

Flug in die Zukunft -

Endspiel für Airlines

1. Einleitung: Endspielsituation im Airline-Geschäft?
2. Das Erfordernis einer permanenten Restrukturierung
3. Strategische Optionen für die Airlines
4. Ausblick

-
- Dr. Peter Roventa ist Partner und Vorstand des Investmentbanking und M&A Beratungsunternehmens CorFina AG in Frankfurt
 - Werner Schömig, ist ehemaliger Bereichsleiter Corporate Development und Beteiligungen der Lufthansa AG und heute Senior Advisor der CorFina AG

Management Summary

1. Der Wettbewerb hat durch Liberalisierung und Globalisierung erheblich zugenommen. Wichtige Meilensteine waren die Öffnung des europäischen Marktes, die erforderlichen Anpassungen an ein neues, wettbewerbsorientiertes Umfeld und der Druck der „Open Skies“-Strategie der USA. Die Anpassung daran und die Anfälligkeit des Luftfahrtsektors gegenüber Konjunkturzyklen und Schocks von außen (z.B. Anschläge vom 11. September 2001 oder SARS) haben zu einer weiteren Verschärfung des Wettbewerbs geführt.
2. Die Luftverkehrsunternehmen haben in der Vergangenheit innovative Strategien entwickelt, um sich an das Wachstum des Marktes und an die Herausforderungen des Wettbewerbs anzupassen. Dadurch wurden erhebliche Produktivitätssteigerungen erzielt. Dazu gehören nicht zuletzt die etablierten Allianzen wie auch das Point-to-Point Modell der Billigflieger (z.B. Southwest, Ryanair, Easyjet). Die Branche leidet jedoch nach wie vor unter starker Zersplitterung und finanzieller Anfälligkeit. Weitere Rationalisierung bei beiden Geschäftsmodellen ist zu erwarten. Im Bereich der klassischen Airlines wird die notwendige Rückbesinnung auf das Kerngeschäft auch hierzu beitragen.
3. Strategische Zusammenarbeit und Allianzen wie auch Mergers werden zunehmen. Diese Aktivitäten sind differenziert in den jeweiligen Segmenten. Viele der etablierten Netzwerk-Airlines werden das Marktfeld der Low Cost-Airlines mitbesetzen. Im Niedrigkostenbereich sind Zusammenschlüsse zwischen Billigairlines wie auch mit Netzwerk-Airlines zu erwarten. Im klassischen Bereich werden sich die Allianzen fortentwickeln und weitere Schritte in den Niedrigkostenbereich erfolgen. Hier müssen vor allem die Low Cost-Airlines die sich bietenden Optionen entschlossen nutzen, um die richtigen strategischen Weichenstellungen für deren Werterhalt zu finden.

1. Einleitung: Endspielsituation im Airline-Geschäft?

Die zunehmende Integration einzelner Volkswirtschaften, Wirtschaftsräume und Branchen in die weltwirtschaftliche Arbeitsteilung im Zuge der Globalisierung hat in nahezu allen Industriezweigen tiefgreifende Spuren hinterlassen. Anhaltende Marktberreinigung, steigende Unsicherheit der Rahmenbedingungen wirtschaftlichen Handelns, Verschlechterung der Finanzierungssituation und zunehmender Konkurrenzdruck schmälern tendenziell die Freiräume und Ertragskraft von Unternehmen. Kaum ein Unternehmen und kaum eine Branche kann sich diesem Prozess entziehen. Laufende Restrukturierungen, Fusionen, Übernahmen, Allianzen und Kapazitätsabbau sind Ausdrucksformen dieses Wandels. Insbesondere trifft dies zu auf die Luftverkehrsgesellschaften, die sich seit vielen Jahren in Turbulenzen, mit zum Teil ganz unterschiedlichen Ursachen befinden (11. September 2001, SAR, Irakkrieg und weltweite Rezession). Sind die heutigen Marktteilnehmer nicht eher „Schönwetterflieger“?

Der Luftverkehr ist immer stark konjunkturanfällig gewesen und dies auch geblieben. Die Verkehrsnachfrage wird zwar von einer Vielzahl von Faktoren bestimmt. Hierzu gehören neben Einkommen und Preisniveau zahlreiche landes- bzw. regionalspezifische Merkmale wie Bevölkerungsgröße und Wachstumsrate, Zu- und Abwanderungsbewegungen und vieles mehr. Nach wie vor ist jedoch das Wirtschaftswachstum weltweit und auch regional die treibende Kraft. Ein Zuwachs des BIP bedingt in der Regel eine entsprechende Zunahme des Verkehrsaufkommens. Umgekehrt wirkt sich ein Konjunkturrückgang spürbar auf die Nachfrage aus. Die hohe Einkommenselastizität der Luftverkehrsnachfrage führt dazu, dass Konjunkturschwankungen in aller Regel noch stärkere Nachfrageschwankungen in der Luftverkehrsbranche verursachen.

Die europäischen Luftfahrtunternehmen sind, ausgehend von der Flottengröße und der Anzahl der beförderten Passagiere, gegenüber ihren nordamerikanischen Konkurrenten um einiges kleiner. Dies liegt auch daran, dass bei den nordamerikanischen Airlines 80-90% der angebotenen Flüge Inlandsflüge mit durchschnittlich längeren Strecken als in Europa sind. Wegen der kürzeren Entfernungen in Europa ist der Wettbewerb alternativer Verkehrsträger, insbesondere des Straßen- und Eisenbahnverkehrs, stärker. Eine Folge – auch der langen Abschottung – ist, dass die europäischen Luftverkehrsunternehmen sowohl hinsichtlich ihrer Flottenstärke als auch ihres Marktanteils durchschnittlich z. T. erheblich kleiner sind als ihre amerikanischen Konkurrenten (durchschnittliche Flottengröße 27 gegenüber 111¹).

