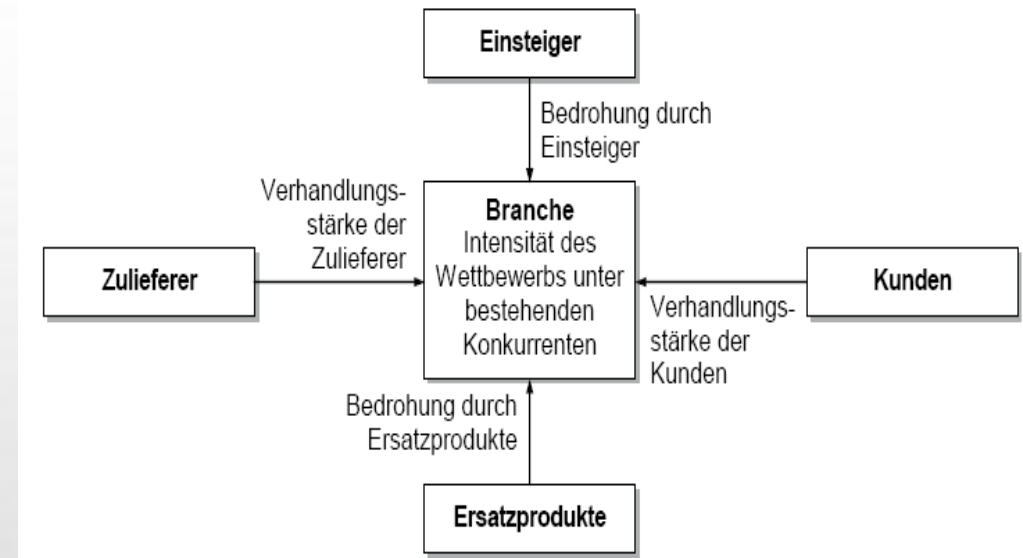




# Anwendungsfall: 5-Forces- Analyse

Analysieren Sie den Markt/ die Wettbewerbsintensität nach Porter anhand des Fünf-Kräfte-Modells und leiten Sie daraus eine Einschätzung der langfristigen Profitabilitätsentwicklung sowie marketingstrategische Empfehlungen für Rail Alemania ab!  
(siehe nachfolgende Infos)



Quelle: Homburg (2011), S. 104 f.



### Anwendungsfall zu Porters-5-Forces

Die staatliche Bahngesellschaft „Rail Alemania“ sitzt aufgrund üppiger Subventionen auf einer großen „Kriegskasse“ für substanzielle Investitionsprojekte. Anstatt die Gelder in kostspielige Stellwerks- und Streckenprojekte zu investieren, überlegt das Management der „Rail Alemania“ den Eintritt in den Luftfahrtmarkt. Erst vor einem Jahr hatte sich das Unternehmen als ein globales Transportunternehmen repositioniert. Ein Eintritt in den neuen Markt würde daher gut in die allgemeine Unternehmensstrategie passen.

Rail Alemania will nun die langfristige Attraktivität des Flugmarktes abschätzen und den eigenen Einstieg in den Markt prüfen. Die Business Development Abteilung von Rail Alemania bekommt den Auftrag, alle verfügbaren Informationen zum Markt zu sammeln und zu bewerten. Der Abteilung liegen folgende Informationsquellen und -inhalte vor:

#### **Unternehmensberater (Luftfahrtexperten verschiedener Consulting-Unternehmen) kommen zu folgenden Schlüssen:**

- Der Druck auf die etablierten Airlines durch „Billig-Airlines“, die mit Kampfpreisen den etablierten Gesellschaften die Kunden abjagen wollen, wird weiter zunehmen. Diese Billigflieger konzentrieren sich vornehmlich auf die nationalen und innereuropäischen Kurz- und Mittelstrecken. Im Gegensatz zu den „klassischen“ Airlines bieten sie keinerlei Serviceleistungen und verfolgen eine konsequente Low-Cost-Strategie. Die Buchungen erfolgen ausschließlich über das Internet.
- Während sich der Linienflugverkehrsmarkt einer Stagnation gegenüber sieht, wird das Wachstum im Billigfliegermarkt noch einige Jahre anhalten; neue Anbieter gewinnen stark an Marktanteil.

