

► Lufthansa-Gruppe



 Lufthansa CityLine

 SWISS

 Austrian

 Eurowings

 germanwings

 Air Dolomiti

 brussels airlines

Umsatz 2015:

32,1 Mrd. Euro
+ 6,8%

Passagiere 2015:

107,7 Mio.
+ 1,6%

► Air-France-KLM-Gruppe



 AIRFRANCE

 HOP!

 KLM Koninklijke Aviatiën

 transavia

Umsatz 2015:

26,1 Mrd. Euro
+ 4,6%

Passagiere 2015:

89,8 Mio.
+ 2,7%

Neue Allianzen in Sicht

Die Überkapazitäten im Markt – produziert durch Billig- und Golf-Carrier – machen **Lufthansa und Co** das Leben schwer. Eine Konsolidierung der Player am Himmel über Europa rückt näher.

Wochen hatte sich Qatar, die bereits an Latam beteiligt ist, bei der italienischen Nummer zwei, Meridiana, eingekauft.

„Die Strategie von CEO Akbar Al Baker unterscheidet sich gegenüber den anderen Golfcarrieren“, sagt Gerd Pontius, CEO der Airline-Beratung Prologis. Fakt ist: „Qatar kauft sich über Minderheitsbeteiligung bei starken Partnern in strategisch wichtigen Märkten ein und treibt damit die Konsolidierung in der Luftfahrt voran.“ Das setzt die Lufthansa-Gruppe unter Druck. Erklärtes Ziel des stolzen Chefs Carsten Spohr ist es, selbst einen aktiven Part zu spielen bei der Neuordnung am Himmel. „Daher reden wir mit jedem, und jeder redet mit uns“, erklärte Spohr in einem Interview. Er versicherte damals auch: „Wir haben keine Eile!“

Das war Ende April 2016. Mittlerweile – nach Brexit-Votum, gescheitertem Türkei-Putsch und neuen Terrorattacken – sieht die Welt anders aus. Zwar konnte Lufthansa am Dienstag noch anständige Halbjahreszahlen abliefern, doch der Gegenwind bläst Spohr scharf ins Gesicht. Wegen einer schlechten Buchungslage für das dritte Quartal hat er sein ursprüngliche Gewinnziel einkassiert und will die Kapazitäten weiter kappen. Der Druck zur Konsolidierung ist enorm gewachsen. Immerhin: Aus Sicht von Carsten Spohr gibt es Optionen – fvw hat sich Märkte und Möglichkeiten genauer angeschaut.

1. RICHTUNG EUROPA

HERAUSFORDERUNG: Im Europa-Verkehr sind die Low Cost Carrier auf dem Vormarsch. Größte Treiber sind Ryanair und Easyjet, die zunehmend Geschäftsreisen-

de für sich gewinnen. So hat Easyjet bereits Verträge mit Siemens und der Allianz eingeholst. Beide Airlines wollen ihr Engagement im Land der Reiseweltmeister noch erhöhen.

Dazu werden Überkapazitäten in den Markt gedrückt – nicht nur von den Billigheimern. Im Ferienflugsegment hat die Angst vor Terror zuletzt zu enormen Verschiebungen geführt. Weil den Menschen die Lust am Fliegen Richtung Türkei und Nordafrika vergangen ist, haben die Carrier umgeroutet und steuern nun verstärkt Ziele in Spanien oder Portugal an. Erste Marktteilnehmer unken, dass es etwa Richtung Kanaren aktuell mehr Flugplätze als Betten vor Ort gebe.

OPTIONEN: Mit dem bei Eurowings aufgehängten Wings-Konzept will Lufthansa unter anderem die Konsolidierung in Europa treiben, schnell zu Größe gelangen

und damit Ryanair und Easyjet Paroli bieten. Die Idee bei Wings ist, dass Airlines mit ihrem operativen Flugbetrieb unter das Vertriebs- und Marketing-Dach von Eurowings schlüpfen, selbst also nur noch Flugzeuge und Crews managen. Den Rest übernimmt Eurowings. Parallel denkt die Lufthansa-Gesellschaft auch über Beteiligungsmodelle und Zukäufe nach.

