



LUFTHANSA MIT DEM RÜCKEN ZUR WAND

Der Wettbewerb wirbelt den Luftverkehr durcheinander. Die Lufthansa muss umgebaut werden, will sie nicht den Anschluss verlieren.

FOTOS: HOLGER PETERS, BANKHAUS METZLER, DLH (2), PROLOGIS



GEORG JEGMINAT, RITA MÜNCK

Die Szene könnte aus einem Science-Fiction-Film stammen: Der einsame Held steht in vorderster Reihe und hält die Stellung. Während gegnerische Kampfdrohnen ihn von allen Seiten umschwirren, streitet seine Crew noch über die richtige Abwehrstrategie. Zwar ist die Situation von Lufthansa-Chef Carsten Spohr nicht ganz so spektakulär, dramatisch ist sie dennoch: Seine Airline kämpft mit dem Rücken zur Wand.

Der europäische Luftverkehr ist aus den Fugen geraten. Die alten, nationalen Strukturen sind zerbrochen und die ehemals so erfolgreichen Geschäftsmodelle von Linienfliegern, Regionalfliegern und Charter-Airlines werden vom Markt auf ihre Existenzberechtigung geprüft. Der Änderungsdruck für die Fluggesellschaften ist riesig, doch weil Anpassungen langwierige schmerzhaft und umstrittene Prozesse sind, wird die Zeit knapp.

MIT DEN PREISEN SCHRUMPT DER SPIELRAUM DER AIRLINES

Nationale Fluggesellschaften wie Lufthansa oder Air France-KLM stecken in einem Dilemma. Noch sind sie zwar starke europäische Carrier, aber sie sind angeschlagen. „Die Erlöse für Flugtickets rauschen in den Keller“, beklagt Lufthansa-Chef Carsten Spohr. Der Druck auf die Traditionsflieger steigt. Ihre Kraft, die Konsolidierung in Europa zu gestalten, schwindet. Ganz anders die Low Cost Carrier: Bei ihnen sprudeln die Gewinne.

IN EUROPA ist Ryanair nach Passagieren zur Nummer eins aufgestiegen. Easyjet dringt im Bereich Geschäftsreise weiter vor. Vueling, Norwegian und Wizz Air ziehen nach. Der Marktanteil von Low Cost marschiert Richtung 50 Prozent. Und die Entwicklung der Low Coster geht weiter, eine Verschnaufpause für Lufthan- ➔

Die Low-Cost-Sparte der Lufthansa-Gruppe

EUROWINGS-DACHGESELLSCHAFT (SITZ ZUNÄCHST IN KÖLN)

GERMANWINGS

Aufgaben: Dezentrale Verkehre von, nach und in Deutschland. Streckenplanung und Vertrieb der Eurowings-Gruppe. Zubringer für Star-Airlines

Flotte: 36 A-320-Familie

Besonderheit: Gehört in den Bereich des Lufthansa-Konzerntarifvertrags

EUROWINGS (EUROPA)

Aufgaben: Dezentrale Verkehre in Europa, vorrangig LH-Verbundmärkte

Flotte: Bis zu 90 A-320-Familie

Besonderheit:

Mehrere Betriebsgesellschaften in verschiedenen Ländern. Deren Management-Verantwortung ist noch offen

EUROWINGS (LANGSTRECKE)

Aufgaben: Langstreckenverkehre zu vorwiegend touristischen Zielen. Zunächst ab Köln/Bonn, weitere Abflughäfen wie München sind möglich

Flotte: Anfangs drei, später bis zu sieben A-330-200.

Besonderheit:

Aufbau und Betrieb durch Sun Express Deutschland

sa und Co ist nicht in Sicht. Weil Ryanair, Easyjet und Vueling sich derzeit einen Kampf um Metropolflughäfen liefern, hat der Wettbewerb eine neue Qualität erreicht. Ein Beispiel: Seit Ryanair und Vueling gegen Brussels Airlines und Alitalia anfliegen, ist die Zahl der wöchentlichen Flüge zwischen Brüssel und Rom-Fiumicino um 200 Prozent gestiegen.