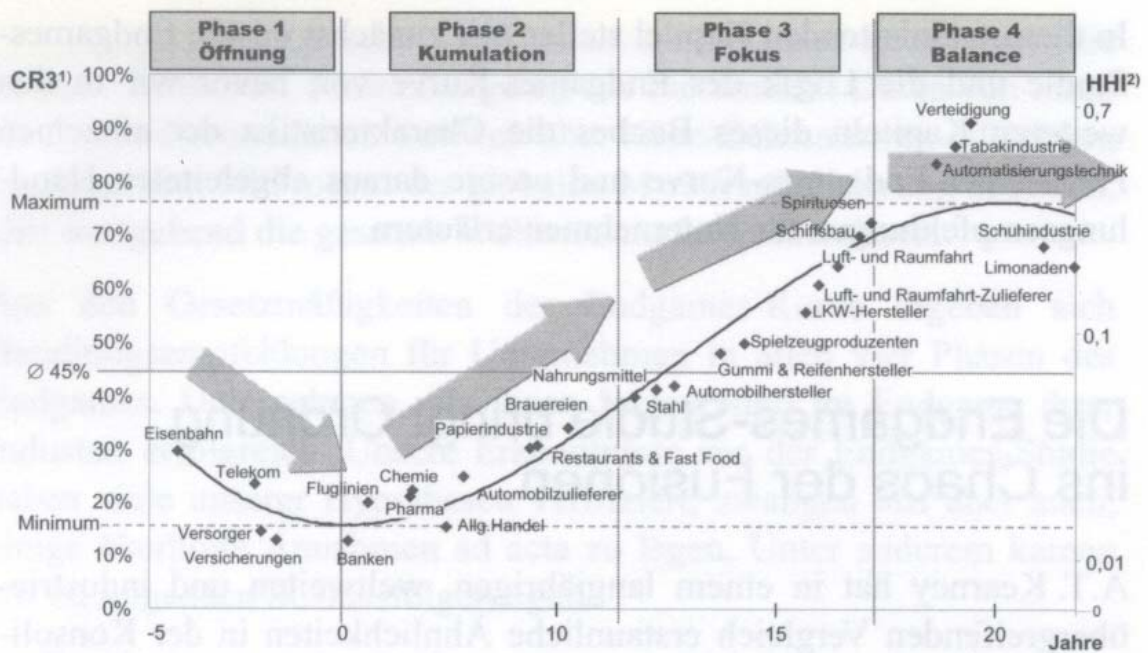
Ein Blick auf die einschlägigen Zahlen für die 10 größten Luftverkehrsunternehmen in den USA, der EU und in Asien-Ozeanien lässt den Unterschied leicht erkennen. 1996 haben die europäischen Unternehmen ca. 192 Mio. Fluggäste und damit ebenso viele Fluggäste wie die asiatischen Unternehmen befördert, die amerikanischen Luftverkehrsunternehmen jedoch 510 Mio. Fluggäste. Hingegen sind bei den Umsatzzahlen die Unterschiede nicht ganz so groß. Beispielsweise gehört die Lufthansa beim Umsatzvergleich mit 16 Mrd. € auch wegen des hohen Cargo-Anteils und der höheren realisierten Preise zu den 3 größten Gesellschaften weltweit. Typisch für

¹ Mitteilung der Europäischen Kommission, Der Luftverkehr in der Gemeinschaft: Vom Binnenmarkt zur weltweiten Herausforderung

die europäische Luftverkehrsbranche ist das Vorhandensein einer recht großen zweiten Gruppe von relativ kleinen international tätigen Unternehmen.

Eine aktuelle und langfristig empirisch angelegte Untersuchung von A. T. Kearney zeigt im Verlauf von Industriekonsolidierungen feste Muster über alle Branchen hinweg, welche fast den Charakter von Gesetzmäßigkeiten aufweisen². Danach lassen sich im Konsolidierungsprozess von Branchen allgemein **vier Phasen** unterscheiden. Es sind dies die **Öffnungsphase**, in welcher die Akquisitionen erst einsetzen, die **Kumulationsphase** mit Herausbildung der Branchenführer und deutlich zunehmendem Konzentrationsgrad der Marktanteile. Darauf folgt die **Fokusphase**, in welcher die globalen Marktführer ihr Kerngeschäft ausbauen und Randgeschäfte abstoßen. Das Konsolidierungstempo nimmt ab, wobei aber der Drang zu Großfusionen zunimmt. Abgeschlossen wird der Konsolidierungszyklus durch die **Balancedphase**. In diesem Stadium ist der – gemessen am kumulierten Marktanteil der drei größten Unternehmen - Konsolidierungsgrad mit bis zu 90 % am höchsten. Nur noch wenige dominierende Unternehmen sind übrig geblieben. Allianzen sind an die Stelle von Fusionen und Übernahmen getreten.

Ordnet man die betrachteten Industriezweige nach dem summierten Marktanteil der drei dominierenden Anbieter auf der Vertikalen eines Diagramms und dem zeitlichen Verlauf der Industriekonzentration auf der Horizontalen, so erhält man die nachstehend aufgeführte S-förmige „Endgames-Kurve“.



1) CR3 = Marktanteil der drei größten Unternehmen einer Industrie gemessen mit der Value-Building Growth (VBG) Datenbank (25.000 Unternehmen);
 2) HHI = Hirschman-Herfindahl-Index entspricht der Summe der quadrierten Marktanteile aller Unternehmen einer Industrie; Achse ist logarithmisch aufgetragen
 Quelle: VBG Datenbank, A.T. Kearney Analyse

Abb. 1: Die Endgames-Kurve

Quelle: Deans, Graeme K./Kröger, Fritz/Zeisel, Stefan : Merger Endgames – Strategien für die Konsolidierungswelle, a. a. O., S. 29

² Vgl. zum folgenden Deans, Graeme K./Kröger, Fritz/Zeisel, Stefan: Merger Endgames, a. a. O., S. 13-17 und S. 175-182

Ergebnis der Kearney-Studie ist, dass jede Branche einen nahezu gesetzmäßigen Konsolidierungsprozess von der Fragmentierung - und einer großen Zahl von Unternehmen - zur oligopolistischen Kooperation in der Endphase mit wenigen Marktführern durchläuft. Jede Phase ist durch ihre spezifischen Merkmale und Erfolgsfaktoren geprägt.