- Der Anteil der Billigflieger am Passagieraufkommen wird sich in Europa von aktuell 9% auf 14% im Jahr 2009 erhöhen; ab 2009 erwartete geringere Wachstumsraten aufgrund zunehmender (internationaler) Konkurrenz; die Dominanz der nationalen Airlines wird sich im Inlandsverkehr insbesondere im profitablen Geschäftskundensegment halten.
- Ein Seniorpartner sagt: „Grundlage des Erfolgs im Flugverkehrsmarkt sind auf der einen Seite extrem kosteneffiziente Geschäftskonzepte, die sehr niedrige Ticketpreise ermöglichen. Wir beobachten hier allerdings einen entweder mit oder ohne „The Winner takes it all“-Effekt, der vor allem die erfolgreichen Vorreiter langfristig begünstigt.“ – „Zum anderen werden weiterhin die Airlines mit einem hohen Maß an Servicequalität und Flexibilität zu den Gewinnern gehören.“
- Studie zum Billigfliegermarkt: Schon jetzt lassen sich viele Tickets nicht absetzen – „die meisten Airlines müssen pro Passagier im Schnitt mehr als 70 EUR einnehmen, wenn sie Gewinn machen wollen“ – die Kunden warten aber insbesondere auf die zu Schleuderpreisen angebotenen Superbillig-Preise; auch mittelfristig werden vornehmlich Privatkunden (zu touristischen Zwecken) die Billigflieger buchen; trotz gestiegener Nachfrage unter Geschäftskunden bleibt dies ein sehr kleines Segment.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



Quelle: Homburg (2011), S. 104 f.

#### **Analystenberichte von Investmentbanken:**

- Viele Airlines sind zu hoch bewertet. Dazu gehören insbesondere die halbstaatlichen Fluggesellschaften sowie die wichtigen Billigflieger; insgesamt werden die Airlines wegen erhöhter Sicherheitsgebühren an den Flughäfen preislich unter Druck geraten.
- Erwartete Konzentration durch weitere Übernahmen im Markt.
- Der zunehmende Streckenausbau vieler Billigflieger führt dazu, dass es immer weniger Möglichkeiten gibt, in Europa Nischen zu besetzen.
- Mittel- und langfristig geringe erwartete Margen im Markt für Privatreisende; Kunden werden zunehmend preissensibler.
- Höhere Margen im Geschäftskundensegment werden durch steigende Kosten für Kundenbindungs- und Bonusprogramme sowie durch den Ausbau aufwändiger Flughafenlounges geschmälert.
- Großunternehmen sowie Unternehmen mit hohen Reiseaufwendungen (z.B. Beratungen, Ingenieurbüros) bringen verstärkt ihre Verhandlungsmacht gegenüber den Fluggesellschaften ins Feld.

#### **Externe Marktforschungsdaten:**

- Kunden buchen auf vielen nationalen Mittelstrecken häufiger die Bahn; insbesondere neue private Bahnbetreiber erscheinen einer zunehmenden Anzahl von Kunden als attraktive Alternative zum Fliegen; als wesentlicher Vorteil der Eisenbahn wird die flexible Buchungsmöglichkeit für den Kunden genannt.

#### **Eigene Branchenbeobachtung/-analyse:**

- Der Markteintritt war in der Vergangenheit einfach (viele freie, billige Slots bei Regionalflughäfen, neue Strecken, verfügbare Piloten, gebrauchte Maschinen etc.). – dies wird zunehmend schwieriger; Engpässe bestehen insbesondere bei den Slots (Infrastruktur), Strecken und Piloten; bestimmendes Kriterium der Kunden bei der Kaufentscheidung ist der Preis – etablierte Marken sind (noch) wenig relevant.
- Der Ausbau neuer Regionalflughäfen wird wegen der Lärmbelastung immer unwahrscheinlicher.
- Verschärfter Wettbewerb im Flugzeugbau mit nur zwei wesentlichen Anbietern (Boeing und Airbus).

**Analysieren Sie den Markt/die Wettbewerbsintensität nach Porter anhand des Fünf-Kräfte-Modells und leiten Sie daraus eine Einschätzung der langfristigen Profitabilitätsentwicklung sowie marketingstrategische Empfehlungen für Rail Alemania.**