



McKinsey&Company

Copyright 2003

Business Breakfast

Billigflieger in Europa

Frankfurt, 8. Juli 2003



Der steile Aufstieg der Billigflieger provoziert 2 Fragen

1

Ist der Erfolg der Billigflieger nur eine vorübergehende Erscheinung – oder können die Newcomer dauerhaft erfolgreich sein?



2

Werden die Billigflieger die etablierten nationalen Airlines, wie etwa die Lufthansa, in Bedrängnis bringen oder gar verdrängen?



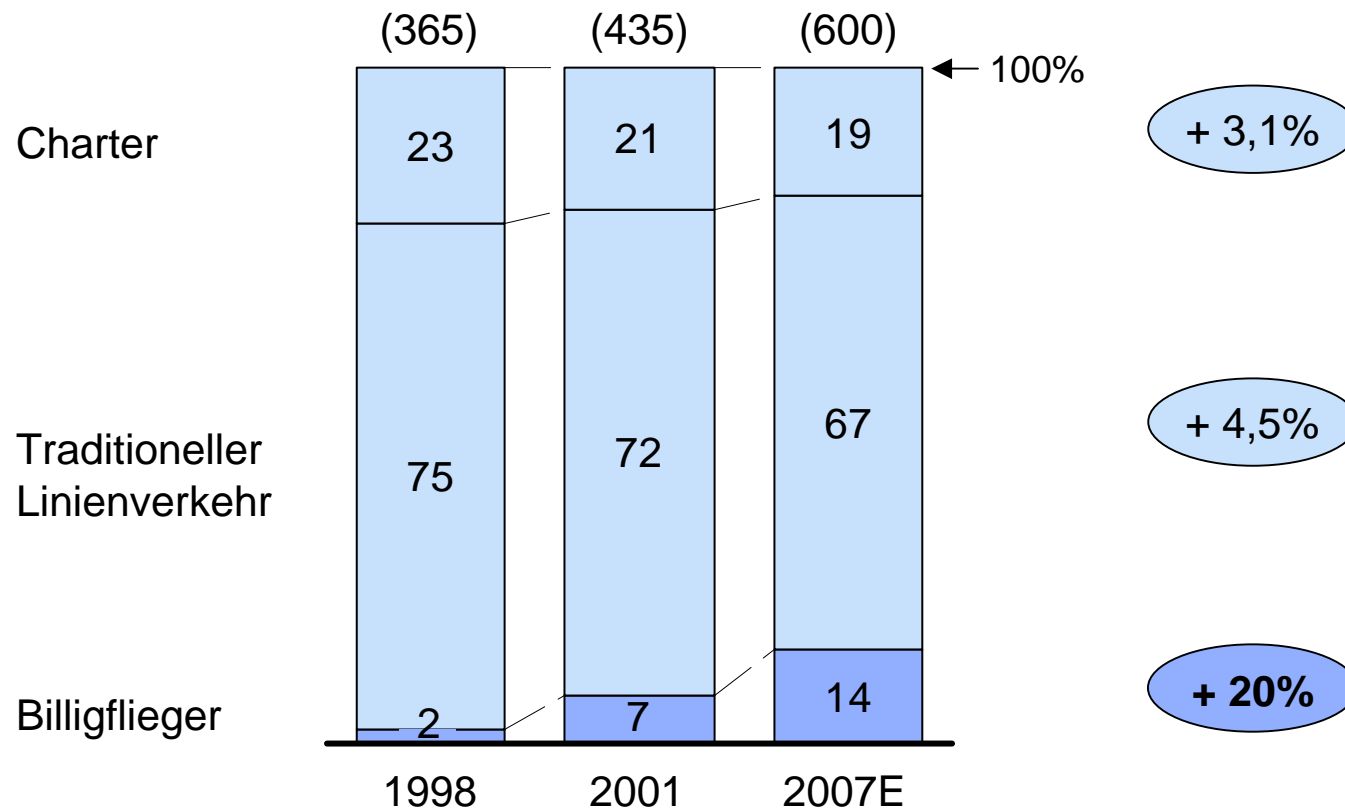


Bis 2007: Rasantes Wachstum des Billigflugsegments

in Prozent, (in Mio. Passagieren)