Der Bereich der Fluglinien - bei dem in Europa die Liberalisierung ca. zehn Jahre später als in USA eingeleitet wurde - kommt gerade aus der Phase Öffnung des Marktes heraus und befindet sich nun in der Phase der Kumulation. Recht fortgeschritten auf der Endgames-Kurve ist dagegen die Luft- und Raumfahrtindustrie mit einigen wenigen globalen Wettbewerbern wie Boeing, BAE, EADS und dort schon hohen Konzentrationsgraden. Noch wenig beachtet - auch in der Kearney-Studie - ist der Aspekt, dass sich Teilsegmente einer gesamten Wertschöpfung durchaus in unterschiedlichen Konzentrationsgraden und damit Phasen befinden können. Die damit einhergehende unterschiedliche Margenaufteilung wird natürlich langfristig sehr wohl wieder die Branchenveränderungen und die jeweiligen Treiber bewegen.

Welche Schlussfolgerungen lassen sich hieraus für die Luftfahrtindustrie ableiten? Wie eine ergänzende Branchen-Studie von Kearney im Bereich der europäischen Luft- und Raumfahrtindustrie ergab, rechnen nahezu 80 % der Befragten mit einer weiteren Konsolidierung³. Die wichtigsten Transaktionen der letzten Jahre sind in Abb. 2 zusammengefasst:

Zeit	Target	Käufer	Verkäufer	Beschreibung	p/e ⁴
1/2004	Niki Lauda	Air Berlin		gemeinsame Erschließung von Osteuropa	
11/2003	Spanair (E)	SAS (SW)		Anteilerhöhung in mehreren Schritten auf 94,9 %	
9/2003	KLM (NL)	Air France (F)		Akquisition durch share swap	
7/2003	DBA	Rudolf Wöhrl	British Airways		loss
4/2003	Air Dolomiti	LH (D)	Verschiedene	schrittweise Anteilserhöhung auf 100 %	loss
1/2003	Buzz (UK)	Ryanair (UK)	KLM		n.a.
5/2002	Go Fly (UK)	Easy Jet (UK)	Investorengruppe um 3i + Barclays		25
10/2001	Crossair	Investorengruppe um UBS + CSFB	SAir-Gruppe		15
6/2001	Go Fly (UK)	MBO mit 3i + Barclays	British Airways		40
12/2000	British Midland (UK)	LH (D)	SAS	Schrittweiser Erwerb von 30 %	
12/1999	Virgin Airlines (UK)	Singapore Airlines	Richard Branson	Cross Sharing	n.a.

Abb. 2: Ausgewählte Transaktionen der letzten Jahre

³ A.T. Kearney, 5-Punkte-Programm gegen den Absturz – Studie zur europäischen Luft- und Raumfahrtindustrie, Düsseldorf 2002

⁴ price/earnings

Das generelle Erfolgsrezept der Kearney-Studie, im Konsolidierungsprozess ihrer Branche möglichst lange im Endgame zu bleiben oder diesen zu dominieren, scheitert im Falle der Fluglinien für viele aufgrund der Anfälligkeit des Luftverkehrs und den oft fehlenden Ressourcen. Zu bedenken ist vor allem auch, dass das hierfür nötige Wachstum nicht nur finanziert, sondern über Management-Ressourcen realisiert und abgesichert werden muss.

Für Europa ist die Herausforderung auch dadurch groß, weil es sich aufgrund der offenen Verkehrsrechtsfragen und damit der späteren Deregulierung immer noch im Rückstand gegenüber den größten internationalen Konkurrenten, insbesondere aus den USA, befindet. Wenn die europäischen Luftverkehrsunternehmen in diesem wettbewerbsintensiven Umfeld in Europa überleben wollen, ist eine permanente Restrukturierung, d.h. fortlaufende Verbesserung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit, erforderlich.

2. Das Erfordernis einer permanenten Restrukturierung

Unterschiedliche Betriebsstrategien

Ein bedeutender Aspekt des strukturellen Wandels sind die unterschiedlichen Betriebsstrategien der Luftverkehrsgesellschaften. Beim **Knotenpunktbetrieb** konzentriert sich der Verkehr auf einen oder wenige Knotenpunkte. Diese Knotenpunkte dienen als Verbindungspunkte für Fluggäste, die zwischen zwei beliebigen anderen Zielflughäfen des Netzes reisen. Durch den Abbau der Direktverbindungen werden die Verkehrsströme verdichtet, so dass sich größere Flugzeuge einsetzen lassen und ein höherer Auslastungsgrad auf der Langstrecke erzielt wird. Diese Strategie wird inzwischen von vielen Unternehmen eingesetzt. Die recht erfolgreiche und von der Lufthansa initiativ betriebene Strategie der Allianzen war hier sicherlich Vorreiter und hat vieles bewegt und vorangetrieben.

In allen Ländern hat sich zwischenzeitlich aber auch ein zweites Segment herausgebildet: Low-Cost Airlines mit **Punkt zu Punkt-Verkehr** und klarer Niedrigkostenpolitik, wie z. B. Southwest Airlines als Vorreiter im Billigairline-Segment (seit 1971!) in USA oder Ryanair, Easyjet, Eurowings, DBA, Germanwings, Air Berlin, Hapag-Lloyd Express, Virgin Express oder Germania Express in Europa. Dieses alternative Luftverkehrskonzept besteht darin, dichte Kurzstreckenmärkte mit häufigen Flügen zu bedienen. Dadurch lassen sich in Verbindung mit Kostensenkungen an anderer Stelle dramatische Kostensenkungen erzielen: Hohe Flugstunden im Verhältnis zu Standzeiten, geringerem Service, kurze Abfertigungszeiten und Online-Vertrieb der Tickets mit dadurch niedrigeren Vertriebskosten. Einige der klassischen Fluggesellschaften haben mittlerweile nach anfänglichem Zögern auch eine separate Billigfluglinie, um dieses Segment nicht kampfflos den Billig-Airlines zu überlassen. So hat z.B. United Airlines mit Ted einen Billigflieger, Singapore Airlines startet 2004 mit Tiger, Quantas gründet nach dem Ferienflieger Australien Airlines mit asiatischen Partnern die Billigfluglinie Jetstar, die von Singapur aus den Markt bedienen und wohl auch gegen andere Billigflieger absichern soll. Abb. 3 zeigt die wichtigsten Unterschiede zwischen beiden Betriebsstrategien.

