

DER TRAUM VOM FLIEGEN

**GESCHÄFTSMODELLE IN DER
LUFTFAHRT**

I. Inhaltsverzeichnis

I.	Inhaltsverzeichnis	1
1	Der Traum vom Fliegen beginnt	2
2	Geschäftsmodelle von Fluggesellschaften	3
2.1	Netzwerkfluggesellschaften	3
2.2	Regionalfluggesellschaften	4
2.3	Ferienfluggesellschaften	4
2.4	Billigfluggesellschaften	5
2.5	Zusammenfassung	7
3	Konkurrenz und Konvergenz der Geschäftsmodelle.....	8
3.1	Netzwerkfluggesellschaften und Billigfluggesellschaften.....	8
3.2	Netzwerkfluggesellschaften und Ferienfluggesellschaften	9
3.3	Netzwerkfluggesellschaften und Regionalfluggesellschaften	9
3.4	Ferienfluggesellschaften und Billigfluggesellschaften	9
3.5	Regionalfluggesellschaften und Billigfluggesellschaften.....	10
3.6	Regionalfluggesellschaften und Ferienfluggesellschaften.....	10
3.7	Zusammenfassende Konkurrenzsituation	11
4	Fazit.....	12
5	Literaturverzeichnis.....	13

1 Der Traum vom Fliegen beginnt

Sehr viele Menschen träumen davon zu fliegen. Die meisten meinen damit, in einem Flugzeug zu fliegen. Doch nicht jedem ist es vergönnt, als Pilot ein Flugzeug selbst zu steuern, denn die [Anforderungen an Piloten](#) sind sehr hoch. Doch glücklicherweise gibt es ja auch die Möglichkeit, ein Flugzeug zu betreten, ohne es selbst steuern zu müssen: als Passagier. Inzwischen sind die Preise für einen Flug auch erschwinglich geworden. Überhaupt ist es erstaunlich, dass Fluglinien existieren können, obwohl die [Preise für Flugtickets](#) so stark umkämpft sind. Das liegt wohl an den Geschäftsmodellen, die die Fluggesellschaften verfolgen. Und genau diese werden in diesem Buch unter die Lupe genommen. Dabei fällt auf, dass die Wahl eines Geschäftsmodells viel mit dem Controlling eines Unternehmens zu tun hat.

Im Allgemeinen bezeichnet Controlling einen Teil der Unternehmensführung und umfasst Planung, Steuerung und Kontrolle im Hinblick auf die Unternehmenszielsetzung. Für viele steht dann das [Kostenmanagement](#) eines Unternehmens im Mittelpunkt. Aber diese Einschätzung ist zu kurz gefasst. Das definierte Geschäftsmodell eines Unternehmens ist ausschlaggebend, um die Aufgaben des Controllings, die Unternehmensführung mit notwendigen Informationen und Instrumenten zu versorgen, zu bestimmen.

In der folgenden Ausarbeitung werden zunächst die verschiedenen Geschäftsmodelle von Fluggesellschaften definiert und deren Merkmale erläutert. Um den Umfang dieses Buches einzugrenzen, wird sich lediglich auf Geschäftsmodelle der öffentlich zugänglichen Fluggesellschaften im Passagiergeschäft konzentriert. Die weiteren Geschäftsfelder und Dienstleistungsbereiche (insbesondere der etablierten Netzwerkfluggesellschaften) wie Frachtbeförderung, Technik-, Bodendienst- und IT-Leistungen werden bewusst nicht mit einbezogen, um eine bessere Vergleichbarkeit des Kerngeschäfts zu erlangen.

Darauf aufbauend werden Wettbewerbsüberschneidungen und eventuell entstehende Konkurrenz zwischen den einzelnen Geschäftskonzepten analysiert. Außerdem wird aufgezeigt, inwieweit sich die Geschäftsmodelle sich aneinander annähern und eine strikte Abgrenzung überhaupt noch möglich ist.