Innereuropäischer Verkehr gesamt

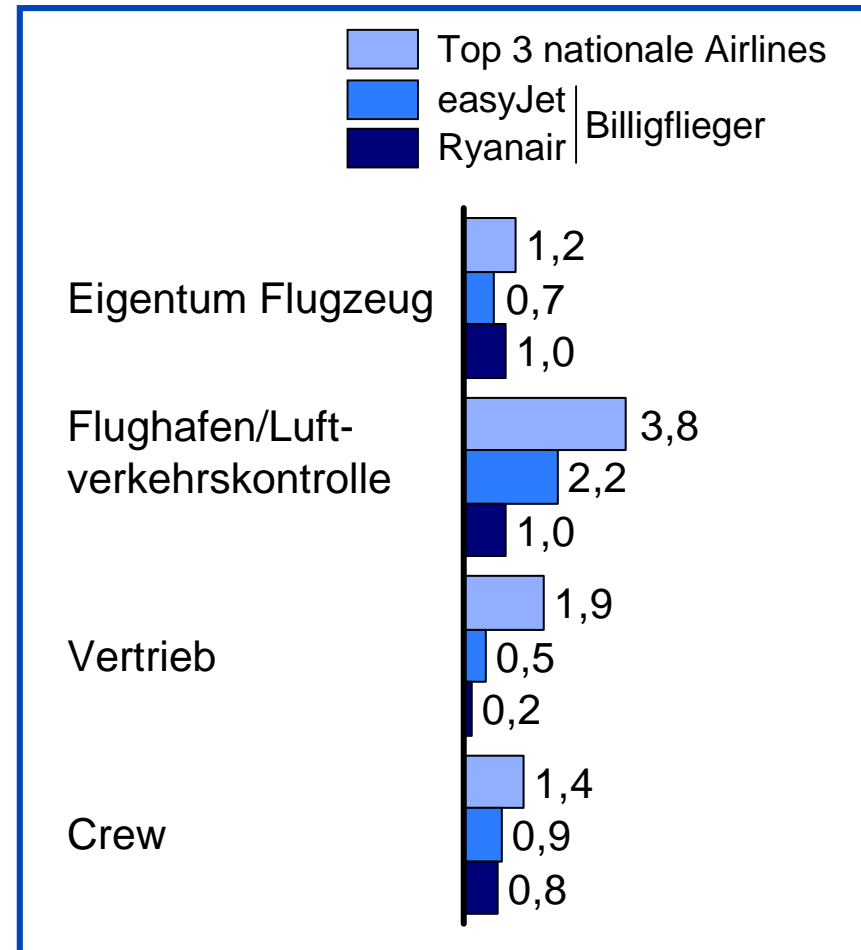
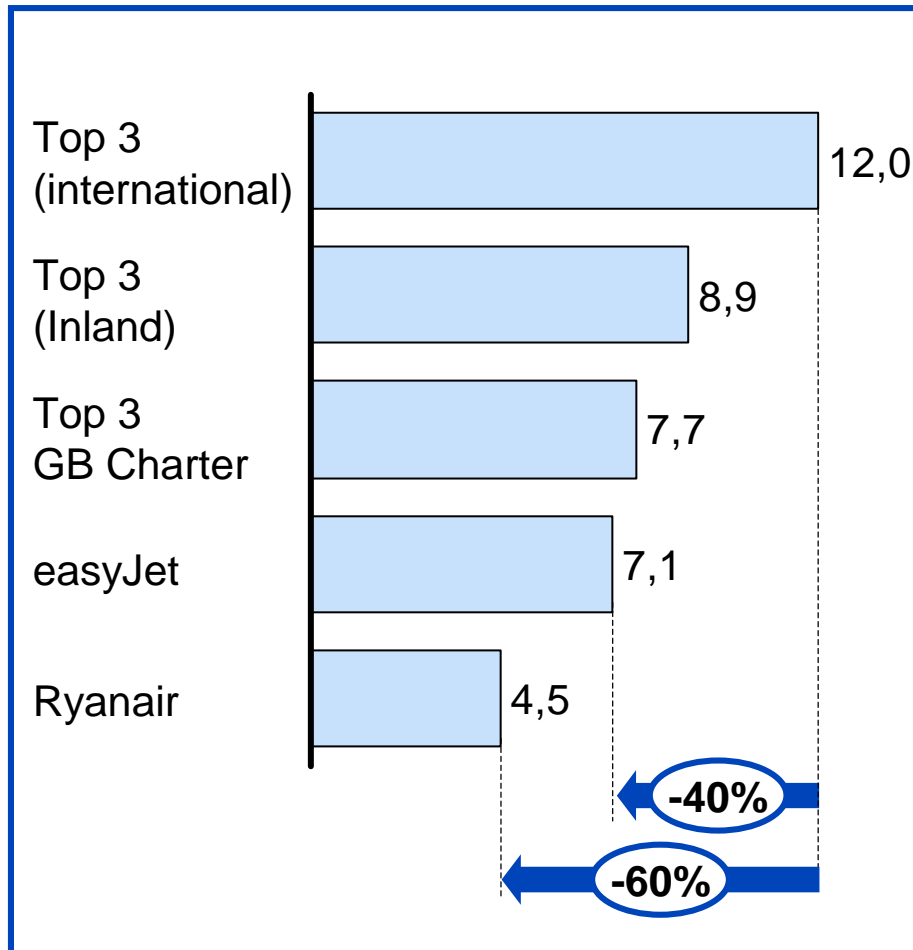
Wachstum p.a.,
2001 - 2007



Erfolg beruht auf einem Stückkostenvorteil von bis zu 60%

Vergleich Stückkosten innereuropäischer Flüge, 2001

Stückkosten in USDc/ASK*, bereinigt um Streckenlänge (800 km)



