

So umgehen Sie Turbulenzen

Risiken und Chancen von
Fluglinien-Fusionen für
Geschäftsreiseprogramme

Einführung

Wenn es um Geschäftsreisen geht, stehen in aller Regel Nutzen und Effizienz aus Unternehmenssicht und Komfort für die Reisenden im Vordergrund. Ab einem gewissen Volumen spielen dabei auch die Verträge mit Fluglinien eine zentrale Rolle. Diese zielgerichtet und bedarfsgerecht zu verhandeln, wäre in einem statischen Umfeld schwierig genug. In der Realität verändert sich nicht nur die Luftfahrtbranche stetig, sondern zumeist auch das Reiseverhalten im eigenen Unternehmen. Es werden beispielsweise andere Zielgebiete angefliegen, die strategische Ausrichtung ändert sich, neues Geschäft wird hinzugewonnen oder Unternehmensstandorte werden verlegt.

Nicht nur Kunden, sondern auch Fluglinien werden mit immer neuen Herausforderungen konfrontiert. In der vergangenen Dekade lag der Fokus wesentlich auf Fusionen und Übernahmen, entfacht durch ökonomische Entwicklungen und den Druck des Wettbewerbs. Dies hat den entstandenen Kolossen in vielen Märkten gegenüber Kunden wieder mehr Verhandlungsmacht verschafft. Auch die verbesserte Technologie im analytischen Bereich nutzen Fluglinien mittlerweile stark zu ihrem Vorteil.

Dieses Whitepaper durchleuchtet die Risiken der Konsolidierung im Luftfahrtbereich, wirft einen Blick auf die Entwicklung in den einzelnen Regionen und zeigt auf, wie Unternehmen Schritt halten können.





Die Risiken

Im ersten Schritt mag die geringere Anzahl an Verträgen, Strukturen und Ansprechpartnern auch positive Aspekte haben. Schnell zeigen sich jedoch die negativen Folgen von Konsolidierung. Eine Schwächung des Wettbewerbs führt in liberalisierten Märkten unmittelbar zu höheren Ticketpreisen und ungünstigeren Vertragskonditionen.

Die geschwächte Verhandlungsposition der Kunden macht Gespräche oft zäh. Zudem hilft großen Luftfahrtkonzernen die durch verbesserte Datenanalytik gewonnene Transparenz, insbesondere wenn der jeweilige Kunde an PRISM angebunden ist. Umgekehrt liegen viele Details zu den teils sehr komplexen Tarifstrukturen im Dunkeln.

Als Travel Manager steht man dieser Entwicklung oft hilflos gegenüber und nimmt vielleicht sogar komplett Abstand davon, Verträge aktiv zu verhandeln. Hier bleibt dann jedoch schnell Potenzial für zusätzliche Einsparungen auf der Strecke. Mit intensiver Datenarbeit bis hinab auf Buchungsebene lassen sich auch weiterhin Verhandlungserfolge erzielen.

