



**Airline-Geschäftsmodelle:
Wann schaffen sie Wert?**

ITB-Buchbeitrag

Prof. Dr. Thomas Bieger

David C. Lottenbach

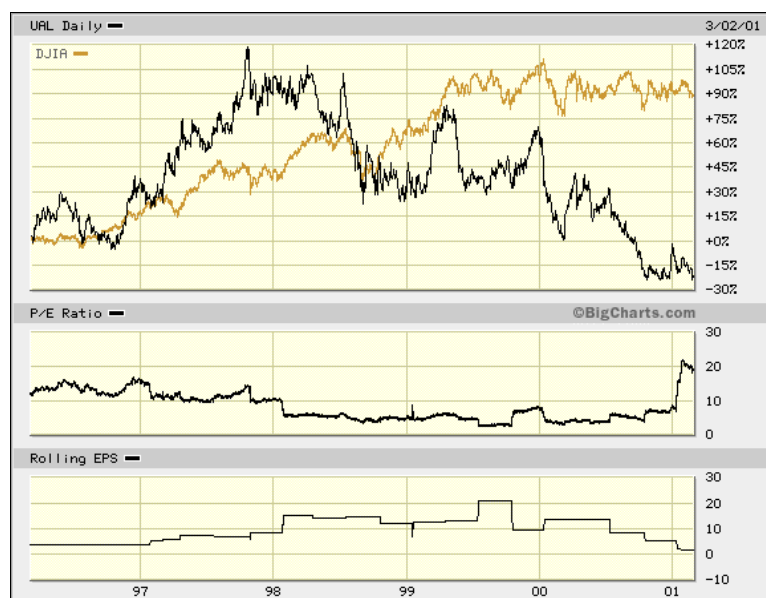
Airline-Geschäftsmodelle: Wann schaffen Sie Wert?

Im nachfolgenden Beitrag soll aufgezeigt werden, wie in der ausgeprägtesten Netzbranchen im Tourismus – der Airline-Industrie – unterschiedliche Geschäftsmodelle identifiziert werden und welchen Erfolg sie, insbesondere unter Kapitalmarktgesichtspunkten, generieren können.

Die Wertschöpfungskette der Travel Industry garantiert nicht allen Produktionsstufen attraktive, die Kapitalkosten deckende Gewinne. Ein diesbezügliches Negativbeispiel sind die grossen Hub-Airlines. Hubbing bedeutet in diesem Zusammenhang, dass über Drehkreuze Verkehrsströme für Interkontinentalverbindungen gebündelt und über Umsteigeverbindungen eine Vielzahl von OD's (Origin-Destination-Verbindungen) geboten werden.

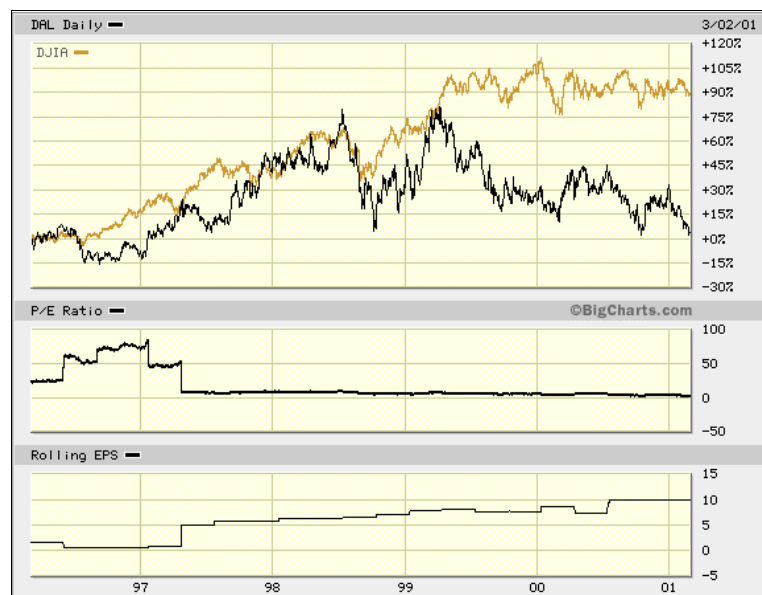
Airlines, welche das Hubbing-Konzept anwenden sind, von einigen wenigen Ausnahmen abgesehen, mindestens über die letzten drei Jahre „Wertvernichter“ (vgl. Abb. 1 und 2):

Abbildung 1: Performance der United Airlines (UAL)



