

---

# Pricing Lab 5.0 (2017)

## Das Geschäftsmodell von Ryanair aus Verbrauchersicht

Bonn, April 2017

### Verantwortlich:

Prof. Dr. Andreas Krämer  
**exeo** Strategic Consulting AG  
Wittelsbacherring 24, D-53115 Bonn  
Tel: ++49 (0) 178 256 22 41  
Fax: ++49 (0) 228 629 78 51  
andreas.kraemer@exeo-consulting.com  
[www.exeo-consulting.com](http://www.exeo-consulting.com)

Johannes Hercher  
**Rogator AG**  
Emmericher Straße 17, D-90411 Nürnberg  
Tel: ++49 (0) 911 8100550  
Fax: ++49 (0) 911 8100570  
j.hercher@rogator.de  
[www.rogator.de](http://www.rogator.de)

# Methodischer Ansatz und Kernergebnisse zur Untersuchung „Pricing Lab 5.0“



## Methodischer Ansatz

- Nutzung eines **Online-Access-Panels** zur Rekrutierung der Probanden.
- Zielgruppe sind **n=520** Personen, die zu unterschiedlichen Entscheidungen in Kaufprozessen befragt werden.
- Dauer der Befragung: ca. **16 Minuten**. Die Interviews erfolgten im März 2017.
- Zentrale **Themenbereiche** der Untersuchung:
  - A. Experimente zur Preiswahrnehmung,
  - B. Mobilität / Airlines,
  - C. Einkauf im Lebensmitteleinzelhandel,
  - D. Amazon und Amazon Prime und
  - E. Multi-Channel-Pricing.
- Der Datensatz wurde auf Bevölkerungsstrukturen (18+ Jahre) **gewichtet**.

## Kern-Ergebnisse Ryanair

- Ryanair erreicht in Deutschland einen **Bekanntheitsgrad** von über 90 % - der Kundenanteil liegt gleichzeitig bei 26 %.
- Beim **Net Promoter Score** liegt die Lufthansa (+33) deutlich vor den wichtigsten Low-Cost-Konkurrenten, **insbesondere auch vor Ryanair**. Dies verdeutlicht, dass nur **ein Teil der Kunden** vom Ryanair-Konzept tatsächlich **überzeugt** und **begeistert** ist.
- Die Mobilisierung von Nachfrage zugunsten Ryanair erfordert hohe **Preisnachlässe** ggü. Lufthansa und Eurowings. Gegenüber einem Lufthansa-Angebot zum Preis von 120 EUR liegt die maximale Zahlungsbereitschaft für den Ryanair-Flug bei 73 EUR (Eurowings 92 EUR). Etwa ein Viertel der Ryanair-Kunden gibt an, die Airline **nicht (mehr) zu nutzen**.

# Slots für die irische Airline Ryanair am Flughafen Frankfurt Rhein/Main sorgen für Aufregung in der Branche



Preisimage: Ryanair setzt auf Expansion und löst einen verstärkten Preiswettbewerb aus

## Berichterstattung im Mrz. 2017



Michael O'Leary, Vorstandsvorsitzender der irischen Fluggesellschaft Ryanair, präsentiert in Frankfurt am Main die Wachstumspläne des Billigfliegers (Quelle dpa)

## Status:

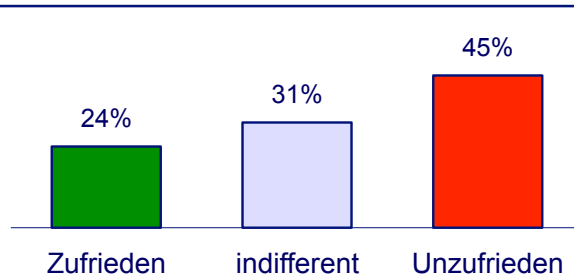
- WELT.de v. 28.3.2017: „Ryanair greift Lufthansa an ihrer Heimatbasis an.“
- „Ryanair-Chef Michael O’Leary sieht für die Zukunft von Eurowings und der angeschlagenen Air Berlin schwarz. In spätestens drei Jahren wird Lufthansa Air Berlin gekauft haben.“
- „Der Flughafen in Frankfurt am Main ist die neunte Basis von Ryanair in Deutschland, die 85. in Europa. Die Ankündigung, ab März den vorher wegen seiner Entgelte gemiedenen Flughafen ins Programm zu nehmen, hatte in der Branche ein Erdbeben ausgelöst. Grund ist, dass die Betreibergesellschaft Fraport nach einem Passagierminus im vergangenen Jahr nun Gesellschaften fördert, die schnell wachsen.“

# Die Angebotsausdehnung von Fernlinienbussen wird in der Öffentlichkeit besonders positiver bewertet als Billigflieger

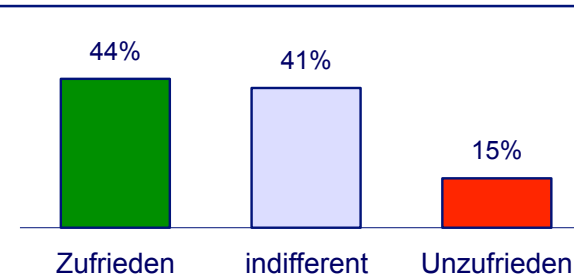


## Zufriedenheit der Bevölkerung mit veränderten Rahmenbedingungen im Mobilitätsmarkt

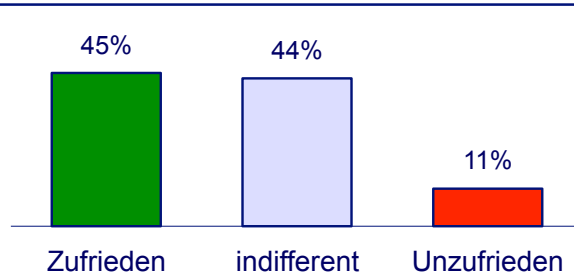
Zufriedenheit mit Entscheidung, eine **Maut für Pkw** einzuführen\*



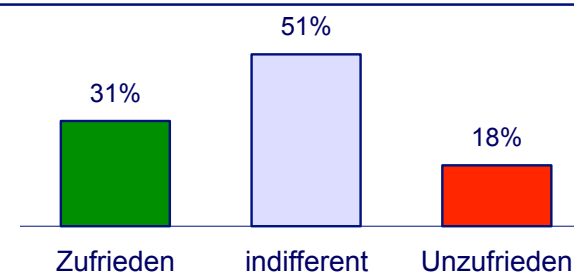
Zufriedenheit mit der **LKW-Maut**, die seit 2005 besteht\*



Zufriedenheit mit der starken Ausdehnung des Angebots an **Reisen mit Fernbussen**\*



Zufriedenheit mit der starken Ausdehnung des **Angebots sogenannter Billigflieger**\*

