



McKinsey&Company

Copyright 2005

Business Breakfast

Billigflieger in Europa –
eine Boombranche vor dem Wendepunkt

Frankfurt, 23. Juni 2005

Agenda

**Billigflieger vor dem
Wendepunkt**

**Dr. Lucio Pompeo
McKinsey & Company**

easyJet im europäischen
Billigfliegermarkt

John Kohlsaat
easyJet

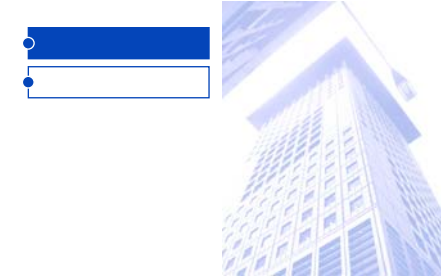


Thesen

1 **Starke Überkapazitäten und die Aufholjagd etablierter Airlines führen zu einem Verdrängungswettbewerb unter den europäischen Fluglinien**

2 Um langfristig im Markt zu bestehen, können Billigflieger drei Strategien verfolgen: Kostenführerschaft, Differenzierung und Diversifizierung

Das Wachstum der Billigflieger verlangsamt sich, es ist getrieben von einer starken Flottenexpansion

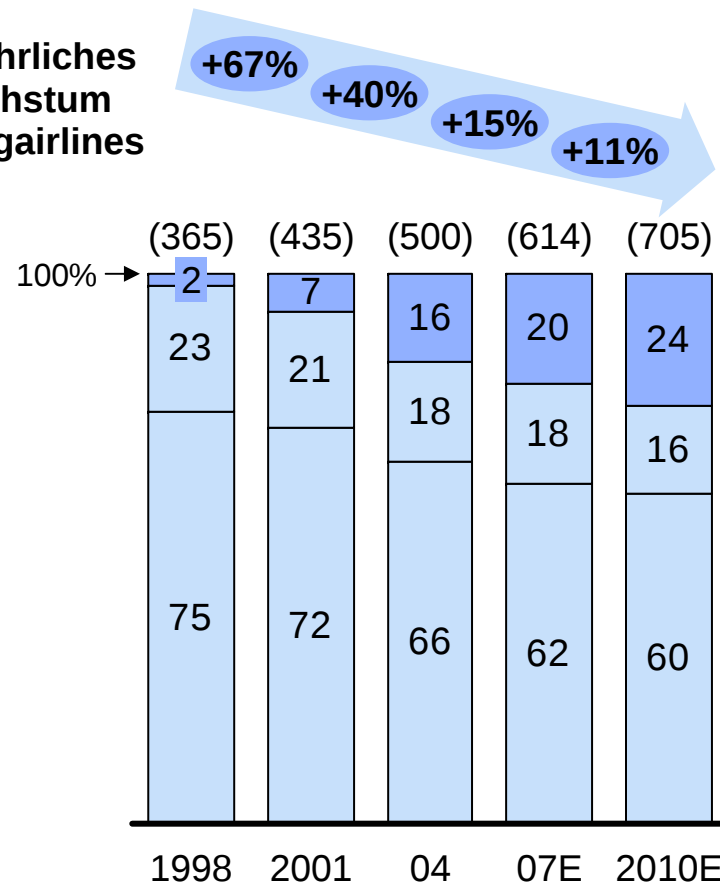


Innereuropäischer Verkehr gesamt
in Prozent (Mio. Passagiere)

Wachstum
2004 - 10
in Prozent p.a.

Bestellung Passagierflugzeuge
mit Auslieferung bis 2012

Ø jährliches
Wachstum
Billigairlines



Billigflieger

13,0

- Etwa 300 Flugzeuge bestellt*
- Option auf 350 weitere*

Charter

4,0

K.A.