Quelle: www.bigcharts.com

(DJIA = Dow Jones Industrial Average)

Abbildung 2: Performance der Delta Airlines (DAL)

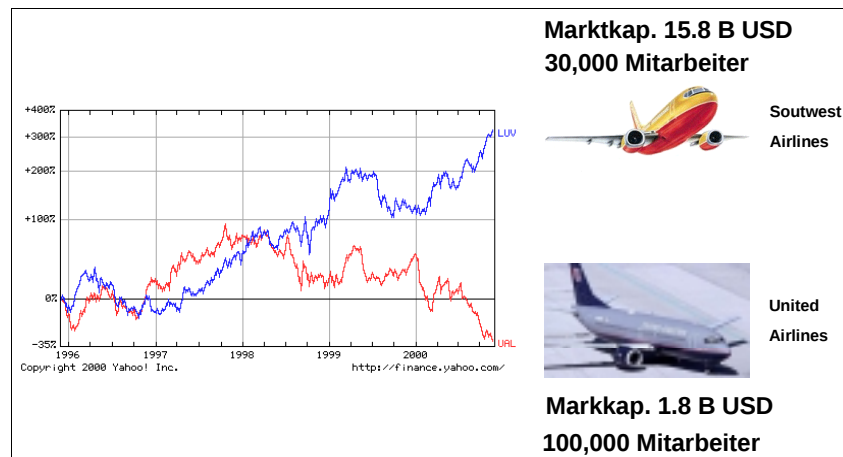
Quelle: www.bigcharts.com

(DJIA = Dow Jones Industrial Average)

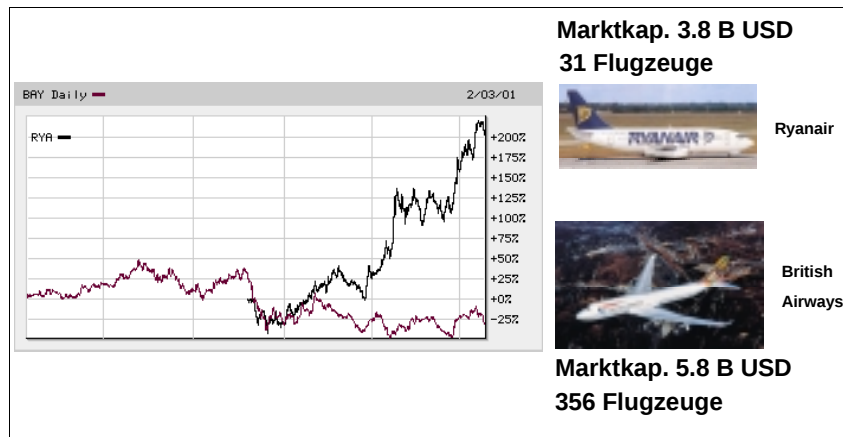
Die Airlinebranche scheint unfähig, die spektakulären Produktivitätsfortschritte, die Verkehrsbündelung über Hubs, sowie die Segnungen von strategischen Allianzen in langfristige Wertsteigerungen umzumünzen. Es ist offensichtlich, dass einmal entstehende Wertsteigerungspotentiale gleich wieder abgeschöpft werden - vorwiegend über Preissenkungen, aber teilweise auch über Salärsteigerungen gewisser Berufsgruppen (z.B. Piloten).

Die mangelnde Wertschaffung ist den strukturellen Unzulänglichkeiten des heute üblichen Geschäftsmodelles zuzuschreiben – Unzulänglichkeiten die zu Kapazitätsüberhängen, marginalem Pricing und anderen unerwünschten Effekten führen. Durch das Hubbing wird das Airline-Geschäft zu einem Netzwerkgeschäft (vgl. auch den Beitrag Bieger/Jäger in diesem Buch). Economies of density (Bündelung von Verkehr), economies of scope (grössere Breite des Angebotes bezüglich Destinationen und Frequenzen, was die Zahlungsbereitschaft erhöht) und economies of scale (bessere Nutzung von Infrastruktur etc. und damit tiefere Durchschnittskosten) führen dazu, dass grössere Unternehmen einen höheren Ertrag erwirtschaften können. Jede Gesellschaft hat damit einen Anreiz, über Senkung der Preise bis zu Grenzkostenpreisen und den Kauf von Tochtergesellschaften zu Preisen über dem Ertragswert, Marktanteil zu „kaufen“.