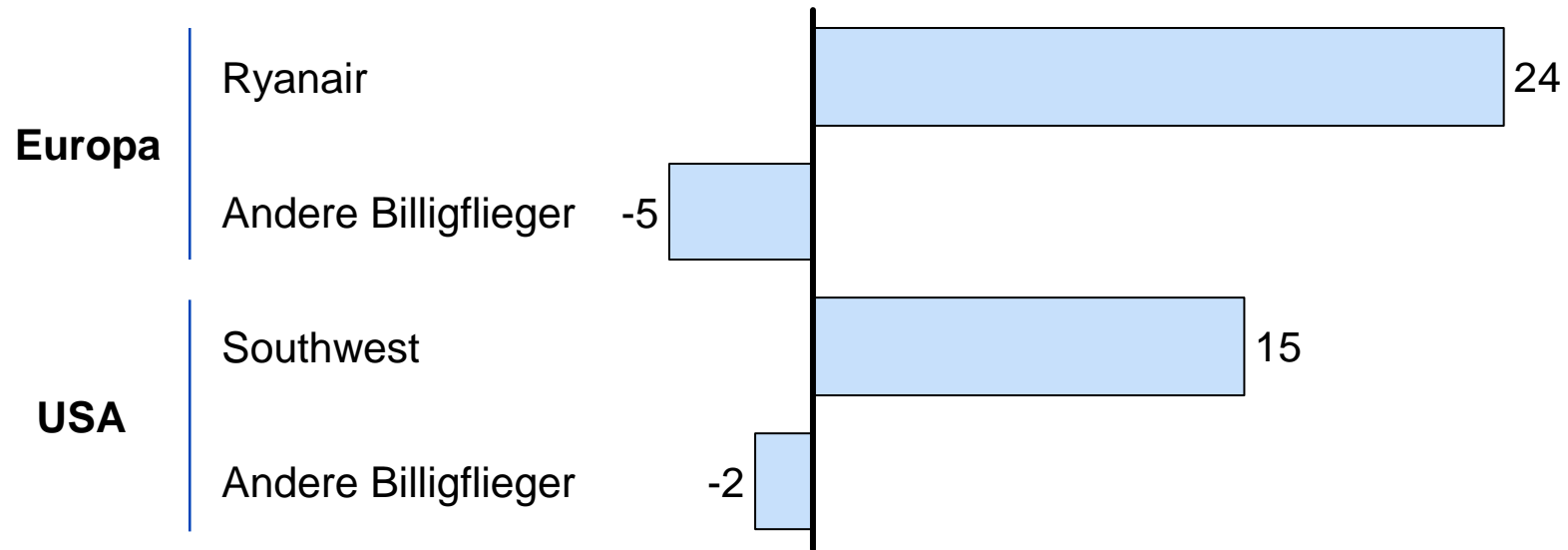
* Angebotene Sitz-Kilometer

Quelle: AEA, ICAO, Jahresberichte, McKinsey-Analyse



Aber: Nur ganz wenige dauerhaft erfolgreiche Anbieter – "The Winner(s) take(s) it all"-Effekt

