen, um so ihre Chance für weiteres Wachstum zu wahren. Neben der Funktion als Veranstalter können auch andere Zusatzdienste helfen, um die Rolle des Flughafens in der Reisekette neu zu definieren.⁸⁷

Flughäfen von mittlerer Größe, die Low-Cost Verkehr vor allem als Zusatz zu ihrem traditionellen Verkehr anziehen wollen, laufen Gefahr, durch die Neuansiedlung der LCCs die etablierten Airlines zu verprellen. Die LCCs fungieren in diesem Fall als Ersatz und nicht als Ergänzung für den traditionellen Verkehr und bedeuten für die Flughafengesellschaft durch den Weggang der traditionellen Airlines eine finanzielle Einbuße.⁸⁸ Doch auch große Flughäfen wie Las Vegas⁸⁹ haben unter dem Low-Cost Verkehr zu leiden. Zwar erfreuen sich

⁸⁵ vgl. Billigflieger (2005a), Gericht vertagt Entscheidung über Subventionen für Ryanair, URL: <http://www.billigflieger.de/news/040608214637.htm>, Download am 17.04.2005

⁸⁶ vgl. o.V. (2005a), Air Berlin Druck auf Flughäfen. In: Wirtschaftswoche 1, Düsseldorf. S. 9

⁸⁷ vgl. Booz Allen Hamilton (2005), Europäische Flughäfen stehen vor radikalem Wandel, URL:http://www.boozallen.de/content/presseforum/4aax_0506_airport.asp, Download am 27.06.2005

⁸⁸ vgl. Graham (2004), S. 13

⁸⁹ Las Vegas ist mit 41 Mio. Passagieren in 2004 der elftgrößte Airport der Welt. Trotzdem kann er nicht als Major-Hub bezeichnet werden, da aufgrund des Homecarriers Southwest zum größten Teil nur O & D Passagiere den Flughafen nutzen. Der Anteil der Transferpassagiere lag 2004 bei 14%. Quelle: o.V. (2005c),

die Homecarrier⁹⁰ *Southwest* und *America West*, die beide zusammen für über 50% des gesamten Verkehrsaufkommens verantwortlich sind, im Gegensatz zu den meisten anderen US-Airlines finanziell bester Gesundheit und lassen auch in Zukunft weiteres Wachstum erwarten, gleichzeitig scheuen sich jedoch andere Airlines, vor allem andere LCCs, durch die Übermacht dieser beiden LCCs den Flughafen in ihr Streckennetz aufzunehmen.⁹¹

4.4 Drängen Low-Cost Carrier auf die Einrichtung von Low-Cost Airports (LCAs)?

Nachdem gezeigt wurde, dass der Erfolg der LCCs vor allem auf schnellen Turn-around Zeiten basiert, schnellem Handling und dem Weglassen von Service (in diesem Fall das Weglassen von Lounges) und Punkt 7.2 dargelegt hat, auf welche Weise die LCCs versuchen, die Kosten für ihr Produkt Flug zu senken, indem sie niedrige Gebühren aushandeln, wird hier gezeigt, auf welche Weise die Flughäfen damit umgehen. Die Existenz verschiedener Kundengruppen trifft nicht nur bei Airlines als Dienstleister gegenüber Passagieren zu, sondern auch bei Flughäfen als Dienstleister gegenüber Airlines. Verschiedene Kunden, also Airlines, haben unterschiedliche Erwartungen und Ansprüche. Während manche Airlines den vollen Service benötigen, brauchen manche nur einen schnellen Turn-around. Demzufolge ist eine Segmentierung im Flughafenbereich, nachdem in allen anderen Bereichen der Industrie bereits segmentiert wird, der logische Schritt. Diese Überlegung basiert auf dem Wissen, dass heute selbst zwischen Flughäfen Wettbewerb herrscht und die Kosten dieses Flughafens über den Besuch einer Airline entscheiden. Vor allem die kleineren regionalen Flughäfen sind unter starkem Druck, der durch Äußerungen der LCCs noch zunimmt. So wird den Flughäfen deutlich gemacht, dass die Passagiere nicht deren Eigentum sind, sondern der Airline gehören. Darüber hinaus lässt sich das Airport Geschäft mit dem Rohstoffhandel vergleichen, da kein Fluggast bereit ist, mehr als woanders für das Besuchen einer Gegend zu zahlen.⁹² *EasyJet* selbst wiederum verlangt von den Flughafengesellschaften, bessere Konditionen anzubieten, was für die Flughäfen in manchen Fällen nur durch das Einrichten spezieller Infrastruktur möglich ist.⁹³

