



**Michael O'Leary** gibt die neue Richtung vor. Das spricht auch die Politiker Irlands an. Ministerpräsident Enda Kenny (links) besuchte jüngst die neue Zentrale von Ryanair in Dublin.



# Ab jetzt bitte freundlich

Hasstiraden auf Lufthansa & Co aus dem Munde von Michael O'Leary? Das war einmal. Seine Airline **RYANAIR** muss sich komplett neu erfinden – auch um künftig den Aktionären noch zu gefallen. Kann das gut gehen?



**Die Hurra-Halle:** Bei Ryanair im Eingang geht es mächtig fröhlich zu – zumindest an den Wänden.

RITA MÜNCK, GEORG JEGMINAT

**K**ein Geringerer als Ministerpräsident Enda Kenny greift mit beiden Händen nach dem König und setzt die Spielfigur um. Ein strategisch guter Schachzug? Egal. Kenny folgt an diesem Morgen den Anweisungen der Fotografen. Und die bebildern gerne, wie der erste Mann Irlands Spaß hat in der neuen Zentrale von Europas größtem Billigflieger Ryanair. Anders als in der früheren Low-Cost-Baracke der Airline auf dem Flughafengelände bieten sich nun im Airside Business Park dazu viele Möglichkeiten. Neben Schach sind Tischfußball, Billard, Darts und diverse Spielkonsolen im Angebot. Echte Hingucker auf den vier Etagen bei Ryanair sind die knallbunten Sitzecken und die Fototapeten mit Tiermotiven, Teddybär und Kindern in Flieger-Outfit. Ein Star-Designer war hier nicht am Werk. Es waren die Mitarbeiter und Michael O’Leary selbst, die hier Innenarchitekt gespielt haben. Highlight ist die steile Rutsche, die den Weg von der Geschäftsführungsetage in die Kantine verkürzt und irgendwie an Kindergarten erinnert: Start-up-Atmosphäre statt Billigbüro. Mit der alten billigen Ryanair von Geizkragen O’Leary hat das nichts mehr zu tun.

**Es passiert etwas in Dublin.** In dem Gebäude, das der Politiker an diesem Tag eröffnet hat, geht es nämlich um sehr ernsthafte Dinge – um eine Airline, die sich zum zweiten Mal komplett neu

erfindet, große Wachstumspläne hegt (auch in Deutschland) und der Börse damit eine Story in Aussicht stellt, die derzeit in der Branche nur wenige zu bieten haben.

Angestoßen hat den Wandel vom Ultra-Billigflieger zum freundlichen Low Fare Carrier CEO O’Leary selbst. Er hat irgendwann dann doch erkannt, dass der Markt der hyper-preissensiblen Kunden von Ryanair selbst abgeschöpft ist. Ihr droht das Wachstumspotenzial auszugehen. Völlig neue Zielgruppen müssen her: Familien, Gruppen und Geschäftsreisende. Die will der größte Flegel der Branche jetzt gewinnen. Eine Charmeoﬀensive allein (siehe fww 21/13, S. 32) wird aber nicht reichen, um diese anspruchsvollen Reisenden, die auch von allen anderen umgarnt werden, zu überzeugen.

### VON DER BARACKE ZUM CAMPUS

Fakt ist: Die Baustellen bei Ryanair sind mindestens so groß wie ihre Ziele. Bis 2019 soll die Flotte von derzeit 303 auf 430 Maschinen wachsen, die Passagierzahl von aktuell gut 81 Mill. auf 110 Mill. jährlich steigen und die Preise sollen, wie von Marktschreier O’Leary gelernt, die niedrigsten der Branche bleiben. Airline-Berater Gerd Pontius von Prologis aus Hamburg hat drei Felder ausgemacht, auf denen Handlungsbedarf besteht: Organisation, Marke und Produkt. „Ein Umzug war ein guter erster Schritt“, urteilt Pontius. In ➔

FOTOS: DAVID LEVENE/INTERTOPICS, RITA MÜNCK (6), PHOTOCALL IRELAND (6), THINKSTOCK, RYANAIR

ch



**Das 20-Millionen-Haus:** Seit Jahresbeginn residiert Ryanair im Airside Business Park in Dublin. Das moderne Gebäude war laut Kenny Jacobs ein Schnäppchen. Noch steht es zur Hälfte leer.



## FAKTEN RYANAIR

➔ **GEGRÜNDET** 1985 vom Iren Tony Ryan als Regio-Carrier. 1993 übernahm Michael O’Leary die Führung und baute die Airline zu Europas größtem Low Coster um. Abflughäfen waren in erster Linie ehemalige Militärbasen.