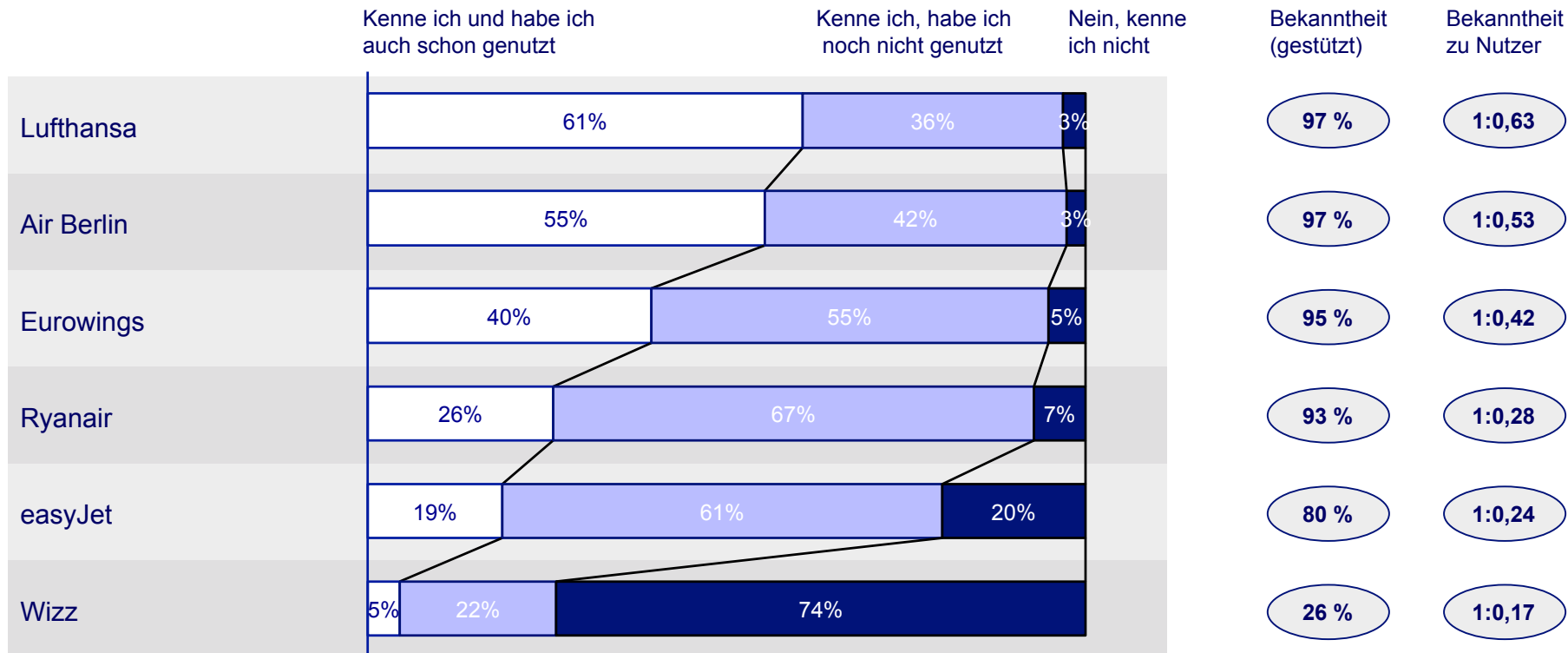


1) Wenn es um längere Reisen geht, gibt es einige Veränderungen, wie Pkw Maut, das Angebot von Reisen mit dem Fernlinienbus oder Billigairlines. Wir würden Sie bitten, anzugeben wie zufrieden Sie mit folgenden Punkten sind. \* Zufrieden=75 -100 Indexpunkte; Unzufrieden: 0-25 Indexpunkte.

# Ryanair erreicht in Deutschland einen Bekanntheitsgrad von über 90 % - der Kundenanteil liegt gleichzeitig bei 26 %



## Kenntnis und Nutzung von Airline in Deutschland



1) Welche der folgenden Airlines kennen Sie?

Quelle: **exeo** Strategic Consulting AG / Rogator AG



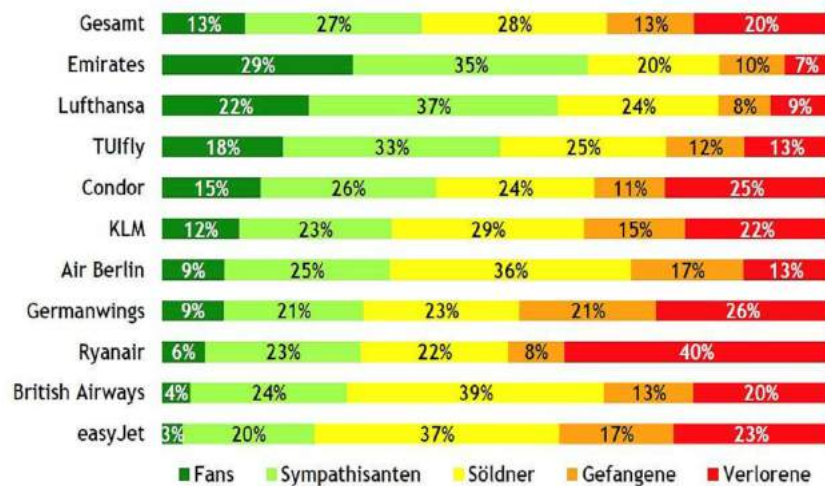
# In einer Studie aus 2014 wurde der Anteil der loyalen Kunden bei Ryanair als besonders gering beschrieben



## Sekundärstudie zur Kundenbindung bei Airlines

### Sekundärstudie (2014)

Schlechte Nachrichten für die Billig-Airlines. Laut einer Studie haben sie kaum zufriedene und stark gebundene Kunden.