	Low Cost Airlines	Netzwerk Airlines
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Point-to-Point System • Kurzstreckenziele • Kostengünstige Zielflughäfen (meist außerhalb gelegen) • Online-Vertrieb, dadurch niedrigere Vertriebskosten • Kurzer Turnaround, dadurch günstiges Verhältnis Flugstunden zu Standstunden • Break even Ladefaktor niedriger (ca. 50%) • Homogene Flotte • Niedrige Personalkosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Umfangreiches Streckennetz • Senioritätsprinzip bei den Piloten • Vertrieb meist über Reisebüros mit entsprechenden Vertriebskosten • Break even Ladefaktor höher (ca. 70%)
Positiv	<ul style="list-style-type: none"> • Niedrigere Flugpreise • Günstigere Wartungskosten durch Konzentration auf einen Flugzeugtyp 	<ul style="list-style-type: none"> • Umfangreiches Streckennetz • Höherer Service
Negativ	<ul style="list-style-type: none"> • Einklassen-Service • Keine Bordverpflegung • Umbuchungen meist sehr teuer • Oft keine Langstreckenziele 	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Struktur-, Verwaltungs- und Vertriebskosten • Hohe Fixkosten

Abb. 3: Vergleich der beiden Betriebsmodelle Low Cost/Netzwerk Airlines

Der nicht endende Druck zur Effizienzsteigerung in beiden Segmenten hat beträchtliche Produktivitätssteigerungen insgesamt gebracht. Dies hat beispielsweise bei der Lufthansa dazu geführt, dass der Konzern im Jahr 2002 einen operativen Gewinn i.H.v. 718 Mio. Euro zu verzeichnen hatte und auch im schwierigen Jahr 2003 trotz SARS und Irak-Belastung mit einem positiven operativen Ergebnis abschließen konnte. Dies nicht zuletzt durch eine strenge Investitionskontrolle und Kostensenkungen, beispielsweise durch teilweisen Gehaltsverzicht bei Piloten und Mitarbeitern. Lufthansa ist dadurch wie z.B. British Airways mit Personalkosten bezogen auf den Umsatz i. H. von 20 bis 25 % erheblich besser gestellt als die amerikanischen Airlines, wie American, United oder - mit Einschränkungen - US Airways, die immer noch Personalkosten von 40 % und mehr haben. Gleichwohl sind bei Lufthansa weitere Einsparungen von über 1,2 Mrd. Euro für die nächsten zwei Jahre geplant und wohl auch notwendig.

Veränderungen des Umfeldes in Europa

In ihrer 1994 veröffentlichten Mitteilung „Die Zivilluftfahrt in Europa auf dem Weg in die Zukunft“ zeigte die europäische Kommission auf, dass hauptsächlich unzureichende Infrastrukturen für die hohen Kosten verantwortlich sind, die zuletzt der Fluggast in Europa zu tragen hat. Zur Verbesserung dieser Situation hat die Kommission in den vergangenen Jahren gezielte Maßnahmen getroffen.

- Seit Januar 1999 ist der Zugang zu den **Bodenabfertigungsdiensten** für Drittairliner auf den Flughäfen der Gemeinschaft gemäß der Richtlinie 96/97 liberalisiert. Es wird erwartet, dass hierdurch zumindest langfristig die Betriebskosten gesenkt und die Dienstleistungsqualität für Flughafenbenutzer verbessert werden können. Die gleichen Auswirkungen erhofft man sich von einer neuen Richtlinie über die Flughafengebühren, die kurz vor der Annahme steht.

- Der Zersplitterung der **Luftverkehrsmanagementsysteme** soll durch eine Stärkung von Eurocontrol entgegengewirkt werden. Zu diesem Zwecke wurde 1997 ein neues Übereinkommen über Eurocontrol unterzeichnet und es wurden Verhandlungen im Hinblick auf die volle Mitgliedschaft der Gemeinschaft in dieser Organisation aufgenommen.
- Im Bereich der **Sicherheit** beteiligt sich die Gemeinschaft aktiv an der Einrichtung der Europäischen Flugsicherheitsbehörde (EASA), deren oberstes Ziel die Einführung eines einheitlichen Sicherheitsstandards für den Luftverkehr in Europa ist. Nach dem 11. September hat dieses Thema weiter an Bedeutung gewonnen.

Restrukturierungsschwerpunkte

Ein Hauptansatzpunkt zur Restrukturierung war die Reduzierung der laufenden **Betriebskosten**. Der wichtigste Teil hier wiederum sind die Personalkosten, obwohl auch andere Betriebskosten von den Umstrukturierungsplänen erfasst werden. Organisation und Management sowie die Produktkonzeption und das Marketing sind ein integraler Teil des Pakets. Bei den Personalkosten gehören das Kürzen von Löhnen und Gehältern, Beförderungstopps und Personalabbau zu den unmittelbaren und traditionellen Maßnahmen. Die Luftfahrtunternehmen haben in dieser Hinsicht erhebliche und erfolgreiche Anstrengungen unternommen, wie die Erfolge der Luft-hansa in einem sicher nicht einfachen Umfeld beispielhaft zeigen.