2 Geschäftsmodelle von Fluggesellschaften

2.1 Netzwerkfluggesellschaften

Das traditionelle Geschäftsmodell der Netzwerkfluggesellschaften (engl. Network Carrier) beruht auf der Idee des Chicagoer Abkommens 1944, ein effizientes und effektives globales Netz an Luftverkehrsverbindungen aufzubauen.¹

Die heutigen Network Carrier entstanden meist aus staatlich geförderten National Flag Carriern, welche sich durch die Liberalisierung des Luftverkehrs (1978-1997) zu privaten Unternehmen formten.²

Der globale Aktionsraum organisiert sich durch das sogenannte „Hub and Spoke System“³. Das Passagieraufkommen wird durch abgestimmte Zu- und Abbringerflüge an zentralen Umsteige Flughäfen (Hubs) gebündelt. Durch das darauf zugeschnittene Angebot von Flugplänen und Kapazitäten entsteht ein hochfrequentes, weltweites Streckennetz. Destinationen sind hier primär bedeutende internationale Drehkreuzflughäfen und große Verkehrsflughäfen.⁴ Der große Unterschied zwischen den Streckenlängen (national, international, interkontinental) und dessen jeweiliges Verkehrsaufkommen verlangt eine heterogene Gestaltung der eingesetzten Flugzeugflotte.⁵

Das Servicekonzept der Netzwerkfluggesellschaften ist umfassend und oft auf gehobenem Niveau („Full Service Network Carrier“, vgl. P. Maurer, S.31). Die Beförderung ist demnach generell im höheren Preissegment angesiedelt, welche sich in zwei (kontinental) bis drei (interkontinental) Klassen differenziert.

Kernzielgruppe sind durch die höhere Preisbereitschaft und gleichzeitig geringere zeitliche Flexibilität Geschäftsreisende, die vom dichten Streckennetz der Network Carrier profitieren.

Der Vertrieb von Tickets läuft über verschiedene Kanäle (z.B. Reisebüro, Internet, Computerreservierungssysteme) und es gibt etablierte Kundenbindungsprogramme (z.B. Lufthansa: Miles and More).⁶

¹ Prof. C. Brützel: <http://www.airliners.de/airline-geschaeftsmodelle-globale-full-service-network-carrier-aviation-management-14/40213>

² P. Maurer, 2006, S. 31

³ Prof. Dr. R. Sterzenbach, Prof. Dr. R. Conrady, Prof. Dr. F. Fichert, 2009, S. 204ff.

⁴ P. Maurer, 2006, S.32

⁵ Prof. C. Brützel: <http://www.airliners.de/airline-geschaeftsmodelle-globale-full-service-network-carrier-aviation-management-14/40213>

⁶ Prof. Dr. R. Sterzenbach, Prof. Dr. R. Conrady, Prof. Dr. F. Fichert, 2009, S. 234

Netzwerkfluggesellschaften kooperieren oft mit Regionalfluggesellschaften zur Ergänzung ihres eigenen Streckennetzes und international in global strategischen Allianzen.⁷

2.2 Regionalfluggesellschaften

Regionalfluggesellschaften (engl. Regional Carrier) bedienen einerseits den Linienverkehr zwischen dezentralen Flughäfen mit geringem Passagieraufkommen durch Direktverbindungen (Point-to-Point System) aber auch Zu- und Abbringerflüge von großen Drehkreuzflughäfen der Netzwerkfluggesellschaften und kleineren Sekundärflughäfen („Feeder- und Commuter-Dienste“, vgl. P. Maurer, S.41). Sie bilden damit den Ergänzungsverkehr zum Hub and Spoke System der Network Carrier, weshalb sie häufig miteinander kooperieren.