Operative Marge, Durchschnitt 1997 - 2001, in Prozent vom Ertrag



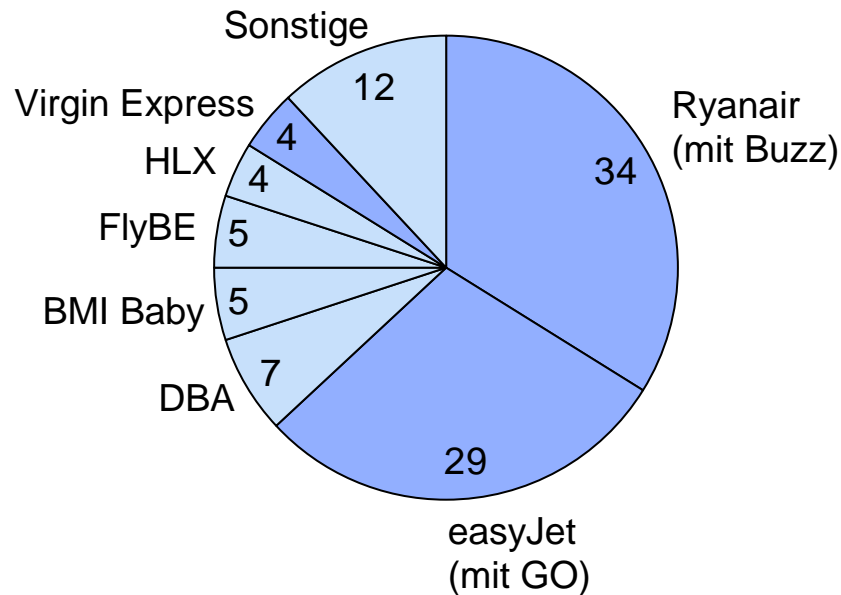


Ausgangsbasis der europäischen Billigflieger für den bevorstehenden Wettbewerb

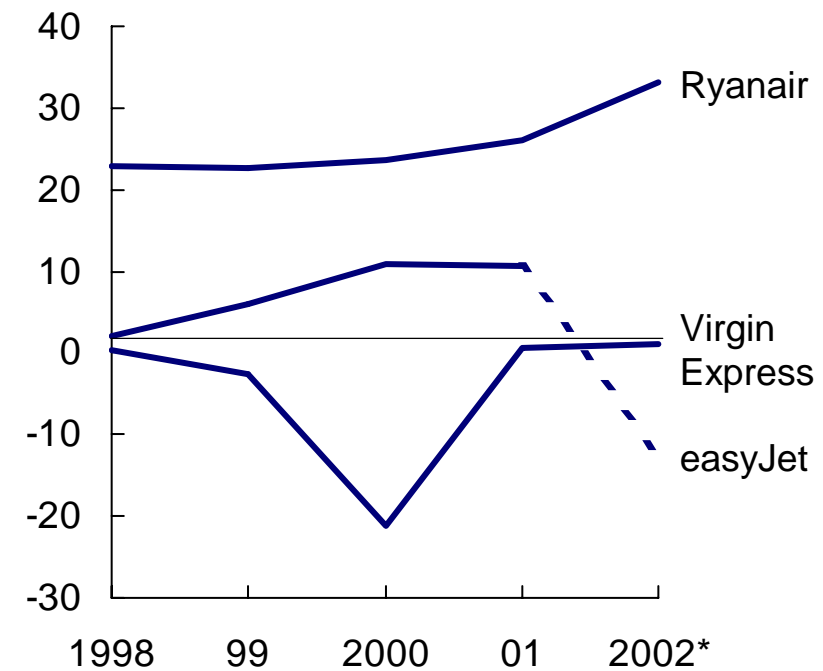
Marktanteile und Leistung

Anteil Kapazität im Billigsegment in Prozent

100% = 1,6 Mio. Plätze/Woche



Operative Marge in Prozent vom Ertrag



* 6 Monate für easyJet

Quelle: OAG, April 2003, Jahresberichte, Airline Business



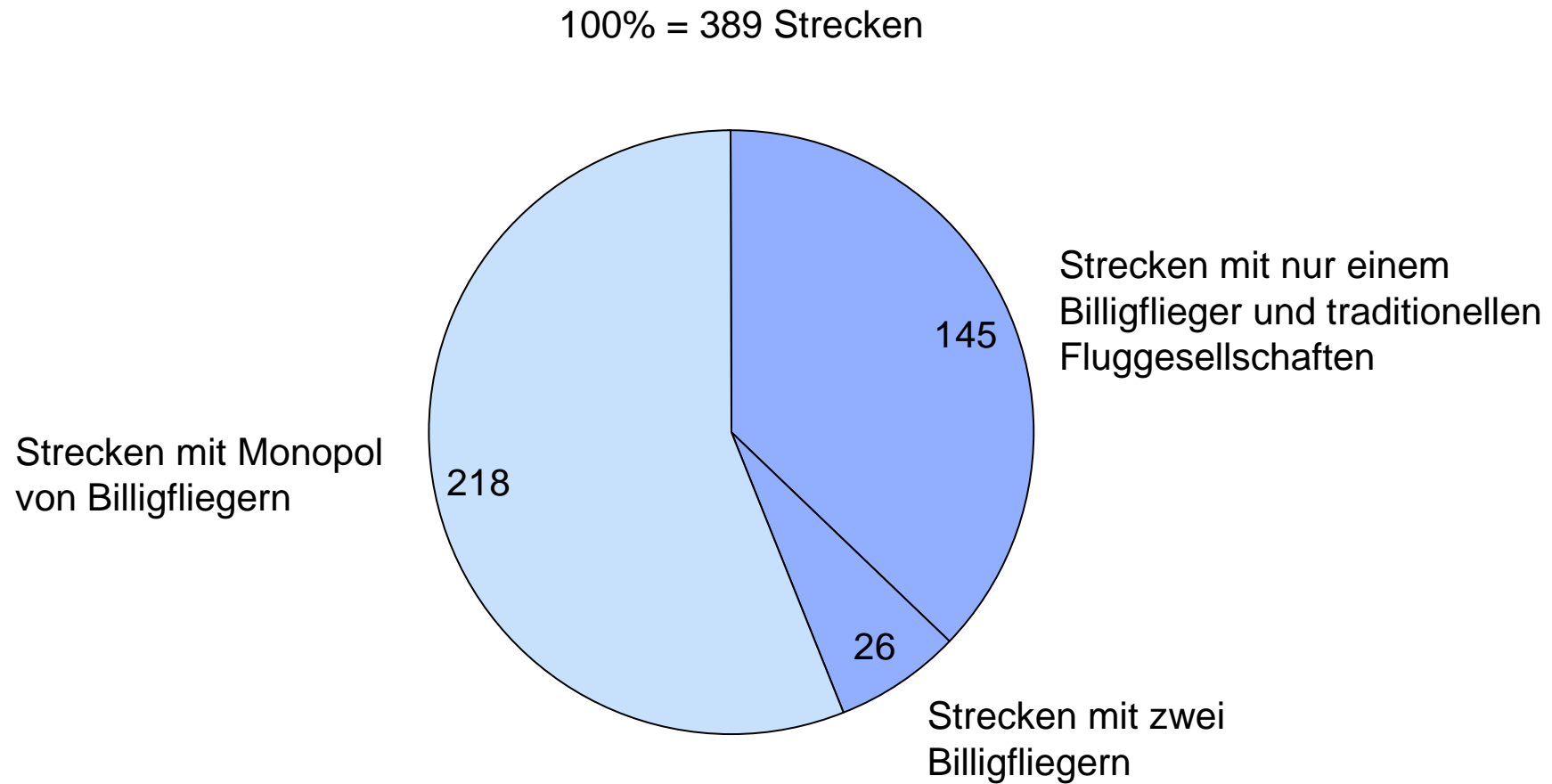
Ab 2007: Verlangsamung des Wachstums – vor allem aus 3 Gründen

-
- 1 Zunehmender Wettbewerb unter Billigfliegern im internationalen Flugverkehr
 - 2 Starke Position der nationalen Airlines auf wichtigen Inlandsstrecken
 - 3 Dominanz der Reiseveranstalter im Pauschalreisemarkt für rein touristische Destinationen



Billigflieger konkurrieren nicht gern miteinander: Nachfragestimulation funktioniert nur beim ersten Mal

Anzahl innereuropäischen Strecken, die von Billigfliegern bedient werden, Sommer 2003