Die Entwicklung in Europa

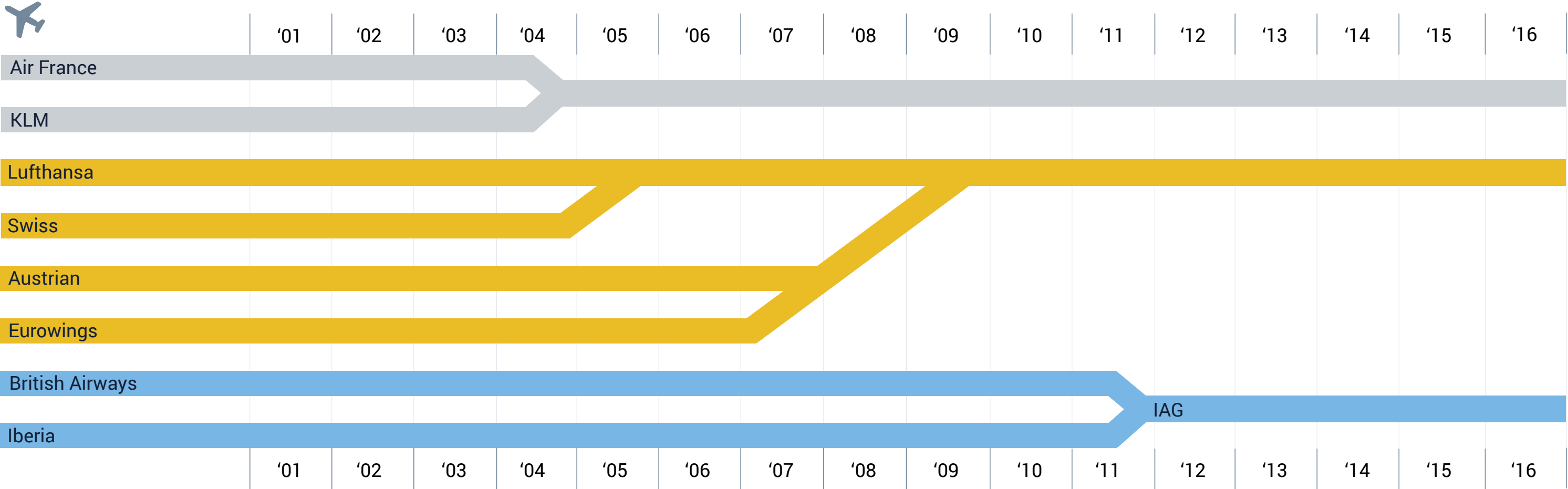
Anfang der 90er Jahre hatten es sich die staatlichen Fluglinien in ihren Heimatmärkten bequem gemacht, als die europäische Legislative den Markt, am Beispiel der USA, liberalisierte. Binnen weniger Jahre führten die Privatisierung der großen Fluglinien und die Marktöffnung zu einer bunten Fluglinien-Landschaft in Europa. Gekoppelt mit dem Aufstieg von Billigfluglinien (z. B. Ryanair und easyJet) und der Konkurrenz aus dem mittleren Osten (z. B. Emirates) stieg der Druck auf die traditionellen Anbieter der Branche. Letztere waren dem erstarkten Wettbewerb oft finanziell und strukturell nicht ausreichend gewachsen, um unabhängig fortbestehen zu können.

Diese Entwicklung führte zu einer Reihe von Konsolidierungen und letztlich den drei marktbeherrschenden Konzernen in Europa (IAG, Air France-KLM und Lufthansa Group). Aus Kundensicht war es durchaus willkommen, dass so manches Geschäftsmodell angepasst werden musste und sich die Fluglinien insbesondere auf der Langstrecke seither einen Kampf um Annehmlichkeiten und Leistungen liefern. Auf der Kurzstrecke ging die Entwicklung in die entgegengesetzte Richtung. Das Low-Cost-Prinzip ist mittlerweile selbst bei den traditionellen Wettbewerbern allgegenwärtig (z. B. Lufthansa mit Eurowings) und kostenfreie Zusatzleistungen (z. B. Getränke und Gepäck) sind nicht mehr selbstverständlich. Auf die Ticketpreise hat sich dies im ersten Schritt positiv ausgewirkt, auch wenn dabei der Nutzen für frühbuchende Privatreisende am größten ist.

Aus Unternehmenssicht macht es zwar Sinn, wenn nicht jeder Reisende indirekt für Aufgabegepäck zahlt, das er nicht braucht, aber unterschiedliche Tarife und Leistungen bergen zusätzliche Herausforderungen. Sowohl bei Verhandlungen als auch in der Reiserichtlinie sollten diese Faktoren berücksichtigt werden.



Fusionen in Europa



Was die Konsolidierung des europäischen Luftverkehrsmarktes angeht, ist in den vergangenen Jahren etwas Ruhe eingekehrt. Die drei großen Konzerne, Lufthansa Group, Air France-KLM und IAG (British Airways), werden aller Voraussicht nach fortbestehen. Das größte Risiko aus Kundensicht liegt im Schlingern der lokalen Konkurrenz. In vielen Märkten ist sie der Garant für Wettbewerb und verhindert den auf Monopolstrecken üblichen Preisanstieg.

Auf der Langstrecke Richtung Osten gibt es weiterhin viel Konkurrenz, die oft mit günstigen Tarifen und lohnenden Firmenverträgen lockt. Fluglinien aus dem Mittleren Osten drängen weiterhin nach Europa, auch wenn sie vereinzelt erstmals mit Passagier- und Umsatzrückgang zu kämpfen haben. Trotz Partnerschaften (Etihad mit Lufthansa) und Investments (Qatar Airways hält 20 % der IAG) werden sie auch künftig nach eigenem Marktanteil von und nach Europa streben.