➔ **DAS STRECKENNETZ** umfasst derzeit 1600 Routen. Die Airline hat Flugzeuge an 65 Basen stationiert und steuert 30 Länder an.

➔ **DIE FLOTTE** zählt 303 Boeing B-737-800. Bis 2019 stoßen 180 neue Jets hinzu, 50 davon sollen ältere Maschinen ersetzen.

➔ **81,5 MILL.** Passagiere flogen 2013 mit Ryanair. Ziel 2019: 110 Millionen.

➔ **EIN RYANAIR-TICKET** kostet laut Airline im Schnitt 48 Euro pro Strecke. Easyjet verlange 84 Euro, Air Berlin 120 Euro, Luft-hansa 211 Euro, so die Iren.

der alten Ryanair-Heimat wären die Pläne, die O’Leary jetzt treibt, niemals umsetzbar gewesen, ist der Experte überzeugt. „Denn Veränderungen basieren auf Menschen. Diese brauchen für einen Wandel ein Arbeitsumfeld, das zur neuen Strategie passt und in dem sie sich wohlfühlen.“ Das scheint jetzt der Fall zu sein: „Wir haben nun endlich eine Kantine und auch Besprechungsräume“, erzählt eine Vertriebsmanagerin in Dublin.

**Im alten Schmuttel-Gebäude**, von den Mitarbeitern nur ironisch „White House“ und von O’Leary selbst „Elendsquartier“ genannt, mussten Gespräche mit Gästen oft in einem der wenigen Vorstandsbüros abgehalten werden – vorausgesetzt der entsprechende Manager war gerade unterwegs. Vertrieb und Marketing waren bereits seit Längerem ausquartiert, was die Kommunikation mit der Führung erschwert hatte. Doch der Reihe nach:

## 1 Kraftakt beim Produkt

Eine Herkulesaufgabe wird die Erneuerung des Produkts. Denn da geht es nicht nur um Services und Gebühren, sondern auch um die Umgangsformen der Mitarbeiter mit Kunden, um Strecken und Frequenzen, um einen verlässlichen Flugplan und um den Vertrieb.

● **Services:** Immerhin war der erste Ansatz rich-

tig. Ryanair hat hinterfragt, was ihre Fluggäste am meisten stört. Jetzt ist ein zweites Handgepäckstück erlaubt, der Aufschlag für das Flughafen-Check-in hat sich verringert und die Sitzreservierung wurde eingeführt. Zudem wurde die Website der Airline anwenderfreundlicher. „Wir vermarkten weitere Services zukünftig per E-Mail“, erklärt der neue Marketing-Vorstand Kenny Jacobs die neue Strategie.

● **Mitarbeiter:** Zentrale Bedeutung hat der Umgang der Ryanair-Mitarbeiter mit den Passagieren. Hier muss investiert werden. Jüngst führte Willie Walsh, CEO IAG (British Airway/Iberia) auf einer Airline-Konferenz einen Youtube-Clip vor, bei dem ein Ryanair-Trainer schließlich selbst aus der Rolle fiel und die Flugbegleiter in Grund und Boden brüllte. Dieser öffentliche Nadelstich hat einen ernsten Hintergrund, denn antrainiertes Verhalten und eine Firmenkultur lassen sich nicht einfach umdrehen. „Eine Schulungseinheit allein wird nicht reichen, um eine neue Mentalität einzuführen“, sagt Berater Pontius.

● **Flugplan:** Noch länger wird der Aufbau eines neuen Streckennetzes dauern. Zwar sind auch größere Flughäfen angesichts ausgedünnter Verkehre inzwischen offener für Ryanair. Doch europaweit an koordinierten Airports Slot-Bündel zu bekommen, die abgestimmte, effiziente Flugpläne für 300 Jets ermöglichen, kann sich ziehen. Easyjet hat dafür mehr als ein Jahrzehnt benötigt. Geschäftsreisende erwarten zudem tägliche Frequenzen. Jacobs kündigt an, dass Ryanair zunächst im doppelten Tagesrand wichtige europäische Städte mit London verbinden wird, allerdings verteilt auf



**Bei Ryanair daheim in Dublin** gibt es jetzt jede Menge Spiel-Spaß. Manche Dinge würde man allerdings eher in einem Kindergarten als in einer Airline-Zentrale erwarten. Das Vertriebsteam (unten links) dekoriert seinen Bereich mit Länderflaggen der Ryanair-Märkte.

