

# Executive Summary

## **Diplomarbeit** **Distributionspolitik im Airline Business** Vertrieboptimierung am Beispiel der Luxair S.A.

Vorgelegt am Lehrstuhl für Angewandte Geographie  
Fachbereich VI, Universität Trier

von

Sabine Hammes

Kaiserstr. 5

54290 Trier

E-mail: [SabineHammes@gmx.net](mailto:SabineHammes@gmx.net)

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Distributionspolitik in der Airline Branche allgemein und untersucht diese unter ausgewählten Aspekten am Beispiel der luxemburgischen Fluggesellschaft Luxair. Die Ergebnisse der Arbeit sind durch das Unternehmen für die Öffentlichkeit gesperrt und können daher in dieser Zusammenfassung keine Berücksichtigung finden.

### **Hinführung zum Thema**

Der Vertrieb im Airline Business ist während der letzten zehn Jahre einem drastischen Wandel unterlaufen. Bis in die späten 1990er Jahre wurden Flugtickets hauptsächlich über Reiseagenturen verkauft, welche die Buchungen über globale Reservierungssysteme (GDS) abwickelten. Zu dieser Zeit waren Vertriebsstrategien für die Fluggesellschaften kaum von Bedeutung. Dies änderte sich, als Anfang der 1990er Jahre die Low Cost Carrier in den Markt eintraten und die Bedingungen für GDS-Betreiber, Fluggesellschaften und Reisemittler verschärften. Mit ihrem Geschäftsmodell zeigten sie, dass der Verkauf von Flugtickets durch eine weitgehende Verlagerung der Buchungen auf den Direktvertrieb über das Internet erheblich kostengünstiger zu realisieren ist und nahmen so den traditionellen Carriern erhebliche Marktanteile weg. Der Wettbewerbsdruck auf die Fluggesellschaften wurde immer größer und stellte sie vor die Herausforderung, ihre unternehmensinternen Prozesse zu durchdenken und an die Erfordernisse des Marktes anzupassen. Auch im Hinblick auf die seit Oktober 2008 andauernde Wirtschaftskrise wird es für die Fluggesellschaften immer entscheidender, in allen Unternehmensbereichen Kosten zu reduzieren und zusätzliche Einnahmen zu generieren.

Besonders die VertriebsEbene enthält viele Möglichkeiten zur Realisierung von Kosteneinsparpotentialen und Sicherung von Einkünften, da dort die Umsätze generiert werden und so die Basis zur Deckung der Kosten und zur Erzielung von Gewinnen geschaffen wird. Die

Distribution ist damit neben der Produktentwicklung, der Netzwerkplanung und dem Revenue Management einer der Kernprozesse im Unternehmen Fluggesellschaft. Der hohe Stellenwert des Vertriebs wurde in der Vergangenheit von vielen Unternehmen deutlich unterschätzt. In der Fachliteratur wird umfassend betont, dass in vielen Unternehmen ungeachtet dessen keine adäquate Auseinandersetzung mit Distributionsprozessen, -kontrolle und -strategie stattfindet. Aus diesem Grund verspielen sich viele Unternehmen wichtiges Potential zur Steigerung der Produktivität.

Vor diesem Hintergrund ist es nachvollziehbar, dass der Bereich Distribution bei den Fluggesellschaften immer mehr Berücksichtigung findet. Vertriebsstrategien sind inzwischen zu einem unverzichtbaren Instrument geworden, um die Produktivität des Unternehmens zu steigern. Für die Airlines geht es mittlerweile darum, ein möglichst optimales Gleichgewicht zu finden, welches den Direktvertrieb über das Internet forciert und gleichzeitig den Ticketverkauf durch die Reisemittler dort bekräftigt, wo es erforderlich ist.

Die Erfordernisse des Marktes verlangen eine maximale Profitabilität der Vertriebskanäle. Dabei ist die Realisierung von Kosteneinsparpotentialen zwar ein wichtiger Aspekt, noch bedeutender ist jedoch die Gewinnung von zusätzlichen Einkünften durch die bestmögliche Ausgestaltung der Distributionsaktivitäten. Viele Airlines sehen in diesem Zusammenhang ihre Chance in der Generierung von Zusatzkäufen durch die Etablierung verschiedener Tarifkategorien und durch die optimierte Ausrichtung der *Points of Sale*, was durch die fortschrittliche Entwicklung und die Möglichkeiten im Rahmen des E-Commerce zunehmend begünstigt wird.

Die genannten Gegebenheiten und Veränderungsprozesse im Vertrieb betreffen auch die Luxair in erheblichem Maße. Auch diese Fluggesellschaft hat in der Vergangenheit den Großteil der Buchungen über Reiseagenturen abgewickelt. Vertriebsstrategien waren nie ein Thema, der Umsatz wurde traditionell durch die dominante Kundengruppe der Geschäftsreisenden gesichert. Die veränderten Marktbedingungen und die damit verbundene steigende Bedeutung des Internets als Distributionskanal stellen die Fluggesellschaft vor neue Herausforderungen und geben Anlass, ihre Vertriebsaktivitäten zu analysieren und kritisch zu hinterfragen. Im Rahmen dieser Diplomarbeit wurden Mängel und Potentiale diesbezüglich aufgedeckt und damit ein Beitrag zur Optimierung der Vertriebsaktivitäten geleistet.

