

## Kranich und Falke verändern ihre Strategie

Was in den vergangenen Wochen bekannt und in der letzten Woche fixiert worden ist, ist für die beiden Airlines Lufthansa und Etihad eine Revolution und bedeutet die Abkehr von bisherigen strategischen Überlegungen. Die beiden Airlines mit dem Raubvogel an der Heckflosse gehen dabei neue Wege, die vor einigen Monaten noch undenkbar

erschieden – insbesondere eine Kooperation.

Lange hatte Lufthansa im Verbund mit den Air France, British Airways, Delta, United und American gegen die arabischen Staatsairlines gewettert und die angeblichen Staatskredite beklagt. Nun versuchen sie mit Etihad einen Partner zu gewinnen.

### ***Etihad prüft seine Strategie***

Mit der Neustrukturierung von Air Berlin und der immer deutlicher werdenden Fehlentwicklung bei Alitalia muss sich auch bei Etihad eine Entwicklung abzeichnen, wie sich die wachsende Airline aus dem Mittleren Osten aufstellen will. Hinzu kommt, dass auch in dem Kerngeschäft die Airline Probleme hat ihren Wachstumskurs fortzusetzen – bereits seit dem Frühjahr 2016 werden keine Neueinstellungen im Non-Aviation Bereich mehr vorgenommen und nunmehr sollen mehr als 2.000 Mitarbeiter über alle Bereiche abgebaut werden. Etihad kämpft hier mit ähnlichen Problemen

wie die lokalen Konkurrenten Emirates und Qatar Airways, die finanziellen Abenteuer der letzten Jahren haben die Kassen jedoch ausgeräumt und Sparmassnahmen sind deshalb unumgänglich.

Etihad wollte, ähnlich wie Emirates, sich in keine der drei grossen Allianzen einordnen und flog deshalb allein. Da aber auch die vergleichsweise kleine Airline dringend auf Zubringer angewiesen ist, die Qatar Airways über One World und Emirates über bilaterale Abkommen besitzt, war James Hogan der Idee verfallen, in Europa ein Netz

von abhängigen Airlines zu etablieren. Hogan hoffte, mit dem Aufkauf kränkender Airlines wie Air Berlin oder Alitalia den Turn around zu schaffen. Der grundlegende Fehler dabei war aber bereits, dass Hogan Airlines kaufte, die ein komplett anderes Business Concept als die eigene Linie verfolgten und noch dazu in unterschiedlichen Netzwerken etabliert waren. Dies machte die Zusammenarbeit zwischen Alitalia (Sky Team), Air Berlin (One World) und Air Serbia (keine Allianz) hochgradig erschwerte. Auch der Schweizer Zukauf Darwin Air, der unter dem Markennamen Etihad Regional operiert, konnte von der Schweiz aus nur bedingt als Zubringer operieren und damit Etihad's globales Netz unterstützen.

Insgesamt passten die europäischen Partner nicht zusammen und bildeten kein schlagkräftiges Team, welches Etihad mit dem Middle East Hub-System zwingend benötigte. Etihad baute zudem nicht das eigene Ausbaukonzept zurück, sondern verfolgte ein ungebrochene Wachstumsstrategie unter eigenen Namen in Europa – ein Konzept, welches mehr oder weniger bei Emirates abgekupfert war. Beides zusammen konnte jedoch kaum funktionieren, denn Etihad machte mit seinen abhängigen Fluggesellschaften den europäischen Airlines direkte Konkurrenz und kam so kaum als Code Share-Partner in Frage. Etihad verlor so mehrere Milliarden Dollar in ein von Anfang an wenig erfolgversprechendes Konzept.

Solange im Emirat Abu Dhabi die Einnahmen aus der Ölförderung noch stimmten, war der Druck auf Hogan

nicht so stark. Aber wenn die Emire vom Golf etwas nicht mögen sind es fortdauernde Verluste und mit dem Druck auf den Ölpreis wurde der Druck auf die einzelnen Wirtschaftsbereiche grössere, Gewinne zu erwirtschaften. Abu Dhabi hatte Etihad unter anderem deshalb etabliert, um von den Öleinnahmen unabhängiger zu werden und anstatt hier wirtschaftlich erfolgreich zu sein drohte das Fiasko, obwohl das Nachbar Emirat Dubai gezeigt hatte, wie man erfolgreich mit einer Airline sein kann. Bereits seit 2014 wurde der Druck auf Hogan deshalb immer stärker, die europäischen Ausflüge entweder zu beenden oder zum Erfolg zu führen.