Das nationale und kontinentale Streckennetz⁸ wird von kleineren Flugzeugen (z.B. Embraer, Bombardier) mit einer maximalen Kapazität von 120 Sitzplätzen besetzt. Hauptzielgruppe der Regional Carrier sind Geschäftsreisende.⁹

2.3 Ferienfluggesellschaften

Ferienfluggesellschaften oder Charterfluggesellschaften (engl. Leisure Carrier) wurden ursprünglich ausschließlich für den Ferienflugverkehr und Pauschalreisen gegründet (Bedarfsluftverkehr). Heute werden jedoch nur noch Teile der Sitzplatzkontingente an Reiseveranstalter verchartert und die verbleibende Flugzeugkapazität im Einzelplatzverkauf an Kunden vertrieben. Zum Teil bedienen Leisure Carrier ihre Strecken sogar nach einem festen Flugplan, der sich jedoch stark am Bedarf der Reiseveranstalter orientiert.¹⁰ Durch Festlegung von Sommer- und Winterflugplänen und damit dem Flugverkehr unter Linienrechten, spricht man hier auch von touristischem Linienverkehr.

⁷ P. Maurer, 2006, S. 32

⁸ Begriff „Regional“ je nach Streckenlänge etwas irreführend

Ferienfluggesellschaften sind häufig Bestandteil von großen Tourismuskonzernen (z.B. TUIfly von TUI) oder stark von Reiseveranstaltern abhängig. Zielgruppe dieses Geschäftsmodells sind Privatreisende, vorwiegend Urlauber.

Das Streckennetz ist vom Point-to-Point Verkehr zu Feriendestinationen (primär kontinental zu europäischen Warmwasserregionen) geprägt.¹¹ Die Flotte von Leisure Carriern ist meistens heterogen durch Bedienung unterschiedlicher Streckenlängen. An Bord gibt es oft nur eine Beförderungsklasse (Economy), auf Langstreckenflügen findet man hingegen zwei Klassen (Economy und Business).

Der Hauptvertriebskanal von Ferienfluggesellschaften ist traditionell über den Reiseveranstalter. Der Vertrieb von restlichen Einzelplätzen erfolgt meist direkt über Internet, Call Center oder Ähnliches.¹²

2.4 Billigfluggesellschaften

Seinen Ursprung hat das Konzept der Billigfluggesellschaften (engl. Low-Cost-Carrier) in den USA durch kontinuierliches Wachstum der Southwest Airlines. In Europa erfolgte der Markteintritt durch die Liberalisierung des europäischen Luftverkehrs und der damit verbundenen Verkehrsrechte in den 1990er Jahren.

Low-Cost-Carrier verfolgen kein einheitliches Geschäftsmodell und unterscheiden sich im Serviceangebot untereinander stark. Allen gemein ist jedoch die Konzentration auf ihre Kernleistung – den Transport von A nach B – und diese zu einem möglichst niedrigen Preis anzubieten.¹³ Darüber hinausgehende Serviceleistungen (z.B. Gepäckaufgabe, Sitzplatzreservierung oder Catering und Unterhaltung an Bord) müssen zusätzlich bezahlt werden. Das Leistungspaket „Flugreise“ wird hier in ihre Einzelleistungen entbündelt („no frills“-Konzept, vgl. R. Sterzenbach S. 244)

Hauptmerkmal dieses Geschäftsmodells ist der preisgünstige Linienverkehr durch Point-to-Point Verbindungen auf kontinentalen Strecken zu kleinen oder mittelgroßen Flughäfen. Diese sind kostengünstiger und weniger ausgelastet, um eine schnellere Passagier- und Flugzeugabfertigung zu ermöglichen. Das verkürzt wiederum die

¹¹ P. Maurer, 2006, S. 36f.

Bodenstandzeit (Turn Around) und steigert damit die Frequenz und die Produktivität des Flugzeugs und des Personals.¹⁴

Das Geschäftskonzept konzentriert sich auf Kurz- und Mittelstreckenflüge von maximal vier Stunden. Auf eine Streckennetzbildung mit abgestimmten Zu- und Abbringerflügen wird aufgrund der hohen Planungskomplexität und der hohen Störanfälligkeit bewusst verzichtet. Außerdem wird so eine höhere Flexibilität bei Aufnahme beziehungsweise Einstellung von Flugstrecken verschafft und schnellere Anpassung an Marktveränderungen möglich.¹⁵

