

„Die Erholung hat manche Diskussion erstickt“



„Kaum schien die Krise überstanden, sind manche strategischen Fragen wieder in der Schublade verschwunden, zum Beispiel die Auskopplung von Einzelleistungen“, bedauert Gerd Pontius, Airline-Experte der Unternehmensberatung Prologis. Mit ASIA BRIDGE sprach er über Trends, Gefahren und Chancen der Airline-Industrie.

Während der jüngsten Krise kam die Befürchtung auf, die Business Class werde sich vielleicht nicht mehr erholen. Wie sieht es jetzt aus?

» Die Statistik der vergangenen sechs Monate zeigt, dass es tatsächlich deutlich aufwärtsgeht. Die Zahl der Buchungen, die im Rahmen von Geschäftsreisen getätigt werden, hat schon wieder das Niveau von 2007 erreicht. Die Struktur der Buchungen hat sich allerdings verändert. Es hat sowohl regional als auch qualitativ Verschiebungen gegeben. Viele Geschäftsreisende fliegen mittlerweile Economy oder sie nutzen alternative Carrier, die sie vorher nicht ins Kalkül gezogen haben. Viele Unternehmen, die vor der Krise nur die klassischen Gesellschaften gebucht haben, beziehen jetzt auch Low-Cost-Airlines wie Easy Jet oder Air Berlin mit ein. In vielen Fällen wurde die Firmen-Policy zudem dahingehend umgestellt, dass auf Strecken unter vier Stunden nur noch Economy gebucht werden darf. Jetzt, da die Krise überstanden scheint, zeigen die Unternehmen wenig Motivation, ihre Politik wieder zu ändern. Die Renditen der Airlines sind daher nicht mit dem Mittel aus dem Boomjahren zwischen 2004 und 2007 vergleichbar.

Wie sieht es auf der Langstrecke aus?

» Diese Entwicklung trifft Kurz- und Mittelstrecke wesentlich stärker. Auf der Langstrecke wurde während der Krise einfach weniger gereist, die Konditionen blieben aber die gleichen. Airlines wie die Lufthansa profitieren deshalb jetzt auch von dem starken Anstieg der Business Class auf der Langstrecke.

Mit welchen Strategien wurde auf die Krise reagiert?

» Losgelöst vom einfachen Vorhaben, Kosten zu senken, gab es drei Strategien: Reduktion, Konzentration und Partnerschaften. Die Reduktion bestand darin, die Flotte zu verkleinern, zum Teil wurden bis zu 15% der Maschinen einer Air-

line am Boden geparkt. Gleichzeitig wurde das Streckennetz verkleinert oder die Frequenz ausgedünnt. Das wiederum machte mehr Kooperation unter den Airlines notwendig: Allianzen und Code-Sharing fingen Streichungen auf. Denn Flugfrequenz ist eines der wichtigsten Argumente einer Airline, neben Service und Preisen.

Haben die Airlines entschieden genug gehandelt?

» In puncto Reduktion und Konzentration haben sie einen sehr guten Job gemacht. Sie haben schnell reagiert und sind auf die Weise auch relativ gut durch die Krise gekommen. Allerdings sind strategisch wichtige Veränderungen auf der Strecke geblieben, als der Markt wieder anzog. So blieb zum

Beispiel die Diskussion um die Angebotspakete der Airlines stecken. Gleichzeitig besteht bei vielen Flotten, hauptsächlich in den USA und in Europa, erheblicher

Erneuerungsbedarf. Offene Baustellen können hier jedoch nicht angegangen werden, weil die Kapitalausstattung durch die Krise sehr dünn ist.

Ein Unbundling der Leistungen wird also über kurz oder lang kommen?

» Die Branche ist diesen Schritt in zwei unterschiedlichen Geschwindigkeiten angegangen: Die Low-Cost-Carrier haben das Unbundling konsequent durchgezogen und sind auch noch nicht am Ende damit. Die Relevanz ist dort jedem bewusst, nicht zuletzt auch mit dem Zweck der Abgrenzung zu den Traditions-Carriern. Die wiederum tun sich damit aus zwei Gründen sehr schwer, zum einen weil die Investitionen für die technische Durchführung sehr hoch wären. Zum anderen weil sie die zwingende Notwendigkeit nicht sehen und interne Diskussionen fürchten. Aber ich glaube, der Trend ist nicht zu stoppen, und auch die traditionellen Fluggesellschaften müssen sich spätestens in der nächsten Krise wieder damit befassen.

Auf der Langstrecke scheint das Konzept der Low-Cost-Airlines ja bislang nicht aufzugehen ...

» Richtig, dort haben sich mittlerweile schon viele die Finger verbrannt. Einerseits sind die Kostenvorteile der Low-Cost-Carrier auf der Langstrecke wesentlich geringer, sie liegen

„In der Krise haben die Airlines mehr miteinander gesprochen“

bei maximal 10%. Andererseits hat die Verfügbarkeit von Anschlussverbindungen in den Start- und Zielgebieten auf der Langstrecke eine erhebliche Bedeutung. Und diese können die Low-Cost-Airlines oft nicht befriedigend anbieten. Zudem zeigen Kundenstatistiken, dass der Preis auf der Langstrecke weniger entscheidungsrelevant ist als auf der Kurzstrecke.

Werden die gestrichenen Strecken und Frequenzen jetzt Schritt für Schritt wieder aufgenommen?

