

Konsolidierte Heimatmärkte Austrian NextGen: Eins und Eins macht Drei

WIEN – Mit gut 60 Prozent Marktanteil dominiert die Lufthansa Gruppe klar das Angebot der Ostdrehscheibe Wien, mit weitem Abstand vor der Air Berlin Gruppe und strategischen Mitbewerbern aus Skyteam, One World und dem Golf. aero.at sprach dazu mit Austrian Vorstand Dr. Andreas Bierwirth über Nutzen und Grenzen konsolidierter Märkte, über die Marke Austrian und das neue Transfersystem der AUA, ihren Rückzug aus dem 50- Sitzermarkt und die Zukunft der AUA- Langstrecke.

"We are Austrian", and more! Seit ihrer Übernahme befindet sich die österreichische Fluggesellschaft in einer tiefgreifenden Metamorphose, nicht nur als Betrieb, auch in ihrem Selbstverständnis. Mit ihrer schrittweisen Integration in das System der Lufthansa- Gruppe mutierte das Unternehmen in weniger als einem Jahr vom nationalen Fahnenträger zu einer interregionalen Verbund- Airline mit strategischen Aufgaben. Keine Spur von 'Fait- à- complis', ihre Umgestaltung ist ein kreativer Prozess, als Reaktion auf massive Veränderungen in den Märkten und ihrem operativen Umfeld, weltweit.

In dem Gespräch mit AUA- Vorstand Dr. Bierwirth ging aero.at dieser Entwicklung nach, anhand ausgewählter Themen und mit Blick auf die realen Gegebenheiten dahinter.

Erweiterte Heimatmärkte

Die Rolle des Teamplayers ist der AUA nicht fremd. Als Partner der Swissair, und später von Air France, ANA und Delta fasste die Airline in rund 20 Jahren auf allen Kontinenten Fuß, klein aber fein, der rot- weiß- rote Adler zeigte weltweit Flügel. Neu ist die Rolle der AUA als regionaler Marktführer in einem der weltweit größten Heimatmärkte, dem kontinentalen Großmarkt der Lufthansa- Gruppe.

War die AUA als Flagcarrier für gerade mal 8 Millionen Österreicher zuständig, so bedient sie heute als weltweit vernetzter Systempartner Europas größten Hoffungsmarkt, Central- Osteuropa, eine Region mit 60 Millionen Einwohnern, in etwa der Größenordnung der 'alten' BRD.

Entwickeln die konsolidierten Supermärkte 'monolithische' Tendenzen, hin zu weniger Wettbewerb? Wo liegt ihr Nutzen für die Kunden?

Airliner Bierwirth sieht das naturgemäß anders, differenzierter: "Ich kann die Tendenz nicht sehen." Zum Einen würde der Wettbewerb der Netzwerkairlines immer mehr zunehmen, wie seitens der Airlines aus dem Golf oder aus der Türkei. Zum Anderen nimmt auch bei den Low- Cost Airlines der Wettbewerb zu. Nischencarrier wie eine WizzAir aus Osteuropa dringen immer mehr in die westeuropäischen Märkte vor. Und diesem deutlichen Mehr an Wettbewerb steht mit der Konsolidierung eine Gegenbewegung gegenüber.

Bei den Netzwerk- Airlines hat die Konsolidierung den Vorteil, dass dadurch das Gesamtangebot für den Kunden in seiner Qualität zunimmt. Bierwirth: "Eins und Eins macht dann häufig Drei". Das heißt mehr Auswahl an Flügen, bessere Anschlüsse und auf vielen Strecken auch kürzere Flugzeiten. "Damit wird man bei den Kunden attraktiver." Zudem ergeben sich auch wichtige Kosteneffekte durch mehr Größe.

Aber auch die Low Cost- Airlines konsolidieren. Für Andreas Bierwirth liegt deren Motiv weniger in Marktzugang und Netzqualität, sondern hauptsächlich in der „Economy of Scale“, also in der Kostensenkung. Damit wächst dann auch der Abstand zwischen den großen und kleinen Low Cost- Airlines. Bierwirths Conclusio: "In letzter Konsequenz werden wahrscheinlich nur die wenigen großen Low Cost- Airlines und die wenigen konsolidierten Netzwerk- Airlines erfolgreich sein."

