

**Thema: Airline Geschäftsmodelle im Wandel –  
Entwicklungen, Rahmenbedingungen und Trend**

In den frühen Jahren der Luftfahrt war der Betrieb einer Airline relativ einfach. Es gab nur sehr wenige und fast ausschließlich Legacy Carrier (LGC) mit limitierter Konkurrenz. Die Kundenansprüche in Bezug auf Abflugzeiten, Reisegeschwindigkeit oder Ticketpreise waren moderat. Doch heute zeigt sich ein differenzierteres Bild. Der Flugpassagier hat sich grundlegend verändert und ist daher nur noch schwer einzuschätzen. Zudem haben die äußeren Rahmenbedingungen etwa politischer, ökonomischer oder ökologischer Art bedeutende Auswirkungen auf die Luftverkehrsbranche. Neben den etablierten Linienairlines haben die Low Cost Carrier (LCC) insbesondere in den letzten 20 Jahren die traditionelle Airlinewelt sehr stark verändert. Auch die Leisure Carrier (LSC) waren immens von diesen neuen Entwicklungen betroffen. Dies alles hat dazu geführt, dass die verschiedenen Airline-Typen gezwungen waren, ihre Geschäftsmodelle teilweise grundlegend zu verändern. Mit dieser Thematik beschäftigt sich die nun folgende Master Thesis.

Der Fokus liegt auf den verschiedenen Geschäftsmodellen der Verkehrsträgertypen und hierbei insbesondere mit Blick auf Legacy Carrier, Low Cost Carrier und Leisure Carrier. In der vorzufindenden Literatur wird meist nur der Status quo der Airlinebranche zum Zeitpunkt der Veröffentlichung betrachtet. Zudem werden hierbei die Airlinetyper häufig immer noch zu stark separat voneinander betrachtet. Daher soll im ersten theoretisch empirischen Teil dieser Arbeit zum einen die Entwicklung und Veränderung der Geschäftsmodelle bis zum heutigen Zeitpunkt betrachtet werden. Zum zweiten werden die gegenseitige Beeinflussungen sowie Auswirkungen auf die jeweiligen Geschäftsmodelle untersucht. Genauer untersucht werden hierbei die Segmente der Veränderungen von Airlineflotten, Destinationsportfolios, Flight Scheduling, Personalpolitik sowie Preis-, Service, Produkt, Kommunikations- und Distributionspolitik. Im anschließenden praktisch empirischen Teil soll dann mittels einer Expertenbefragung unter vier führenden Fachkräften der Airline-Industrie eine Einschätzung der zukünftigen Entwicklung der verschiedenen Geschäftsmodelle sowie etwaige mögliche Handlungsempfehlungen für die Fluggesellschaften gegeben werden.