## FINANZSITUATION RYANAIR

➡ **AUSGEZEICHNET** wird die börsennotierte Ryanair bei Investoren bewertet. Das Rating BBB+ der beiden Agenturen Standard & Poor's und Fitch ist höher als bei jeder anderen Airline. Kürzlich hat die Airline zur Flugzeugfinanzierung eine Anleihe (850 Mill. Euro) mit einem Niedrigzins von 1,875 Prozent abgesetzt.

➡ **DIE AKTIONÄRE** erhielten in den vergangenen vier Jahren zwei Milliarden Euro an Ausschüttungen. Im Geschäftsjahr 2013/14 erzielte Ryanair einen Gewinn von 522 Mill. Euro, bei 5,0 Mrd. Euro Umsatz. Die Eigenkapitalquote liegt bei 40 Prozent, die Liquidität bei 3,2 Mrd. Euro. Einzig die sinkenden Ticketpreise (minus vier Prozent) sind ein Warnsignal. Noch konnten sie durch die Extralöhne (plus 17 Prozent) ausgeglichen werden. Der Gewinn schrumpfte dennoch um acht Prozent.

drei Londoner Flughäfen. In der Zeit des Übergangs muss Ryanair gleichzeitig die angestammten Low-Cost-Passagiere auf abgelegenen Flughäfen bei Laune halten.

Äußerst skeptisch beurteilt Airline-Consultant Christoph Brützel das Vorhaben: „Das ist Verrat am Geschäftsmodell. Ryanair wird eine Art Hybrid-Carrier, womit Air Berlin schon ausreichend Erfahrung gemacht hat.“ Er erwartet auch, dass die Ryanair-Kosten steigen, weil Airport-Betreiber nicht mehr so entgegenkommend sind bei Entgelten und Marketing-Zuschüssen. Außerdem wird der Betrieb an Effizienz verlieren.

● **Vertrieb:** Mit gleicher Skepsis betrachtet Brützel den Einstieg in den GDS-Vertrieb: „In diesen Systemen muss man sich an Standards halten und wird vergleichbar.“ Bisher verkaufte Ryanair individuell zusammengefügte Leistungen über ihre Website. Ihr droht ein Verlust an Erlösen durch Zusatzleistungen. 2013 spülten die Ancillaries immerhin 1,3 von fünf Milliarden Euro Umsatz in die Ryanair-Kassen, mehr als ein Viertel.

● **Geschäftsreise:** Grund zu Optimismus verbreitet in Köln die Deutz AG. Deren Travel Managerin Jasmin Wasser steht Ryanair generell positiv gegenüber: „Wenn die Abflugzeiten stimmen, buchen wir bei den Iren“, sagt sie und schiebt nach, dass auch eine Flybe und natürlich Germanwings bei Deutz hoch im Kurs stehen: „Bei uns gilt das Best-Buy-Prinzip“, erläutert sie. Etwas weniger optimistisch ist da schon Mark Tantz, Geschäftsführer von FCM Travel Solutions. Er fordert neben gut zu erreichenden Flughäfen, Geschäftsreisetarife inklusive Gepäck sowie „für Business Travel übliche Zahlungsmethoden wie etwa Airplus“. Tantz kritisiert zudem, dass es bei Ryanair zwar viele Services gebe, aber nur optional. „Dadurch wird es aufwendig und am Ende kostenintensiv“, so der Experte.

Die einzelnen Punkte belegen: Das Gesamtleistungspaket einer Fluggesellschaft ist nicht so einfach zu erneuern, wie es O'Leary unter anderem mit der neu aufgesetzten Website seiner Airline und der zaghaften Rückkehr ins GDS – nach Travelport soll bald ein zweiter Partner bekannt gegeben werden – suggerieren will. ➡



**Airline-Vielfalt am Flughafen Köln/Bonn:** Noch ist Ryanair (ganz rechts) dort nur zeitweise zu sehen, ab Oktober wird dort ein Jet stationiert sein.

## OFFENSIVE IN DEUTSCHLAND

- ➔ **KEHRTWENDE:** Vor vier Jahren hatte Ryanair in Deutschland 20 Prozent mehr Kapazität als heute. Sie zog Jets, auch wegen der Flugsteuer, zurück und setzte sie in einfacheren Märkten ein. Für die kommenden fünf Jahre ist eine Offensive in Deutschland geplant. Ab Sommer 2015 werden 180 Jets geliefert, so dass ausreichend Kapazität für die Expansion vorhanden ist.
- ➔ **FÜNFTE BASIS** in Deutschland wird ab Winter Köln/Bonn (ein Jet). Weeze und Hahn haben je sechs Jets, Bremen vier und Karlsruhe/Baden Baden zwei. Weitere sieben Flughäfen bedient Ryanair mit Jets von anderen Basen. Allerdings werden auch schnell mal Strecken gestrichen, wie es zuletzt der Airport Leipzig hinnehmen musste. Aus Lübeck will sich Ryanair im Winter ganz verabschieden. Dennoch: Marketing-Chef Kenny Jacobs schließt als Ziel in Deutschland nur Frankfurt/Main aus.