Ein weiterer Umstrukturierungsschwerpunkt beschäftigt sich mit den **Flotten** und deren Modernisierung und Rationalisierung. Die Anzahl der Flugzeuge kann – auch durch veränderte Betriebsmodelle - verringert werden, so dass kostspielige Überkapazitäten abgebaut, alte Fluggeräte ausgemustert und durch neue, kostengünstigere und für die jeweiligen Betriebsanforderungen geeignetere Flugzeugtypen ersetzt werden können. Daneben wird Flottenhomogenität angestrebt, wodurch wiederum erhebliche Einsparungen bei den Wartungs- und vor allem auch bei den Ausbildungskosten für das Boden- und Bordpersonal und eine höhere Flexibilität beim Einsatz des Cockpit-Personals erzielt werden können.

Weitere strategische Freiräume dürfte eine Rückbesinnung auf das Kerngeschäft ermöglichen. Zu erwarten ist, dass sich immer mehr Airlines von Bereichen trennen werden, die außerhalb ihres Kerngeschäfts liegen, wie beispielsweise Catering, Hotels, Facility Management, Flughäfen. Durch den Verkauf dieser Randaktivitäten und die Verschlankung werden nicht nur potenzielle Verlustbringer beseitigt und freie Liquidität geschaffen, sondern es konzentriert sich auch die Management-Aufmerksamkeit auf das Kerngeschäft.

3. Strategische Optionen für die Airlines

Aufgrund der Zersplitterung der Branche sind weitere Restrukturierungsmaßnahmen weltweit, vor allem aber auch in Europa erforderlich. Um nachhaltigen Erfolg in einem zunehmend globalisierten Luftverkehrsmarkt zu gewährleisten, müssen sich die europäischen Luftverkehrsunternehmen weiter verändern. Es gibt hierfür schon eine Reihe sichtbarer Erfolge. So werden die Beziehungen zwischen den nationalen Luftfahrtunternehmen immer enger: von der Ebene einfacher kommerzieller Vereinbarungen hin zu noch losen Integrationsformen (wie beispielsweise Allianzen) oder zu unmittelbarer Kontrolle durch Übernahme oder Fusion. Diese Entwicklung dürfte

im Laufe der Zeit zu größeren Kosteneinsparungen durch Abbau von Doppelfunktionen sowie durch die gemeinsame Nutzung von Personal, Flotten und Netzen führen.

Wir wollen im folgenden die einzelnen Segmente differenziert untersuchen. Abb. 4 zeigt die unterschiedlichen Segmente und hilft bei dieser Betrachtung. Je nach Zuordnung nach den Kriterien Low Cost/Netzwerk auf der einen Seite und lokal/global auf der anderen Seite entsteht eine 3-Felder-Matrix. Heute sind vornehmlich die Quadranten I und III besetzt.

	lokal	global
Netzwerk-Bereich	III LH, UA, AA, AF(KLM), BA, SAS, SQ, ANA, CP, JAL, Northwest, Delta u.a.	
Low Cost-Bereich	I Southwest, Virgin, Jet Blue, Jetstar, Easyjet, Ryanair, Ted, DBA, Germania, Eurowings, Germanwings, Hapag-Lloyd, FlyBE, MBI Baby, Volareweb, Air Berlin / Niki Lauda, u.a.	II

Abb. 4: Einordnung Airlines nach Geschäftsmodell

Quadrant I: Low Cost Airlines

Unter der Vielzahl der heute – mit wenigen Ausnahmen – noch selbstständig operierenden Billigfliegern dürfte es in den nächsten Jahren neben Marktaustritten auch eine Reihe loser oder festerer Verbindungen, Allianzen und Zusammenschlüsse geben. Es bietet sich geradezu an, die heute isolierten Vorteile in größeren Einheiten zu nutzen und auszubauen. Eine erste Strategie dürfte sein, Größenvorteile im Quadranten I aufzubauen und sich damit vom übrigen Wettbewerb weiter abzusetzen. Die jüngste Verbindung von Air Berlin und Germania ist hierfür ein Beispiel, wie auch die Übernahmen von Go durch Ryanair und von der KLM-Tochter Buzz durch Easyjet. Hierzu müssen allerdings unternehmenskulturelle Unterschiede sorgfältig in das Umsetzungskonzept mit eingehen.

Eine zweite Stoßrichtung dürfte in Richtung des Quadranten III gehen und die Billig-Airlines mit klassischen verbinden. Dadurch lassen sich neue Netzwerke aufbauen. Die Anlehnung von Anbietern wie German Wings aus dem Low Cost-Bereich an Netzwerk-Airlines wie Lufthansa zeigt in diese Richtung, wie auch die Verbindung von SN mit Virgin.

Eine dritte Stoßrichtung könnte in Richtung des heute weitestgehend unbesetzten Quadranten II gehen: Globalere Netzwerke, aber mit strenger Low Cost-Politik.

Im Quadranten I wird ein Schwerpunkt der Konzentrationsbewegungen der nächsten Jahre liegen. Erste Anfänge sind in Europa durch die Übernahmen von Ryanair und Easyjet und die Allianz von Air Berlin und Germania (die ihre Flüge gemeinsam vermarkten wollen) gemacht. Auch die angekündigte Kooperation von Germanwings

und BMI Baby (der Billigableger von British Midland) zeigt in die gleiche Richtung, wobei hier auch eine Triebfeder sein könnte, dass Lufthansa (steht hinter Germanwings) und British Midland als Star Alliance Partner damit auch gegen den Rivalen British Airways anfliegen wollen. British Airways ist ohnehin schon starkem Konkurrenzdruck aus dem Billigsegment durch Easyjet und Ryanair ausgesetzt.

Infrage kommen dürften auch Übernahmen von gerade im Aufbau befindlichen Newcomern wie Volareweb (deutscher Heimathafen ist Hahn), V-Bird, DBA (als vormalige und von Rudolf Wöhrl übernommene Deutsche BA). Nicht zuletzt sei hier noch die weitere Allianz von Air Berlin mit Niki Lauda Luftfahrt zu erwähnen, an der Air Berlin 24% erworben hat, um gemeinsam den österreichischen und den osteuropäischen Markt zu erschließen. Air Berlin war schon zuvor nach Easyjet und Ryanair mit knapp 10 Mio. Passagieren in 2003 der drittgrößte Low-Cost-Carrier in Europa.