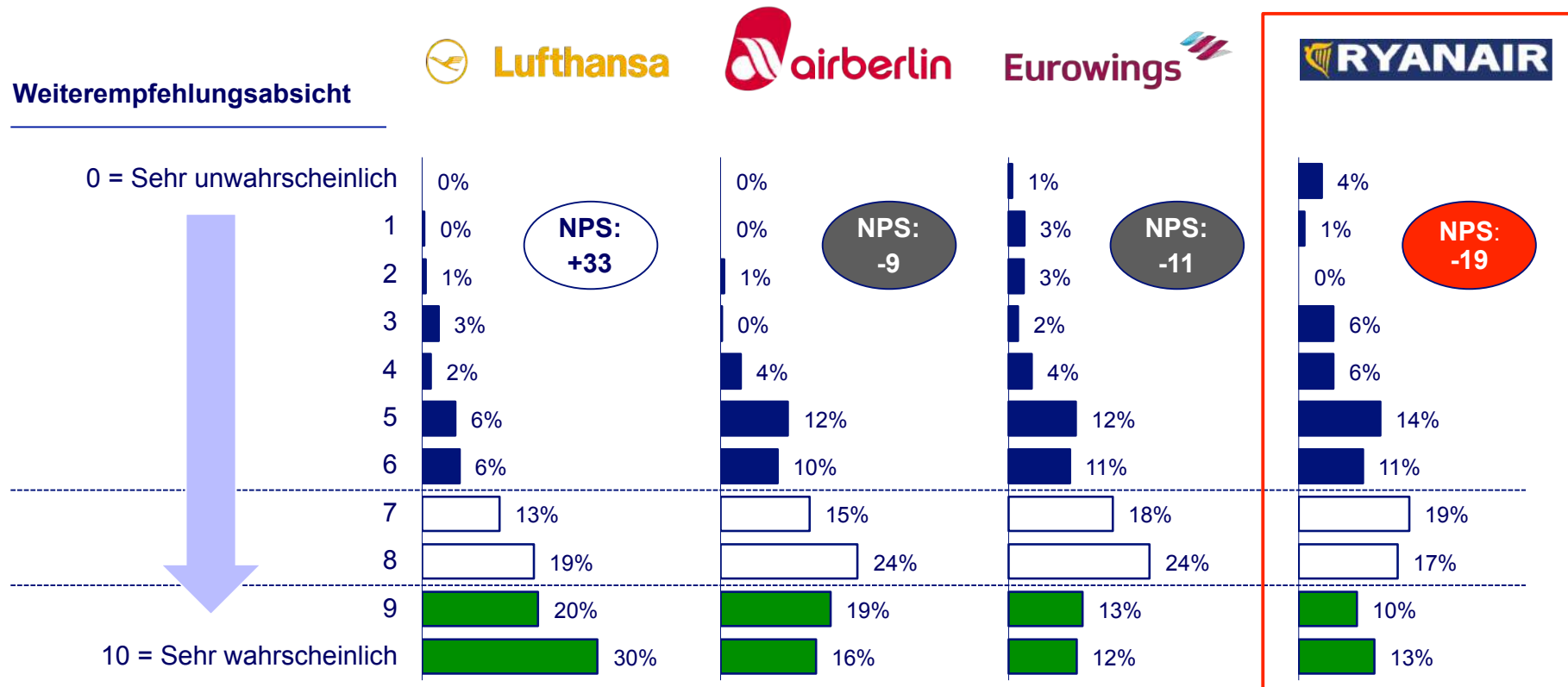


### Problemstellung:

- „...Ganz anders die Billig-Airlines. Sie werden von ihren Kunden geradezu abgestraft. So sind zum Beispiel nur drei Prozent der Easyjet-Kunden Fans. Bei Ryanair sind es immerhin doppelt so viele. Dennoch ist das irische Unternehmen der eigentliche Verlierer der Studie. Fast jeder zweite Kunde (48 Prozent) ist mit Ryanair unzufrieden. Das ist der höchste Wert aller untersuchten Airlines.“
- „Was stört die Kunden an Ryanair? Offenbar vieles: Die Airline schneidet in fast allen abgefragten Punkten deutlich unterdurchschnittlich ab. Zum Beispiel vertrauen die Reisenden diesem Anbieter kaum. Sie geben Ryanair in dieser Kategorie lediglich 52 von 100 Punkten.“

# Beim Net Promoter Score liegt die Lufthansa (+33) deutlich vor den wichtigsten Low-Cost-Konkurrenten, insbesondere auch vor Ryanair

## Weiterempfehlungsabsicht (NPS) der genutzten Airlines (% der Nutzer)<sup>1)</sup>



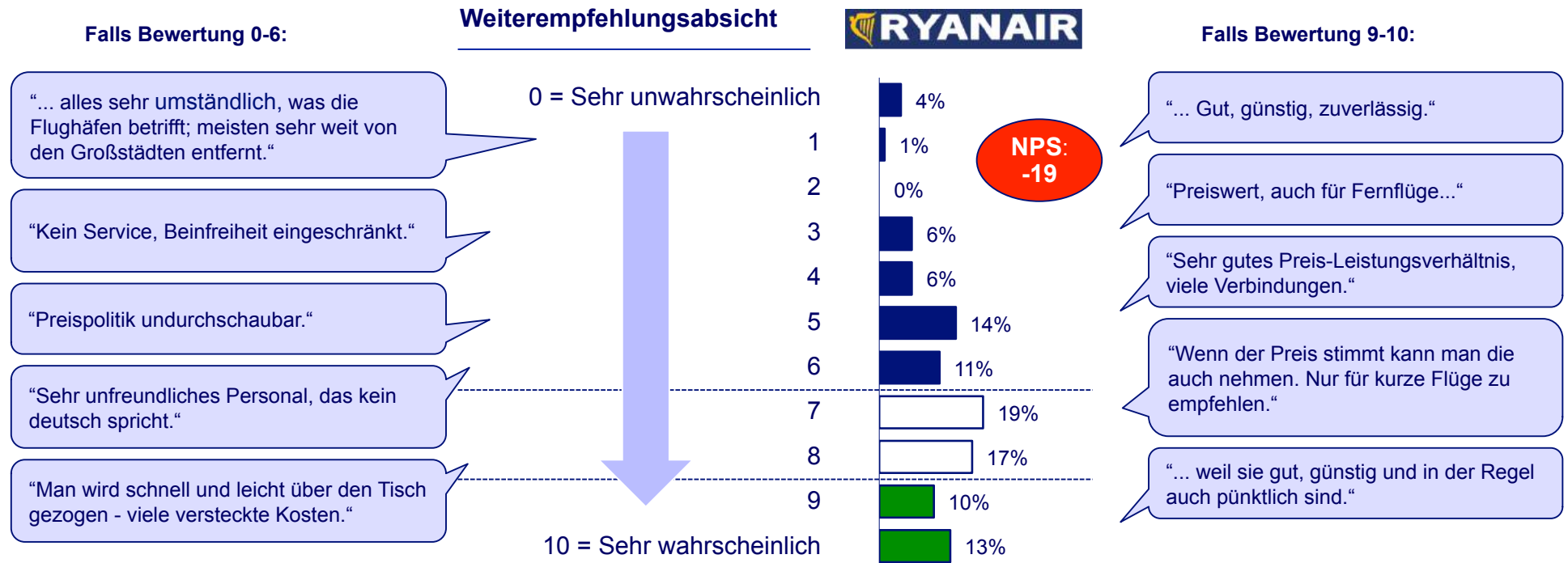
1) Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie (einfügen Airline) einem Freund oder Kollegen empfehlen? Bitte benutzen Sie eine Skala von 0-10, wobei 0 „sehr unwahrscheinlich“ und 10 „sehr wahrscheinlich“ ist.



# Nur ein geringer Teil der Kunden ist vom Ryanair-Konzept tatsächlich überzeugt und begeistert



## Weiterempfehlungsabsicht (NPS) und Gründe für die Bewertung (% der Nutzer)<sup>1)</sup>



1) Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie (einfügen Airline) einem Freund oder Kollegen empfehlen? Bitte benutzen Sie eine Skala von 0-10, wobei 0 „sehr unwahrscheinlich“ und 10 „sehr wahrscheinlich“ ist.

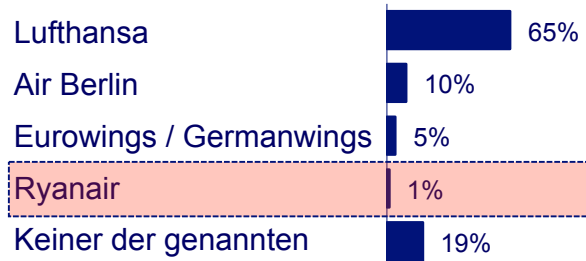


# Ryanair hat nur eine wirklich eindeutige Best-in-Class-Position, und zwar in puncto Höhe des Ticketpreises (1) ...

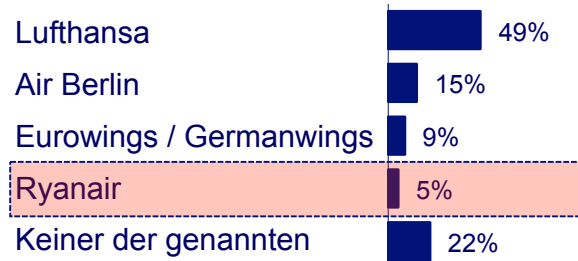


## Best-in-Class-Bewertung der Airlines mit dem größten Angebot in Deutschland<sup>1)</sup>

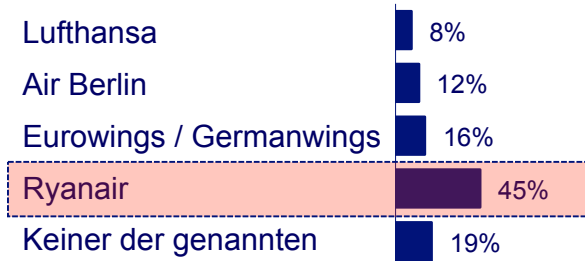
### Beste Sicherheit



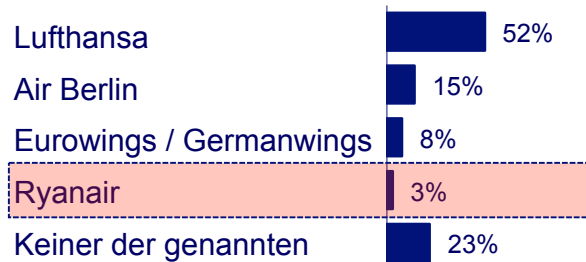
### Beste Flugzeiten / bestes Flugangebot