## **2 Zentrale Ergebnisse**

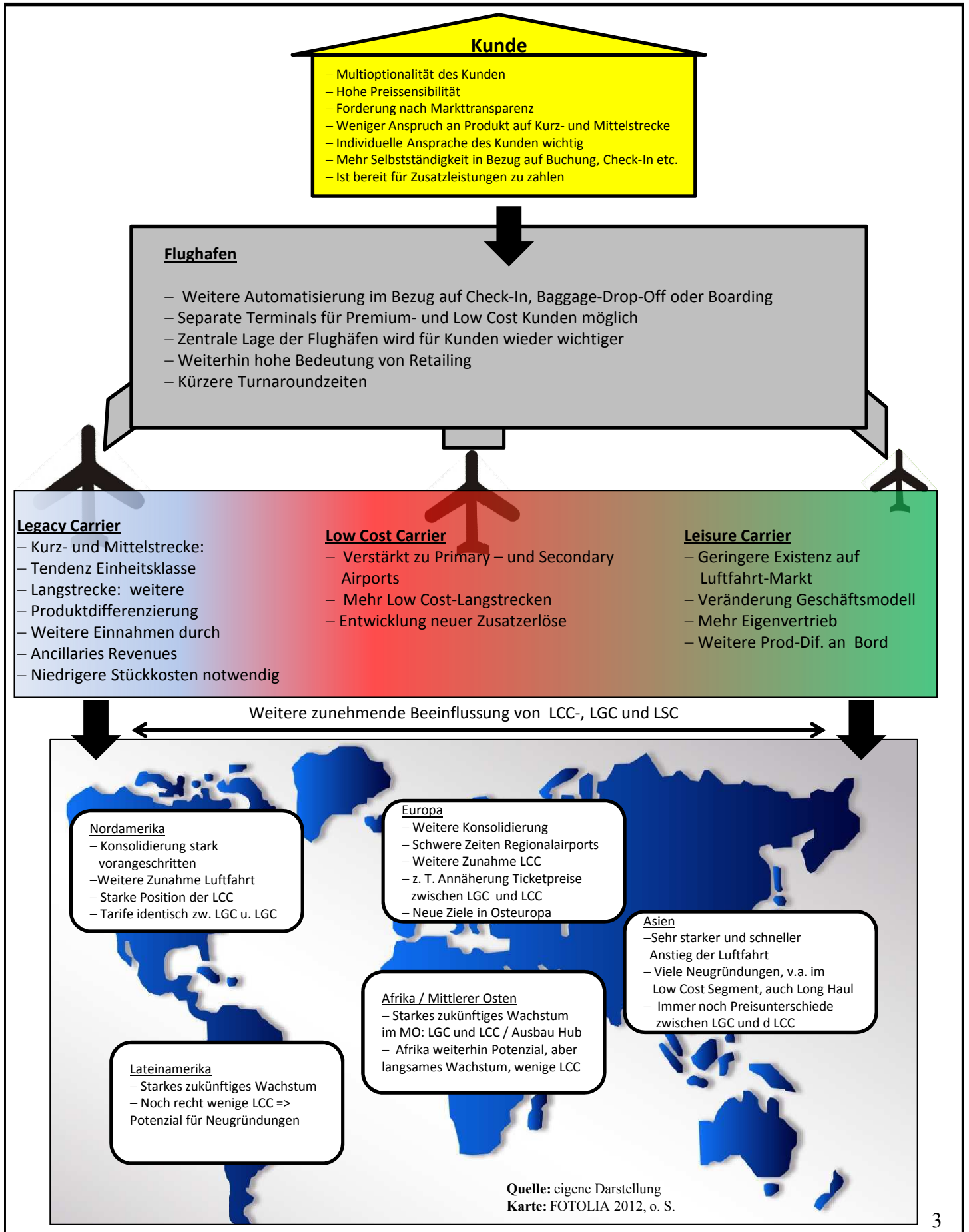
### **2.1 Theoretische Empirie**

Im theoretisch empirischen Teil wurde herausgefunden, dass sich die Airline Geschäftsmodelle in den letzten Jahren stark verändert haben und zwar dahingehend, dass sich die verschiedenen Airlinetypen Legacy, Low Cost und Leisure Carrier immer stärker angenähert haben. Profitiert haben in dieser Zeit vor allem die Low Cost Carrier, die deutliche Zuwächse bei den Marktanteilen erzielen konnten. In letzter Zeit versuchen einige Low Carrier, zumindest teilweise ein höherwertiges Produkt anzubieten. Die Legacy Carrier hingegen wurden durch das erhöhte Low Cost Aufkommen stark negativ beeinflusst, mussten Marktanteile abgeben und versuchen immer stärker Teile des Low Cost Geschäftsmodells zu adaptieren. Die Rolle der Leisure Carrier auf dem Luftfahrtmarkt wird immer unbedeutender. Generell stellt sich nun einmal mehr die Frage, ob es denn wirklich überhaupt *den* Legacy Carrier, *den* Low Cost Carrier und *den* Leisure Carrier gibt?