Linienflug-
gesellschaften

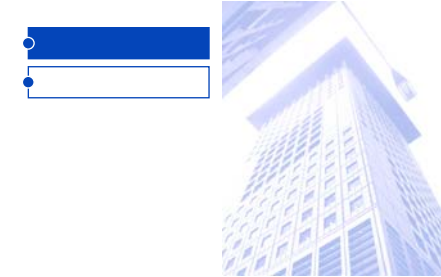
4,2

- Knapp 30 Flugzeuge bestellt
- Option auf rund 160 weitere

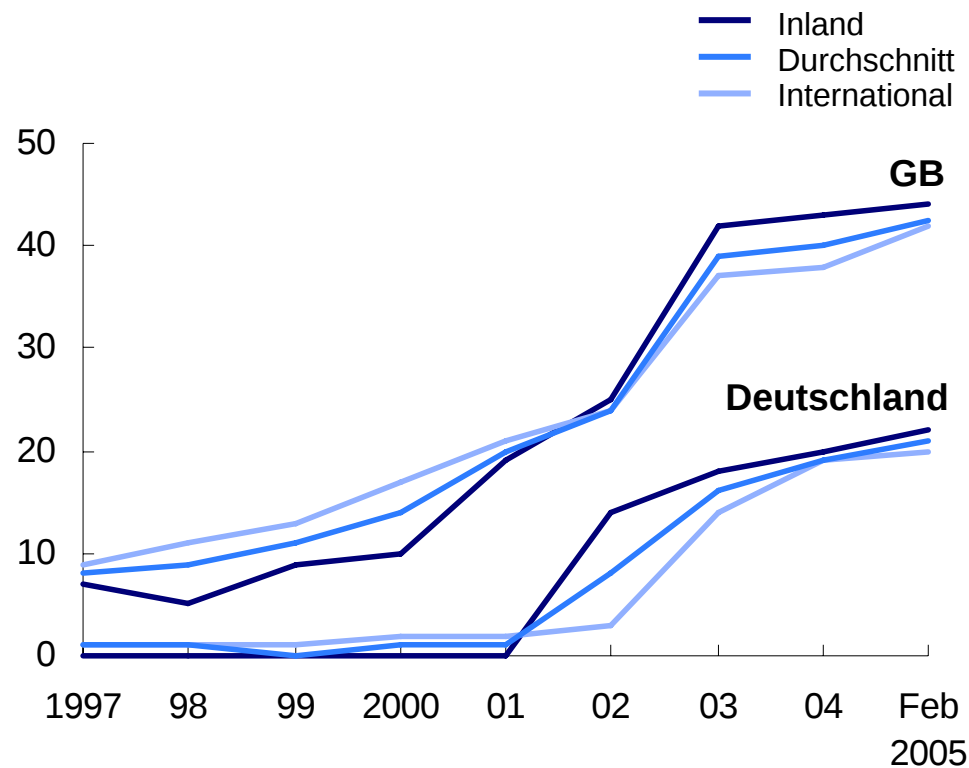
* Top-3-Billigflieger (easyJet, Ryanair, Air Berlin)

Quelle: OAG, ERA, AEA, CAA, Airline Business, ATW, Lundqvist, McKinsey-Analyse

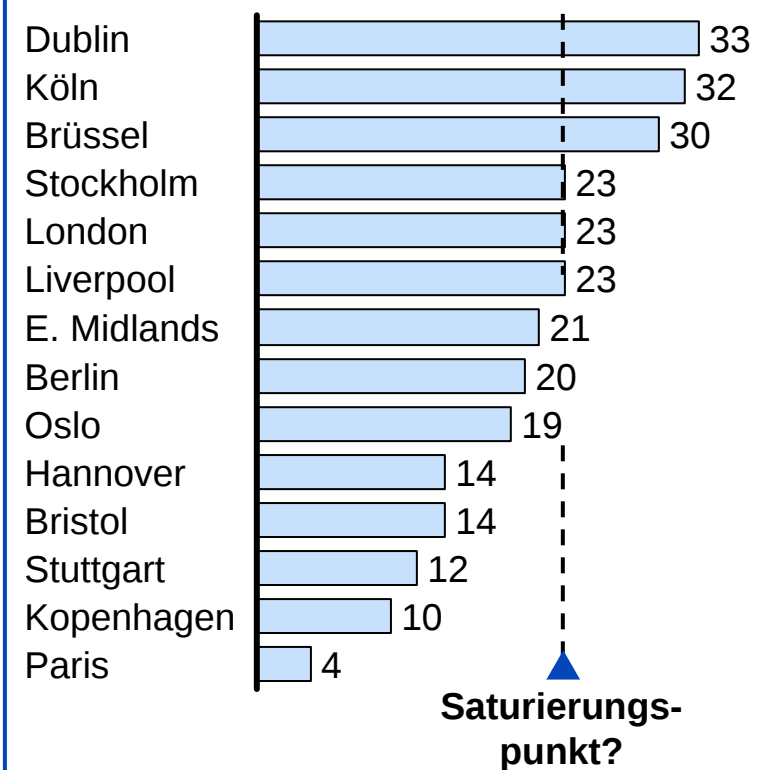
Erste Anzeichen von Sättigung sind erkennbar