## 2 Organisation als Solo-Show



„Wir zählen Deutschland zu unseren Nummer-eins-Märkten in den kommenden fünf Jahren. Bis auf Frankfurt/Main ist jeder Abflughafen für uns eine Option – und die Flughäfen sind verstärkt bereit, mit uns zu verhandeln.“

**KENNY JACOBS**  
Marketing-Vorstand von Ryanair

Ohne Grund hat sich Irlands Ministerpräsident Kenny Anfang April nicht in die neue, bunte Ryanair-Welt aufgemacht: Die Fluggesellschaft will dort bis Jahresende 200 neue Jobs für IT-Spezialisten schaffen. Solche Nachrichten nutzen Politiker gern, um in die Medien zu kommen. Was bei den anschließend zu lesenden Schlagzeilen deutlich wurde: Ryanair braucht Mitarbeiter, die den Wandel vorantreiben. Neue Leute zu finden, ist das eine. Und das dürfte angesichts einer wieder anziehenden Konjunktur in Irland schwer genug werden. Schließlich haben auch hippe Arbeitgeber wie Google, Yahoo und LinkedIn ihren Sitz in Dublin und expandieren derzeit ebenfalls. Die andere Herausforderung ist, die bereits bei Ryanair tätigen 400 Kollegen auf die Reise Richtung „nett, freundlich, kuschelig“ mitzunehmen. Immerhin: Mit dem 40-jährigen Jacobs hat sich O’Leary einen neuen Manager an Bord geholt, der die alte Ryanair nur aus der Perspektive des Fluggastes kennt. Der Markenspezialist hat zuvor in der Lebensmittelbranche gearbeitet. Und der Rest des Führungsteams? Alles langjährige O’Leary-Jünger, die sich hochgearbeitet haben.



**KENNY JACOBS** live gibt es am 23. September 2014 in Köln auf dem fww Kongress.

### 3 Starke Marke als Last

Billig im wahrsten Sinne des Wortes, das ist das Image, das O'Leary seiner Airline über Jahre hinweg verpasst hat. Die Leidtragenden der extremen Low-Cost-Politik waren nicht nur die vielen Reisenden, die aufgrund von Flugausfällen im Nirgendwo gestrandet sind und dann bei Ryanair niemanden erreichten. Es sind auch die Flugbegleiter, die sich regelmäßig mit ihren Gästen über den nicht vorhandenen Service streiten müssen. Es sind daneben die Piloten, die zum Teil nur als Freiberufler für Ryanair fliegen und öffentlich ihr Arbeitsverhältnis beklagen. Schlechte Presse hat O'Leary auch selbst angestoßen – ganz bewusst. Über Jahre hat er den Airline-Clown gemimt. Toilettengebühren und Stehplätze an Bord gehören dabei zu den am häufigsten zitierten Narreteilen des irischen Lautsprechers, der im Nebenberuf auf seiner Farm Rinder und Rennpferde züchtet. Wann immer er in der Vergangenheit den Mund aufgemacht hat – er konnte sicher sein, dass die Medien seine Aussagen redaktionell verarbeiteten. Günstiger geht Werbung nicht.

**Harte Arbeit** ist es nun für Marketing-Chef Jacobs, das Image von Ryanair umzukrempeln. Ryanair sei eine sehr bekannte, zudem paneuropäische Marke, wird er im fvw-Gespräch nicht müde zu betonen. Doch das Billig-Image abzustreifen, kostet viel Geld. In den Top-Märkten Großbritannien, Irland, Spanien und Italien hat der Neuling gerade sechs Millionen Euro in TV-Werbung gesteckt, um Services wie die nun erlaubte Mitnahme eines zweiten Handgepäckstücks öffentlich zu machen. Es geht ihm um Ryanair, nicht um Michael O'Leary: „Die Marke ist Ryanair“, heißt die neue Losung. „Es ist gut, dass wir Michael haben als Pluspunkt, er sorgt überall für einen Menschaufschlag. Aber wir brauchen eine Marke, die auch für sich steht“, umschreibt Jacobs sein Ziel. Steter Tropfen höhlt den Stein: Im Herbst soll eine zweite Kampagne folgen. „Regional werden wir dann vielleicht auch in Deutschland unsere guten Botschaften per TV verkünden.“ Er würde gern mehr in Deutschland machen. Aber: Der Preis für Werbung sei zu hoch.