### Geringster Ticketpreis



### Beste Kundenorientierung



### Bester Service



### Insgesamt höchste Sympathie



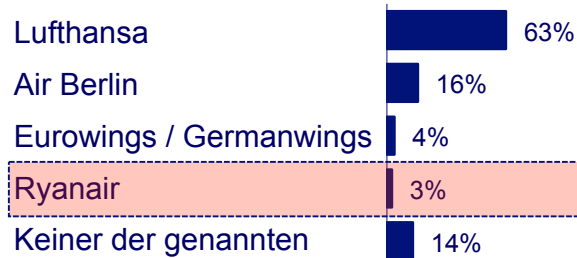
1) Wenn es um folgende Punkte geht, welcher Anbieter für Flüge in Deutschland bzw. in Europa ist dann führend? Bitte kreuzen Sie nur einen Anbieter an...

# Ryanair hat nur eine wirklich eindeutige Best-in-Class-Position, und zwar in puncto Höhe des Ticketpreises (2) ...

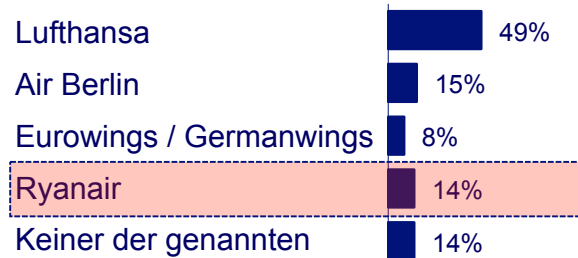


## Ryanair-Kunden: Best-in-Class-Bewertung der Airlines mit dem größten Angebot in Deutschland<sup>1)</sup>

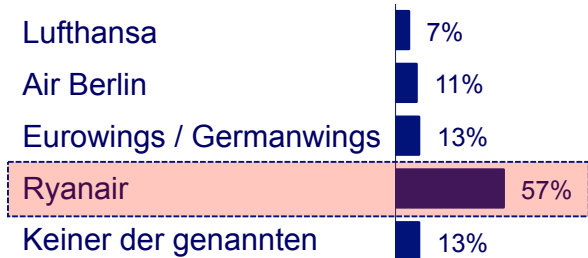
### Beste Sicherheit



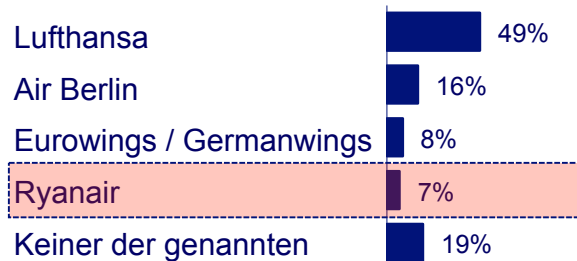
### Beste Flugzeiten / bestes Flugangebot



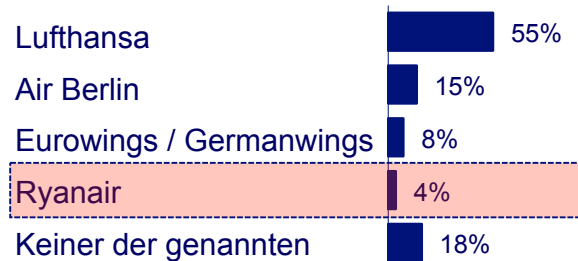
### Geringster Ticketpreis



### Beste Kundenorientierung



### Bester Service



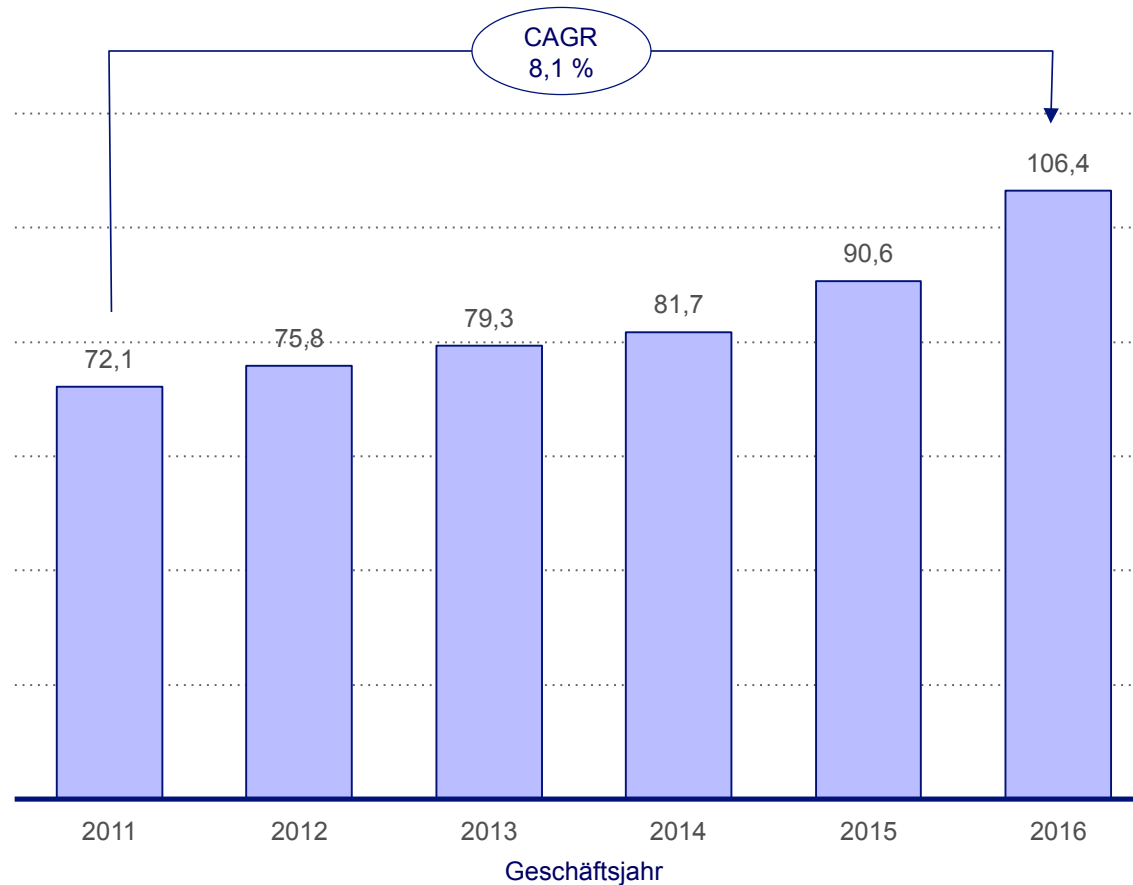
### Insgesamt höchste Sympathie



1) Wenn es um folgende Punkte geht, welcher Anbieter für Flüge in Deutschland bzw. in Europa ist dann führend? Bitte kreuzen Sie nur einen Anbieter an...