Am Ende doch monolithische Megamärkte? Die Realität: Wien ist bereits zu fast zwei Drittel ein Lufthansamarkt. Die Skyteam-, One World- und Golf- Airlines kommen hier zusammen auf weniger als 10 Prozent.

Bierwirth: "Wobei ich nach wie vor den Begriff „monolithisch“ nicht sehe, weil wir uns auch nach der Übernahme eher stärkerem Wettbewerb gegenüber sehen als Schwächerem. Auch die anderen Blöcke konsolidieren und werden damit größer. Aber es stimmt schon, hier in Österreich entstand im Lokalverkehr vorrangig ein Wettbewerb zwischen Austrian Airlines, einem Unternehmen der Lufthansa- Gruppe, und Niki, einem Unternehmen der Air Berlin- Gruppe. Beides im Rahmen von Konsolidierungen, der Eine auf der Netzwerkeite, der Andere auf der Low Cost- Seite."

Beide litten darunter, dass sie im jeweiligen Heimatmarkt zu klein waren. Dass beide Airlines fast gleichzeitig konsolidierten, ist für Bierwirth leicht nachvollziehbar: "Wenn einer der beiden nicht konsolidiert, fehlen wesentliche Synergieeffekte aus den Partnerschaften. Durch die Konsolidierung sind wir im Wettbewerb, den wir untereinander haben, besser aufgestellt."

Gleichzeitig seien hier in Österreich auch Air France, British Airways oder Emirates sehr expansiv tätig. Das könne man an der steigenden Tendenz der Kunden sehen, die Aufträge nur zur Vermeidung von Abhängigkeiten Mitbewerbern geben.

Dennoch, Europas Märkte sind inzwischen dreigeteilt, in sich homogen (Lufthansa/ Star Alliance, AirFrance- KLM/ Skyteam, British- Iberia/ OneWorld) und überlappen sich kaum.

Für Bierwirth erklärt sich das aus dem Wirtschafts atlas: "Im Kontinentalverkehr hat eine französisch- niederländische Wirtschaft natürlich eine andere geografische Ausrichtung als die Deutsch- Österreichisch- Schweizerische. Die hiesige Wirtschaft hat eine starke Orientierung nach Osteuropa, Südosteuropa und Russland. Die französische und holländische Wirtschaft zum Beispiel nach Nordafrika."

Man müsse auch sauber trennen zwischen Marktpräsenz in Europa, wo diese Blockbildung aufgrund der wirtschaftlichen Ausrichtung der jeweiligen Länder entsteht, und dem Interkontinentalverkehr, wo aus Sicht des AUA- Vorstands keine Gruppe in keiner Region der Welt eine dominierende Stellung inne hat. "Da erreichen wir durch den Zusammenschluss mit Lufthansa erst langsam die Wahrnehmungsschwelle. Als Austrian Airlines mit einem täglichen Flug nach Peking oder auch nach New York sind wir relativ klein. Als Teil der Lufthansa- Gruppe, mit fünf Abflügen am Tag, werden wir dem Wettbewerb mit anderen Airlines gerecht. Das „Monolithische“ halte ich für stark begrenzt auf Regionen, wo es keine Überlappung der wirtschaftlichen Interessen der Länder gibt, und dadurch auch keine Überlappung der Streckennetze, weil andere Airlines dort nicht aktiv sind."

Wie wichtig sind in den erweiterten Märkten die regionalen Heimatmarken?

Für Bierwirth keine Frage: "Ich gebe Heimatmarken wie „Austrian Airlines“ eine sehr hohe Bedeutung. Ländermarken schaffen Identität."

Für Bierwirth auch logisch, dass eine Marke Austrian Airlines hier in Österreich emotional anders ankommt, als eine Marke wie SN Brussels aus Brüssel. "Zudem spricht eine Marke nicht nur Zielgruppen im Markt an, sie wirkt auch nach innen. Unseren Mitarbeitern gibt die Marke eine klare Orientierung, wo wir hin wollen und was unsere Mission ist".