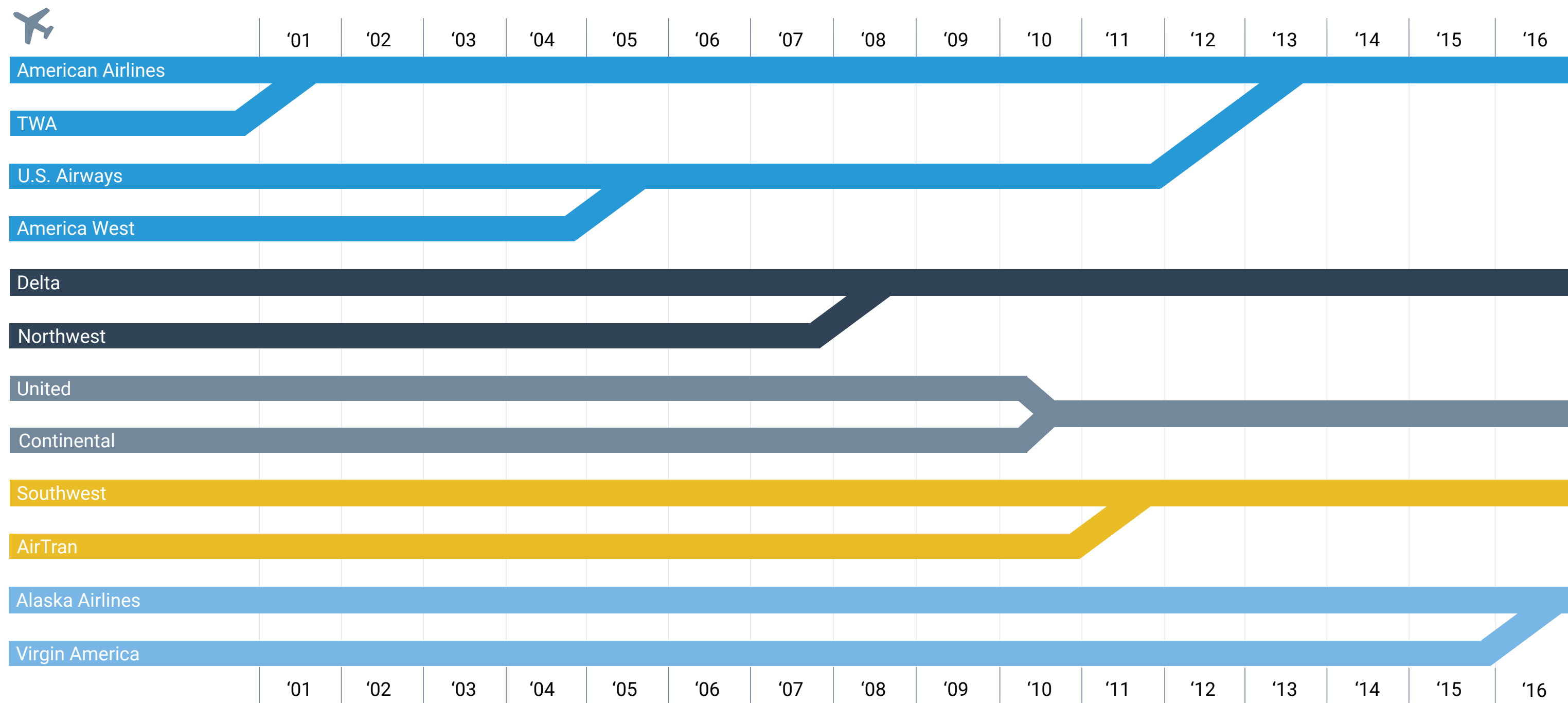
Etwas anders stellt sich die Situation über den Atlantik dar. Über die Jahre haben sich die Kooperationen und Joint Ventures zu einem Geflecht entwickelt, das den Wettbewerb deutlich beeinflusst hat und stark von den drei großen Allianzen (Star Alliance, SkyTeam und Oneworld) geprägt ist. In Abkommen (British Airways mit American Airlines seit 2010, Lufthansa Group mit United Airlines und Air Canada seit 2013 und Air France-KLM mit Delta seit 2015) teilen sich die Verbündeten nicht nur Flugnummern und Tarife, sondern auch den Umsatz. Weitere Konsolidierung ist hier nur auf bestimmten Kernstrecken möglich, bei einer Veränderung der Kapazitäten oder einem Rückzug von Konkurrenten wie Singapore Airlines oder Virgin Atlantic.