... das reicht aber für ein starkes Wachstum der Passagierzahlen (im Mittel 8,1 % p.a. in den letzten 5 Jahren)

Ryanair: Anzahl der Passagiere 2011 – 2016 in Mio.



**Kernaussagen:**

1. Ryanair übertrifft das Wachstum der Airline-Industrie und übertrifft zudem die Kundenzahl von Konkurrent LH.
2. Innerhalb von 5 Jahren sind die Passagierzahlen von 72 Mio. (2011) auf 106 Mio. (2016) gestiegen.
3. Das entspricht einem Wachstum von 48 % über den gesamten Zeitraum bzw. im Mittel einem jährlichen Wachstum von 8,1 % (CAGR; Compound Average Growth Rate).

Airliners.de v. 6.4.2017: „Das Ryanair-Passagieraufkommen der vergangenen zwölf Monate einschließlich März stieg um 13 Prozent auf insgesamt 120 Millionen Fluggäste.“

# Ryanair Kunden: Nur jeder dritte Befragte sieht Ryanair als Nr. 1 in puncto Preis/Leistungs-Verhältnis

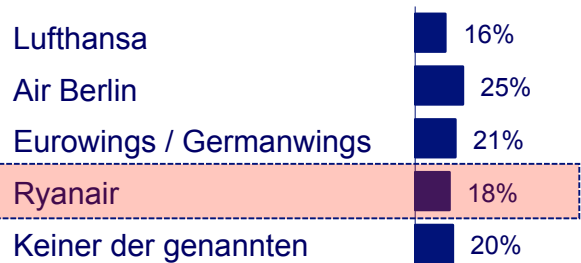


## Best-in-Class-Bewertung der Airlines mit dem größten Angebot in Deutschland<sup>1)</sup>

### Geringster Ticketpreis

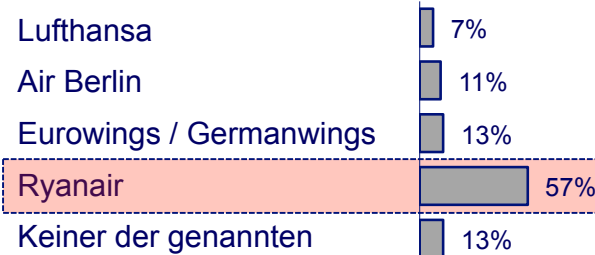


### Preis/Leistungs-Verhältnis

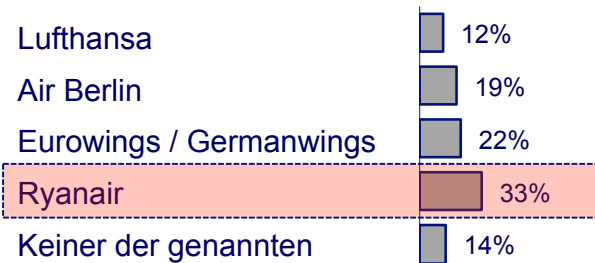


Kunden von Ryanair

### Geringster Ticketpreis



### Preis/Leistungs-Verhältnis

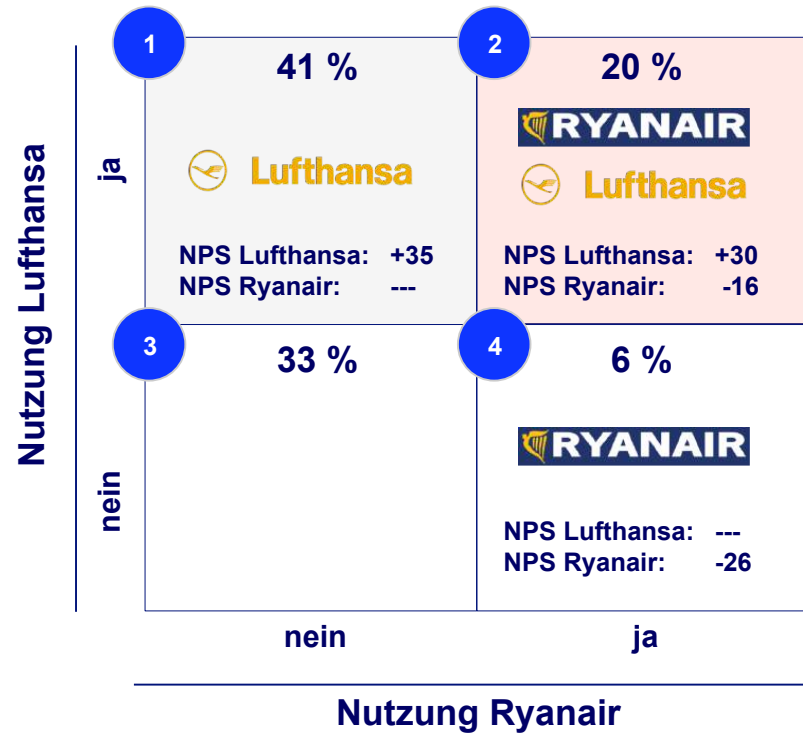


1) Wenn es um folgende Punkte geht, welcher Anbieter für Flüge in Deutschland bzw. in Europa ist dann führend? Bitte kreuzen Sie nur einen Anbieter an...

# Hoher Grad der Kundenüberlagerung: 20 % der Befragten sind sowohl Kunden der Lufthansa als auch Kunden von Ryanair



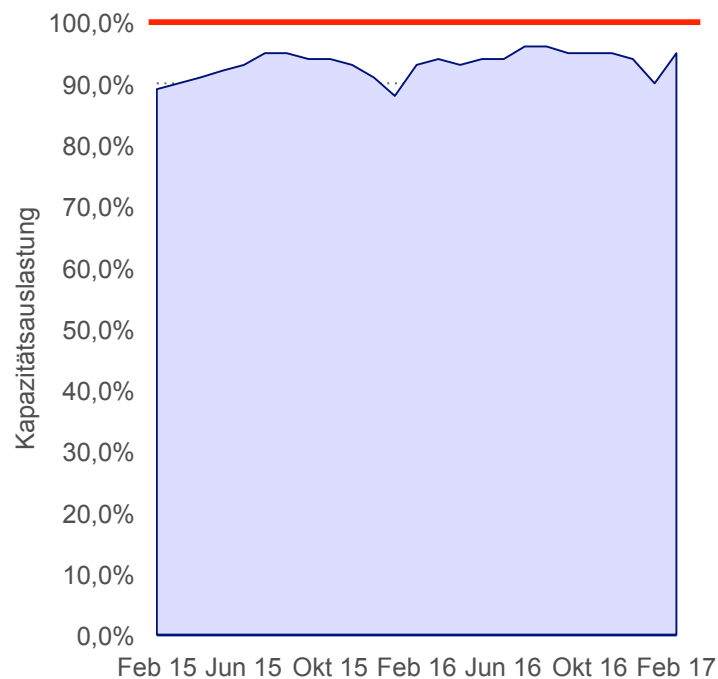
Portfolio Kundenstatus Lufthansa vs. Ryanair (% der Befragten)



# Extrem hohe Auslastung – direkt und indirekt sind damit Komfortverluste für die Kunden verbunden

## Entwicklung der mittleren Auslastung und Konsequenzen der Vollausslastung für die Kunden<sup>1)</sup>

Kapazitätsauslastung nach Monaten 2015 bis 2017



Abgabe des Handgepäcks aufgrund „hoher Auslastung“ (16.3.17; Köln – Berlin)



1) Veröffentlicht durch Ryanair im März 2017; Range: 88 % (Jan. 16) bis 96 % (Aug. 16).