Marktanteil Billigflieger an angebotenen Sitzen
Sommerperiode, in Prozent



Penetration Billigflieger*, 2004
Anzahl Sitze pro Tsd. Einwohner



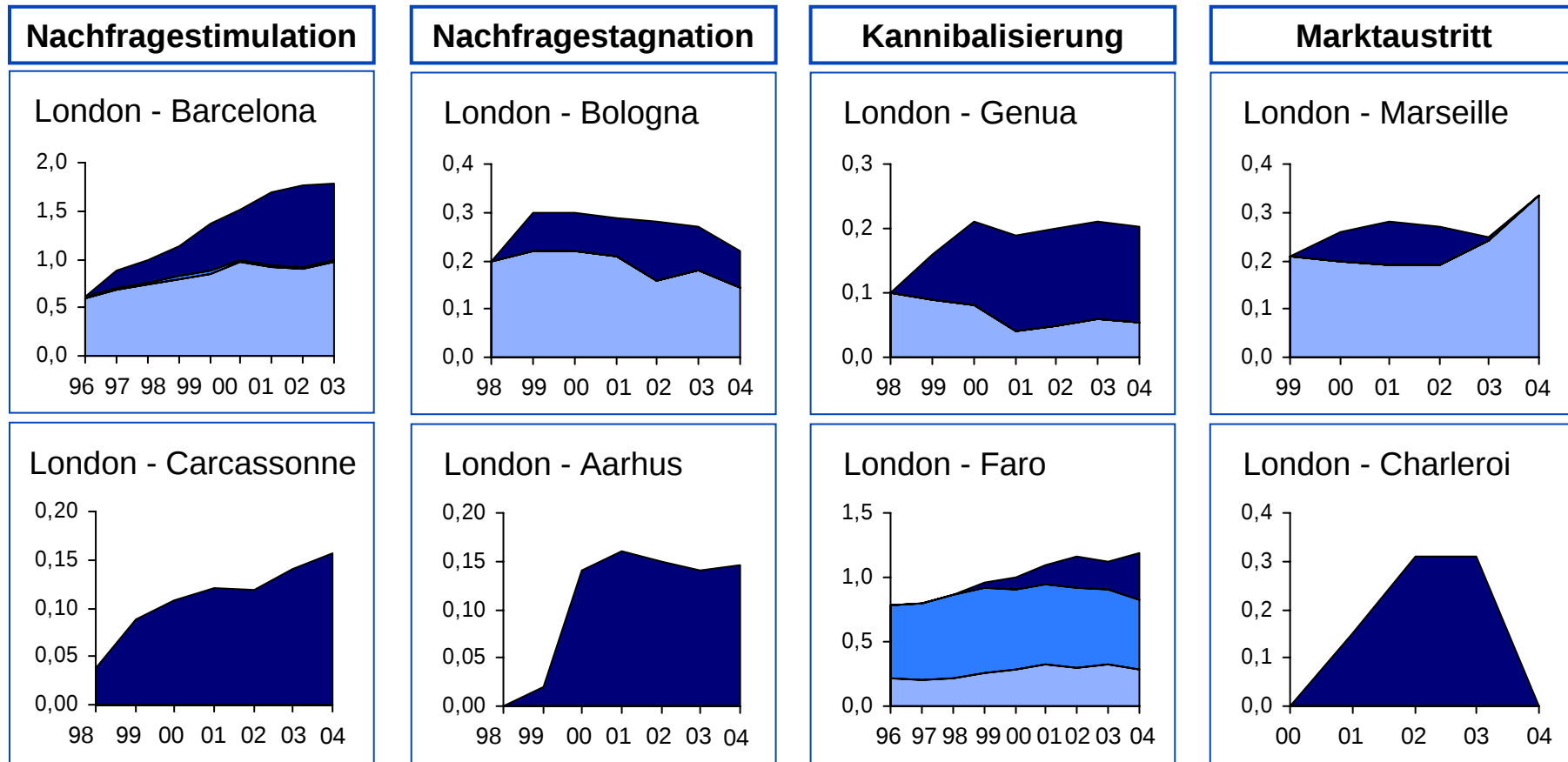
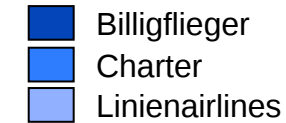
* Einwohner des jeweiligen Einzugsgebiets, inklusive Berücksichtigung der Flughafen-/Airline-Wettbewerbsstruktur

Quelle: OAG, CIA World Factbook 2004, Daten des National Census, Demographics.com, McKinsey-Analyse