### **2.2 Praktische Empirie**

Bei den Ausführungen der Experten ist in vielen Bereichen ein in den Grundpositionen übereinstimmendes Meinungsbild zu erkennen und dies trotz der unterschiedlichen unternehmerischen Herkunft. Einig sind sie sich auf jeden Fall darin, dass die Zukunft der Airlines nur positiv ausfallen kann, wenn sich alle Airlinetypen vor allem nach dem Geschäftsmodell der Low Cost Carrier richten. Dies ist besonders vor dem Hintergrund interessant, dass vor allem Legacy Carrier zu Beginn der Low Cost Zeit die Konkurrenz der Billigflieger eher belächelt haben und diese als eine kurzfristige Erscheinung auf dem Luftfahrtmarkt angesehen haben. Alle Experten bejahen, dass der klassische Airline-Kunde nur noch schwierig kategorisiert werden kann. Dafür sind seine Ansprüche an das Fliegen in vielen Segmenten deutlich geringer geworden. Wichtig für diesen sind etwa Attribute wie Pünktlichkeit, Sicherheit, Transparenz oder die zentrale Lage der Flughäfen. Nicht mehr jedoch ein Erfrischungstuch, ein kostenloses Brötchen, Zeitungen oder mehr Beinfreiheit, zumindest nicht auf kürzeren Strecken. Und wenn ein Kunde dies doch wünscht, ist er auch bereit, hierfür zu zahlen. Im Gegensatz dazu ist auf der Langstrecke schon heute eine deutliche Qualitätsverbesserung in allen Klassen zu erkennen. Dies resultiert aus dem erhöhten Wettbewerb auf vielen Strecken und innerhalb der Langstreckenairlines. Bei all diesen Ausführungen muss man erkennen, dass die Grundlagen für diese neuere Entwicklung insbesondere bei den Legacy Carrier bereits vorhanden sind. Abbildung 1 Kapitel fasst noch einmal die Aussagen der Experten zusammen.

Abbildung 1: Die zukünftige Veränderung der Airline-Geschäftsmodelle



### **3 Eigene kritische Anmerkungen und Fazit**

Das Fliegen war über Jahrzehnte hinweg für viele Passagiere ein Erlebnis. Ein ausgeprägter und persönlicher Service am Boden und in der Luft grenzten das Reisen mit dem Flugzeug stark von Auto, Bus oder Bahn ab. Der Preis für diese Leistung war folglich höher. Und heute? Für die meisten Menschen ist das Fliegen mittlerweile etwas völlig Normales geworden: Das Ticket wird selber am eigenen Computer gebucht und ausgedruckt. Am Flughafen erledigt man selbstständig die Gepäckabgabe und das Scannen der Bordkarte beim Einlass. Im Flugzeug gibt es meist gar keinen Service mehr oder nur noch gegen Bezahlung. Fliegen ist weitgehend nur noch wie Bahn- oder Busfahren. Zumindest für Gäste der Economy Class. Dafür ist der Preis, für diese Art zu fliegen deutlich nach unten gegangen. Obwohl der Anstieg der Rohölpreise diesen Vorteil in der vergangenen Zeit relativiert hat und dies auch für die Zukunft sehr wahrscheinlich gelten wird. Die traditionellen Legacy Carrier mussten diesen Schritt auf Druck der immer stärkeren vertretenden Low Cost Carrier mitgehen. Doch wie sieht die zukünftige Entwicklung aus?

Der Airline-Markt verändert sich vor dem Hintergrund, dass Fliegen von äußeren Rahmenbedingungen abhängig ist wie kaum eine andere Industrie. Sei es politischer, ökonomischer, gesellschaftlicher, ökologischer Art. Ebenfalls der Kunde hat sich verändert. Auch wenn in Studien insgesamt mit einem starken Anstieg der Passagierzahlen zu rechnen ist, müssen negative Entwicklungen bedacht werden. Bedingt durch politische Unruhen, Finanzkrisen oder höheren Rohölpreisen muss mit massiven Einbrüchen bei den Passagierzahlen gerechnet werden. Die Experten sind sich einig, dass das Fliegen insgesamt teurer werden wird.