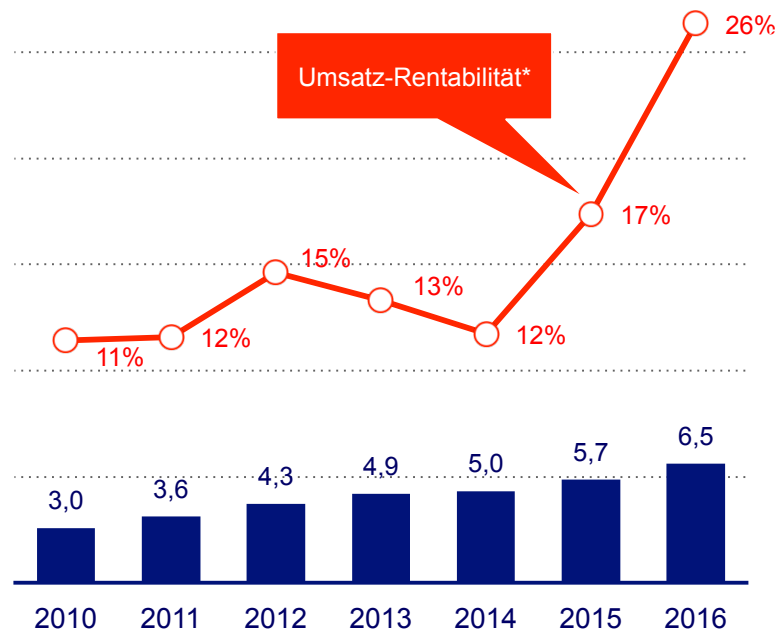
Quelle: **exeo** Strategic Consulting AG / Rogator AG

# Der Vorsteuergewinn von Ryanair liegt in 2016 etwa so hoch wie der von Lufthansa, obwohl der Umsatz nur bei einem Fünftel liegt

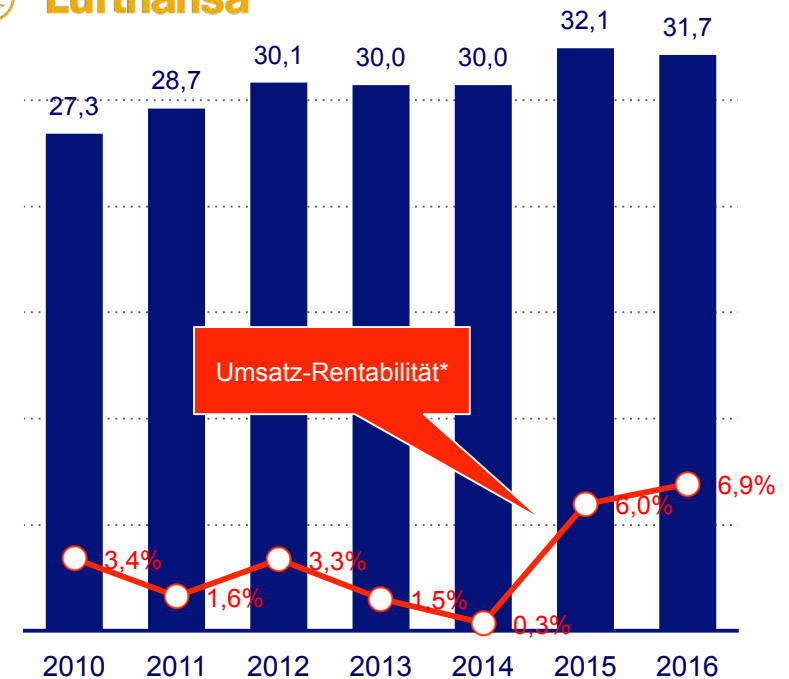


## Finanzkennzahlen Ryanair vs. Lufthansa 2010 - 2016

Ryanair: Entwicklung des Umsatzes (Mrd. EUR) und der Umsatzrentabilität (%)



Lufthansa: Entwicklung des Umsatzes (Mrd. EUR) und der Umsatzrentabilität (%)



\* Vorsteuergewinn bezogen auf Umsatzerlöse.

Quelle: exeo Strategic Consulting AG auf Basis finanzen.net



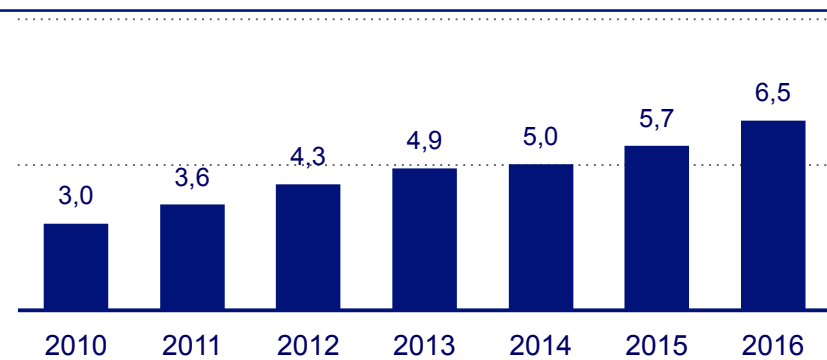


# Extrem profitables Geschäftsmodell: Umsatzwachstum +116 % seit 2010, Gewinnwachstum in gleicher Periode 466 %

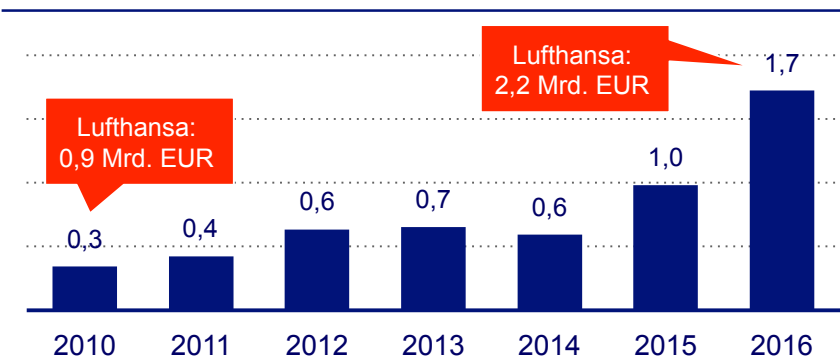


## Ryanair: Entwicklung der wichtigsten Finanzkennzahlen 2010- 2016

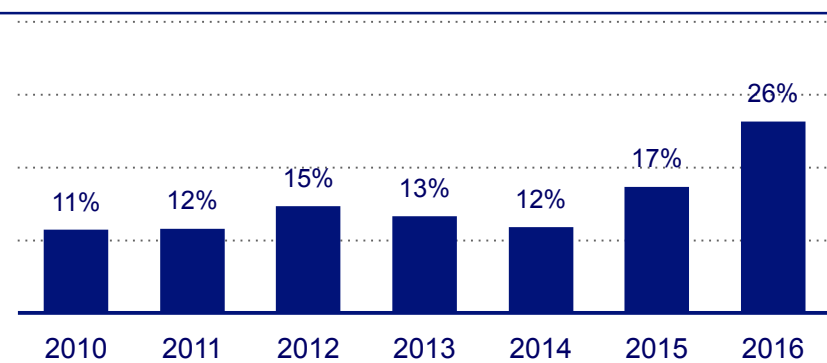
Umsatz (Mrd. EUR)