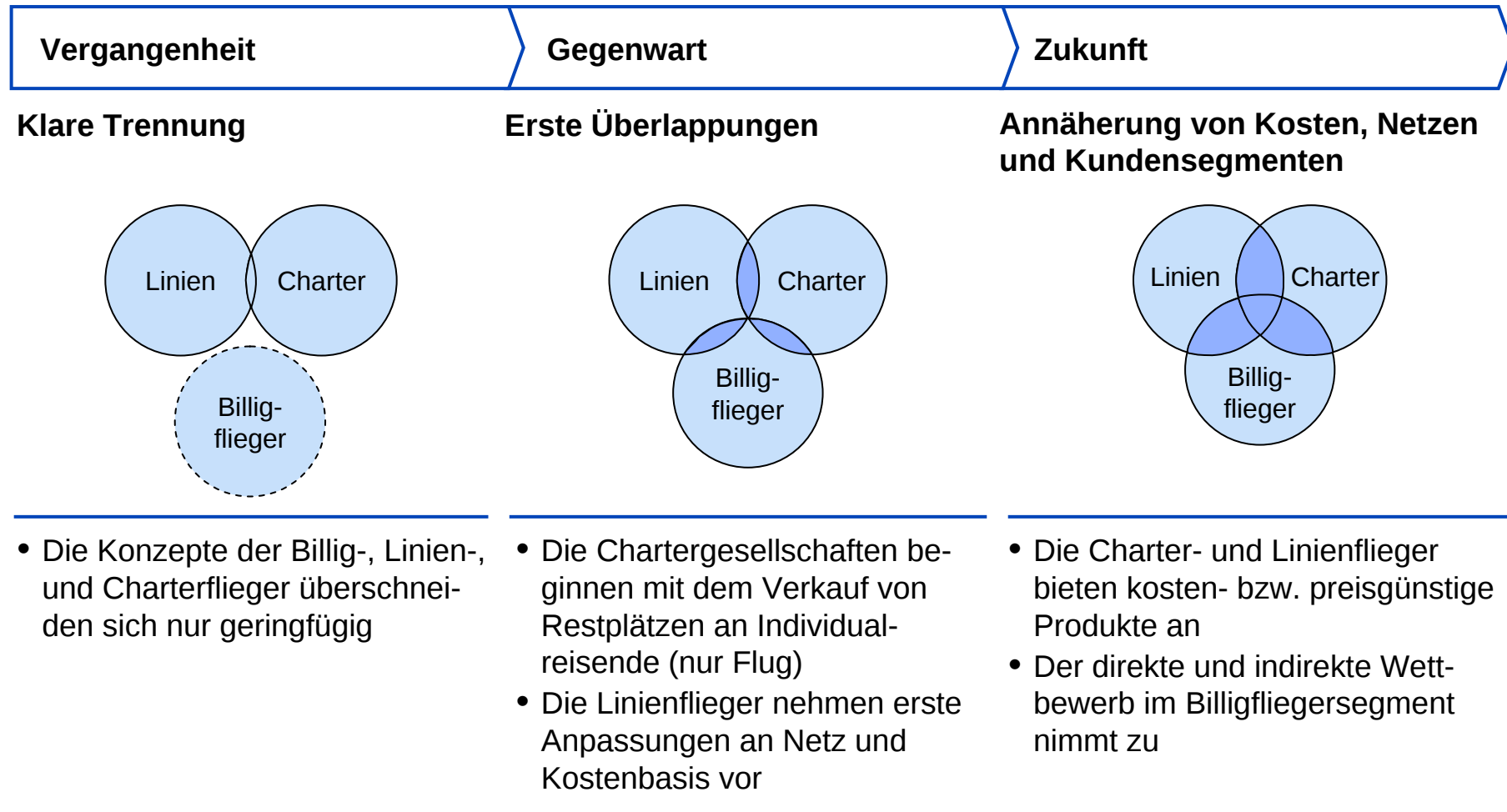
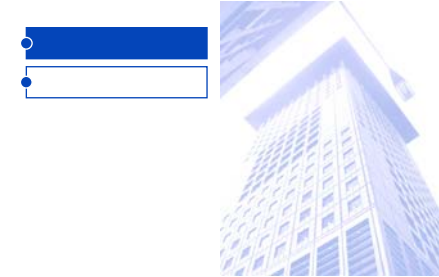
Die Billigflieger sind nicht auf allen Strecken erfolgreich

in Mio. Passagieren

BEISPIELE

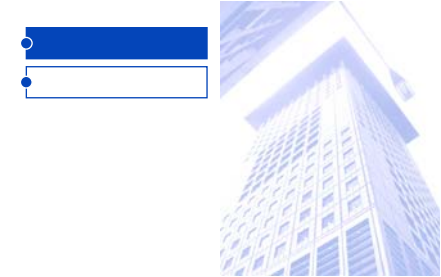


Die Angebote der Fluggesellschaften gleichen sich zunehmend an



Alle Airlines kämpfen teilweise um dieselben Marktsegmente

Kundensegmente, kaufentscheidende Faktoren



**Linienflug-
gesellschaften**

Geschäftsreisen/
Wochenendflüge

- Flugplan
- Flexibilität
- Meilenprogramme
- Service

Charter

Pauschalreisen

- Einfachheit
- Pauschalpreis
- Serviceangebot vor Ort

Freizeit/
Besuch

Business-
Strecken
mit hoher
Frequenz

Ferienflieger
(nur Flug)

Preissensibles Freizeit-/
Besuchsgeschäft

- Preis
- Destinationen
- Akzeptabler Komfort

Billigflieger

Die Linienairlines übernehmen Konzepte der Billigflieger

Beispiel British Airways



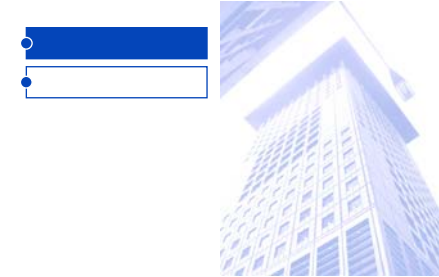
Transformationsziele

- 100% E-Ticket-Nutzung (heute: 67%)
- 50% Quick Check-in (heute: 20%)
- 80% Quick Exec-Club (heute: 70%)
- 50% Online-Buchungen (erreicht)
- 50% Reduzierung Anzahl Preisklassen (erreicht)
- 35% Besuche bei ba.com vor Abflug