Stefan Pichler, CEO des angeschlagenen Carriers Air Berlin, war mit Amtsantritt im Februar 2015 gehalten, ein glasklares Sanierungskonzept für die zweitgrösste deutsche Airline zu etablieren. Es ging darum, die Verluste zu begrenzen und damit auch den immerwährenden Geldzufluss aus Abu Dhabi zu stoppen. Die hauseigene Fliegerschule wurde gestoppt und das Bonusprogramm an Etihad verkauft. Alles half jedoch nichts, auch die Stilllegung von Flugzeugen führte nicht zum Turn around bei den Verlusten. Immer deutlicher wurde, dass das Mischkonzept eines low cost carriers, Tourimusfliegers und Businessfliegers nicht funktionieren konnte. Lufthansa hatte hierfür verschiedene Markennamen etabliert – Air Berlin wollte dies immer unter einem Dach sein.

Die Frage ist nun, wie Etihad seine europäischen Verlustbringer rasch abstossen kann. Alitalia hatte die



Scheichs mit der Übernahme noch einmal Atemluft eingehaucht, die jedoch schnell verbraucht war. Gleiches gilt für Air Berlin. Die Aufspaltung von Air Berlin in eine Kernairline, ein Wet Lease Unternehmen für Lufthansa's Low Cost Carrier Germanwings und ein gemeinsames Touristikflugunternehmen mit TUIfly könnte hier ein Vorbild sein. Zentral wird aber bleiben, dass Etihad überlegt in

### **Lufthansa's Tanz mit dem Erzfeind**

Auch für Lufthansa bedeutet die Verbindung mit Etihad eine grundlegende Kurzänderung. Noch im September 2016 hatte sich der Airline-Konzern über die angebliche Bevorrechtigung der Golf Carrier in der [Hauspostille Politikbrief](#) beschwert. Und die jahrelangen Verhandlungen mit Qatar Airways über einen Einstieg der burgundroten Fluggesellschaft in die Star Alliance waren schliesslich im Fiasko geendet – die Qataris sind bei der Konkurrenz One World um British Airways eingestiegen.

Mit dem "arabischen Deal" geht Lufthansa jedoch nicht nur auf seine arabsichen Konkurrenten zu, sondern auch auf den direkten deutschen Competitor Air Berlin. Air Berlin wird immer weiter minorisiert, Lufthansa baut mit deren Hilfe Germanwings weiter aus und steht am Ende des Jahres als grosser Gewinner im deutschen, wohl auch europäischen, Luftverkehrsmarkt da. Erstmals seit Jahren können die Lufthanseaten damit einen gewaltigen Sieg feiern und ihre Vormacht in Europa stärken.

eine reale Allianz einzusteigen – der Vertrag mit Lufthansa kann hier ein Anfang sein und eine Integration in die Star Alliance hat für beide Seiten durchaus grundlegende Vorteile nicht nur in Europa. In Europa würde sie dem Golf-Partner einen direkten Zugang zum europäischen Markt bieten, den mit Lufthansa Swiss, Austrian, LOT und SAS sowie Aegan und Brussels deckt sie einen Grossteil in Europa direkt ab.

Allerdings wird es nunmehr auch schwerer, sich an den Golf-Airlines zu reiben. Lufthansa hatte diese in den vergangenen Jahren immer wieder für ihre eigenen wirtschaftlichen Probleme verantwortlich gemacht – obwohl die Probleme hausgemacht waren durch riesige historische Altlasten und einen seit mehreren Jahren andauernden Streit mit dem fliegenden Personal. Obwohl letzteres noch nicht gelöst ist und Lufthansa durch die eigenen Piloten immer wieder einmal gegroundet wird, steht die Airline heute wesentlich besser da als zuvor.