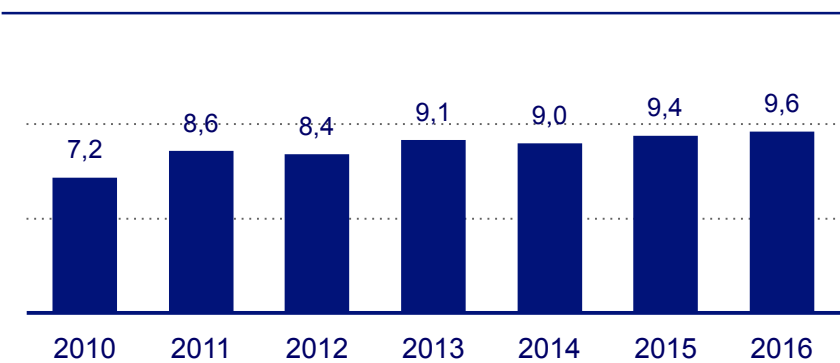
Ergebnis vor Steuern (Mrd. EUR)



Umsatzrentabilität (%)



Mitarbeiter (1.000)



Quelle: exeo Strategic Consulting AG auf Basis finanzen.net

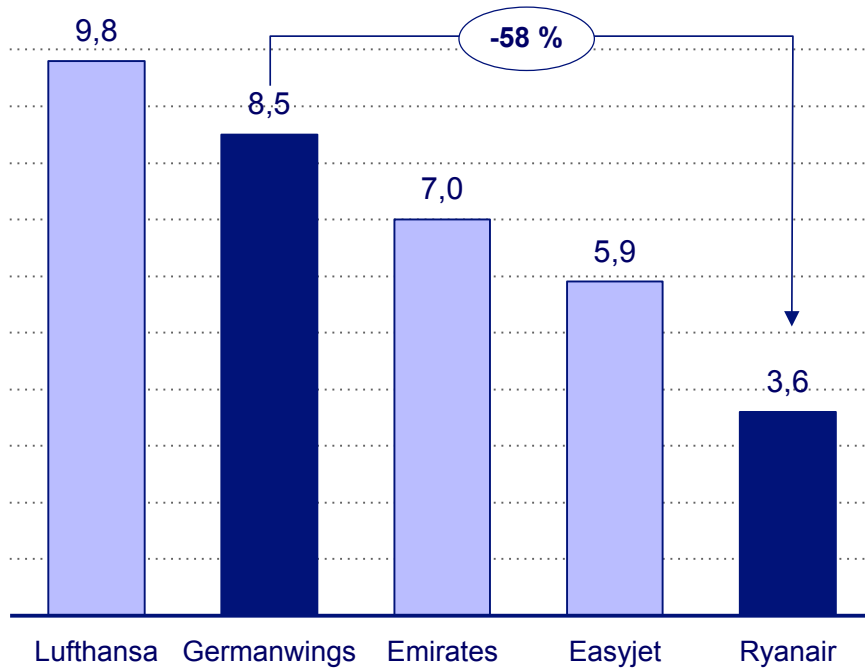


# Kern des Geschäftsmodells von Ryanair sind erhebliche Kostenvorteile gegenüber Konkurrenz-Airlines (auch ggü. anderen Low-Cost-Carriern)

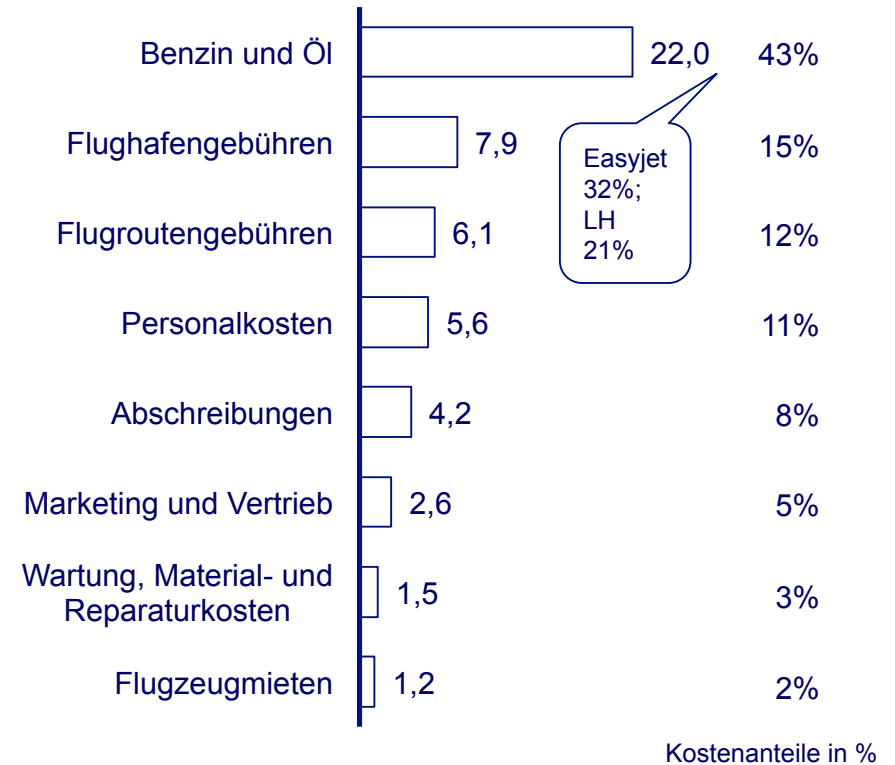


## Kostenanalyse Ryanair

Betriebskosten pro angebotenem Passagierkilometer bei ausgewählten Airlines (Stand: 2014\*; in Eurocent)



Kosten je Passagier von Ryanair im Geschäftsjahr 2015\*\* nach Kostenstellen (EUR)