#### DER WETTBEWERB SCHLÄFT NICHT

Die Hausaufgaben für O'Leary und sein Team sind enorm. Zumal es da noch ein paar Wettbewerber gibt. Mit ihren neuen Ansätzen ist Ryanair nämlich nicht Trendsetter, sondern Nachzügler.

Easyjet und Vueling haben ihre Services längst diversifiziert und sich auf vielen größeren Flughäfen festgesetzt. Easyjet sammelt zudem bereits seit 2010 Erfahrungen mit Geschäftsreisenden, bietet ihnen einen Flex-Tarif sowie eine kontinuierlich optimierte GDS-Buchung. Mit Germanwings hat Lufthansa in Deutschland ebenfalls einen Low Coster beauftragt, Ryanair in Schach zu halten. Und die Kölner sind wachsam: So sind Germanwings-Vertriebsmanager gleich nach Ankündigung einer neuen Ryanair-Basis am Airport Köln/Bonn nach Großbritannien zu Ford geflogen, um den Autohersteller nicht an die Iren zu verlieren. Ryanair wird also durchaus ernst genommen, auch wenn ihr Prozess des Wandels noch lange dauern wird: „Bis die neue Ryanair am Markt etabliert ist, können bis zu zehn Jahre vergehen“, kalkuliert Berater Pontius.

#### DER CHEF ALS RISIKOFAKTOR

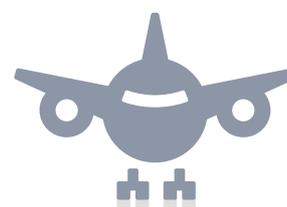
Der Vorteil von Ryanair ist, dass sie die finanzielle Stärke für diesen Prozess hat (siehe Kasten). Und doch trägt der irische Low Cost Carrier eine Altlast mit sich. Und die heißt Michael O'Leary. Ryanair benötigt ihn als Antreiber der Umstellung und als konsequenten Kostendrücker. Doch taugt er nach wie vor als glaubwürdiges Gesicht in der Öffentlichkeit? Nach Jahren der Kasperei, nach Schimpftiraden auf andere Luftfahrtmanager und Politiker, nach ungezählten Youtube-Videos über schlechten Service und Berichten von hängengelassenen Passagieren? Kann er plötzlich für eine ganz normale Fluggesellschaft stehen, die Vielzähler auch wie solche behandelt und daneben auch Low-Budget-Kunden wertschätzt?

Theoretisch war es O'Learys Plan, anderen – etwa dem smarten Kenny Jacobs – das Feld in der Öffentlichkeit zu überlassen. In der Praxis aber taucht er immer wieder auf, setzt nach wie vor ironische Spitzen gegen die, die er jetzt ernsthaft umgarnen müsste. In einer Ankündigung für ein Event des Geschäftsreiserverbands GBTA in Berlin im November 2014 etwa erklärte er jüngst, dass er sich sehr drauf freue, mit den dort Anwesenden seine Liebe zu den Geschäftsreisebüros teilen zu dürfen. Ja, die Liebe. Verbal richtig daneben gegriffen hat O'Leary kurz bevor Enda Kenny bei ihm zu Gast war. Der Ryanair-Chef durfte eine Rede vor britischen und irischen Politikern halten und erklärte gleich zu Beginn, dass ihm das eine so große Ehre sei, wie Sex mit der Queen zu haben. Am nächsten Tag waren die Schlagzeilen wieder mal groß – die mit der Entschuldigung O'Learys für diesen Fauxpas.

**fvw**

#### EUROPA-FLOTTEN IM VERGLEICH

➔ **RYANAIR** befördert mit ihrer Flotte in Europa 82 Mill. Passagiere (2013). Zählt man bei Lufthansa Germanwings/Eurowings hinzu, kommt die Passage-Gruppe dennoch nur auf 76,3 Mill. Passagiere.



**RYANAIR 303**



**AIR FRANCE\* 255**



**LUFTHANSA PASSAGE\*\* 246**



**EASYJET 212**

\* inkl. Hop, ohne Air Transat  
\*\* inkl. Cityline, ohne Germanwings/  
Eurowings, Air Dolomiti  
Quelle: Angaben der Airlines