Die Flughäfen Genf und Marseille planen vor diesem Hintergrund die Eröffnung separater Low-Cost Terminals. Diese sollen lediglich mit grundlegenden Servicemerkmalen

Flughafen-Weltrangliste 2004, Beilage zu Flughafen aktuell 7, Wiehl; Rothfischer, B. (2005), Glück im Spiel. In: Aero International 2, Hamburg. S. 25

⁹⁰ Homecarrier: Eine oder mehrere Airlines, die am entsprechenden Flughafen ihre Basis haben. Quelle: Fraport (2005), Glossar, URL: http://www.ausbau.flughafenfrankfurt.com/cms/glossar/dok/7/7490.home_carrier.htm, Download am 02.07.20

⁹¹ vgl. Rothfischer (2005), S. 27

⁹² vgl. ARC (2004)

⁹³ vgl. Swissinfo (2005), Big carriers cry foul over Geneva's low-cost plan, URL:

<http://www.swissinfo.org/sen/swissinfo.html?siteSect=105&sid=5023650>, Download am 30.06.2005

ausgestattet sein, die Bereitstellung von Fluggastbrücken aber bspw. nicht vorsehen. Langfristig soll der Check-In von den Passagieren in Eigenregie durchgeführt und auch das Gepäck selbst zum Flugzeug gebracht werden. In Genf werden für die Low-Cost Passagiere dann nur noch 6 Euro statt der üblichen 13 Euro Landegebühr verlangt, während es in Marseille nur noch 1 Euro anstelle der national 2,75 Euro und international 5,96 Euro anfallenden Passagiergebühr ist.⁹⁴

Bei den Low-Cost Airports handelt es sich meist um kleine und regionale Flughäfen, die von den LCCs abhängig sind. Typischerweise haben LCAs nur einen geringen Geschäftsreiseanteil (unter 20%). Der Großteil der Passagiere akzeptiert eine lange Anreise⁹⁵ von zwei oder mehr Stunden, da die angebotenen billigen Flüge den Ausschlag geben. Aufgrund des Point-to-Point Verkehrs ist der Anteil ausländischer Reisender zudem relativ hoch, ebenso wie der Anteil jüngerer Reisender. Die Mentalität der Low-Cost Reisenden deckt sich mit dem Angebot, das keine luxuriöse Ausstattung der Terminals vorsieht.⁹⁶

Doch auch an Hub-Flughäfen werden Überlegungen in Bezug auf Produktdifferenzierung angestellt. So wird am Flughafen MUC das neue Terminal 2 ausschließlich für *Lufthansa* und seine Partner (mit einem hohen Geschäftsreiseanteil) genutzt, während der Low-Cost Verkehr in Terminal 1 abgewickelt wird. Gegebenenfalls soll durch spezielle, auf Low-Cost Kunden ausgelegte, landseitige Infrastruktur ein weiteres Wachstum im Low-Cost Sektor gesichert werden.⁹⁷

5. Fazit

In diesem Paper wurde der Frage nachgegangen, ob und inwieweit ein Einfluss seitens der LCCs auf die Flughäfen besteht. Wie bereits erwähnt, stellt es sich jedoch als schwierig heraus, konkrete Zahlen und Fakten für spezielle Airlines und Flughäfen zu finden, so dass mit Hilfe des vorhandenen Materials lediglich festgestellt werden kann, dass *Ryanair* einen immensen Einfluss ausübt.