Statt einiger internationaler Hubs bedienen die Billigfluggesellschaften zahlreiche „Home Bases“ mit einer Stationierung von meist weniger als fünf Flugzeuge pro Base. Durch diese dezentrale Aufstellung erfolgt ein hoher Grad an Outsourcing (z.B. von Abfertigung-, Wartungs- und Technikleistungen), um weitere Kosten einzusparen.¹⁶ Die Flugplanung sieht eine tägliche Rückkehr zum Heimatflughafen, um Übernachtungs- und Lohnkosten des Personals einzusparen.¹⁷

Üblicherweise wird unter Kostenberücksichtigung eine homogene Flotte mit einer Beförderungsklasse (Economy) und dazu hoher Sitzplatzdichte (geringer Sitzabstand, Reduzierung von Waschräumen) eingesetzt (Airbus A320 oder Boeing 737).

Die primäre Zielgruppe von Billigfluggesellschaften sind Privatreisende, zunehmend jedoch auch preissensible Geschäftsreisende.¹⁸ Außerdem generieren Low-Cost-Carrier neue Kundenpotenziale durch Umsteiger von Bahn oder PKW. Der Ticketvertrieb erfolgt direkt über das Internet oder Call Center und Kundenbindungsprogramme sind untypisch.¹⁹

¹⁴ Prof. Dr. R. Sterzenbach, Prof. Dr. R. Conrady, Prof. Dr. F. Fichert, 2009, S. 244f.

¹⁵ P. Maurer, 2006, S. 47

¹⁶ Prof. C. Brützel: <http://www.airliners.de/die-geschaeftsmodelle-billigflieger-aviation-management/40413>

¹⁷ Prof. Dr. A. Schulz, 2009, S. 93

¹⁸ Prof. Dr. R. Sterzenbach, Prof. Dr. R. Conrady, Prof. Dr. F. Fichert, 2009, S. 243f.

¹⁹ P. Maurer, 2006, S. 46f.

2.5 Zusammenfassung

Merkmale der verschiedenen Geschäftsmodelle

Produkt	Network Carrier	Regional Carrier	Leisure Carrier	Low-Cost-Carrier
Streckennetz	Global	National, Kontinental	Kontinental (z.T. interkontinental)	Kontinental
Verbindung	Linienverkehr (Hub and Spoke)	Linienverkehr, Zu- und Abbringer (Point-to-Point)	Bedarfsabhängiger Linienverkehr (Point-to-Point)	Linienverkehr (Point-to-Point)
Flotte	Heterogen	Homogen	Heterogen	Homogen (ein Flugzeugmuster)
Flughäfen	Internationale Verkehrsflughäfen	Regionale und internationale Flughäfen	Regionale und internationale Flughäfen	Günstige regionale Flughäfen
Zielgruppe	Geschäftsreisende	Geschäftsreisende	Privatreisende (Urlauber)	Privatreisende

In der oben stehenden Abbildung sehen Sie die wichtigsten Erkenntnisse zu den verschiedenen Geschäftsmodellen noch einmal im Überblick.

3 Konkurrenz und Konvergenz der Geschäftsmodelle

Bei Betrachtung der einzelnen Geschäftsmodelle muss zunächst festgehalten werden, dass deren Grenzen fließend sind und in der Realität Fluggesellschaften oft nicht genau einem Modell zugewiesen werden können. Außerdem kann ein Unternehmen mehrere Modelle betreiben, wie z.B. die Deutsche Lufthansa die klassische Lufthansa Passage Airline, die dazugehörige Regionalfluggesellschaft Lufthansa Cityline und Eurowings, die das Konzept der Low-Cost-Carrier abdeckt.²⁰

Auf dem Luftverkehrsmarkt erfolgt eine zunehmende Annäherung von Kostenstrukturen, Streckennetzen und Kundensegmenten, die eine wachsende Homogenisierung der Angebote von Fluggesellschaften bewirkt und damit die Konkurrenz im Wettbewerb steigert.²¹