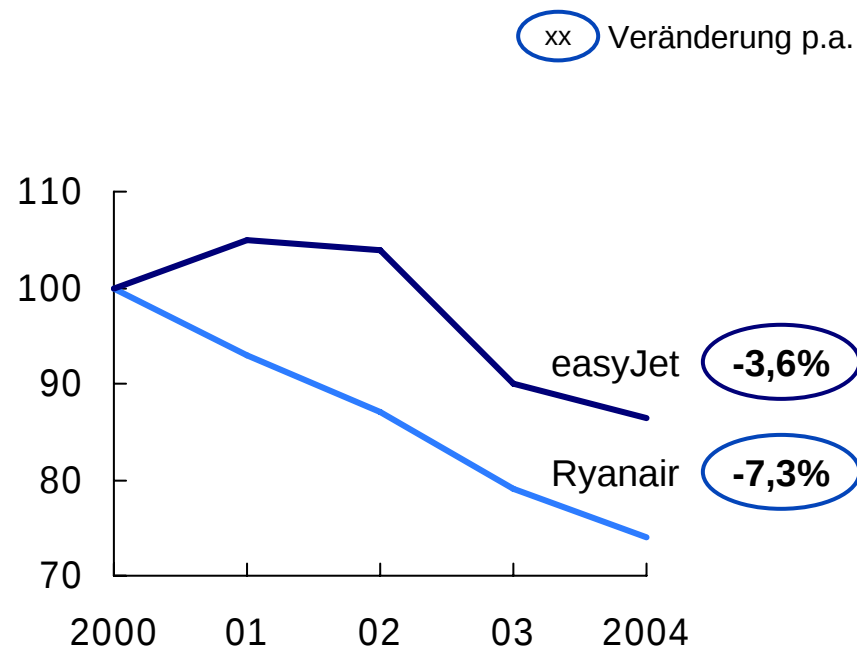
"The Guardian"-Ranking: "Beste Billigfluglinie" in GB

	<u>2003</u>	<u>2002</u>
British Airways	1	(–)
British Midland	2	(8)
Buzz	3	(6)
Go	4	(1)
easyJet	5	(2)
Britannia	6	(–)
Monarch	7	(7)
My Travel Lite	8	(–)
Aer Lingus	9	(–)
Ryanair	10	(3)

Die Erträge pro Passagierkilometer sind rückläufig, die Break-even-Auslastungen steigen an