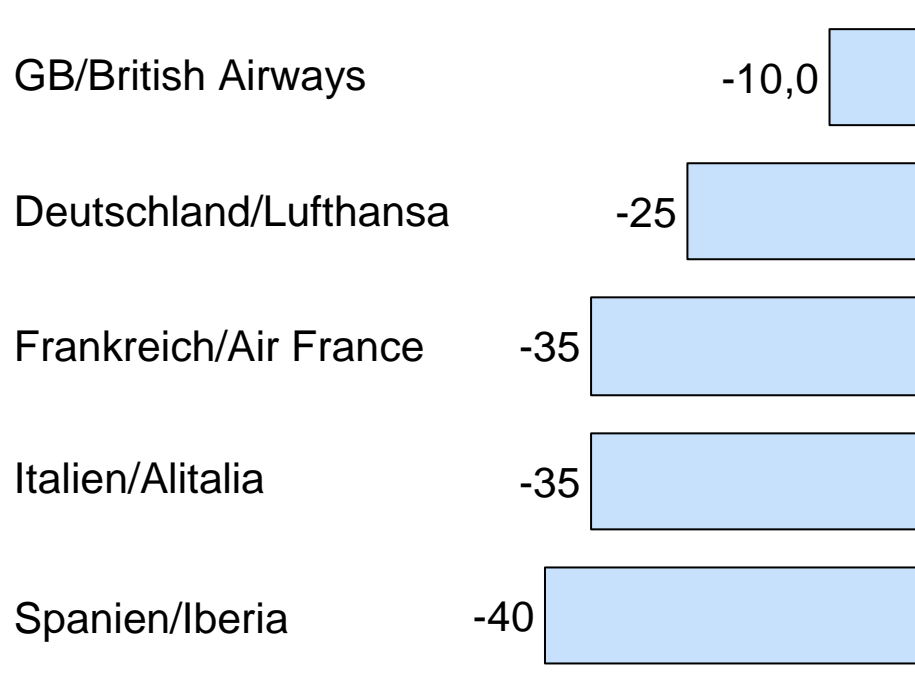




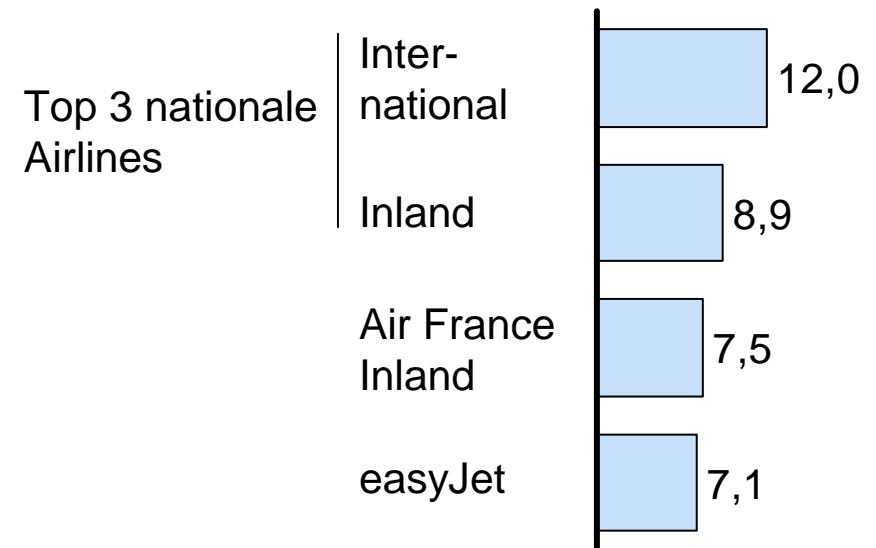
Nationale Airlines auf Inlandsstrecken sehr kosteneffizient

Unterschied Stückkosten Inland/international in Prozent

Land/Gesellschaft



Vergleich Stückkosten in USDc/ASK*, 800 km



* Angebotene Sitz-Kilometer

Quelle: AEA, Jahresberichte, McKinsey

Wachstumshürden für Billigflieger

in Mio. Passagieren, 2002

- Geeignet
○ Nicht geeignet



		Eignung für Billigstrategie	
Regional	400 70		○ Stimulation möglich, falls Leisure-Komponente (sonst Flugzeuge zu groß)
Charter	90		○ Erschwerter Zugang zum Pauschalreisemarkt, nur geringe Anzahl überlappender Destinationen
Inland	100	● Geringes Volumen	○ Stimulation möglich, falls Leisure-Komponente
		● Hohes Volumen	● Marktmacht kosteneffizienter nationaler Airlines
International	140	● Nicht bediente Märkte	○ Wettbewerb minimiert Zahl der attraktiven Flughäfen und Verbindungen
		● Geringes Volumen	● Stimulation möglich, falls Leisure-Komponente
		● Hohes Volumen	● Viele wichtige Strecken bereits bedient

Billigflieger und nationale Airlines: eher Ergänzung statt Verdrängung



- Angebot von Billigfliegern und etablierten Airlines ist komplementär
- Billigangebote erschließen neue Kundengruppen und stimulieren die Nachfrage insgesamt