3.1 Netzwerkfluggesellschaften und Billigfluggesellschaften

Zunächst scheinen die Geschäftsmodelle der Netzwerkfluggesellschaften und Billigfluggesellschaften gegensätzlich und ohne großes Konkurrenzpotenzial. Jedoch geraten die Network Carrier durch das enorme Wachstum der Billigfluggesellschaften im Linienverkehr unter Druck und müssen sich ebenfalls um Kostensenkung bemühen. Dies geschieht teilweise durch Übernehmen einiger Merkmale des Low Cost Geschäftsmodells (z.B. durch Ergänzung von Point-to-Point Verbindungen zum Hub and Spoke Streckennetz).²² Allerdings sind die hohen Kostenstrukturen, die zunehmende Preissensibilität von Privat- aber auch Geschäftsreisenden und die insgesamt sehr komplexe Unternehmensstruktur nur schwer mit den Ideen der Low Cost Carrier zu vereinbaren.²³ Deshalb gründeten große Netzwerkfluggesellschaften sogar eigene Billig-Produktlinien in Form von Tochterunternehmen (z.B. GO von British Airways).²⁴

Aktuellste Entwicklungen zeigen auch die strategische Umstrukturierung einiger Billigfluggesellschaften zum abgestimmten Umsteigeverkehr. Zum Beispiel eröffnet Ryanair das erste Drehkreuz in Rom-Fiumicino und entfernt sich damit vom reinen Point-to-Point Verkehr.²⁵

²⁰ P. Maurer, 2006, S. 30

²¹ Prof. Dr. A. Schulz, 2009, S. 91

²² Prof. Dr. R. Sterzenbach, Prof. Dr. R. Conrady, Prof. Dr. F. Fichert, 2009, S. 264

²³ P. Maurer, 2006, S. 35

²⁴ P. Maurer, 2006, S. 43

²⁵ C. Hüb: <http://www.airliners.de/ryanair-umsteigefluege/41146>

Im Langstreckenverkehr herrschte bislang kein gemeinsamer Wettbewerb zwischen den Geschäftsmodellen, da sich das „No frills“-Konzept der Billigfluggesellschaften hier noch nicht etablieren konnte. Einige Low-Cost-Carrier (z.B. Eurowings oder Norwegian) arbeiten momentan an der Einführung ausgewählter Langstrecken, jedoch muss sich das Konzept noch dauerhaft beweisen.

3.2 Netzwerkfluggesellschaften und Ferienfluggesellschaften

Während nahezu alle Geschäftsmodelle gegenseitig konkurrieren und sich ihre Angebote immer weiter annähern, kommt es zwischen Netzwerk- und Regionalfluggesellschaften zu Kooperationen mit beidseitigen Vorteilen. Regional Carrier ergänzen das Hub and Spoke System der Network Carrier, indem sie als Zu- und Abbringertransport fungieren und sich dadurch eine wichtige Existenzgrundlage sichern, indem Angebot und Nachfrage gleichzeitig vergrößert werden. Außerdem besteht keine Tendenz, dass Netzwerkfluggesellschaften aufkommensschwächere Point-to-Point-Strecken in Zukunft selbst bedienen werden.²⁶

3.3 Netzwerkfluggesellschaften und Regionalfluggesellschaften

Der Wandel der Ferienfluggesellschaften vom saisonalen Gelegenheitsverkehr zum touristischen Linienverkehr verläuft nicht unbemerkt. Die ansteigende Verkaufszahl von Einzelsitzplätzen und das Angebot zahlreicher Städteverbindungen erhöht die Konkurrenz zwischen Ferienflug- und Netzwerkfluggesellschaften.²⁷ Zudem operieren beide im Langstreckenverkehr.