PROGNOSE: Eine Kaufoption bietet sich, wie aus dem Lufthansa-Umfeld zu hören ist, derzeit ganz konkret bei Air Berlin. Deren Hauptaktionär Etihad Airways ist unglücklich mit den Entwicklungen und will das dezentrale Fluggeschäft an Lufthansa beziehungsweise Eurowings abtreten (fww 15/16, S. 36). Kommt der Deal zustande, würde sich die Eurowings-Flotte auf einen Schlag von 90 auf 130 Maschinen vergrößern. Experten zufolge hätte das Geschäft seinen Reiz: „Das ist eine der

Emirates dominiert den Flughafen in Dubai und lenkt Verkehrsströme aus Europa gezielt über das Drehkreuz.



ALAMY STOCK PHOTO

Hubs in der Golf-Region boomen auf Europa-Routen

Passagierzahlen von Top-Flughäfen auf Europa-Routen

2005		10 Jahre	2015		Wachstum pro Jahr
1	Frankfurt 7,34 Mio.		1	Dubai 14,97 Mio.	+18,2%
2	Paris 5,83 Mio.		2	Frankfurt 9,46 Mio.	+2,5%
3	London 5,79 Mio.		3	Doha 8,31 Mio.	+18,7%
4	Amsterdam 5,30 Mio.		4	Istanbul 7,65 Mio.	+29,6%
5	Atlanta 4,07 Mio.		5	Paris 7,59 Mio.	+2,6%
6	Miami 3,81 Mio.		6	London 7,54 Mio.	+2,6%
7	Dubai 2,01 Mio.		7	Abu Dhabi 6,74 Mio.	+22,2%
8	Doha 1,05 Mio.		8	Amsterdam 6,35 Mio.	+1,8%
9	Abu Dhabi 0,53 Mio.		9	Atlanta 5,82 Mio.	+3,5%
10	Istanbul 0,23 Mio.		10	Miami 5,79 Mio.	+4,1%

Quelle: Prologis

Die nebenstehende Tabelle macht es deutlich: Die Drehkreuze in Europa geraten auf den Strecken von und nach Europa gegenüber den Hubs in der Golf-Region zunehmend ins Hintertreffen. Dubai, Doha, Istanbul und Abu Dhabi haben in den vergangenen zehn Jahren bezogen auf die Passagierzahlen Mega-Wachstumssprünge hingelegt.

Diese fünf wollen bei der Konsolidierung gewinnen



DUH

Lufthansa-Boss Carsten Spohr ist überzeugt, dass die Vielfalt am Himmel abnehmen muss – und ist willens, die Konsolidierung aktiv mitzugestalten. Das gilt für Europa, wo er mit Eurowings das Wings-Konzept treibt. Er sucht aber auch weltweit nach Partnern, Beteiligungsoptionen und Joint Ventures.



BRITISH AIRWAYS PLC / NEWSCAST

IAG-CEO Willie Walsh hat bereits kräftig eingekauft: Seine in Europa starke Gruppe vereint British Airways, Iberia, Vueling und seit September 2015 auch Aer Lingus. Enge Bande pflegt Walsh zu Qatar Airways: Er hat sie beim Oneworld-Beitritt unterstützt. Und Qatar hält 20 Prozent an der IAG.



EMIRATES

Emirates-Airline-Präsident Tim Clark, seit 1985 in Dubai an Bord, möchte, dass die Airline organisch wächst. Er setzt auf Code Sharing. Den Beitritt zu einer der Allianzen lehnt er ab. Eine Kooperation über zehn Jahre gibt es mit Qantas, deren Kontinentaleuropagäste derzeit nur via Dubai nach Australien gelangen.

spannendsten Entwicklungen der vergangenen Wochen“, sagt Roland-Berger-Berater Kai-Marcus Peschl. Er hält einen Abschluss für nicht unwahrscheinlich, wenn auch kartellrechtlich für problematisch. „Doch Eurowings muss wachsen, denn die Konkurrenz schläft nicht: Deren Orderbücher sind voll“, so Peschl und verweist unter anderem auf Norwegian, die allein knapp 250 Maschinen bestellt hat. Weitere Airline-Integrationen bei Eurowings sind absehbar. So könnten Teile von Brussels das Angebot ergänzen. Im Herbst will Lufthansa die Komplettübernahme der Beteiligung beschließen.