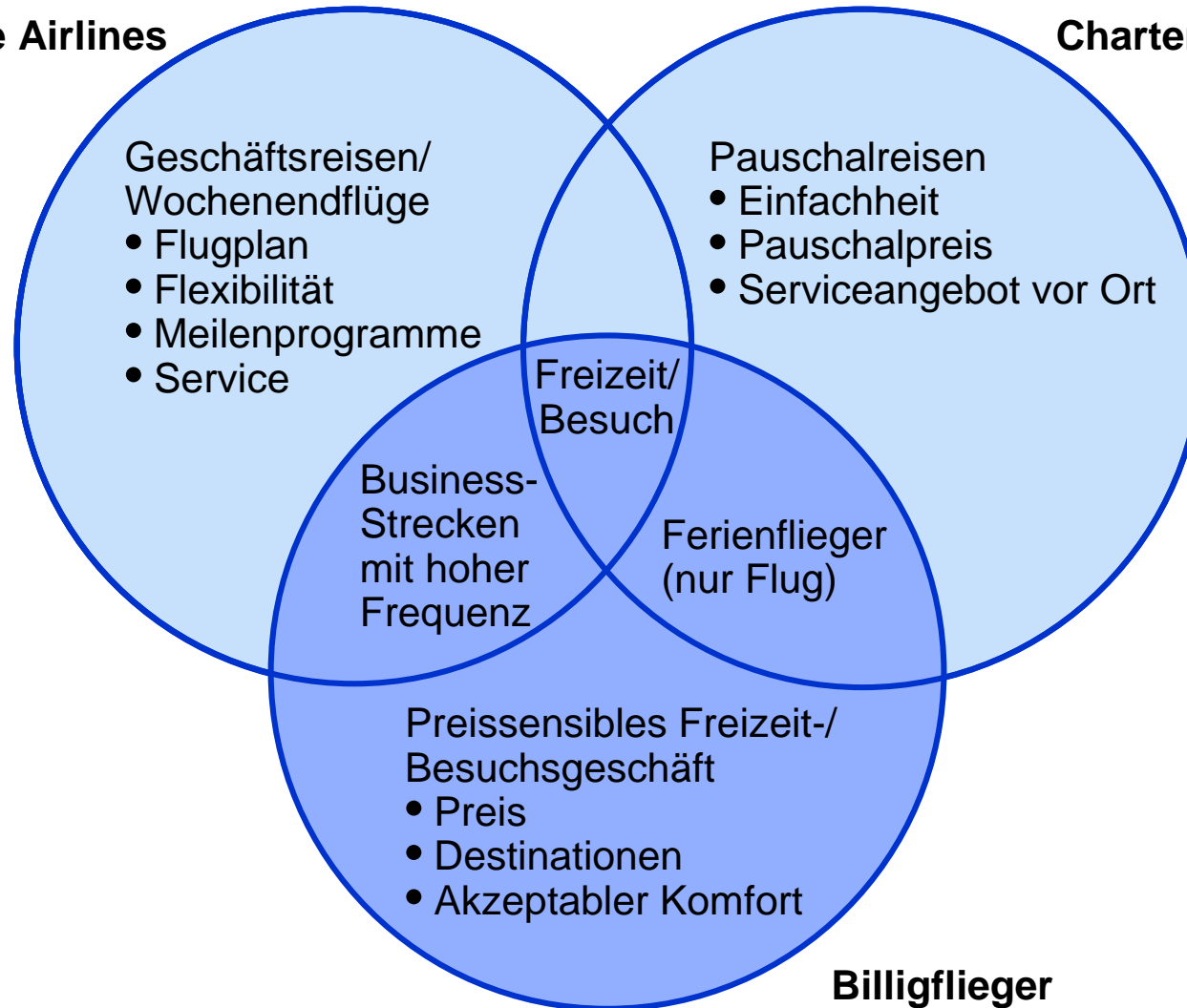




Zielsegmente und Kauffaktoren überschneiden sich nur zum Teil

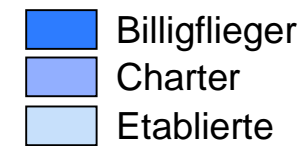
Nationale Airlines

Charter

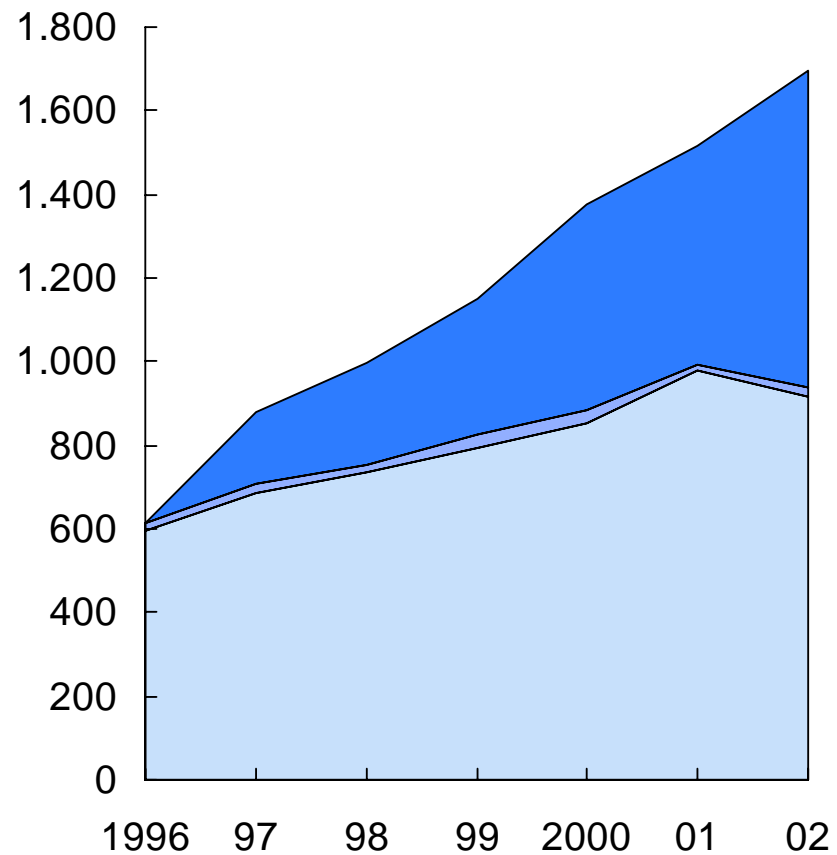


Markteintritt von Billigfliegern kann Wachstum für alle Anbieter bedeuten