Weiterhin ist die Frage zu klären, welche Rolle die LCAs in Zukunft spielen werden. Es konnte bereits festgestellt werden, dass die Einrichtung solcher Airports von den LCCs gefordert wird, um weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben. Jedoch ist noch zu klären, wie die

⁹⁴ vgl. ARC (2004); Graham (2003), S. 60

⁹⁵ Typische Regionalflughäfen, wie z.B. Bremen, die eine Feeder-Funktion für Hub-Airports ausfüllen, werden wegen ihrer räumlichen Nähe und der daraus folgenden kurzen Anreisezeit ausgewählt.

⁹⁶ Vgl. Klopheus, R., Schaper, T. (2004), Was ist ein Low-Cost Airport?. In: Internationales Verkehrswesen 5, Hamburg. S. 196

⁹⁷ vgl. Steinke, S. (2003b), Billig-Boom: Flughäfen denken um. In: Flug Revue 2, Stuttgart. S. 77; Kiani-Kress (2004)

Verbreitung von LCAs aussehen wird und inwieweit das Vorhandensein solcher Airports den Wettbewerb und den Luftverkehr im Allgemeinen beeinflusst. Die Entwicklung der LCCs ist in den USA ruhiger verlaufen als in Europa. Aus diesem Grund sind in Europa auch bereits viele LCCs bereits wieder vom Markt verschwunden, da sie keine Zeit hatten, einen langsamen und organischen Wachstumsprozess zu durchlaufen, der sie gegen kleinere Nachfrageschwächen des Marktes immun macht. Nach Meinung des Verfassers wird sich das Wachstum im Luftverkehr in den nächsten Jahren etwas verlangsamen, so dass die vorhandene Kapazität an Fluggerät nicht mehr voll genutzt werden kann. Dies wird u.U. erst in ein paar Jahren geschehen, doch eine deutliche Zunahme des Wettbewerbs wird bereits vorher zu spüren sein. In welchem Maße der Wettbewerb zwischen Flughäfen um die Gunst der LCCs zunehmen wird, bleibt abzuwarten.

Literaturverzeichnis

ADV (2004), The social and economic impact of airports in Europe, o.O.: 2004

ADV (2004), Monatsstatistik Dezember 2003, URL: <http://www.advnet.org/eng/gfx/stats2003.php>, Download am 25.04.2005

Airport Regions Conference (2004), Euroflash 21, URL: <http://www.airportregions.org/doc1/ARC%20Euroflash21.pdf>, Download am 30.06.2005

Baum, H., Schneider, J. (2004), Die regionalwirtschaftlichen Auswirkungen des Low cost-Marktes im Raum Köln/Bonn, Köln: 2004

Doganis, R. (2001), The airline business in the 21. century, London, New York: 2001

Berger, A. (2003), Steuergelder für Billigflieger, URL: <http://www.berlinonline.de/berlinerzeitung/archiv/.bin/dump.fcgi/2003/1029/wirtschaft/0010/index.html?keywords=billigflieger;ok=OK%21;match=strict;author=;ressort=;von=1.1.2003;bis=31.12.2003;mark=billigflieger>, Download am 18.04.2005

Billig-Flieger-Vergleich (2005a), Germanwings, URL: <http://www.billigfliegervergleich.de/billigflieger/airlines/billigairline-Germanwings.html>, Download am 04.07.2005

Billigflieger (2005b), Ryanair muss Beihilfen zurückzahlen, URL: <http://www.billigflieger.de/news/040608220914.htm>, Download am 18.04.2005

Booz Allen Hamilton (2005), Europäische Flughäfen stehen vor radikalem Wandel, URL: http://www.boozallen.de/content/presseforum/4aax_0506_airport.asp, Download am 27.06.2005

EasyJet (2005a), Passagierstatistik, URL: http://www.easyjet.com/DE/Unsere/Informationspaket/infopack_passengerstats.html, Download am 05.06.2005