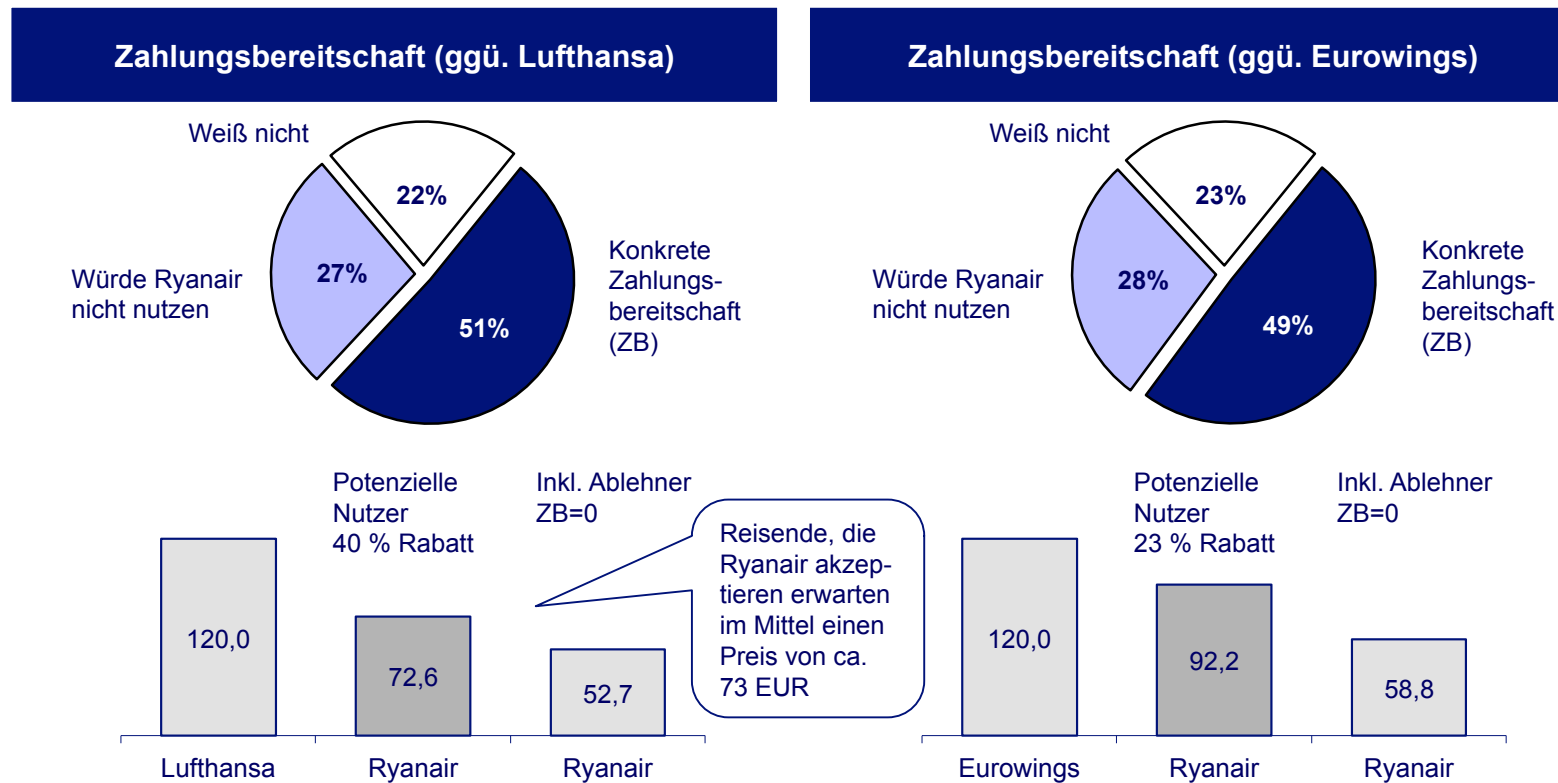
\* WirtschaftsWoche, 14. Juli 2014, Seite 47 (CAPA). \*\* Ryanair - Annual Report 2015, Seite 103

Quelle: exeo Strategic Consulting AG / Rogator AG



# Die Mobilisierung von Nachfrage zugunsten Ryanair erfordert hohe Preisnachlässe ggü. Lufthansa und Eurowings

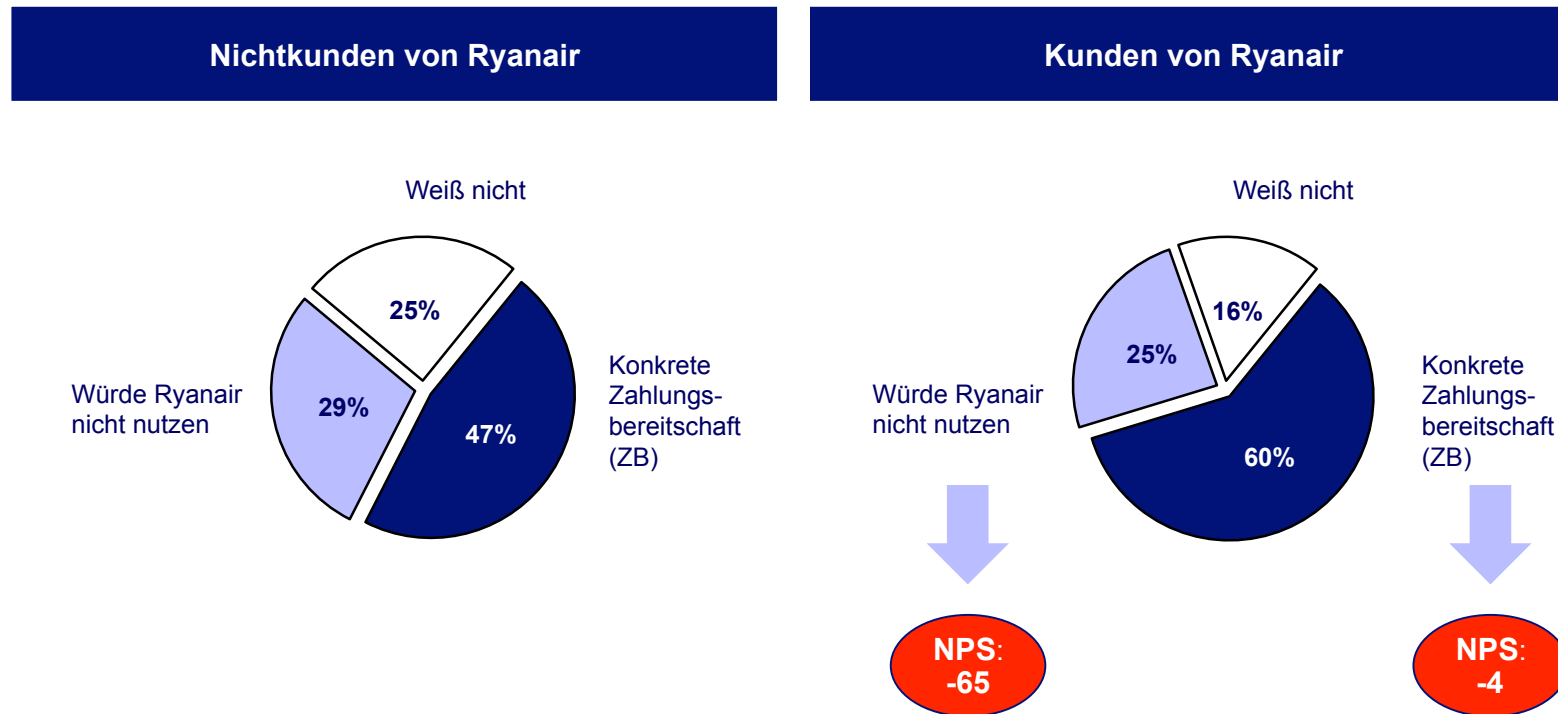
## Maximale Zahlungsbereitschaft (ZB) für Ryanair bei gegebenem Wettbewerbspreis<sup>1)</sup>



1) Stellen Sie sich vor, Sie planen einen Flug innerhalb Deutschlands oder in das benachbarte Ausland. Neben Lufthansa (Eurowings) bietet auch Ryanair einen Flug an (ähnlicher Abflug, ähnliche Flugzeit, gleiche Gepäckregel etc.). Der Flug mit Lufthansa (Eurowings) kostet 120 Euro pro Strecke. Welchen Preis wären Sie bereit, für einen Flug mit Ryanair zu zahlen?

# Etwa ein Viertel der Ryanair-Kunden gibt an, die Fluglinie nicht mehr zu nutzen (falls Wettbewerber verfügbar sind)

## Maximale Zahlungsbereitschaft für Ryanair bei gegebenem Wettbewerbspreis<sup>1)</sup>



1) Stellen Sie sich vor, Sie planen einen Flug innerhalb Deutschlands oder in das benachbarte Ausland. Neben Lufthansa (Eurowings) bietet auch Ryanair einen Flug an (ähnlicher Abflug, ähnliche Flugzeit, gleiche Gepäckregel etc.). Der Flug mit Lufthansa (Eurowings) kostet 120 Euro pro Strecke. Welchen Preis wären Sie bereit, für einen Flug mit Ryanair zu zahlen?