3.4 Ferienfluggesellschaften und Billigfluggesellschaften

Durch die Abkehr der Ferienfluggesellschaften vom traditionellen Vollcharter (Anmietung kompletter Flugzeuge) und zunehmendem Verkauf von Einzelsitzplatzkontingenten wandeln sich die Leisure Carrier zu preisorientierten Linienfluggesellschaften. Die anvisierte Zielgruppe erweitert sich von Pauschal- und Urlaubsreisenden auf das ganze Kundensegment der Privatreisenden.²⁸ Diese

²⁶ Prof. Dr. R. Sterzenbach, Prof. Dr. R. Conrady, Prof. Dr. F. Fichert, 2009, S. 267

²⁷ Prof. Dr. A. Schulz, 2009, S. 26

²⁸ Prof. Dr. A. Schulz, 2009, S. 98ff.

Entwicklung verursacht eine weitere Annäherung an das Geschäftsmodell der Billigfluggesellschaften.

Außerdem herrscht durch das stark schwankende und saisonabhängige Urlaubsgeschäft ein vermehrtes Angebot an Städteverbindungen als zweites Standbein der Ferienfluggesellschaften. Zusätzlich positionieren sich Low-Cost-Carrier vermehrt auf etablierten Charterstrecken zu Urlaubsdestinationen, was die Konkurrenz auch bezüglich des Streckennetzes weiter erhöht.²⁹ Demnach sind Leisure Carrier auf den wettbewerbsintensiven Verbindungen zur Anwendung der Niedrigpreisstrategie gezwungen.

Unterscheidungskriterium der Ferienfluggesellschaften bleiben hier zumindest die Serviceleistungen vor, während und nach dem Flug (Kontaktperson bei Gepäckverlust, Verweise auf Anreisemöglichkeiten etc.).³⁰

3.5 Regionalfluggesellschaften und Billigfluggesellschaften

Durch die Expansion der Billigfluggesellschaften nimmt der wirtschaftliche Druck auf die Regional Carrier zu. Die oft kürzeren Streckenlängen und kleineren Flugzeuge erzeugen hohe Stückkosten, die den Preisen der Low-Cost-Carrier nicht angeglichen werden können.³¹

Da auch die Billigfluggesellschaften aus Kostengründen oft auf dezentrale Sekundärflughäfen setzen und ihre Strecken ebenso durch Point-to-Point-Verbindungen bedienen, überschneiden sich bereits wichtige Kernbereiche der Geschäftsmodelle. Preissensible Geschäftsreisende werden zukünftig auf Billigfluggesellschaften umsteigen.³²

3.6 Regionalfluggesellschaften und Ferienfluggesellschaften

Zwischen Ferienflug- und Regionalfluggesellschaften herrscht keine nennenswerte Konkurrenz, da sich die beiden Geschäftsmodelle kaum überschneiden. Das jeweilige

²⁹ Dipl. Ing. M. Kuhne: <http://www.airliners.de/die-realitaeten-luftverkehr-apropos-16/41357>

³⁰ Prof. Dr. A. Schulz, 2009, S. 101

³¹ P. Maurer, 2006, S. 41

³² Prof. Dr. R. Sterzenbach, Prof. Dr. R. Conrady, Prof. Dr. F. Fichert, 2009, S. 267.

Angebot unterscheidet sich bereits im Marktsegment (touristische Destinationen vs. dezentrale Geschäftsreisedestinationen/ Zu- und Abbringertransport internationaler Hubs). Außerdem zielen Leisure Carrier ausschließlich auf Privatreisende, während Regionalflygesellschaften primär Geschäftsreisende ansprechen.

3.7 Zusammenfassende Konkurrenzsituation

Konkurrenz zwischen den Geschäftsmodellen



4 Fazit

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Grenzen zwischen den einzelnen Geschäftsmodellen zunehmend verschwimmen und eine eindeutige Einordnung von Fluggesellschaften in der Realität kaum mehr möglich ist. Auch das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) kategorisiert Fluggesellschaften nicht mehr nach ihrem Geschäftsmodell, sondern nach der Anzahl ihrer Angebote im Niedrigpreissegment.³³