2. RICHTUNG WESTEN

HERAUSFORDERUNG: Auf den Routen von und nach Nordamerika dominieren einer Untersuchung von Prologis zufolge drei strategische Bündnisse den Markt zu ähnlichen Teilen. So hat das Joint Venture von Lufthansa, Swiss, Austrian, Brussels, Air Canada und United dort von Europa aus einen Anteil von 28 Prozent, während die IAG mit American Airlines und Finnair 25 Prozent hält. Air France, KLM, Delta Air Lines und Alitalia sind mit weiteren 23 Prozent im Spiel. Bezogen auf Deutschland sind die Unterschiede noch gravierender: Hier bestimmt das Lufthansa-Bündnis sogar 48 Prozent des Marktes und damit auch der Preise.

OPTIONEN: Die Marktlage versetzt den Lufthansa-Konzern Richtung USA und Kanada in eine gute Position. Mehr noch, sie macht Lufthansa sogar für die Golf-Carrier als Partner attraktiv. Die sind nämlich ihrerseits interessiert an Verbindungen in die Staaten – gern via Europa. „Qatar dürfte an der IAG auch deshalb so viel Interesse haben, weil die zur Gruppe gehörende British Airways auf den USA-Routen sehr etabliert ist“, konstatiert denn auch Prologis-Mann Pontius. Ähnliches lässt sich bei Etihad Airways ablesen, die an Air Berlin auch festhält, weil die Berliner den Arabern Richtung Nordamerika helfen. Zumal sich Air Berlin auch um die Aufnahme in das erwähnte Joint Venture um American Airlines müht. Das dürfte allerdings nicht im Interesse von Qatar Airways sein.

PROGNOSE: Aktuell scheint die Lufthansa-Gruppe hier mit ihren Angeboten ➔



QATAR AIRWAYS

Qatar-Airways-CEO Akbar Al Baker gehört zu den Treibern der aktuell anstehenden Konsolidierung. Anders als Etihad beteiligt sich Qatar eher an starken Airline-Gruppen. Dazu gehören die IAG und Latam aus Südamerika. Zuletzt kaufte sich Al Baker bei Meridiana/Italien ein.



ETIHAD

Etihad-Chef James Hogan hat mit Etihad Airways Partners eine eigene Allianz aufgebaut – aus Sanierungsfällen wie Air Berlin, Air Serbia, Darwin Airline, Jet Airways und Alitalia. Mit den Partnern will der Etihad-Chef vor allem sein Drehkreuz Abu Dhabi füttern. Ein bislang sehr kostspieliger Plan.

und Partnern gut aufgestellt. Perspektivisch muss sie allerdings bei den USA-Routen auf der Hut sein. Mit Eurowings schickt sie aus Köln den eigenen Low Coster nach Boston. Norwegian Air International, der Low-Cost-Langstreckenflieger von Norwegian, mischt mit Angeboten von Stockholm, Kopenhagen und London-Gatwick Richtung USA bereits den Markt auf. Ungemach droht auch aus westlicher Richtung: Mit der US-Airline Jet Blue, die 15 transatlantikaugliche Airbus A-321 LR bestellt hat, bringt sich eine Ex-Lufthansa-Beteiligung in Stellung.

Spohr selbst wäre gut beraten, auch im Langstreckenbereich bei Eurowings aufzustocken und neben Sun Express weitere Airlines anzudocken. Wie die fvw erfuhr, könnte Condor als möglicher Partner dienen. Ein Deal darüber, dass Condor für Eurowings 18 Airbus A-330 bereedert, soll kurz vor dem Abschluss stehen.

3. RICHTUNG OSTEN

HERAUSFORDERUNG: Richtung Fernost drücken die Fluggesellschaften vom Persischen Golf, allen voran Emirates, aber auch Etihad, Qatar und Turkish Airlines, immer neue Kapazitäten auf den Markt und machen der Lufthansa-Gruppe, aber auch Air France-KLM das Leben schwer. Allein Emirates bietet von Deutschland aus mittlerweile jeden Tag 9400 Sitze nach Dubai und darüber hinaus. Für den deutschen Kranich sei das Geschäft Richtung Südostasien und Australien dadurch unattraktiv geworden, so ein hochrangiger Lufthansa-Mitarbeiter. Abu Dhabi etwa hat LH nicht im Flugplan stehen.