AUF DER LANGSTRECKE ziehen die Golfcarrier und auch Turkish Airlines unterdessen immer mehr Passagiere im Asien-Verkehr auf ihre Hubs. Lufthansa musste bereits Strecken streichen. Dabei gilt der asiatische Markt als Wachstumsregion. Um sich dem Wettbewerb anpassen zu können, müssen Europas große Airlines ihre Kosten senken und bei abgespeckten Produkten einen Image-Spagat zwischen Premium-Marke und niedrigen Kosten schaffen.

In den Touristikflug drängen mittlerweile alle Fluggesellschaften hinein, Billigflieger wie Hub-Carrier, weil die Privatreise als Wachstumsmarkt gilt. Traditionelle Airlines, die in diesem Bereich wachsen wollen, müssen ihre Geschäftsmodelle umstellen, vom Produkt über das Streckennetz bis zu den Frequenzen. Die verbliebenen reinen Chartergesellschaften werden dadurch, bis auf we-



„Unter der Marke Lufthansa zu experimentieren, wäre viel zu riskant.“

GERD PONTIUS

Geschäftsführer der Airline-Beratung Prologis

nige Ausnahmen, an den Rand gedrängt. Carsten Spohr ist entschlossen, all diese Herausforderungen anzugehen.

Zentrales Element seines Plans ist die Low-Cost-Operation (siehe Grafik oben), die auf Privatreisende zielt. Härteste Gegner dieser Strategie sind ausgerechnet die eigenen Piloten. Sie fürchten, dass sie zu Busfahrern der Lüfte degradiert werden. Gern würden sie gegen das Konzept streiken, so wie die Air-France-Kollegen es gemacht haben. Doch solche Streiks sind in Deutschland verboten. Offiziell protestieren die Piloten deshalb gegen die Pensionierungsregeln.

Kein Wunder, dass Spohrs Lösung auf eine Eurowings außerhalb des Konzerntarifvertrags setzt. Das würde der Airline ein niedrigeres Kostenniveau ermöglichen. Mehrere Betriebsplattformen in verschiedenen Ländern sollen zudem die Option eröffnen, dort zu wachsen, wo die Kosten und die betriebliche Effizienz am günstigsten sind.

Die Idee ist bei Experten trotzdem umstritten. Wenn Lufthansa Verkehre auf Eurowings verlagere, blieben die Kosten bei der Passage Airline unverändert, fürchtet der Airline-Analyst des Bankhauses Metzler, Guido Hoymann: „Das Kostenproblem wird nicht ausgeräumt, das Preisproblem wird manifestiert. Vermutlich sind einige Tausend Menschen zu viel in der Passage beschäftigt.“

Auch den Plan, unter der Marke Eurowings Langstrecken anzubieten, sieht er skeptisch: „Der Bereich Langstrecke entspricht der DNA der Lufthansa. Da hat die Airline einen Ruf zu verteidigen.“ Spohr weiß um den Premium-Charakter der Marke und versucht dieser Diskussion die Spitze zu nehmen. Immer wieder betont er, dass Lufthansa eine Fünf-Sterne-First-Class habe, dass sie eine neue Business und nun auch eine Premium Economy anbiete. Der Manager: „Die Investitio- ➔



Interview mit
Karl Ulrich Garnadt
Konzernvorstand Passage
der Lufthansa

„EUROWINGS ERSCHLIESST NEUES WACHSTUM“

fwv: Lufthansa steht in der Passage unter Druck – ausgelöst durch Ryanair und Co in Europa sowie Turkish, Emirates und Etihad auf der Langstrecke. Warum kommt das Wings-Konzept erst 2015?

Karl Ulrich Garnadt: Lufthansa geht schon länger konsequent diesen Weg: Mit der Gründung von Germanwings in 2002 oder der Verlagerung der dezentralen Strecken seit letztem Jahr. Auf diesem Weg müssen wir aber berücksichtigen, dass wir in der Lufthansa-Gruppe nach wie vor sehr erfolgreiche bestehende Airlines haben, die auch nicht stehen bleiben dürfen. Mit dem Start von Wings in 2015 werden wir Chancen in dynamischen Wachstumsmärkten erschließen und neue Kundengruppen begeistern. Dabei etablieren wir eine Marke mit einem neuen, dynamischen und ideenreichen Spirit.

Welche (bilanziellen) Effekte erhoffen Sie sich ganz konkret durch Wings?

