

Fliegen von Tür zu Tür **Dienstleistungsorientierung verspricht Milliardenlöse**

Die Wirtschaftskrise stellt die Luftfahrtbranche vor erhebliche Herausforderungen, die über reines Kostensparen hinausgehen. Eine aktuelle Branchenstudie der Managementberatung A.T. Kearney zeigt einen möglichen Ansatz für die Zukunft - höhere Dienstleistungsorientierung.

Das Fliegen sollte zukünftig als ein ganzheitliches Reiseerlebnis von Tür zu Tür verstanden werden, schreibt A.T. Kearney. Die Kundenzentrierung, also die umfassende Dienstleistungsorientierung der gesamten Branche, erschließe Fluggesellschaften und Flughäfen in Deutschland, Österreich und der Schweiz dabei bis zum Jahr 2020 Umsatzpotenziale von rund 16 Milliarden Euro.

Um die Potenziale zu realisieren, sind Kooperationen aller Akteure der Wertschöpfungskette und der Ausbau der Portfolios im Aviation und Non- Aviation- Geschäft auch bei Fluggesellschaften notwendig, erklärt AT Kearney. Beispiele hierfür sind der Transfer von der Haustür zum Flughafen und wieder zurück mit zertifizierten Taxis, besondere Unterhaltungsangebote, die das Flugzeug zum Chatroom machen, bis hin zu besonderen Shopping- Angeboten, bei denen der Kunde im Flugzeug virtuell einkauft und die Waren bei Landung ans Gepäckband geliefert bekommt.

Die Luftfahrtbranche ist von den Auswirkungen der Weltwirtschaftskrise besonders stark betroffen. Während die Umsätze nach den Terroranschlägen 2001 um 7 Prozent gesunken sind, verzeichnen die Fluggesellschaften heute Rückgänge von 16 Prozent. Aber auch die Flughäfen haben mit den Auswirkungen der Krise zu kämpfen. Flughäfen mit starkem „Billigflugverkehr“ leiden allerdings weniger als diejenigen, bei denen Liniencarrier vorherrschen.

„Kostensenkungsmaßnahmen allein werden die strukturellen Veränderungen der Luftfahrtbranche nicht kompensieren können“, sagt Dr. Tanja Wielgoß, Principal in der Transport, Touristik und Infrastruktur Practice bei A.T. Kearney und Leiterin der Studie: „Um aus der aktuellen Krise herauszukommen, ist ein Paradigmenwechsel notwendig: Kundenzentrierung, also eine sehr starke Dienstleistungsorientierung, muss die Leitlinie der Branche werden. Für Fluggesellschaften und Flughäfen bietet sich hier in den nächsten Jahren enormes Potenzial.“

Noch viel zu häufig sind in der Branche tradierte Denkmuster anzutreffen, in denen es gilt, den Passagier „abzufertigen“. Diese Sicht greift zu kurz. „Das Fliegen ist nicht nur eine Möglichkeit, von A nach B zu kommen“, so Wielgoß: „Für die Kunden sollte ein Reiseerlebnis geschaffen werden, das mit der Flugbuchung beginnt und erst dann aufhört, wenn der Schlüssel wieder im Schloss zur eigenen Wohnung steckt. Der Kunde muss von Tür zu Tür begleitet werden.“

Letztlich unterscheidet der Kunde nicht, ob der Flughafen, die Fluggesellschaft oder bereits der Hersteller verantwortlich ist für eine besonders schöne oder negative Reiseerfahrung. Für Fluggesellschaften und Flughäfen heißt es daher, den Kunden Dienstleistungen anzubieten, die über den Aufenthalt an Bord und das Ein- und Auschecken am Terminal hinausgehen und für die sie auch bereit sind zu bezahlen.