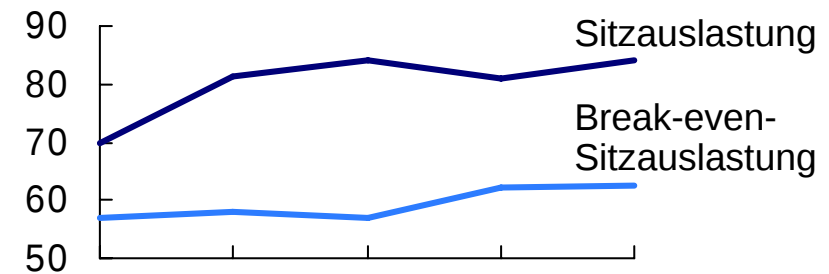


**Ertrag pro Passagierkilometer/RPK*,
2000 - 04**
Index (2000 = 100)

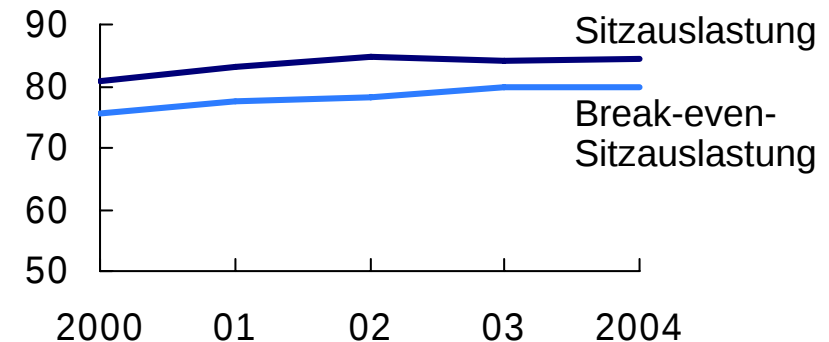


**Entwicklung Sitzauslastung/Break-even-
Sitzauslastung**
in Prozent

Ryanair



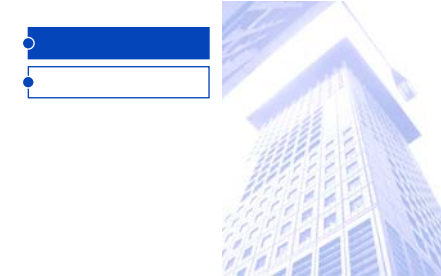
easyJet



* Geflogene Passagierkilometer

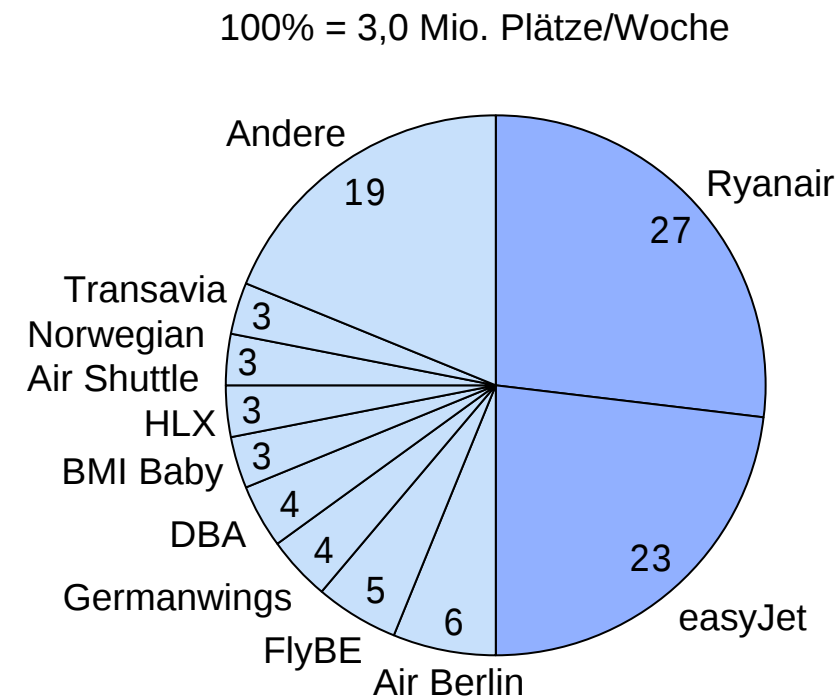
Quelle: Ryanair, easyJet, McKinsey-Analyse

"The Winner takes it all": Zwei Billigflieger dominieren den Markt



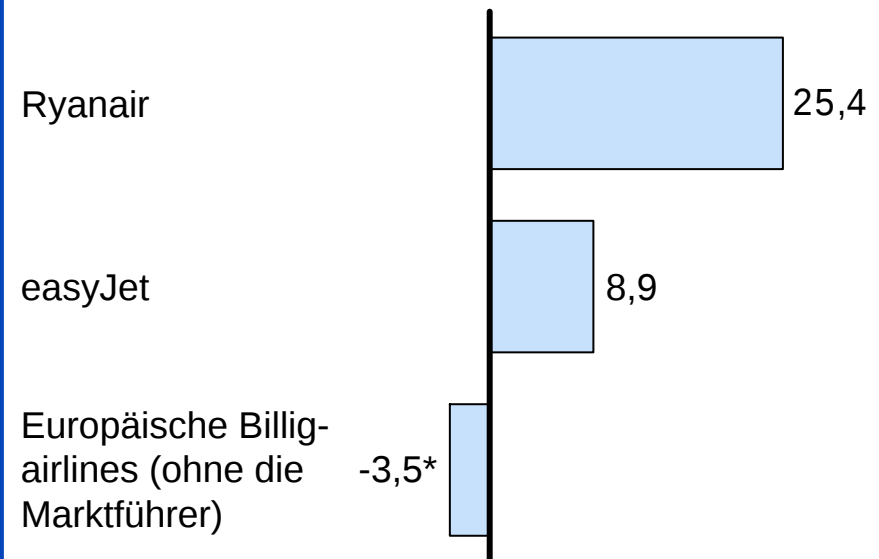
Anteil Kapazität im Billigsegment

Juni 2005, in Prozent



Operative Marge

Durchschnitt 2000 - 04, in Prozent vom Umsatz



* Schätzung

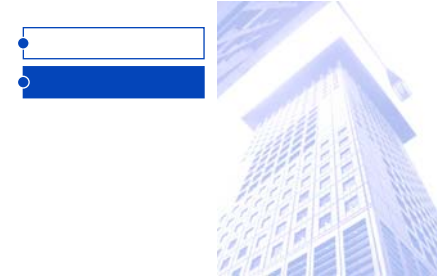


Thesen

1 Starke Überkapazitäten und die Aufholjagd etablierter Airlines führen zu einem Verdrängungswettbewerb unter den europäischen Fluglinien