Wir sind überzeugt, dass Wings sowohl in Europa als auch auf der Langstrecke erfolgreich sein wird. Langfristig ist es das Ziel, rund 40 Prozent des Umsatzes aus Service-Gesellschaften und neuen Wachstumfeldern zu erschließen. Hierzu wird Wings einen wesentlichen Beitrag leisten.

Eurowings soll auf der Langstrecke die Produkte Basic, Smart und Best anbieten. Wie wird der Service aussehen?

Der Service bei Germanwings wird von den Kunden in allen Klassen als Qualitätsprodukt anerkannt. „You get what you pay for“ ist das Schlüsselkonzept. Dies ist auch einer der wesentlichen Unterschiede zwischen Wings und dem Lufthansa-Passage-Produkt. Der Kunde entscheidet selbst, was er für sein Reiseerlebnis kaufen möchte. Von der sicheren, einfachen und preisgünstigen Reise bis hin zum All-Inclusive-Service werden wir auch auf der Langstrecke das Service-Konzept der Germanwings adaptieren.

Wie wollen Sie die A-330 in Köln füllen, wenn es keine Zubringer-Verkehre gibt?

Warum gibt es in Köln keine Zubringerflüge? Wir sind die Nr. 1 am Standort und haben ein exzellentes Feeder-Netz. Darüber hinaus gibt es eine gute Autobahn- und Bahnanbindung und der geplante Busbahnhof wird auch einen wesentlichen Beitrag leisten. Im Übrigen ist Nordrhein-Westfalen insgesamt ein sehr attraktiver Markt.

Was wird ein Oneway-Ticket Köln–Florida kosten?

Dazu äußern wir uns noch nicht. Die Preise werden so attraktiv sein, dass wir für Lufthansa ein neues Wachstumssegment erschließen.

Wie lange wird es die Marke Germanwings noch geben?

Germanwings-Flugzeuge werden weiterhin unter dem Namen Germanwings fliegen. Um mit einer Fehlinterpretation aufzuräumen. Germanwings ist eine Erfolgsgeschichte und liegt voll im Soll. Das Kunden-Feedback ist sehr gut, auch bei Vielfliegern. Aber Germanwings fliegt eben nur von und nach Deutschland. Wings ist die logische Ausweitung dieses Konzepts auf innereuropäische Ziele. Und daher wird im 4. Quartal die Vermarktungsmarke von Germanwings auf Eurowings übergehen.

Welches Gewicht wird die „Fünf-Sterne-Lufthansa“ künftig im Konzern haben?

Wings bestimmt zurzeit die Schlagzeilen, sollte aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass die mit Abstand größten Investitionen auch 2015 in unsere Kernmarke fließen. Wenn wir sagen, dass 2015 das Jahr der Lufthansa-Premium-Qualität wird, ist das nicht übertrieben. Allein die Erneuerung unserer Kabinen lassen wir uns derzeit eine Million Euro pro Tag kosten.

Wann werden die ersten neu lackierten Eurowings-Jets wo abheben?

Den ersten neu lackierten Jet im Europa-Verkehr werden wir schon im Februar in die Luft bringen, auf der Langstrecke zum Winter. Der Verkauf für die Langstreckenziele wie Florida startet im Frühjahr.

nen in neue Flugzeuge sind 2015 sehr viel höher als für unsere Low-Cost-Sparte.“ Mit dem teuren Standort Deutschland habe Lufthansa nur eine Berechtigung als Premium-Marke.

DAS EXPERIMENT LOW COST AUF DER LANGSTRECKE

Airline-Berater Gerd Pontius sieht Eurowings auf der Langstrecke aus operativer Sicht zwar als „interessantes Experiment“. Eine neue Studie von ihm nährt aber Zweifel an den Marktchancen für dieses Geschäftsmodell, das die Lufthansa gemeinsam mit Sun Express aufbaut. Die Ticketpreise müssten demnach bei einem Newcomer 25 Prozent unter denen etablierter Carrier liegen, um genug Nachfrage zu stimulieren. Bislang gebe es auf der Welt noch keinen überzeugenden Beweis, dass Low Cost auf der Langstrecke profitabel sein kann. Weder Norwegian, die SIA-Tochter Scoot noch Air Asia X hätten das bislang geschafft. Lediglich Ferienflieger wie Condor verdienten in Nischenmärkten Geld, so Pontius.