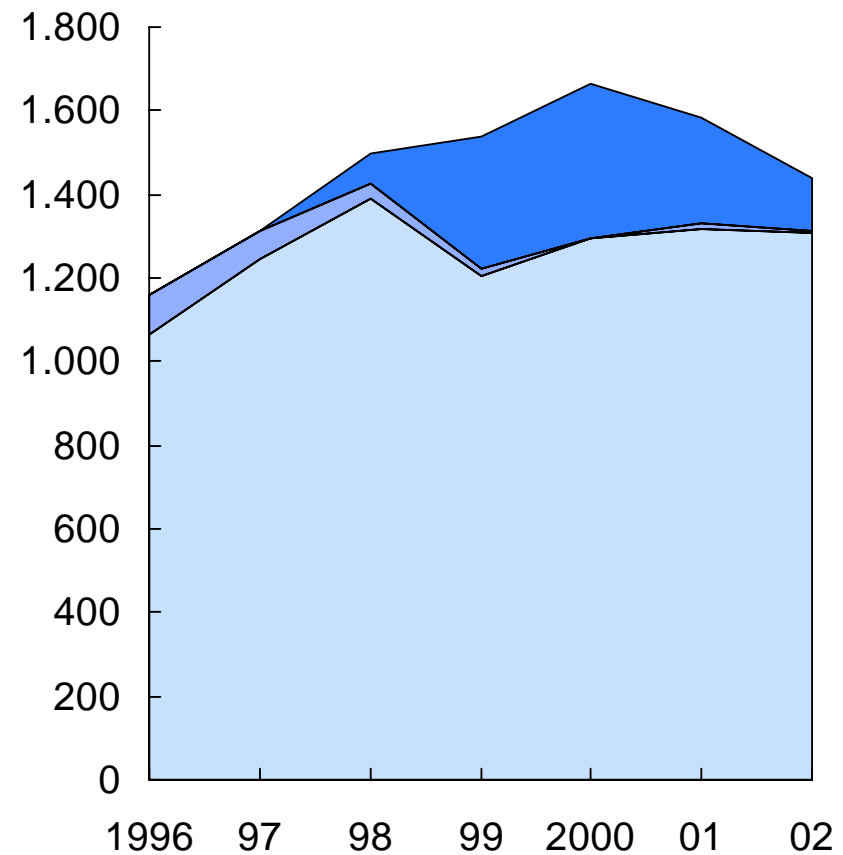
in Tsd. Passagieren



London - Barcelona



London - Mailand

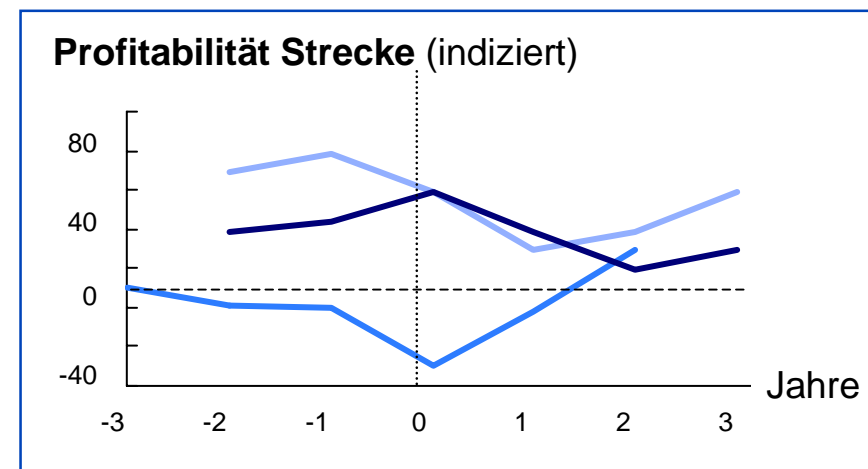
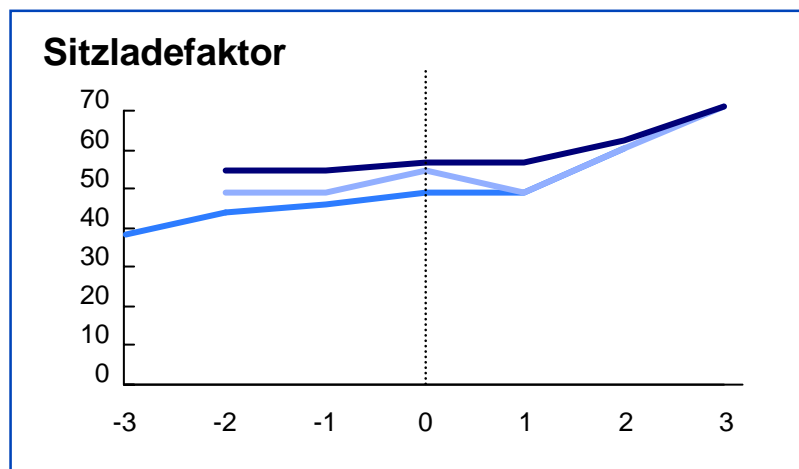
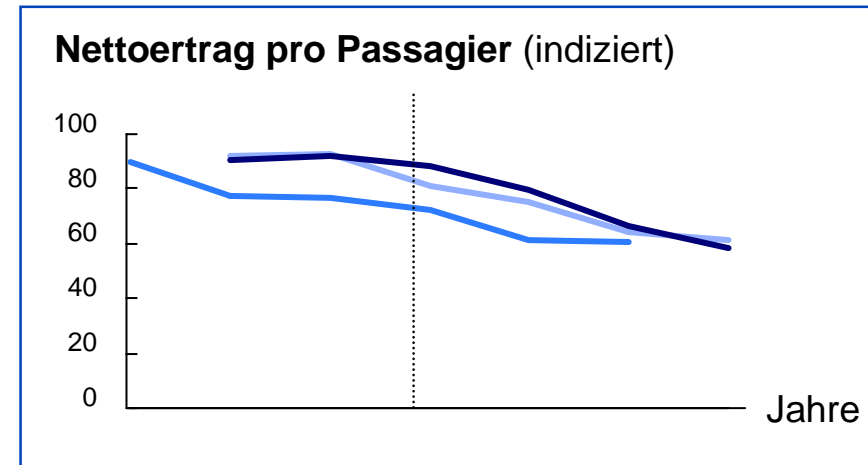
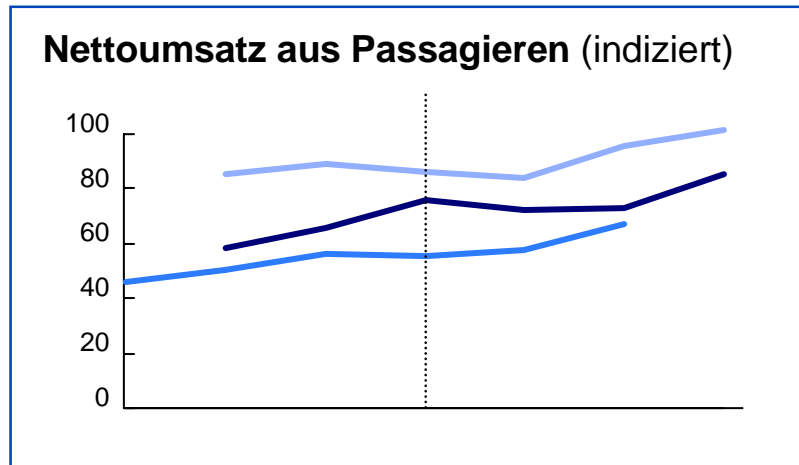