Die Entwicklung in Nordamerika

Infolge des Airline Deregulation Acts von 1978 erlangten amerikanische Fluglinien Unabhängigkeit und Wettbewerb keimte auf. Während sich ihre europäischen Counterparts auf ihre Heimatländer verlassen konnten, war jedes Prozent Marktanteil in den USA hart umkämpft. In diesem Umfeld etablierten sich Firmenverträge mit hohen Ermäßigungen und verhältnismäßig viel Verhandlungsspielraum. Der Wettbewerb intensivierte sich weiter als Billigfluglinien (z. B. Southwest Airlines und AirTran Airways) in den 90er Jahren einen Aufschwung erlebten und die traditionellen Geschäftsmodelle der Konkurrenz infrage stellten.



Fusionen in Nordamerika



Auf die Anschläge im September 2001 folgte ein plötzlicher Einbruch der Passagierzahlen und damit der drohende Konkurs vieler Fluglinien. Verstärkt wurde diese Entwicklung durch Billigfluglinien, die flexibler reagieren konnten und in die Kernmärkte drängten. Das Ergebnis war eine Dekade der Konsolidierung, in der die großen Wettbewerber (American Airlines, United Airlines und Delta Air Lines) ihre Marktmacht und Profitabilität zurückgewannen.

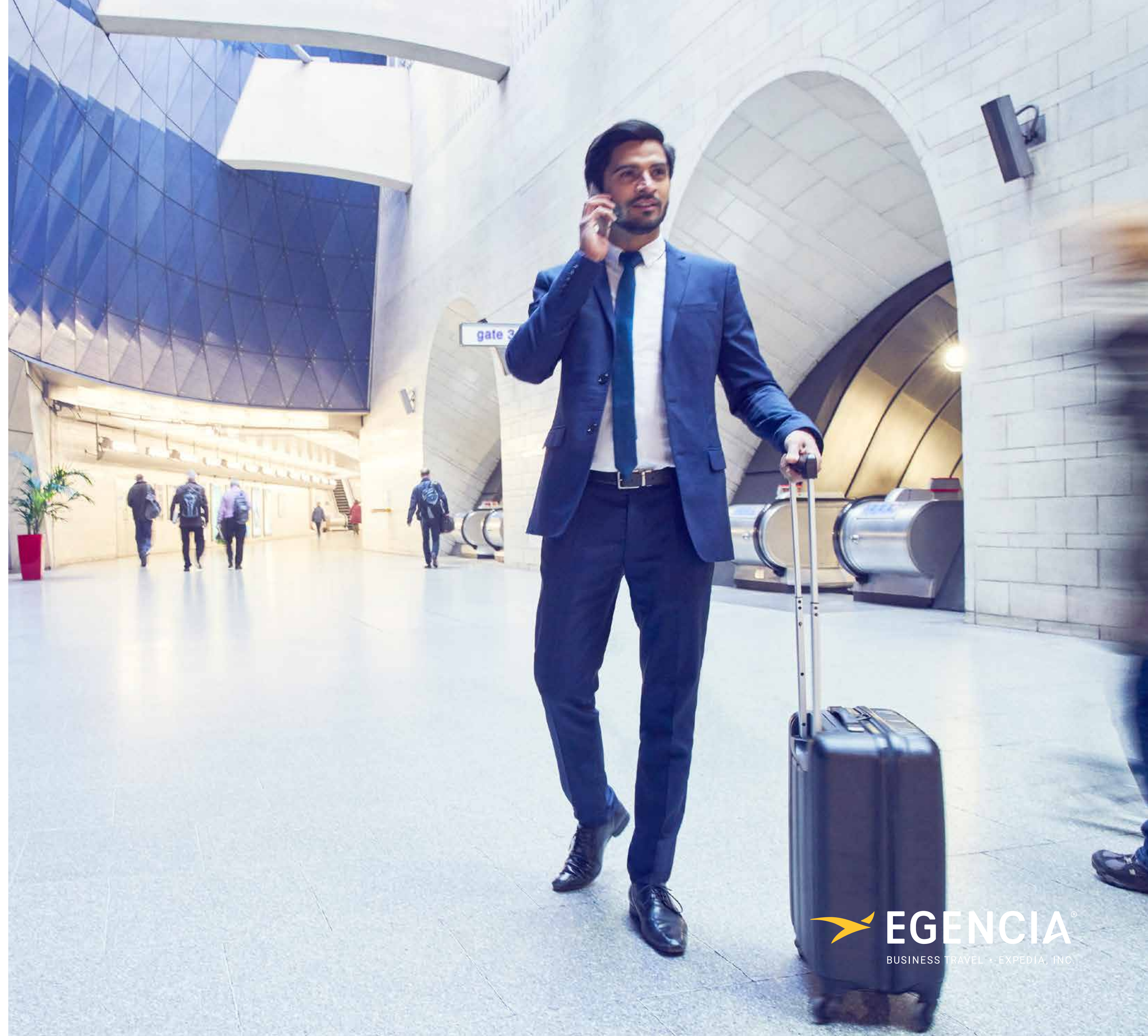
Für Unternehmen wird der übersichtliche Wettbewerb zum Problem, da dies ihre Verhandlungsposition deutlich schwächt. Auch wenn Fluglinien in Verhandlungen weiterhin gerne über ihren Marktanteil sprechen, sehen viele Kunden immer weniger Sinn darin, diesen aktiv zu beeinflussen. Bei etablierter „Best Buy Policy“ entscheiden letztlich ohnehin meist die Verfügbarkeit von Flügen und der günstigste Tarif über den Marktanteil.

