

Besser fliegen

Thema	Schwierigkeitsgrad	Stil
Neues Produkt, Operations Strategy, Preisgestaltung, Profitabilitätsanalyse	Schwierig	Interviewer-led

Case-Frage

Du berätst eine große europäische Fluggesellschaft. Der Vorstandsvorsitzende überlegt, eine neue Sitzklassen-Kategorie, die „Premium Economy“, zwischen der Economy und der First Class einzuführen. Er will von Dir wissen, ob dies eine gute Idee ist.

Übersicht aller Grafiken

	Preis	Sitzplätze	Auslastung
Economy	500 €	180	80 %
1st Class	3000 €	20	90 %

Tabelle 1 - Preise & Plätze (ohne Premium Economy)

	Kosten pro Passagier	Kosten pro Sitzplatz
Economy	400 €	20 €
1st Class	2000 €	90 €

Tabelle 2 – Kostenstruktur (ohne Premium Economy)

Einführung der Premium Economy

- Das Umbauen der Flugzeuge übernimmt nicht die Airline, sondern ein erfahrener, spezialisierter Dienstleister.
- 20 Plätze sollen in der neuen Kategorie entstehen. Hierfür müssten 30 Plätze aus der Economy entfernt werden.
- Der Ticket-Preis wird mit 1500€ veranschlagt.
- Die Auslastung der neuen Klasse beträgt 60%, wobei die Passagiere sich gleichmäßig aus bisherigen 1st Class-Passagieren, bisherigen Economy-Passagieren und neuen Fluggästen zusammensetzen.
- Die Ticketpreise der anderen Kategorien bleiben gleich.

Tabelle 3 – Einführung der Premium Economy

	Kosten pro Passagier	Kosten pro Sitzplatz
Economy	400 €	20 €
Premium Economy	1000 €	50 €
1st Class	2000 €	90 €

**Tabelle 4 - Kostenstruktur
(mit Premium Economy)**

Anzahl der Flugzeuge	90
Umbaukosten pro Flugzeug	500.000 €

Tabelle 5 - Kosten des Umbaus

I. Struktur

Wie würdest Du die Fragestellung strukturieren? Mit welchem Thema würdest Du bei Deiner Analyse anfangen?

Zusätzliche Informationen

Informationen, welche auf Nachfrage mitgeteilt werden können:

- Der Vorstand möchte vor allem, dass die beiden Kriterien Passagieranzahl und Gewinn betrachtet werden.
- Eine Betrachtung der Wettbewerber ist hier nicht nötig, da der Vorstand das Problem erst möglichst unabhängig von diesen beurteilen möchte.
- Weitere Umsatzströme wie Verkauf von Additional Services werden hier nicht betrachtet.

Lösung

Der Kandidat sollte hier eine klare, zielführende, nicht redundante Struktur beschreiben. Es sollte daraus ersichtlich werden, wie er die Frage angehen würde. Außerdem sollte der Kandidat offen legen, mit welchem Bereich er anfangen würde und weshalb.

II. Bestehende Kategorien

Welche Margen haben die Kategorien momentan und wie viel Gewinn machen wir pro Flug?

Zusätzliche Informationen

Teile die Exhibits "Tabelle 1 - Preise & Plätze (ohne Premium Economy)" und "Tabelle 2 - Kostenstruktur (ohne Premium Economy)" mit dem Kandidaten.

	Preis	Sitzplätze	Auslastung
Economy	500 €	180	80 %
1st Class	3000 €	20	90 %

Tabelle 1 - Preise & Plätze (ohne Premium Economy)

	Kosten pro Passagier	Kosten pro Sitzplatz
Economy	400 €	20 €
1st Class	2000 €	90 €

Tabelle 2 – Kostenstruktur (ohne Premium Economy)

Lösung

Struktur in der hier vorgegangen wird (alle Angaben pro Flug pro Kategorie):

1. Anzahl der Passagiere
2. Umsatz
3. Kosten
4. Gewinn (= Umsatz - Kosten)
5. Marge (= Gewinn / Umsatz)

Für Economy:

1. $180 * 80\% = 144$ Passagiere
2. $500 \text{ €} * 144 \text{ Passagiere} = 72000 \text{ €}$
3. $400 \text{ €} * 144 + 20 \text{ €} * 180 = 61200 \text{ €}$
4. $72000 \text{ €} - 61200 \text{ €} = 10800 \text{ €}$
5. **$10800 \text{ €} / 72000 \text{ €} = 0,15 = 15 \%$**

Für 1st Class:

1. $20 * 90\% = 18$ Passagiere
2. $3000 \text{ €} * 18 = 54000 \text{ €}$

$$3. 2000 \text{ €} * 18 + 90 \text{ €} * 20 = 37800 \text{ €}$$

$$4. 54000 \text{ €} - 37800 \text{ €} = 16200 \text{ €}$$

$$5. \mathbf{16200 \text{ €} / 54000\text{€} = 0,3 = 30 \%}$$

Gesamtgewinn pro Flug

Gesamtgewinn pro Flug = Gewinn Economy + Gewinn 1st Class

$$= 10800 \text{ €} + 16200 \text{ €}$$

$$= \mathbf{27000 \text{ € pro Flugzeug pro Flug}}$$

III. Preisfindung

Welchen Preis sollten wir für die Tickets der Premium Economy verlangen?

Zusätzliche Informationen

Informationen, welche dem Kandidaten auf Nachfrage mitgeteilt werden können:

- Die Premium Economy bietet besseres Essen, Priorisierung der Passagiere am Flughafen, mehr Beinfreiheit und ein Entertainment Paket, welches Filme sowie Internet bietet. Die Ausstattung wäre allerdings klar von der 1st Class getrennt (z.B. keine Liegemöglichkeit).

Lösung

Der Preis sollte sinnvoll zwischen 500 € und 3000 € gewählt werden. Der Kandidat sollte seine Wahl hier gut begründen. Wichtig ist sowohl, dass die Features („Kundenutzen“) als auch, dass der Kunde selbst betrachtet wird. Auch sollte beachtet werden, dass durch den Zusatznutzen auch neue Kosten entstehen, sodass - auch ohne zu rechnen - schnell Preise in der Nähe von 500€ nicht in Frage kommen. Betrachtet man die Margen der bestehenden Kategorien könnte allerdings argumentiert werden, dass man eher Economy Kunden für die neue Sitzklasse begeistern möchte ("upgraden") als bestehende 1st Class Kunden "downgraden".

IV. Einführung der Premium Economy

Wie viel Gewinn machen wir bei Einführung der Premium Economy pro Flug?

Zusätzliche Informationen

Notiz für die/den Interviewer:in

Unabhängig vom Preis den der Kandidat nennt, ab hier wird mit 1500 € pro Ticket für die Premium Economy weiter gerechnet.

Teile die Exhibits "Tabelle 3 - Einführung der Premium Economy" und "Tabelle 4 - Kostenstruktur (mit Premium Economy)" mit dem Kandidaten.

Einführung der Premium Economy

- Das Umbauen der Flugzeuge übernimmt nicht die Airline, sondern ein erfahrener, spezialisierter Dienstleister.
- 20 Plätze sollen in der neuen Kategorie entstehen. Hierfür müssten 30 Plätze aus der Economy entfernt werden.
- Der Ticket-Preis wird mit 1500€ veranschlagt.
- Die Auslastung der neuen Klasse beträgt 60%, wobei die Passagiere sich gleichmäßig aus bisherigen 1st Class-Passagieren, bisherigen Economy-Passagieren und neuen Fluggästen zusammensetzen.
- Die Ticketpreise der anderen Kategorien bleiben gleich.

Tabelle 3 – Einführung der Premium Economy

	Kosten pro Passagier	Kosten pro Sitzplatz
Economy	400 €	20 €
Premium Economy	1000 €	50 €
1st Class	2000 €	90 €

Tabelle 4 - Kostenstruktur (mit Premium Economy)

Lösung

Struktur in der hier vorgegangen wird (alle Angaben pro Flug pro Kategorie):

1. Anzahl der Passagiere
2. Umsatz
3. Kosten
4. Gewinn (= Umsatz - Kosten)

Für die Economy:

1. Passagiere vorher - Passagiere die in Premium Economy gewechselt haben = $144 - (20 * 60\%)/3 = 140$
2. $140 * 500 \text{ €} = 70000 \text{ €}$
3. Passagiere * Kosten pro Passagier - Sitzplätze * Kosten pro Sitzplatz
 $= 140 * 400 \text{ €} + (180 - 30) * 20 \text{ €} = 59000 \text{ €}$
4. $70000 \text{ €} - 59000 \text{ €} = \mathbf{11000 \text{ €}}$

Für die Premium Economy:

1. $20 * 60\% = 12$
2. $12 * 1500\text{€} = 18000\text{€}$
3. $12 * 1000\text{€} + 20 * 50\text{€} = 13000\text{€}$
4. $18000\text{€} - 13000\text{€} = \mathbf{5000\text{€}}$

Für die 1st Class:

1. $18 - (20 * 60\%)/3 = 14$
2. $3000\text{€} * 14 = 42000\text{€}$
3. $14 * 2000\text{€} + 20 * 90\text{€} = 29800\text{€}$
4. $42000\text{€} - 29800\text{€} = \mathbf{12200\text{€}}$

Gesamtgewinn

Gesamtgewinn = Summe der drei Kategorien
= $11000\text{€} + 5000\text{€} + 12200\text{€} = \mathbf{28200\text{€}}$

V. Vermarktung der Premium Economy

Auf welche zwei spezifischen Zielgruppen würdest Du Dich bei der Vermarktung der Premium Economy konzentrieren? Wie würdest Du dies machen?

Lösung

Die Antworten können ganz verschieden sein, sofern sie realitätsnah sind. Wichtig ist nur, dass die potentiellen Gruppen das Budget haben und auch ein Mehrnutzen in dem Service sehen. Des Weiteren sollte der Kandidat erkannt haben, dass er Leute aus der Economy und nicht aus der 1st Class anlocken will. Zwei Beispiele:

Geschäftsreisende, die bisher Economy fliegen. Werbung über die zusätzlichen Features wie die Internetverbindung und die Ruhe.

Vermögende Familien, welche bisher gar nicht fliegen, mit einem „Weniger Stress am Flughafen beim Reisen mit Kindern“-Argument.

VI. Break-Even-Analyse

Würde sich die Maßnahme schon im ersten Jahr lohnen?

Zusätzliche Informationen

Notiz für die/den Interviewer:in

Teile **auf Nachfrage** "Tabelle 5 - Kosten des Umbaus" mit dem Kandidaten. Der Kandidat muss selbst erkennen, dass er die Kosten braucht um die Frage zu beantworten.

Anzahl der Flugzeuge	90
Umbaukosten pro Flugzeug	500.000 €

Tabelle 5 - Kosten des Umbaus

Informationen, welche dem Kandidaten auf Nachfrage mitgeteilt werden können:

- Ein Flugzeug fliegt im Jahr durchschnittlich 500 Flüge.

Lösung

1 Jahressicht:

Wie viel Gewinn macht man mehr?

$$\begin{aligned} & \text{Anzahl der Flüge} * \text{Mehrgewinn pro Flug} \\ & = (90 * 500) * (28200 \text{ €} - 27000 \text{ €}) \\ & = 45000 * 1200 \text{ €} \\ & = 54 \text{ Mio €} \end{aligned}$$

Wie hoch sind die gesamten Umbaukosten?

$$90 * 500000 \text{ €} = 45 \text{ Mio €}$$

Antwort: Ja man macht schon im ersten Jahr 9 Mio € mehr Gewinn durch die Maßnahme.

VII. Empfehlung

Wie lautet Deine abschließende Empfehlung an den Vorstand?

Lösung

Eine beispielhafte Empfehlung könnte lauten:

"Die Premium Economy sollte als neue Kategorie eingeführt werden. Bei einem Preis von 1500 € prognostizieren wir 1200 € mehr Gewinn pro Flug. Wir könnten damit den Gewinn schon im ersten Jahr steigern und 4 neue Fluggäste pro Flug gewinnen. "

Weitere Fragen

Warum machen wir mit Einführung der Premium Economy **mehr** Gewinn in der Economy, **obwohl** dort dann **weniger** Passagiere fliegen?

Steigt oder sinkt mit Einführung der Premium Economy die Marge der 1st Class? (ohne zu rechnen)