OPTIONEN: Während die Lufthansa den staatlich unterstützten Golf-Carriern immer wieder ihre Wettbewerbsvorteile vorwirft, hat sich Air France-KLM der Herausforderung gestellt und ist mit Etihad ein Code Sharing eingegangen. Das ist eine Option, sich die Verkehre Richtung Golf-Region zu nutzen zu machen. Denkbar wäre auch für Lufthansa eine Partnerschaft mit Etihad, zumal die Gespräche bereits aufgenommen sind. Doch Spohr und Etihad-Chef James Hogan wollen nicht recht zusammenpassen. Gleiches gilt für Spohr und Al Baker. „In ihren aktuellen Marktstrategien, aber auch in ihrer Unternehmenskultur sind sich Lufthansa und



AIRBORNE CONSULTING

Interview mit
Gerald Wissel,
Luftfahrtexperte und
Chef von Airborne
Consulting

Die Golfcarrier müssen zugreifen

fvw In der Region Europa/Nahost hat sich ein hoher Wettbewerbsdruck aufgebaut. Was sind die Folgen?

Gerald Wissel Ich erwarte in den nächsten zwei Jahren einen Konsolidierungsschub. Überkapazitäten und sinkende Yields zwingen die Airlines zum Handeln. Doch die Zeiten sind vorbei, als Große Kleine schluckten. Große werden zusammengehen und nicht so große Airlines mit kleinen.

Welche Rolle werden die Golf-Carrier bei der Konsolidierung spielen?

Sie müssen eine starke Rolle spielen, denn sie haben keine relevanten Heimatmärkte und müssen ihre Überkapazitäten absetzen. Sie haben, anders als Europa, freie Flughafenkapazitäten, und sie haben finanziell den längeren Atem. Da sie keine Fans der Allianzen sind, gestalten sie eigene Konstellationen.

Derzeit ist Qatar Airways besonders aktiv. Wie schätzen Sie die Strategie

Emirates noch am nächsten“, ist Gerd Pontius von Prologis überzeugt.

PROGNOSE: „Wenn du deinen Gegner nicht besiegen kannst, dann musst du ihn umarmen.“ So lautet ein chinesisches Sprichwort, das den Weg von Lufthansa und Emirates weisen könnte. Es soll schon häufiger zu Gesprächen gekommen sein. Zudem mischen mit Thierry Antinori und künftig Christoph Müller ehemalige Lufthansa-Manager bei Emirates mit. „Lufthansa und Emirates könnten sich die Verkehre aufteilen: Lufthansa würde die

von deren CEO Akbar Al Baker ein?

Sie ist noch nicht klar. Bisher war sie auf dem Emirates-Weg. Doch mit der Annäherung an British Airways, Iberia sowie Meridiana kopiert CEO Al Baker ein wenig Etihad.

Bleibt in der aktuellen Konstellation für Lufthansa nur Emirates als Partner?

Aus meiner Sicht ist das keine Perspektive, nachdem eine Annäherung früher bereits gescheitert ist. Die aktuelle Konstellation der Topmanager spricht auch eher dagegen. Ex-Lufthansa-Manager Thierry Antinori nutzt seine Marktkenntnisse gezielt, um den deutschen Markt für Emirates aufzurollen.

Welche Wahl hat Lufthansa dann noch?

Nachdem Turkish Airlines keine Alternative mehr ist, wäre einerseits Etihad ein passender Partner, aber andererseits auch Qatar, womit gleichzeitig auch ein großer europäischer Konsolidierungspartner mit im Boot wäre: British Airways.

Nordhalbkugel übernehmen, Emirates alles südwärts des Äquators“, sagt ein Manager, der mit beiden Airlines vertraut ist. Würde das Realität, dann wären Stürme am Airline-Himmel garantiert.

Fazit: Noch sind in Europa und Nahost – im Gegensatz zu den USA – viele Player unterwegs. Mehr, als für einen gesunden Wettbewerb gut sind. Berater Gerald Wissel (siehe oben) sieht Anzeichen für „einen Konsolidierungsschub in den nächsten zwei Jahren“. Im Hintergrund läuft das Tauziehen um neue Partnerschaften. Offiziell indes redet nur jeder mit jedem. **fvw**