» Die Airlines haben inzwischen wieder mehr Flugzeuge im Einsatz. Sie erweitern ihr Netz aber sehr vorsichtig. In der Boomphase sind sie auch in Regionen gewachsen, in denen wenig oder gar kein Geld verdient wurde. Diese Strecken konnten während der Krise ohne größere Probleme wieder gestrichen werden. Gegenwärtig hat die Substanz des Netzwerks größere Bedeutung als das reine Volumen oder die Präsenz auf allen Märkten. Zudem ist die Präsenz durch die Partnerschaften ohnehin gewachsen, und teilweise schließen diese Kooperationsvereinbarungen auch aus, dass die Airlines den betreffenden Markt auch mit eigenem Fluggerät bearbeiten.

Das größte Wachstum verzeichnen die Airlines aus dem Mittleren Osten. Wie schaffen sie es, die Passagiere zu gewinnen und über ihre Drehkreuze zu lotsen?

» Sie punkten eindeutig mit ihrem besseren Service – besonders gegenüber den US-Airlines, aber auch gegenüber den Europäern. Emirates hat zudem mittlerweile ein so großes Streckennetz mit hohen Frequenzen aufgebaut, dass Dubai keine Nachteile mehr im Vergleich mit London oder Frankfurt aufweist. Emirates ist eindeutig der größte Gewinner der Krise der vergangenen Jahren, mit großem Abstand gefolgt von den anderen Carriern aus der Region.

Zwischendurch stand allerdings fast zu befürchten, dass sich Emirates & Co. mit Preiskämpfen selbst vernichten ...

» Der Preiskampf auf der Langstrecke ist inzwischen zum Ende gekommen. Die Preise steigen deutlich, und sie sind auch nicht mehr der Hauptgrund, mit dem argumentiert wird.

Steigen die Preise jetzt wieder?

» Die Bottom Line für Preisreduktionen ist erreicht; die Airlines können nicht mehr weiter runter. Eigentlich will man jetzt die Preise erhöhen, aber aus Angst, Marktanteile zu verlieren, trauen sich die Airlines nicht und beobachten weiter, was die Konkurrenz macht. Notwendig wären die Erhöhungen aber, schließlich ist kein Puffer mehr für Krisenzeiten da. Auf der Langstrecke wird zwar Geld verdient, aber auf der Kurzstrecke, wo die Erträge zu niedrig sind, wird es wieder verbrannt.

Bei Passagierbefragungen liegen die asiatischen Airlines regelmäßig vorn. Wann holen die Europäer auf?

» Um ihren Service zu verbessern, müssten die Europäer ins Fluggerät und in die Kabine investieren. Die enormen Kosten können jedoch nur von den wenigsten gestemmt werden. Für

den Standard, den die Asiaten als Benchmark setzen, fehlt das Geld. Am ehesten kann die Lufthansa aufholen, die ja derzeit auch investiert. Bemerkenswert ist übrigens auch, dass die meisten Umfragen unter Business-Class-Passagieren durchgeführt werden, wo die Unterschiede zwischen Asiaten und Europäern gar nicht einmal so groß sind wie in der Economy.

Sowohl auf die A380 als auch auf den Dreamliner von Boeing warten die Airlines nun bereits viel länger als gedacht. Ärgernis oder Segen für die Wartenden?

» In der Krise waren viele Airlines tatsächlich eher froh, da sie die Kapazitäten gar nicht gebraucht hätten. Jetzt stellt sich die Situation unterschiedlich dar. Manche müssen ihre Maschinen austauschen, um ihren Service zu verbessern. Andere Unternehmen wollen ihre Flotten vergrößern, brauchen diese also für ihre Wachstumsstrategie. Das sind aber die Ausnahmen. Airlines wie Emirates, die dieses Wachstum auch realisieren können, werden durch die Wartezeiten allerdings wirklich gebremst. Insgesamt ist das riesige Bestellvolumen im Markt jedoch eher ein Risiko. Wenn alles ausgeliefert wird, wird der Druck auf die Branche denn auch wieder wachsen.

Wie schreitet die Konsolidierung voran?

» Es gibt wenig echte Druckmittel für eine Konsolidierung. An den Airlines wird immer bis zuletzt festgehalten. Das Beispiel JAL hat es wieder gezeigt. Daher gibt es wenige Unternehmen, die den Markt tatsächlich verlassen. Natürlich gibt es viele Airlines, die aufgrund ihrer finanziellen Situation auf Beistand angewiesen wären und einer Übernahme zustimmen würden. Auf der Käuferseite hingegen gibt es derzeit kein Interesse mehr. Die Lufthansa war in diesem Bereich zwar sehr aktiv, hat aber inzwischen so viele Baustellen, die Kapazitäten binden, dass sie sich eine weitere kaum erlauben kann.

Die A380 wird von ihren Besitzern sehr gepriesen. Was ist dran am Mythos?

» Alle unsere Analysen zeigen, dass die Passagiere die A380 sehr positiv bewerten. Und auch die Airlines sind zunehmend zufrieden mit der Technik, anfängliche Kinderkrankheiten gehen zurück, und die Qualitätsanforderungen werden erfüllt. Zudem ist die A380 immer noch ein starkes Zugpferd. Auf Strecken, die von unterschiedlichem Flugzeugtypen bedient werden, wird der neue Airbus deutlich stärker gebucht.

Welche Folgen hat die geplante Flugsteuer?

» In Deutschland gibt es diesbezüglich nur Einschätzungen und keine Erfahrungswerte. Die Erfahrungen im Ausland sind eher negativ. Die Niederländer zum Beispiel haben sie wieder zurückgenommen, nachdem die Passagiere in die Nachbarländer ausgewichen sind. Solange es sich um einen nationalen Alleingang handelt, geht es immer zulasten jenes Landes und zugunsten der Nachbarländer. Außerdem sollte man in Europa vorsichtig sein, seine Position als Hub zu verspielen. Immerhin gibt es mittlerweile alternative und konkurrenzfähige Drehkreuze, siehe Dubai. ...

„Emirates ist eindeutig der größte Gewinner der vergangenen Jahre“