Die Entwicklung in APAC

Vor dem Jahr 2000 war das Thema Flugverkehr in APAC weitestgehend von Japan bestimmt, mit über 90 Millionen Passagieren 1995, gefolgt von China mit nur rund der Hälfte. Zwanzig Jahre später führt China das Feld mit weit über 400 Millionen Reisenden pro Jahr an und hat damit heute viermal so viele Passagiere wie Japan. Neben China und Japan liegt der Fokus für Geschäftsreisen in der Region stark auf Indien, Südkorea, Australien und Singapur. Neben den Strecken im Inland (z. B. China und Indien) spielen die interkontinentalen Routen nach Europa und Nordamerika die wichtigsten Rollen.

Das rasante Wachstum in der Region, in Kombination mit den niedrigen Kerosinpreisen der vergangenen Jahre, hat zu einem sehr industriefreundlichen Umfeld geführt. Staatliche Kontrolle, hohe Diversität und der Aufstieg von Billigfluglinien sichern niedrige Preise und ein hohes Angebot. Die meisten Länder, abgesehen von Australien und Singapur, haben hohe Hürden für ausländische Beteiligungen, was das Konsolidierungsrisiko begrenzt.

Aus Kundensicht birgt der Luftverkehrsmarkt in Asien trotzdem Risiken für die langfristige Planung und Strategie. Zum einen ist der Low-Cost-Markt in Indien und Südostasien sehr unbeständig. Zum anderen führen auch die unterschiedlichen Wirtschaftssysteme der einzelnen Länder mit teilweise staatlich gesteuerten Fluglinien (z. B. in China) zu Unberechenbarkeiten.





Wie Egencia helfen kann

Viele Unternehmen sind dazu übergegangen, nur noch Preis, Verfügbarkeiten und Flugpläne über Marktanteile entscheiden zu lassen. Kosteneffizientes Reisen, obgleich schwieriger zu messen, ist sinnvoller als hohe vertragliche Einsparungen bei geringerer Effizienz. Fluglinien überbewerten die zu erwartenden Vertragseinsparungen in vielen Fällen und versuchen meist mit Zusatzleistungen (z. B. Status Matches) zu überzeugen, speziell wenn eine Differenzierung durch das eigentliche Produkt kaum mehr möglich ist. Gerade deshalb ist es wichtig, in Verhandlungen genau zu wissen, welche Ziele man hat und wo die Prioritäten liegen.

Egencia Consulting hilft Ihnen, bei Ihrem Flugprogramm den Überblick zu behalten und schafft Transparenz. Die Leistungen reichen von der Analyse Ihrer Ticketdaten, Firmenverträge und Angebote über die Verhandlung mit Leistungsträgern bis hin zur Implementierung. Auch bei der generellen strategischen Ausrichtung können wir Sie unterstützen. Da jedes Reiseprogramm je nach kulturellem Hintergrund, Budget und Funktionsweise unterschiedlich ist, arbeitet Egencia mit Ihnen zusammen daran, eine individuelle Lösung genau nach Ihren Anforderungen einzuführen. So können Sie sich stärker auf Ihre anderen Prioritäten konzentrieren und erzielen auf kurze und lange Sicht entscheidende Ergebnisse.