Eine langfristige Wertschaffung in der Airlinebranche ist nur über eine radikale Veränderung des Geschäftsmodelles in allen seinen Facetten zu erreichen. Dass dies keine Illusion ist, zeigt das Beispiel der „Low-Cost Airlines“, wie bspw. Southwest Airlines oder Ryanair (vgl. Abb. 3 und 4):

Abbildung 3: United Airlines (UAL) und Southwest Airlines (LUV) im Vergleich

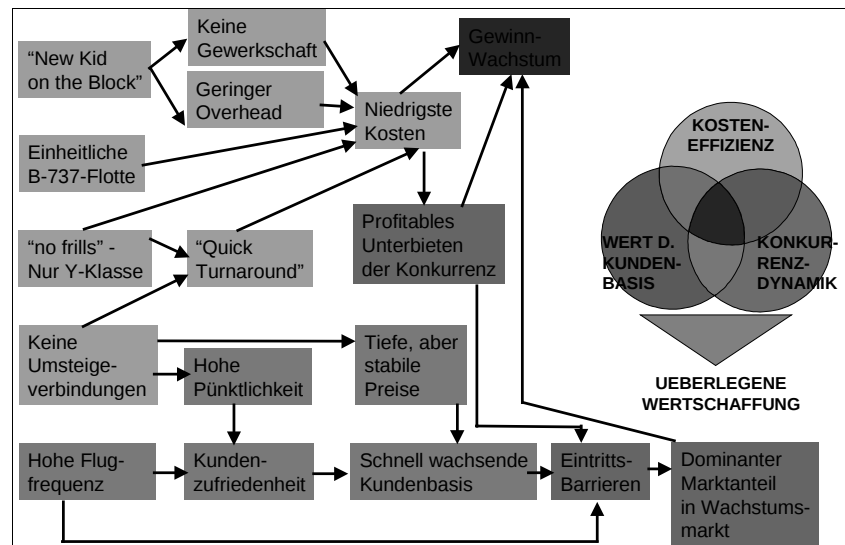
Quelle: www.finance.yahoo.com

Abbildung 4: British Airways (BAY) und Ryanair (RYA) im Vergleich

Quelle: www.finance.yahoo.com

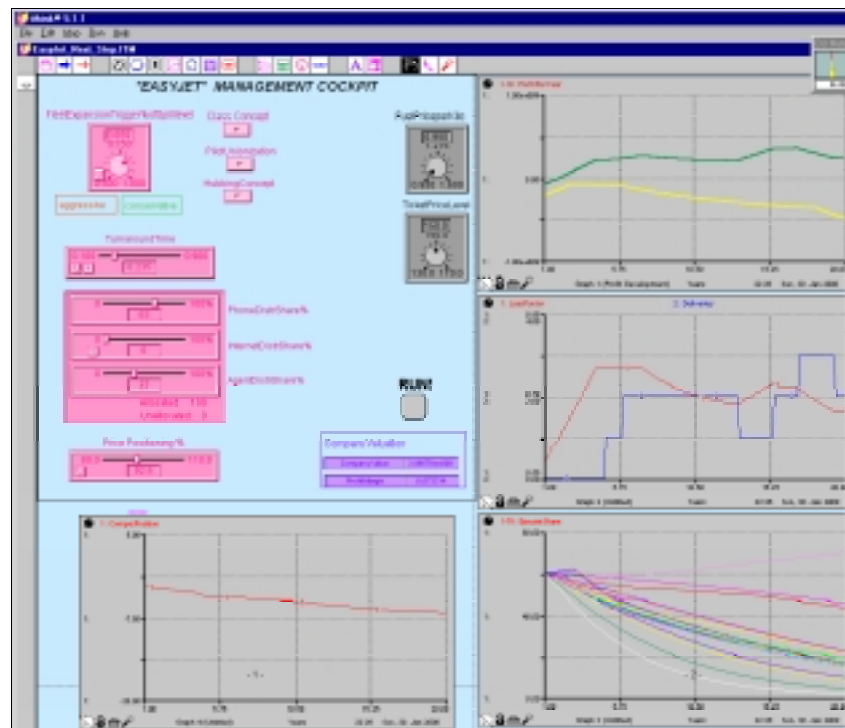
Das Geschäftsgebaren der Low-Cost Airlines widerspricht vollständig dem „Conventional Wisdom“ der eingesessenen Airlines: Low-Costs operieren ohne Hub, sie sind allianzfrei, sie wachsen schneller und vor allem: sie verdienen Geld im low-yield Markt.