Das Risiko, das Spohr eingeht, ist jedoch überschaubar. Die Langstrecken-Eurowings startet zunächst mit drei geleasten Airbus A-330. Selbst wenn die Leasing-Raten für das begehrte Flugzeugmodell als durchaus stattlich gelten.

Trotz seiner Bedenken über die Rentabilität rät Pontius dennoch, das neue Geschäftsmodell zu testen: „Unter der Marke Lufthansa zu experimentieren, ist viel zu riskant und könnte die Reputation und das Produkt beschädigen.“

DOCH NEBEN DEN FERNFLÜGEN der Marke Eurowings zu touristischen Destinationen – die genauen Ziele stehen noch nicht fest – wird Lufthansa auch selbst unter ihrer Marke aktiv. Ab Dezember 2015 will sie ab Frankfurt mit bis zu 14 Maschinen des Typs A340-300 mit knapp 300 Sitzen selbst Urlaubsstrecken bedienen. „Jump“ lautet der Name dieses Projekts. Losgehen soll es ab Dezember 2015 zu Zielen wie Tampa (Florida), nach Cancún (Mexiko), auf die Malediven und nach Mauritius.

Das sind klassische Ziele der Ferienflieger und ihrer Veranstalter-Kunden. Nach-

dem Lufthansa und Germanwings bereits auf der touristischen Mittelstrecke eine feste Größe geworden sind, greift der Kranich jetzt mit Eurowings und dem Jump-Produkt auf der Langstrecke Condor und Air Berlin frontal an.

Condor-Chef Ralf Teckentrup nimmt die Herausforderung ernst: „Der touristische Langstreckenmarkt ist bereits jetzt extrem wettbewerbsintensiv, worauf Condor mit einem umfassenden Investitionsprogramm in ihr Produkt und ihre Flotte reagiert hat.“ Nur durch ein striktes Kostenmanagement habe Condor in den letzten Jahren erfolgreich ihr Langstreckenetz mit neuen Zielen und zusätzlichen Frequenzen ausbauen können.

Spohrs neue Strategie für die Lufthansa-Gruppe bringt keine Erfolgsgarantie. Die touristische Langstrecke ist ein margenschwaches Geschäft, das schnell kippen und Millionenverluste verursachen kann. In Europa tritt ihre neue Eurowings als Newcomer zudem gegen mächtige Player wie Ryanair und Easyjet an.

Und nicht zuletzt muss Spohr das Kerngeschäft, die Lufthansa Passage, wieder wettbewerbsfähig aufstellen, gegen hartnäckige Widerstände vor allem auf Seiten der Piloten. Doch Spohr muss handeln. Und zwar schnell. Die Konkurrenten in Europa und auf der Fernstrecke fliegen der Lufthansa sonst davon. **fvw**

Heiß umkämpft

Europa ist ein zersplitterter Markt



Marktanteil haben die vier größten US-Carrier in ihrem Land. Nach der Konsolidierung hat sich Wettbewerb beruhigt. In Europa



vereinen die fünf größten Carrier 58 Prozent Marktanteil. Weitere 90 Airlines forcieren den Wettbewerb mit Überkapazitäten.



„Vermutlich arbeiten bei der Lufthansa Passage einige Tausend Menschen zu viel.“

GUIDO HOYMANN

Airline-Analyst des Bankhauses Metzler



„Der touristische Langstreckenmarkt ist bereits jetzt extrem wettbewerbsintensiv.“

RALF TECKENTRUP

Condor-Chef und Präsident des BDF

Der Neuling muss mit Preisen reizen

Um sich neu im Langstreckenverkehr zu etablieren, muss eine neue Fluggesellschaft etwa 25 Prozent günstigere Preise anbieten als die etablierten Fluggesellschaften. Das ist die Einschätzung von Airline-Berater Gerd Pontius. Sie muss die Nachfrage anreizen. Allerdings dürfte das eine erhebliche Herausforderung darstellen. Denn Liniencarrier können in ihrer Mischkalkulation auch recht günstige Einstiegspreise aufliegen. Insider rechnen damit, dass die neue Langstrecken-Eurowings etwa für Return-Tickets nach Florida ab 500 Euro und in die Golfregion für ab 400 Euro in den Markt bringen muss. Da ist der Preisabstand in der Low Season begrenzt.