Damit sei nicht unbedingt der Flugplan oder die Preisgestaltung gemeint, da wären die Marken relativ austauschbar, sondern die Kennzeichen, die den Charakter des Unternehmens ausmachen. Das sind bei Austrian Airlines zum Beispiel der Charme und die Freundlichkeit der Mitarbeiter, oder das Essen an Bord, mit seinen typisch österreichischen Merkmalen. Kurz die Wahrnehmung des Produkts 'Austrian'.

Bierwirth sieht das auch als Auftrag: "Wir sind quasi Botschafter von Österreich. Und das hat wiederum Bedeutung für die Auslandsmärkte. Der eine mag das Österreichische, dem Anderen ist das Schweizerische lieber. Neben den harten Fakten eines Flugplans, die für die Kaufentscheidung sehr wichtig sind, gibt es dafür durchaus auch emotionale Gründe. Wenn ich zeitgleich über Wien und Frankfurt fliegen kann, ist dem einen das Deutsche lieber, dem anderen das Österreichische. Und insoweit schaffen wir auch innerhalb der Lufthansa- Gruppe eine Differenzierung für jeden Geschmack."

Gegenüber Absatzmittlern würde allerdings die Gruppenmarke immer mehr an Bedeutung gewinnen. "Wenn man so will, treten wir im Ausland als Team auf – fliegen kann der Kunde aber nur mit einer Marke. Und im Rahmen des Teams kann er sich frei entscheiden, mit wem er dann fliegen möchte."

Bleiben also die regionalen Heimatmarken?

Bierwirth: " Ja."

Austrian Next Generation: Das neue Transfersystem

Nach der Umstellung der Flotte auf größeres Fluggerät und der Einführung eines überarbeiteten, auf neues Wachstum ausgerichteten Tarifsystems, restrukturiert die Airline nun auch ihr Transfersystem. Statt sechs sollen künftig sieben Transitknoten für einen effizienteren Geräteeinsatz sorgen, und für mehr, vor allem aber auch verbesserte Netzverbindungen. So stehen den AUA-Kunden ab Winterflugplan wöchentlich 20.300 Umsteigemöglichkeiten zur Verfügung, 300 mehr als im alten System. Signifikant soll das neue System aber die Qualität des Netzes verbessern. Vor allem von West nach Osteuropa.

Wo ist die siebente Transitwelle positioniert und was verbindet sie?

Bierwirth: "Im Bereich des Vormittags. Wir werden damit die Umsteigequalität von Westeuropa nach Osteuropa um rund 30 Prozent steigern. Unsere Flugzeuge haben teilweise lange Standzeiten in Westeuropa. Und wir haben derzeit keine Anschlussmöglichkeit mit einem Frühflug aus Westeuropa nach Osteuropa. Dieses Dilemma wollen wir damit lösen."

Das neue Transfersystem sei eine sukzessive Verbesserung.

"Wir haben zuerst die großen Flugzeuge ins Netz genommen. Jetzt kommt eine Welle dazu. Danach bauen wir mehr Sitzplätze ein. Wir werden stufenweise Netz und Angebot anpassen. Damit sind die Innovationen und Entwicklungen aber nicht abgeschlossen, das ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess. Das Konzept Austrian Next Generation ist gut angelaufen. Auf der Marktseite gewinnen wir gerade im Kontinentalverkehr sehr viele Passagiere, auch aus Westeuropa. Damit kommt der „Motor Wien“ langsam wieder in Schwung."

Das bisherige Ergebnis ist beeindruckend. Im Juni plus 16 Prozent bei den Passagieren, plus 6 Prozent bei der Auslastung. Die Gretchenfrage: Macht da auch der Ertrag mit? Bierwirth kryptisch: "Ja. Ziel ist es die Ergebnisse zu erhöhen, und das geht auf."