Die Annäherung der verschiedenen Konzepte ist durch die Konkurrenz im Wettbewerb begründet, die sich vor Allem durch das enorme Wachstum der Billigfluggesellschaften gesteigert hat. 2016 beförderte die irische Billigfluggesellschaft Ryanair erstmals mehr Passagiere als die deutsche Lufthansa und ist damit europaweit die größte Airline.³⁴ Durch den Kostendruck sind alle Fluggesellschaften zur Überarbeitung und Reduzierung ihrer Kostenstrukturen gezwungen, um profitabel zu wirtschaften und im Wettbewerb bestehen zu können. Das ist im Grunde geradezu eine Frage des [Wirtschaftsingenieurwesens](#), da neben den wirtschaftlichen auch technische Aspekte der Fliegerei eine Rolle spielen.

Die wachsende Konvergenz geht jedoch von allen Seiten aus. „Alle Fluggesellschaften bemühen sich um [Kostenreduktion](#), um im Preiskampf gegen die Billigfluggesellschaften bestehen zu können,“ so [Prof. Dr. Stefan Georg](#) von der htw saar. Auf der anderen Seite nähert sich auch die Strategie der Low-Cost-Carrier denen der Netzwerk- und Ferienfluggesellschaften an, wie zum Beispiel das zahlreiche Angebot zu touristischen Feriendestinationen, die Aufnahme von ersten Langstreckenverbindungen und ganz aktuell auch die Entwicklung des ersten abgestimmten Umsteigeverkehrs.

Bleibt abzuwarten, wie lange es noch möglich ist, den Traum vom Fliegen mit derart günstigen Ticketpreisen zu realisieren.

³³ C. Hüb: <http://www.airliners.de/billigflieger-angebot-deutschland/41414>

³⁴ G. Hegmann: <https://www.welt.de/wirtschaft/article161058487/Ryanair-transportiert-mehr-Kunden-als-Lufthansa.html>

5 Literaturverzeichnis

Selbstständige Werke

- Maurer, Peter: Luftverkehrsmanagement – Basiswissen, 4. Auflage, Oldenbourg, 2006
- Schulz, Axel: Verkehrsträger im Tourismus, Oldenbourg, 2009
- Sterzenbach, Prof. Dr. Rüdiger; Conrady, Prof. Dr. Roland; Fichert, Prof. Dr. Frank: Luftverkehr – Betriebswirtschaftliches Lehr- und Handbuch, 4. Auflage, Oldenbourg, 2009

Beiträge aus dem Internet

- Brützel, Prof. Christoph (Abruf Juni 2017):
Airline Geschäftsmodelle: Globale Full Service Network Carrier.
Erreichbar unter: <http://www.airliners.de/airline-geschaeftsmodelle-globale-full-service-network-carrier-aviation-management-14/40213>
(Abruf Juni 2017)
Die Geschäftsmodelle der Billigflieger. Erreichbar unter:
<http://www.airliners.de/die-geschaeftsmodelle-billigflieger-aviation-management/40413> (Abruf Juni 2017)
 - Hegmann, Gerhard: Ryanair transportiert mehr Kunden als Lufthansa.
Erreichbar unter:
<https://www.welt.de/wirtschaft/article161058487/Ryanair-transportiert-mehr-Kunden-als-Lufthansa.html> (Abruf Juni 2017)
 - Hüb, Christian:
Billigflieger bauen ihr Angebot in Deutschland weiter aus. Erreichbar unter <http://www.airliners.de/billigflieger-angebot-deutschland/41414>
(Abruf Juni 2017) Ryanair hat jetzt auch Umsteigeflüge im Programm.
Erreichbar unter <http://www.airliners.de/ryanair-umsteigefluege/41146>
(Abruf Juni 2017)
 - Kuhne, Dipl. Ing. Manfred: Die neuen Realitäten im deutschen Luftverkehr. <http://www.airliners.de/die-realitaeten-luftverkehr-apropos-16/41357> (Abruf Juni 2017).

Impressum:

Prof. Dr. Stefan Georg, c/o HTW des Saarlandes, Waldhausweg 14, 66123 Saarbrücken,
stefan.georg@htwsaar.de