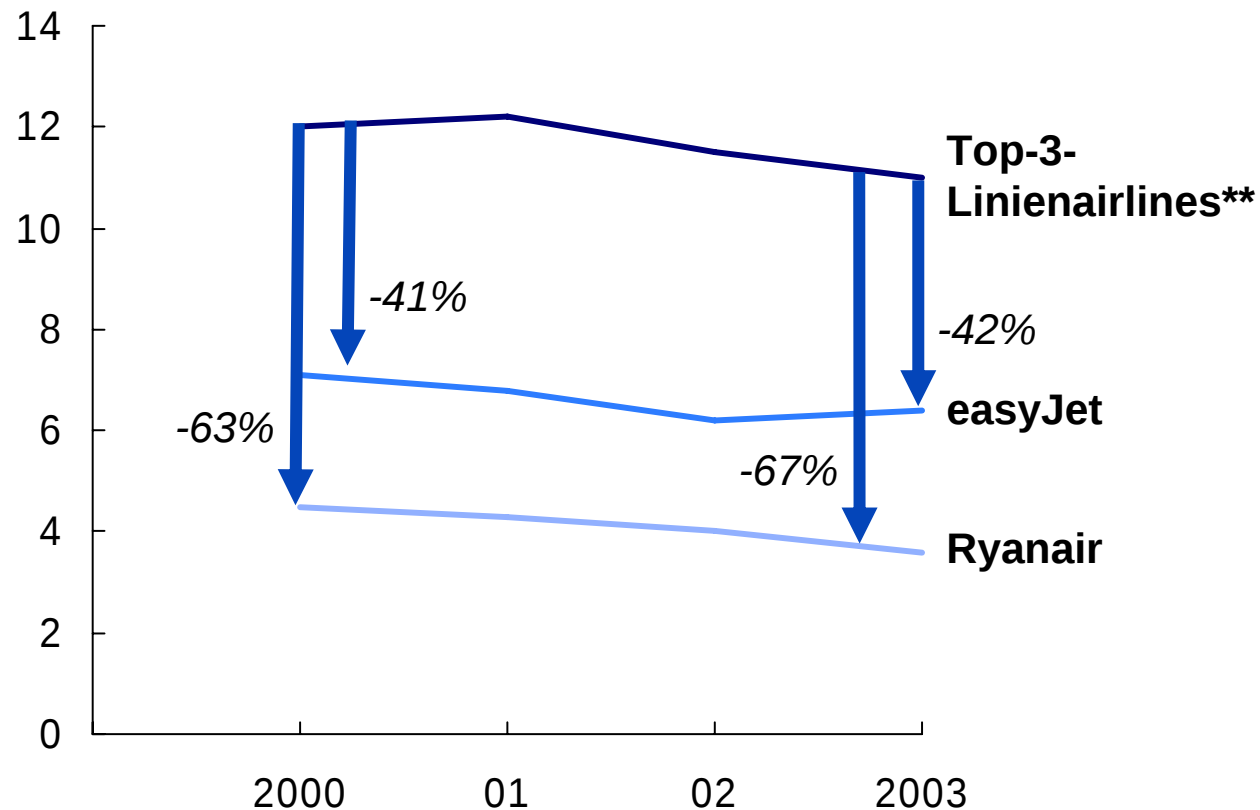
2 Um langfristig im Markt zu bestehen, können Billigflieger drei Strategien verfolgen: Kostenführerschaft, Differenzierung und Diversifizierung

1 Kostenführerschaft: Kostenvorteile der Billigflieger sind weiter auf sehr hohem Niveau



Stückkosten

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



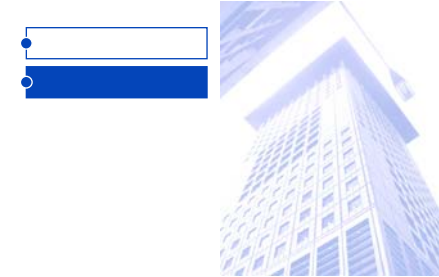
Linienairlines kompensieren Kostennachteil mit deutlichen Preisprämien