Das Ende einer Ära: Der Ausstieg aus dem 50- Sitzermarkt

Nach der internen Umflottung wird die Austrian Airlines Group künftig als kleinstes Muster die 72/76- sitzige Bombardier Dash-8 Q400 einsetzen. Damit endet auch bei Austrian die über 40 Jahre währende Ära der kleinen Regionalflugzeuge. DC3, HS748, Fokker 50, die klassischen Dash-8 und Canadair Regiojets sind noch heuer Geschichte. Und damit auch ein klassisches Brot und Buttergeschäft der Airline. Austrians Rückzug aus dem 50- Sitzer Markt öffnet aber auch den unabhängigen Regionalairlines wie Intersky oder Welcome Air neue Nischen.

Was passiert mit dem nicht mehr bedienten 50- Sitzer Markt? Gibt es Gespräche mit den Regionalcarriern über die künftige Abdeckung, Kooperationen, Codeshare- Dienste?

Für den AUA- Strategen Bierwirth wird da ein gut bestellter Acker frei:

"Durch den Rückzug der großen Airlines aus dem 50- sitzigen Segment werden kleinere regionale Nischen vom Netzwerkcarrier nicht mehr bedient. Das gibt regionalen Fluggesellschaften die Chance zu Opportunitäten. Erst recht, wenn man zwei Städte hat, wo eine Firma einen Konzernsitz oder Produktionsort hat, und mit kleinem Volumen permanent zwanzig Gäste hin- und herfliegen. Das ist für eine Regionalairline eine riesige Chance, denn wir können uns diesem Geschäft nicht mehr widmen. Insoweit glaube ich, dass das Geschäft der kleinen regionalen Airlines in ausgewählten Nischen seine Berechtigung hat."

Machen da Kooperationen Sinn? Beispielsweise, dass eine Intersky im Codeshare Passagiere nach Wien fliegt, die dann über Wien weiterreisen?

Von Bierwirth ein differenziertes Ja: "Grundsätzlich machen Kooperationen für uns Sinn, wenn sich das für uns als Unternehmen lohnt. Wenn das Passagiere in unser System bringt, ist jede Kooperation erstmal interessant. Auf der anderen Seite muss man sehen, ob das marktstrategisch Sinn macht. Aber ich glaub zumindest, dass sie eine Chance haben. Wobei wir gerade in Österreich auch eine Konsolidierung der Regionalairlines bemerken. Welcome Air, Air Alps, Robin Hood, Intersky – die Vier wachsen gerade zusammen. Auch da setzt eine Konsolidierung ein."

Bierwirth: "Die Strecken nach Zürich machen natürlich nur Sinn in einer Partnerschaft mit der Swiss. Wir als Austrian Airlines leiten in der Lufthansa- Gruppe ja den Verbundvertrieb für Österreich. Das heißt, wir müssen auch die Strecken nach Zürich mitverkaufen."

Der dezentrale Regionalverkehr, beispielsweise von Graz nach Stuttgart oder von Düsseldorf nach Graz, Linz und Salzburg bleibe aber im Haus, die Strecken seien nicht gefährdet, trotz Quantensprung in der Kapazität.

Hält der Markt das mit 80- Sitzern aus? Vom AUA- Chef ein klares Ja.

Ein klares Nein gibt's hingegen zu einem Mischbetrieb auf Regionalstrecken, morgens und abends die AUA, dazwischen die Regionals. Bierwirths schnelle Antwort: "Das halt ich für ausgeschlossen."

Langstrecke als Vision

Zweifelloos ein wichtiges Element im Selbstverständnis der AUA ist ihr globaler Langstreckenverkehr. Und dessen Zukunft. Hat er eine?

Bierwirth: "Wachstum auf der Langstrecke ist für uns natürlich eine Vision. Und jede Firma braucht auch Visionen. Tatsache ist, dass Austrian Airlines auf der Langstrecke noch nie Geld verdient hat. Wir bemühen uns die Langstrecke profitabel zu fliegen. Das scheint uns auch zunehmend zu gelingen. Wir werden sehen, ob wir es dann in einem nächsten Schritt schaffen, auch einen Wachstumskurs reinzubekommen. Davon träumen auch die Mitarbeiter. In der Realität ist das aber nicht ganz so einfach."

Das Gespräch mit Dr. Andreas Bierwirth führte Bob Gedat, edition airside / Wien für aero.at/ de Luffahrt Nachrichten.