Wichtig dürfte es bei all diesen Aktivitäten im Quadranten I sein, sich die – positiven und auch negativen – Erfahrungen aus den Allianzen der Netzwerk-Airlines zu erschließen. Hier gibt es eine Menge an wertvollem Know How. Ein zweiter wichtiger Punkt wird das richtige Timing sein. Wer zu spät agiert, der dürfte eher schlechte Karten haben, wie ähnliche Erfahrungen aus vielen anderen Branchen zeigen.

Quadrant II: Globale Low Cost Airlines

Dieses Segment ist heute noch nicht besetzt, sieht man einmal von obigen „zarten“ Ansätzen ab. Durch Allianzen und Verbünde könnten sich Low Cost Airlines dieses Segment neu erschließen und damit für die etablierten Netzwerk-Airlines noch größere Wettbewerber werden.

Quadrant III: Netzwerk Airlines

Als globale Allianzen haben sich derzeit drei Gruppen herausgeschält:

<p style="text-align: center;">Star Alliance</p> <p style="text-align: center;">(755 Zielflughäfen, ca. 2400 Flugzeuge, ca. 350 Mio. Passagiere p.a.)</p>	<p>Lufthansa, United Airlines, Air Canada, Singapore Airlines, US Airways, Air New Zealand, Austrian Airlines, British Midland, Asiana Airlines, All Nippon Airlines (ANA), Scandinavian Airlines, LOT Polish Airlines (neu), Spanair, Thai Airways, Varig, Mexicana Airlines, South African Airways (SAA, gepl.)</p>
<p style="text-align: center;">Oneworld</p> <p style="text-align: center;">(571 Zielflughäfen, ca. 1900 Flugzeuge, ca. 220 Mio. Passagiere p.a.)</p>	<p>British Airways, American Airlines, Cathay Pacific, Air Lingus, Finnair, Iberia, LAN Chile, Quantas, , Swiss (gepl.)</p>
<p style="text-align: center;">Skyteam</p> <p style="text-align: center;">(500 Zielflughäfen, ca. 1500 Flugzeuge, ca. 210 Mio. Passagiere p.a.)</p>	<p>Air France-KLM, Delta Airlines, Alitalia, Aero-México, Korean Air, Czech Airlines (CSA), North West Airlines (gepl.) , Continental Airlines (gepl.), Aeroflot (gepl.)</p>

Abb. 5: Strategische Allianzen und Netzwerke

Von diesen Allianzen dominiert die Star Alliance vor allem die wachstumsstarken Fernostrouten wie auch die Pazifikrouten, wohingegen Skyteam nach dem Zusammenschluss von Air France und KLM (mit der „Mitgift“ Continental und Northwest) die Nordatlantikstrecken und Oneworld die Nord-/Südamerikastrecken anführt.

In Europa ist als erster großer Zusammenschluss die Fusion von Air France (AF) und KLM genehmigt worden. Dadurch entsteht - gemessen am Umsatz von knapp 20 Mrd. € - mit die weltgrößte Fluglinie mit zwei der größten Drehkreuze Europas (Paris de Gaulle und Amsterdam-Schiphol) und erwarteten Einsparpotenzialen von 400 bis 500 Mio. € pro Jahr. Davor hatte sich die angeschlagene Swiss Airlines (als Nachfolger der Swissair) zunächst mit British Airways verbündet, dieses Bündnis scheint allerdings zu wackeln. Fusionen wie die von AF und KLM scheiterten bisher auch an den bilateralen Verkehrsabkommen zwischen den einzelnen Staaten, die regelmäßig Nationalitätenklauseln enthalten. Der Zusammenschluss könnte damit auch ein erster Schritt in Richtung eines europäisch-amerikanischen Verkehrsabkommens sein und damit die zwischenstaatlichen Regelungen ersetzen. Ein solches Abkommen dürfte den Wettbewerb weiter anheizen und die Konsolidierung vor allem in Europa vorantreiben.

Im Bereich der Netzwerk Airlines wird die Allianzenbildung voranschreiten. Ausgestaltungsmöglichkeiten der Allianzen sind Code-share-Vereinbarungen, die es erlauben, Netze aufzubauen, ohne die Zahl der angebotenen Flüge zu erhöhen. Die Allianzpartner treffen Präferenzvereinbarungen, damit sie umfassende Vielfliegerprogramme und unternehmensumspannende Streckenauftritte anbieten können. Sie rationalisieren ihre Flugpläne, um Verbindungen zwischen den Allianzpartner zu erleichtern und die Reisezeiten zu verkürzen. Grundsätzlich ist natürlich auch die Frage berechtigt, ob es bei den 3 globalen Allianzen bleibt oder ob es auch hier in naher oder ferner Zukunft weitere Zusammenfassungen oder Fusionen über die Allianzen hinweg geben wird.

Ein entscheidender Punkt für Unternehmen des Quadranten III wird die Abwehr und/oder die Bewegung in Richtung des Quadranten I sein. Neben dem Aufbau von eigenen Low Cost Airlines, wird es hier mit hoher Wahrscheinlichkeit zu Übernahmen kommen. Hier hat die Lufthansa mit Ferienflieger Thomas Cook (ehemals und vielleicht in Zukunft wieder Condor) und Eurowings gemeinsam mit Germanwings die ersten Positionen, United verspricht sich vom Billigableger Ted erhebliche Wachstumspotentiale.