## **Aufbau, Forschungsanliegen und Zielsetzung der Arbeit**

Angesichts der enorm breiten Dimension des Themengebiets Vertrieb und der beschriebenen aktuellen Entwicklungstendenzen gibt es eine Vielzahl von interessanten Untersuchungsfeldern im Rahmen der Distributionspolitik in der Luftverkehrsbranche. In Anbetracht dessen liegt der Fokus in der vorliegenden Arbeit auf drei ausgewählten Forschungsschwerpunkten:

1. Eine Möglichkeit für die Fluggesellschaften, auf den zunehmenden Wettbewerbsdruck in der Branche zu reagieren, ist die Spezifizierung der *Points of Sale* und die damit einhergehende zunehmend differenzierte Ausrichtung der Vertriebsaktivitäten auf die Kundenbedürfnisse, was im Rahmen einer Analyse der Vertriebskanäle und Kundengruppen in Kapitel 5 thematisiert wird.
2. Vor dem Hintergrund der immer größer werdenden Bedeutung des Vertriebs von Flugtickets über die Online-Kanäle und der fehlenden Berücksichtigung dieses Kanals bei der Luxair widmet sich der zweite Forschungsschwerpunkt einer ausführlichen Betrachtung des Vertriebskanals Online-Reisebüro in Kapitel 6.
3. Angesichts der oft mangelhaften Vertriebskontrolle in Unternehmen impliziert der letzte Themenkomplex die Untersuchung der Kontrollinstrumente der Vertriebsaktivitäten der Fluggesellschaft (Kapitel 6 und 7).

Allgemeines Ziel der Untersuchungen ist die Aufdeckung der Möglichkeiten zur Realisierung von Kosteneinsparpotentialen, Generierung von Zusatzkäufen im Rahmen einer besseren Ausrichtung der Vertriebsaktivitäten auf die Kundenbedürfnisse und die Verbesserung der Vertriebskontrolle.

<b>Kapitel 1</b>	
Erläuterung von Forschungsanliegen und Ziel der Arbeit	



<b>Kapitel 2</b>	
<b>Ziel</b>	Vermittlung von Grundlagen der Distribution



<b>Kapitel 3</b>	
<b>Ziel</b>	Erörterung von Besonderheiten und aktuellen Entwicklungen der Distribution im Luftverkehr



<b>Kapitel 4</b>	
<b>Ziel</b>	Vorstellung der Fluggesellschaft Luxair



<b>Kapitel 5</b>	
<b>Forschungsanliegen</b>	Erfordernis des Marktes für eine optimale Ausrichtung der Vertriebsaktivitäten: Kenntnis der Kundensegmente und deren Buchungsverhalten
<b>Ziel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Segmentierung der Luxair-Kunden nach in der Passagierluftfahrt traditionell verwendeten Variablen</li> <li>- Ermittlung der Bedeutung dieser Segmente für alle Strecken des Luxair-Streckennetzes</li> <li>- Analyse der Buchungsgewohnheiten der Kundensegmente</li> <li>- Ableitung von Handlungsempfehlungen für die eine verbesserte Ausrichtung der <i>Points of Sale</i> im Internet.</li> </ul>



Erkenntnisse

<b>Kapitel 6</b>	
<b>Forschungsanliegen</b>	Fehlende Berücksichtigung der Online-Reiseagenturen in der Vertriebsstatistik, firmeninterne unzureichende Auseinandersetzung mit diesem Vertriebskanal
<b>Ziel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Überprüfung der Präsenz der Luxair auf allen relevanten Portalen</li> <li>- Identifikation der IATA-Nummern zur Vervollständigung der Vertriebsstatistik</li> <li>- Überprüfung der Gleichheit der Bedingungen auf allen Kanälen</li> <li>- Identifikation von Kanalkonflikten</li> </ul>



Erkenntnisse

<b>Kapitel 7</b>	
<b>Forschungsanliegen</b>	Mangelnde Vertriebskontrolle im Unternehmen
<b>Ziel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erläuterung der Funktionsweise einer Balanced Scorecard am Beispiel der Luxair</li> <li>- Bewertung der Instrumente zur Kontrolle der Vertriebsaktivitäten (Balanced Scorecard)</li> </ul>



<b>Kapitel 8</b>	
<b>Ziel</b>	Zusammenführung der Ergebnisse und Ableitung eines Fazits und Ausblicks

## **Methodik der Arbeit**

Bei der Literaturrecherche im Rahmen dieser Arbeit wurde deutlich, dass es fast keine Ausführungen gibt, die sich im airlinespezifischen Kontext mit der Analyse der Vertriebsaktivitäten befassen. Die Fachliteratur begrenzt sich stark auf die theoretischen Grundlagen und aktuellen Entwicklungen des Vertriebs in der Luftverkehrsbranche, die in Kapitel 2 und 3 erläutert werden. Selbst in der allgemeinen Vertriebsliteratur wird betont, dass die Forschungsansätze im Vergleich zu anderen Bereichen nicht sehr ausgereift sind. Dies ist mitunter ein Grund, warum die empirischen Untersuchungen in Kapitel 5, 6 und 7 der vorliegenden Arbeit zu einem Großteil auf unternehmensinternen Datenquellen sowie eigener Internetrecherche basieren.