EasyJet (2005b), easyjet lounges, URL: <https://www.easyjetlounges.com/index.asp>, Download am 27.06.2005

Europäische Union (2004), Mit ihrer Entscheidung zum Flughafen Charleroi fördert die Kommission Billigfluggesellschaften und regionale Entwicklung - http://europa.eu.int/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/04/157&format=HTML&aged=0&language=DE&guiLanguage=en#file.tmp_Foot_1, Download am 22.06.2005

- Francis, G., Fidato, A., Humphreys, I. (2003)**, Airport–airline interaction: the impact of low-cost carriers on two European airports. In: Journal of Air Transport Management 9, Hamilton, Loughborough: 2003. S. 267-273
- Fraport (2005)**, Glossar, URL: http://www.ausbau.flughafenfrankfurt.com/cms/glossar/dok/7/7490.home_carrier.htm, Download am 02.07.2005
- Garvens, M. (2004)**, Drehkreuz für Billigflieger – Die Bedeutung der Low Cost Airlines für den Köln Bonn Airport, Thomas Morus Akademie, Bensberg: 20. Januar 2004
- Graham, A. (2004)**, Airport Strategies to gain competitive advantage, GARSTagung, Bremen: 19./ 20.11.2004
- Graham, A. (2003)**, Managing Airports: An international perspective, second edition, Oxford, Burlington: 2003
- Hellary (2004)**, The Laker Airways Unofficial Website, History, URL: <http://www.hellary.co.uk/laker/history.htm>, aufgerufen am 04.06.2005, nicht speicherbar
- JetBlue (2005)**, Fact Sheet, URL: <http://www.jetblue.com/learnmore/factsheet.html>, Download am 02.05.2005
- John, W. (2005)**, Trends in leisure travel: what holds for the future? Current and future trends in the industry, 8. Hamburg Aviation Conference, Hamburg: 17.02.2005
- Klee, U. (2004)**, jp airline-fleets international 2004/05, 38. Auflage. Glattbrugg: 2004
- Klophaus, R., Schaper, T. (2004)**, Was ist ein Low-Cost Airport?. In: Internationales Verkehrswesen 5, Hamburg: 2004. S. 191-196
- Knorr, A., Arndt, A., Eichinger, A. (2004)**, Airline Consolidation in the Low Cost Carrier Market?, Hamburg Aviation Conference, Hamburg: 19.02.2004
- Kiani-Kress, R. (2004)**, Flughäfen: Spreu von Weizen trennen, URL: http://www.wiwo.de/pswiwo/fn/ww2/sfn/cn_artikel/id/126/id/70705/bt/2/fl/0/fm/0/artprint/1/SH/0/depot/0/, Download am 25.06.2005
- Lei, Z., Papatheodorou, A., Szivas, E. (2004)**, The Impact of Low-cost Carriers on Regional Airports Financial Performance: Evidence from the UK, GARS-Tagung “Competing Airports – Theory or Reality”, o.O.: 19.-20.11.2004
- McKinsey & Company (2003)**, Business Breakfast – Billigflieger in Europa, Frankfurt: 08.07.2003
- Maurer, P. (2003)**, Luftverkehrsmanagement: Basiswissen, 3. Auflage, München: 2003
- Nationmaster (2005a)**, Encyclopedia: America West Airlines, URL: <http://www.nationmaster.com/encyclopedia/America-West-Airlines>, Download am 03.06.2005
- Nationmaster (2005b)**, Encyclopedia: Bmibaby, URL: <http://www.nationmaster.com/encyclopedia/Bmibaby>, Download am 03.06.2005
- Nationmaster (2005c)**, Encyclopedia: Easyjet, URL: <http://www.nationmaster.com/encyclopedia/Easyjet>, Download am 03.06.2005
- Nationmaster (2005d)**, Encyclopedia: Jet2.com, URL: <http://www.nationmaster.com/encyclopedia/Jet2.com>, Download am 03.06.2005
- Nationmaster (2005e)**, Encyclopedia: JetBlue Airways, URL: <http://www.nationmaster.com/encyclopedia/JetBlue-Airways>, Download am 03.06.2005
- o.V. (2002b)**, Vergessene Fluglinien – People Express. In: Aero International 10, Hamburg 2002
- o.V. (2005a)**, Air Berlin Druck auf Flughäfen. In: Wirtschaftswoche 1, Düsseldorf: 2005
- o.V. (2005b)**, Air Berlin fliegt Fracht. In: Flughafen aktuell 6, Wiehl: 2005
- Oum, T. H. (2005)**, Airport Pricing and Regulation in the Presence of LCC vs. FSA Competition, Japan Seminar LCC, o.O.: 2005