Ein nicht zu vernachlässigendes Thema der in diesem Quadranten befindlichen Airlines ist die weitere Optimierung im Wettbewerb mit gleich gearteten Mitbewerbern. Ein großes Thema in diesem Segment ist, dass die Wettbewerber natürlich ganz unterschiedlich aufgestellt sind und damit aber auch eine unterschiedliche Wettbewerbsintensität verspüren. Netzwerkairlines mit einem eigenen Zubringernetz - wie z.B. Lufthansa - unterliegen dem Wettbewerb mit Billigairlines natürlich in viel höherem Maße als z. B. eine Airline wie Emirates oder Singapore Airlines, die sich attraktive Langstrecken (z.B. Frankfurt-Sydney) herauspicken können, ohne große Berührung mit den Low Cost Carriern zu haben. Dies schlägt sich natürlich in der Rendite nieder: Emirates ist nicht zuletzt aus diesem Grund eine der profitabelsten Airlines: auch im schwierigen Geschäftsjahr 2003/2004 wurde ein Reingewinn von mehr als 400 Mio. € erzielt.

Ein weiteres großes Thema für die Zukunft, das auch aus internen politischen Gründen immer wieder aufgeschoben wird, ist die oben schon angesprochene Lösung

von Randaktivitäten und Konzentration auf das Kerngeschäft. Nicht-Kerngeschäfte wie Catering, Hotels, Flughäfen oder andere angesammelte Geschäfte müssen und werden zur Disposition gestellt. Aus politischen Gründen kann es allerdings sein, dass solche Transaktionen eher opportunitätsgetrieben stattfinden können. Hier wird es zum Teil darauf ankommen, Gelegenheiten von außen zu schaffen, wobei die Rolle von Corporate Finance Spezialisten und entsprechend erfahrenen Investmentbanken an Bedeutung gewinnen dürfte.

4. Ausblick

Die Deregulierung im Luftverkehr und der damit wachsende internationale Wettbewerb unter den Fluglinien hat zu wesentlichen Veränderungen geführt. Spätestens seit dem Zeitpunkt der Deregulierung sind permanent fallende Gewinnmargen bei den Fluglinien zu beobachten. Man denke hier nur an die Turbulenzen der jüngsten Vergangenheit: American Airlines stand vor der Zahlungsunfähigkeit, US Airways beantragte als erste der großen US-Carrier Gläubigerschutz und eine endgültige Liquidation kann nicht ausgeschlossen werden. United Airlines operierte unter dem Schutz von Chapter 11, Swiss Air war insolvent und der Nachfolger Swiss Airlines hat im 3. Quartal 2003 erneut erhebliche Verluste hinnehmen müssen. Zudem hat Aero Lloyd als deutsche Airline Insolvenz beantragt.

Die von Vielen erwartete Konsolidierungswelle wird sich weiter verstärken. Es wird zu neuen strategischen Allianzen, Kooperationen, Übernahmen kommen. Jüngstes Beispiel aus der Vergangenheit ist die Übernahme der KLM durch Air France. Weiter im Sinkflug befinden sich Alitalia und die skandinavische SAS Group. Alitalia hat in den letzten 10 Jahren nur 1998 einen operativen Gewinn ausgewiesen, SAS hat zuletzt im Jahr 2000 einen Gewinn eingeflogen. Beide sind damit finanziell schwer angeschlagen. Alitalia kämpft trotz des Protestes der Konkurrenz wie gegen Bedenken der EU-Kommission um weitere Subventionen. Als Lösung für SAS wird momentan an einer Zerschlagung in regionale skandinavische Teilgesellschaften gearbeitet. Das größte Problem beider Unternehmen ist, dass sie zur Zeit sicher mit den höchsten Personal- und Stückkosten unter den europäischen Airlines haben.

Die nordamerikanischen Fluggesellschaften schienen 2003 teilweise bereits auf dem Weg der Besserung. Das dritte Quartal 2003 lief sowohl bei American, Delta, Northwest und Continental Air Lines, wie auch – mit Einschränkungen – bei US Airways (Verlust im 4. Quartal war wieder auf 250 Mio. US\$ gestiegen) etwas besser als erwartet. Gleichwohl ist – wie beispielsweise bei Delta oder US Airways – das letzte Wort über den Erfolg der Konsolidierung noch lange nicht gesprochen. Die Kostensparprogramme des Jahres 2003 sind durch höhere Treibstoffkosten bereits wieder weitgehend neutralisiert. Delta hat zwar den Verlust im 1. Quartal 2004 verringert, aber weniger als allgemein angenommen wurde. Analysten erwarten, dass die Verluste der zehn größten US-Airlines von 600 Mio. US\$ auf 900 Mio. im Jahre 2004 weiter steigen werden. Lufthansa-Partnerin United Airlines musste den Abschluss des Sanierungsplans verschieben und bleibt mit einem Jahresverlust von 2,8 Mrd. US\$ für 2003 weiter unter Gläubigerschutz nach Chapter 11. Air Canada hat 2003 einen Verlust in Höhe von 1,2 Mrd. € eingeflogen und braucht damit dringend weiteres Kapital. Etwas Luft hat die Zusage der Deutschen Bank gegeben, eine Finanzspritze von 530 Mio. € in Form einer garantierten Aktienübernahme zu geben. Ob damit angesichts der Konkurrenz durch Billigflieger in Nordamerika Air Canada bereits gerettet ist, vermag heute niemand zu bestätigen. Bei den ersten Erfolgsmeldungen des Jahres 2003 darf zudem nicht vergessen werden, dass die USA be-

reits am 22.09.2001 – also 11 Tage nach dem 11. September! – mit dem Air Transportation Safety and System Stabilization Act der heimischen Flugindustrie ein 15 Mrd. US-\$ umfassendes Subventionsprogramm zur Verfügung gestellt haben.