* Angebotene Sitzkilometer

** Air France, British Airways, Lufthansa

Quelle: AEA, Ryanair, easyJet, McKinsey

2 Differenzierung: Die Geschäftsmodelle unterscheiden sich zunehmend

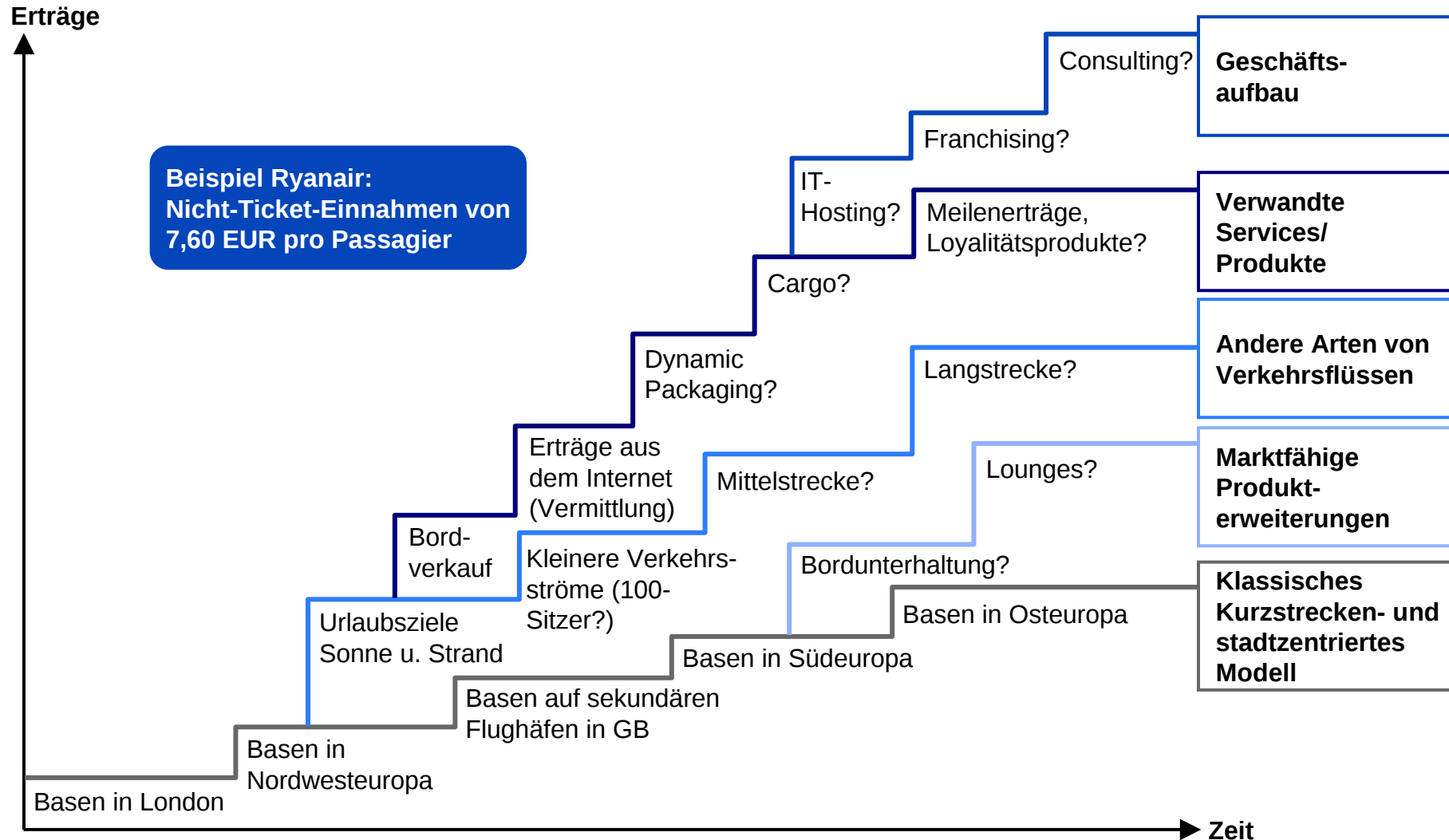


	Southwest	Ryanair	easyJet	JetBlue	AirTran	Air Berlin
Durchschnittliche Flugzeuggröße in Sitzplätzen	137	172 (189*)	149	156 + Regionaljets (100)	119	180
Flughäfen	Sekundäre Flughäfen	Tertiäre Flughäfen	Haupt-/sekundäre Flughäfen	Haupt-flughäfen	Haupt-flughäfen	Haupt-flughäfen
Flughäufigkeit	Hoch (3,7/Tag)	Gering (1,8/Tag)	Mittel (2,6/Tag)	Hoch (3,3/Tag)	Hoch (3,1/Tag)	Gering (0,5/Tag)
Produkt						
• Sitzabstand	• Mittel (32 - 33")	• Gering (29")	• Gering (29")	• Groß (32 - 34")	• 2 Klassen (30 u. 37")	• Gering (30")
• Angebot an Bord	• Snacks	• Nein	• Nein	• Bordunterhaltung	• Verpflegung	• Verpflegung
• Vielfliegerprogramm	• Ja	• Nein	• Nein	• Ja	• Ja	• Ja
Anschlussflüge	Teilweise	–	–	–	Vorgesehen	Teilweise
Zielsegmente						
• Besuche	✓	✓	✓	✓	✓	✓
• Freizeit	✓	✓	✓	✓	✓	✓
• Geschäft	✓	(✓)	✓	✓	✓	(✓)
• Reiseveranstalter	–	–	(✓)	–	–	✓

3 Diversifizierung: Zusätzliche Einnahmequellen werden erschlossen

Wachstumsstufen

KONZEPTIONELL



Quelle: McKinsey



Resümee

- 1** Die Wachstumsaussichten für Billigflieger haben sich deutlich abgeschwächt. Die Nachfragestimulation wird zunehmend durch einen Verdrängungswettbewerb ersetzt
- 2** Die Angebote der Fluggesellschaften werden immer homogener. Billigflieger, Charter und Linienairlines kämpfen um die gleichen preissensitiven Kundengruppen
- 3** Das Segment der Billigflieger wird weiter ein Experimentierfeld für neue Konzepte bleiben
- 4** Der Markt der Billigflieger wird sich weiter konsolidieren. Viele europäische Gesellschaften werden scheitern, bis 2010 werden nur zwei bis drei nachhaltig profitabel sein



Dr. Lucio Pompeo

Partner bei McKinsey & Company, Zürich



Ausbildung

Lucio Pompeo hat an der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich studiert und nach dem Diplom als Maschinenbauingenieur dort in Technischen Wissenschaften promoviert

McKinsey

Seine Karriere bei McKinsey begann er 1992 im Züricher Büro. Heute ist er leitendes Mitglied der Global Travel and Logistics Practice

Beratungs- schwerpunkte

Der Schwerpunkt seiner Studien liegt im Bereich Transport und Verkehr. Pompeo befasst sich mit strategischen und operativen Themen für zahlreiche Fluggesellschaften, Flughäfen, Reiseveranstalter, Eisenbahngesellschaften, Spediteure und Behörden

McKinsey&Company