- Reed, A. (1995)**, Southwest Style In Europe. In: Air Transport World 8, Cleveland: 1995. S. 63-64
- Reinhardt-Lehmann, A. (2004)**, Aktuelle Entwicklungen im deutschen und europäischen Billigflugmarkt. In: Internationales Verkehrswesen 4, Hamburg: 2004. S. 140-143
- Rheker, D. (2005)**, Trümmer aufsammeln. In: Wirtschaftswoche 22, Düsseldorf: 2005, 26.05.2005
- Rothfischer, B. (1996)**, Southwest. In: Aero International 4, Hamburg: 1996
- Rothfischer, B. (2005)**, Glück im Spiel. In: Aero International 2, Hamburg: 2005
- Ryanair (2005a)**, About us – History of Ryanair, URL: <http://www.ryanair.com/site/EN/about.php>, Download am 05.06.2005
- Ryanair (2005b)**, Homepage, URL: <http://www.ryanair.com/site/EN/>, Download am 15.07.2005
- Seifert, K.-D. (2004)**, Low-Cost Flieger im Steigflug. In: Fliegerrevue 9, Berlin: 2004
- Siegener, E. B. (2003)**, Geschäftsmodellanalyse einer klassischen Airline im Vergleich zu Low Cost Carriern an Hand der Beispiele Lufthansa, Ryanair und Germanwings, Trier: 2003
- Spiegel (2002)**, Ryanair erpresst deutsche Flughäfen, URL: [http://premiumlink.net/\\$62535\\$29314162\\$/0,1518,202247_eza_00050-202247,00.html](http://premiumlink.net/$62535$29314162$/0,1518,202247_eza_00050-202247,00.html), Download am 25.06.2005
- Southwest Airlines (2004)**, We weren't just airborne yesterday, URL: http://www.southwest.com/about_swa/airborne.html, Download am 02.05.2005
- Steinke, S. (2004)**, Mehr Spaß beim Reisen mit Ted. In: Flug Revue 1, Stuttgart: 2004
- Steinke, S. (2003b)**, Billig-Boom: Flughäfen denken um. In: Flug Revue 2, Stuttgart: 2003
- Sterzenbach, R., Conrady, R. (2003)**, Luftverkehr: Ein betriebswirtschaftliches Lehr- und Handbuch, 3. Auflage, München: 2003
- Swissinfo (2005)**, Big carriers cry foul over Geneva's low-cost plan, URL: <http://www.swissinfo.org/sen/swissinfo.html?siteSect=105&sid=5023650>, Download am 30.06.2005
- Tran, M. (2003)**, Ryanair snaps up rival airline Buzz, URL: <http://www.guardian.co.uk/airlines/story/0,1371,886257,00.html>, Download am 09.06.2005
- T-Online (2005)**, Easyjet-Gründer startet Billigkreuzfahrten, URL: <http://onreisen.tonline.de/c/41/43/20/4143208.html>, Download am 12.05.2005
- Wachman, R. (2002)**, Will prices take off now EasyJet's merger is Go?, URL: <http://observer.guardian.co.uk/business/story/0,6903,717882,00.html>, Download am 09.06.2005
- Williams, G. (1994)**, The Airline Industry and the Impact of Deregulation, Revised Edition, Aldershot: 1994