Von Problemen noch weitgehend verschont sind bisher die großen **amerikanischen Billigflieger**, wie Southwest Airlines oder Jet Blue. Sie fliegen weiter in der Gewinnzone und werden den großen Airlines auch in Zukunft auf immer mehr Strecken das Leben schwer machen. So fliegt Southwest ab Mai 2004 auch ab Philadelphia und bereitet damit dem Erholungskurs von US Airways erhebliche Probleme, weil für diese Philadelphia ein wichtiges Drehkreuz ist. Die amerikanischen Billigflieger sind effizient organisiert, zahlen niedrigere Gehälter – haben naturgemäß auch geringere „Altlasten“ – und pflegen dennoch oft ein gutes Verhältnis zur Belegschaft. Die Sitzplatzkosten von Jet Blue liegen mit knapp 6 Cent pro Meile nur halb so hoch wie die von United oder US Airways. Der Gewinn von Southwest, des größten Billigfliegers, stieg im dritten Quartal 2003 um mehr als 40% auf über 100 Mill. US-\$.

Im Bereich der **europäischen Billigfluglinien**, wo jahrelang gute Erträge durch die Marktführer Ryanair und Easyjet eingeflogen wurden, scheint dagegen die Luft durch stärkeren Wettbewerb dünner zu werden. Nach einer Gewinnwarnung könnte 2004 bei Ryanair zum ersten Mal in der Firmengeschichte ein Quartalsverlust anfallen. Auch der langjährige Überflieger Easyjet vermeldete im November 2003 zum ersten Mal rückläufige Gewinne für das abgelaufene Geschäftsjahr, begründet durch Irakkrieg, verschlechterte Auslastung und niedrigere erzielte Durchschnittspreise. Ein düsterer Ausblick im Mai 2004 hat zu einem erheblichen Kurssturz geführt. Die weitere Expansion nach der eben verdauten Übernahme des Konkurrenten Go auch nach Deutschland, wo bereits mindestens 10 und mehr Billig-Fluggesellschaften unterwegs sind, scheint überdies schwieriger zu werden als gedacht. Der irische Mitkonkurrent und Erzrivale Ryanair ist bereits lange im deutschen Markt selbst auf Provinzflughäfen wie Hahn, Weeze und Altenburg in Thüringen etabliert und verschenkte rechtzeitig zum Start von Easyjet einen Teil seiner Flüge, Easyjet konterte mit 100.000 „geschenkten“ Flügen vom Flughafen Hahn: Auch ein Zeichen dafür, dass scharfer Wettbewerb und zunehmende Konsolidierung und Konzentration angesagt sind. Hinzu kommt hier noch das durch die EU-Wettbewerbskommissarin über den Billig-Airlines schwebende Damoklesschwert der möglicherweise rechtswidrigen Beihilfen. Ein erstes negatives Urteil für Ryanair gibt es bereits. Und – kurioserweise – beschuldigen sich jetzt Ryanair und Easyjet schon gegenseitig, mit den Flughafenbetreibern von Berlin-Schönefeld illegale Subventionen verabredet zu haben.

Im Billigflug-Segment ist aber die größte Bewegung in den nächsten Jahren zu erwarten, auch im Zusammenspiel mit den großen etablierten Fluggesellschaften. Erste Anzeichen waren die Übernahmen von Ryanair und Easyjet. Aktiv in diesem Segment sind in Deutschland Germania und Air Berlin, die Allianzen aktiv schmieden. Zu erwarten ist, dass sich in Europa und speziell in Deutschland eine ähnliche Entwicklung wie in den USA zeigt. In den letzten 15 Jahren haben 24 Low-Cost-Flieger ihr Glück versucht. Die Hälfte davon ist mittlerweile vom Markt verschwunden, ein Viertel wurde übernommen, und nur das verbleibende Viertel hat überlebt. Diese Tendenzen sind auch in anderen Ländern festzustellen. Beispielsweise hat Frankreichs größte Regionalgesellschaft Air Lib Konkurs angemeldet, ebenso Aeris, eine ehemalige Chartergesellschaft, die ins Low-Cost-Geschäft eingestiegen ist.

Dieser junge Markt wird in den nächsten 3 bis 5 Jahren gesättigt und konsolidiert. Dafür sprechen mehrere Gründe: Erstens werden die Billigflieger – in Europa gibt es

bereits rund 40 Gesellschaften – sich gegenseitig in die Quere kommen. Bislang sind sie zumeist noch Monopolisten auf ihren jeweiligen Strecken. Außerdem wird die Nachfrage nicht mehr überproportional steigen. Zurzeit stimulieren die Billigflieger den Ticketverkauf insgesamt rein über den Preis, egal ob bei Privatreisenden oder Geschäftsleuten, die besonders in konjunkturellen Zeiten auf jeden Cent achten. Fachleute sehen hier einen Einmaleffekt. Drittens drehen die etablierten Fluggesellschaften kräftig an ihren Kostenschrauben, so dass sie wenigstens bei Inlandsflügen und auf einzelnen Teilstrecken den „Unruhestiftern“ Paroli bieten können. Laut einer McKinsey-Studie liegen die Stückkosten pro angebotenen Sitzkilometer der Lufthansa bei Inlandsflügen bereits 25 Prozent unter denen für internationale Flüge. Bei Air France und Alitalia sind es sogar 35 Prozent. British Airways hat sich durch einen Kostenabbau von fast einer Milliarde Pfund fit dafür gemacht, auf umkämpften Strecken die Preise um 1/3 zu reduzieren. Bis 2006 soll eine weitere halbe Milliarde gespart werden.

Die wichtigsten weiteren Themen für die Zukunft werden sein: Sicherheit, damit zusammenhängend – spätestens seit dem 11. September – die Höhe der Versicherungskosten. Zunehmend wichtiger wird die Frage der Finanzierung (einschließlich Leasing) und die noch erheblich zunehmende Konsolidierung. Eine gute und intelligente Verknüpfung zwischen den verschiedenen Teilquadranten wird dabei ein Dauerthema und Schlüssel zum Erfolg sein. Ein wichtiges Unterthema dabei ist, sich das erhebliche Know How aus dem Bereich der geschmiedeten Allianzen zu sichern und hier nicht das Rad aufs Neue zu erfinden. Fliegerei darf nicht ein „Schönwettermodell“ sein, sondern muss gerade auch unter den vorhandenen und erwarteten schwierigen Bedingungen funktionieren.