Die Frage bleibt, wer sich das Flugzeug überhaupt noch leisten kann. Fest steht, dass zahlreiche zu Beginn des Low Cost Booms aufgrund sehr günstiger Preise durchgeführte Reisen bei einem weiteren Anstieg immer mehr abnehmen werden. Fliegen werden nur diejenigen, die geschäftlich reisen müssen oder es sich als Urlaub leisten können. Ob bei einer geringeren Anzahl an Reisenden und höheren Flugpreisen der Anspruch an das Fliegen und die Service- und Produktqualität wieder zunehmen wird, ist zumindest nicht gänzlich auszuschließen. Als Fazit gilt: Fliegen wird nicht mehr sein wie früher einmal. Diese Entwicklung kann man positiv oder negativ betrachten, fest steht jedoch, dass beim Fliegen in Zukunft wohl wirklich eher der Transport im Vordergrund steht, als die Erholung mit Wohlfühlgedanken. Ganz egal, ob der Passagier mit einem Legacy Carrier, Low Cost Carrier oder - wenn dieser Typ noch existieren wird - Leisure Carrier fliegt.

Nach Meinung des Autors wird sich das Fliegen mittelfristig, mit Ausnahme des Service-Gedankens, wieder weitgehend auf einem ähnlichen Niveau bewegen wie es vor dem Beginn des Low Cost Booms zu Beginn des 21. Jahrhunderts war. Hierzu können Parallelen aus der Vergangenheit gezogen werden. Wie bereits in den 1980er Jahre nach der ersten lokalen US-amerikanischen Low Cost-Welle konnte man auch dort wie heute zahlreiche Konkurse und Konsolidierungen von Airlines erkennen. Das Preisniveau ist schon weitgehend nicht mehr Low Cost, zumindest nicht, wenn man die Durchschnittsticketpreise betrachtet. Zugegeben, allein aufgrund der erhöhten Akzeptanz des Fliegens gibt es eine Reihe von neuen Airports mit zahlreichen neuen Flugverbindungen. Doch werden diese in der Realität auch wirklich immer benötigt? Auch hier gibt es erste Anzeichen, dass eine Reduzierung von vielen dieser Flugverbindungen in der nächsten Zeit eintreten wird. Ob manche der Zielairports dies verkraften, ist zumindest mehr als fraglich. Eher wahrscheinlich scheint eine weitere Fokussierung auf die größeren Airports. An diesen werden sich dann auch zunehmend die vormaligen Legacy und Low Cost Carrier vereinen.

In der vorliegenden Arbeit wurde zunächst der Status quo der verschiedenen Geschäftsmodelle aufgeführt sowie anschließend zahlreiche unterschiedliche Standpunkte und Zukunftsaussichten der verschiedenen befragten Experten widergegeben. Dabei hat sich für die Zukunft gezeigt, dass mit einer starken Veränderung bei den Airlinetypern zu rechnen ist, insbesondere bei den Legacy Carriern, und zwar in allen Geschäftsbereichen von der Distributionspolitik, über die Service- und Produktpolitik bis hin zur Preispolitik. Durch Konkurrenz der Low Cost Airlines werden diese weiterhin verstärkt daran arbeiten, ihre Kostenstruktur möglichst ebenfalls auf Low Cost zu reduzieren, um wettbewerbsfähige Ticketpreise anbieten zu können. Aber auch die Low Cost Carrier selbst müssen etwa im Hinblick auf Geschäftsreisende bei der Destinationsauswahl, Flugzeiten und umbuchbaren Tarifen ihr Geschäftsmodell modifizieren. Vor einer besonders schweren Entscheidung stehen die Leisure Carrier. Deren traditionelles Geschäftsmodell ist in der heutigen Zeit weitgehend nicht mehr profitabel durchzuführen. Für sie bleibt eigentlich nur die Möglichkeit, sich an einem neuen (Low Cost)Modell zu orientieren. Darauf aufbauend ergibt sich die Hauptaussage dieser Arbeit: Die Geschäftsmodelle haben sich in der vergangenen Zeit bereits angenähert und werden sich auch zukünftig immer weiter annähern. Vielleicht schon bald, wie es auch Paul Gregorowitsch für den europäischen Markt angedeutet hat: *Man wird nicht mehr von Legacy, Low Cost und Leisure Carriern sprechen, sondern nur noch destinationsbezogen von Regional-, Europa- und Interkontinentalfliegern*“.