Markteintritt hat für die Etablierten (nach anfänglichem Einbruch) mittelfristig keine Ertragsnachteile

Markteintritt Billigflieger im Jahr 0 (anonymisiert)

— Strecke 1
— Strecke 2
— Strecke 3

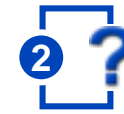


Aber: Auf gemeinsamen innereuropäischen Strecken können die Billigflieger gefährlich werden ...

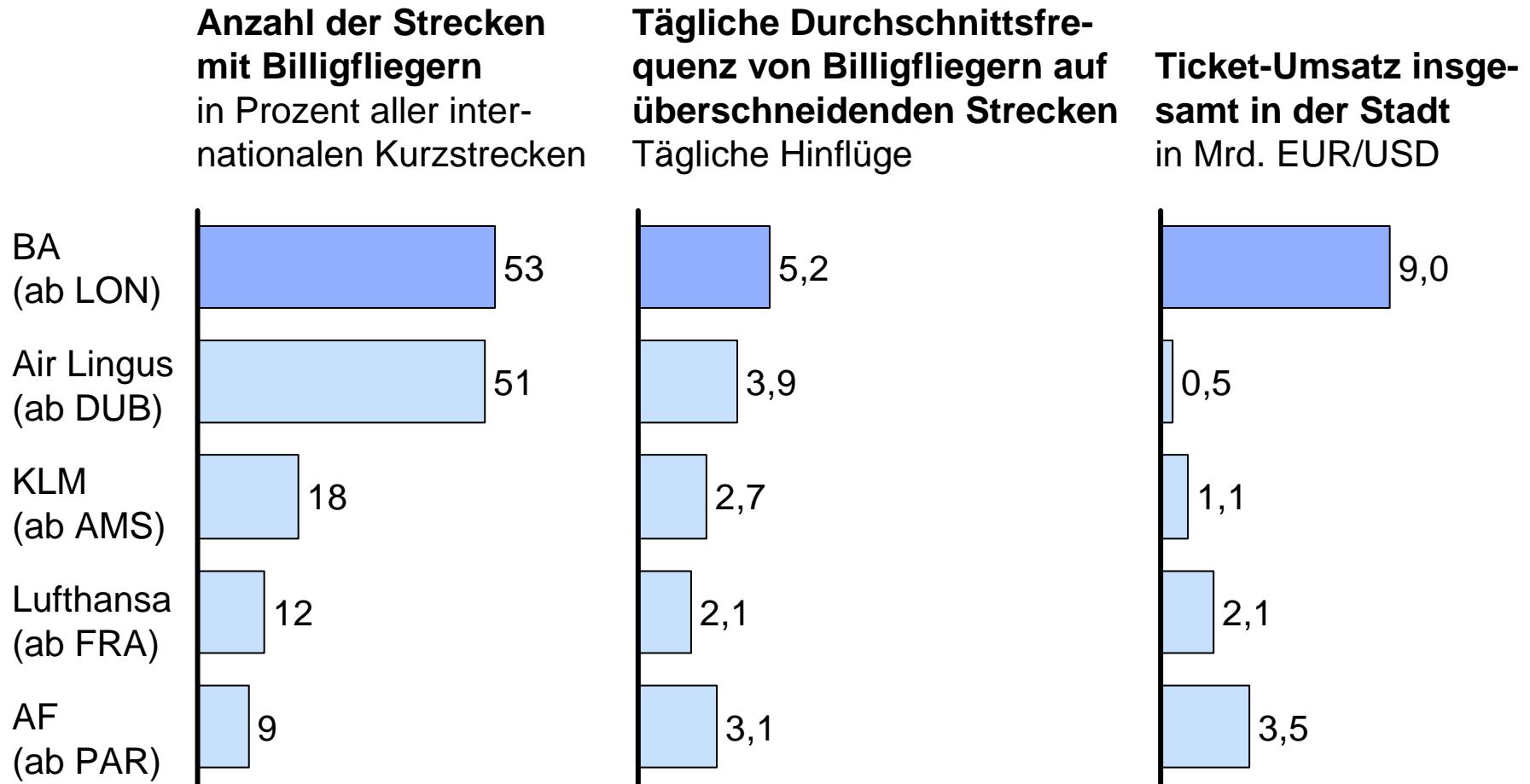


- ... sofern sie Geschäftsreisenden attraktive Standorte und Verbindungen mit hohen Frequenzen bieten
- ... sofern sie den gegenwärtigen Stückkostenvorsprung halten





Billigfliegern gelingt insbesondere in London die Expansion in den Geschäftsreisemarkt





Resümee

- 1 Bei den Billigfliegern ist das Ende des Höhenflugs absehbar – spätestens ab 2007 wird sich das Wachstum abschwächen, nur wenige Anbieter werden erfolgreich sein
- 2 Die Existenz der nationalen Airlines ist durch die Billigflieger nicht bedroht – aber die Etablierten werden Anpassungen in ihren Kosten- und Pricing-Strukturen vornehmen müssen