Stärkere Dienstleistungsorientierung verspricht Milliardenpotenziale

Die A.T. Kearney- Studie zeigt, dass Fluggesellschaften und Flughäfen in Deutschland, Österreich und der Schweiz, die ihr Dienstleistungsangebot erweitern und systematisch zusammenarbeiten, bis zum Jahr 2020 ein Umsatzplus von bis zu 16 Milliarden Euro erzielen können. Selbst wenn zunächst Fluglinien und Flughäfen ihr Angebot und ihre Produkte separat optimieren, ergeben sich bis 2020 neun Milliarden Euro mögliches Geschäftsvolumen.

Die Fluggesellschaften und Flughäfen im deutschsprachigen Raum haben sowohl in der Marktanteilsgewinnung als auch in der Marktausschöpfung noch ein hohes Verbesserungspotenzial. So liegen beispielsweise die Flüge pro Einwohner in Deutschland mit 2,31 um 13 Prozent unter dem EU- Durchschnitt von 2,65. Im Vergleich zu den flugaffinen US- amerikanischen Bürgern (4,75) ist das Flugaufkommen in Deutschland, Österreich und der Schweiz nur halb so hoch und auch zu Großbritannien (3,86) ergibt sich eine Differenz von rund 40 Prozent.

Hinzu kommt, dass die Fluggesellschaften im Bereich der zusätzlichen Dienstleistungen noch Verbesserungsbedarf aufweisen. So erzielen Linien- und Hybridcarrier mit durchschnittlich einem bis zwei Euro Umsatz pro Passagier etwa ein Zehntel von dem, was die Low- Cost- Carrier erwirtschaften – und dies noch unabhängig vom deutlich höheren Gesamtumsatz. Bis 2020 lassen sich die Umsätze mit den Zusatzleistungen auf etwa 18 Euro pro Passagier steigern, was etwa 10 Prozent des Flugumsatzes entsprechen würde.

„Bei den Flughäfen ist der Aufholbedarf nicht ganz so enorm“, sagt Dr. Martin Handschuh, Partner bei A.T. Kearney und Co- Autor der Studie: „Dennoch können sie bis 2020 eine Verdopplung der Non- Aviation- Ausgaben pro Passagier von derzeit 8,40 Euro auf 16 Euro erreichen, was knapp 50 Prozent vom Gesamtumsatz entspräche. In den Prozentzahlen zeigt sich: In diesem Feld können die Fluggesellschaften von den Flughäfen lernen.“

Flughäfen werden zu lokalen Standortmanagern

„Bei der Umsetzung des Service- Gedankens müssen das gesamte ‚Eco- System‘ des Luftverkehrs betrachtet und alle Akteure in der Wertschöpfungskette einbezogen werden“, so Handschuh: „Zunächst heißt das aus unserer Sicht, die Kooperation von Fluggesellschaften und Flughäfen zu verstärken. Es zählen dazu aber auch die Flugzeughersteller und weitere Dienstleister wie Flugsicherung, Groundhandling und Catering. Letztlich gilt für sie alle: Wer an diesem Trend partizipieren möchten, sollte umdenken.“

Bisher differenzieren Flughäfen und Fluglinien ihre Kunden und Passagiere meist nur grob nach Reiseanlass wie Geschäftsreisen, Tourismus und Familie – dies greift jedoch zu kurz. Es gilt, für jede Lebensphase die geeigneten Produkte zu entwickeln und zusätzliche Kundengruppen zu gewinnen.

Der Ausbau des Dienstleistungsangebots und der Zusatzleistungen ist sowohl für Fluggesellschaften als auch für Flughäfen denkbar. Für Airlines zählen dazu „Abos“ mit mehreren Flügen, mit und ohne Flughafentransfers, Innovationen der Kabinenausstattung, besondere Services von Catering bis Wellness an Bord sowie die Verbesserung des Unterhaltungsangebotes.



Standort- Managern, sie bauen ihr Non- Aviation Geschäft für Fluggäste, aber auch für Anwohner aus, Produktangebot auf dem Weg zum und am Gate, nutzen ihre besondere Lage, um virtuelle Meetings durchzuführen oder besondere Dienstleistungen wie Interviews mit Prominenten anzubieten.

© A.T. Kearney