Die Analyse des Low-Cost Geschäftsmodelles zeigt klar auf, dass die Wertschaffung von Exponenten wie Southwest Airlines, Easyjet oder Ryanair kein zufälliges oder temporäres Phänomen ist, sondern ein Fall eines systematisch wertschaffenden Geschäftsmodelles (vgl. Abb. 5).

Abbildung 5: Das Geschäftsmodell der Low-Costs

Quelle: eigene Darstellung

Das Geschäftsmodell der Low-Costs ist quantitativ modellierbar (vgl. Abb. 6). Das quantitative Modell zeigt klar die Werttreiber auf, und bestätigt die enorme Wertschaffungskraft. Dass der Unternehmenswert pro Umsatzfranken bei Low-Cost Airlines bis zu zwölf mal höher ist als bei den klassischen Airlines, erstaunt bei genauer Analyse nicht mehr.

Abbildung 6: Simulation des Erfolgsmodelles

Quelle: eigene Darstellung

Was machen die Low-Costs offensichtlich besser:

- Sie verfallen nicht dem Marginal Pricing – es findet kein Kapazitätsaufbau auf der Basis von marginalen Passagieren statt.
- Sie operieren in fest beherrschbaren Märkten und vermeiden Gerangel wie z.B. im Nordatlantik - 6.Freiheits-Markt.
- Sie weisen minimale Komplexität und damit Transparenz und Kostenflexibilität auf.

Zusammengefasst ergeben sich grosse Unterschiede zwischen den Airline-Geschäftsmodellen (vgl. Abb. 7):

Abbildung 7: Geschäftsmodelle im Airline Bereich

	Traditionelle Netzwerkgesellschaft	Low Cost Carrier mit Punkt zu Punkt Verbindungen
Leistungskonzept	Umfassendes Netzwerk von Verbindungen in möglichst viele Länder und Kontinente für möglichst alle Kundengruppen und Flugklassen	selektives Angebot von hochfrequentierten Strecken, nur eine Transportklasse für breite Bereiche des Leisure und Business Verkehrs
Kommunikationskonzept	Markenbildung in komplexen Markensystemen, aufwendige Loyalitätsprogramme	selektive Präsenz durch klassische Bekanntheitswerbung in den relevanten geographischen Märkten vor allem auch über IT
Ertragskonzept	Aufwendiges System des Revenuemanagements über das gesamte Netzwerk, grosse Abhängigkeit von Nebengeschäften im Service Bereich	einfache Pricing Systeme, konsequente Kostenoptimierung auch im Marketing, Transport oft einzige und ausreichende Einnahmequelle
Wachstumskonzept	Teurerer Kampf um Marktanteile über Grenzkostenpreise, Aufkauf von neuen Gesellschaften, Einkauf in Allianzsysteme, Diversifikation etc.	einfaches Multiplikationsmodell: sobald eine Route erfolgreich läuft wird eine nächste Route eröffnet, oft wie im Falle von Easy Jet durch Abspaltung einer unternehmerischen Einheit und damit Komplexitätsreduktion
Kompetenzkonfiguration	Netzwerkmanagement und Marketingkompetenz sind für die Gesellschaften determinierende	Marktpräsenz und Kostenkompetenz sind determinierend
Organisationsform	Strukturierung um die zentralen Kompetenzen Netzwerkmanagement und Marketing, teilweise outsourcing von Leistungen/ interne Aufgliederung der Gesellschaft unter einer Holdingstruktur	einfache, integrierte Flugbetriebe mit überblickbaren Führungsstrukturen
Kooperationskonzept	Grosse Zahl von Kooperationspartnern in Form anderer Fluggesellschaften, die das Netz ergänzen (Allianzpartner) oder von Service Providern (zB. Ground Handling), komplexe Technologieabhängigkeiten mit Zulieferern wie Flugzeughersteller oder IT Entwickler	keine Kooperationen, reine Leistungsbezüge
Koordinationskonzept	Allianzmanagement über Besitz/Kapitalverflechtung (beispielsweise bei der Qualiflyergroup) oder komplexe Franchiseverträge	-

Quelle: eigene Darstellung

Die Lektion für die „klassischen“ Airlines ist klar: es ist ein neues, radikal verbessertes Geschäftsmodell von Nöten – ein Modell, dass sich gewichtige Stücke von den Wertschaffungsmechanismen der vielfach noch belächelten Low-Cost-Konkurrenten abschneidet.