Der Deal mit den Arabern dürfte aber weitreichendere Konsequenzen haben als nur den Ausbau des Marktes in Europa und die Stärkung von Germanwings. Lufthansa kontrolliert zwischenzeitlich des gesamten zentraleuropäischen Luftverkehr über: Swiss, Austrian und Brussels befinden sich im Besitz des Kranich und LOT und SAS haben ein unmittelbares Abhängigkeitsverhältnis. Die Misserfolge Abu Dhabis in Italien könnten zudem noch einmal die Idee



aufkommen lassen, Lufthansa Italia neu zu starten und damit den Italienern einen erheblichen Marktanteil abzunehmen zur Stärkung des eigenen Fernliniendienstes von Frankfurt und München aus. Frankfurt war ausgestiegen, nachdem zunächst Air France/KLM 2009 eine strategische Partnerschaft im Rahmen des Sky Teams eingegangen waren und damit den italienischen Flag Carrier vor dem endgültigen Aus bewahrt hatten. Mit dem neuen Eigentümer Etihad (seit 2013) und seiner nunmehrigen Kooperation mit den Frankfurter Lufthansa-Partnern könnten die Karten hier jedoch neu gemischt sein. Lufthansa

würde nicht mehr bei Null anfangen, sondern eine bereits bestehende Airline übernehmen – mit einem starken Drehkreuz in Milano.

Und für Lufthansa hat der “arabische Deal” noch einen ganz anderen Vorteil: sie sind schwach auf der Brust was den arabischen Raum betrifft. Zuletzt wurden die Verbindungen nach Dubai gekappt und das Feld Emirates komplett überlassen. Eine bilaterale Partnerschaft würde den Frankfurtern hier den Zugang ermöglichen und gleichzeitig attraktive Anschlussverbindungen bis nach Australien offerieren.

#### ***Ethiad ... a Member of Star Alliance?***

Neben der bilateralen Partnerschaft steht für Etihad (und genauso für Lufthansa) eine Mitgliedschaft der Golf-Airline in der Star Alliance durchaus weiterhin zur Debatte. Über Virgin Australia hat sie bereits Verbindungen zum Gründungsmitglied Air New Zealand – auch wenn diese nicht spannungsfrei sind.

Abgang von James Hogan könnte hier den Weg freimachen, da es vor allem Hogan war, der sich gegen eine Allianz-Mitgliedschaft bislang gewehrt hatte. Die arabischen Eigentümer sind hier wesentlich pragmatischer und vor allem den Deutschen durchaus wohl gesinnt. Hinzu kommt, dass es den Restrukturierungserfordernissen entgegen kommt und den bislang

Etihad würde in der Allianz den wichtigen Sektor Middle East, Nordafrika sowie den Indischen Ozean abdecken für die Verkehre, die aus Europa kommen. Etihad ist sich zwischenzeitlich bewusst, dass es einen starken Partner braucht – dies kann Lufthansa allein sein, dies kann aber durchaus ein grösserer Verbindung wie die Star Alliance sein. Der erwartete

rasanten, aber auch kostenintensiven, Ausbau ein wenig mehr Nachhaltigkeit einhauchen würde. Der Weg von Qatar Airways in One World hat gezeigt, dass Wachstum und Partnerschaft auch in einem funktioniert – und Emirates ist hier ein Einzelfall, dessen Erfolgsstory sich nicht ohne weiteres wiederholen lassen wird.



### *Golfairlines werden sich restrukturieren müssen*

Das Geschäftsmodell der drei Golfairlines Emirates, Etihad und Qatar Airways war nicht auf den Heimatmarkt ausgerichtet. Vielmehr sollte mit dem Ausbau von Hubs Drehzentren im globalen Luftverkehr geschaffen werden. Alle drei Airlines haben in den vergangenen 15 Jahren ein rasantes Ausbauprogramm durchgeführt und sind heute mit Langstreckenverbindungen auf allen sechs Kontinenten präsent.

Bereits in der globalen Finanzkrise 2008 zeigte sich jedoch, dass dieses Model anfällig ist. Emirates stoppte zeitweilig alle Neueinstellungen und den weiteren Streckenausbau. Ebenso geriet der Wachstumskurs der regionalen Konkurrenz massiv ins Stocken. Dies scheint sich nunmehr zu wiederholen. Was früher undenkbar gewesen wäre, wurde bei Emirates immer häufiger Realität: neue Strecken wie nach Cebu oder Abuja werden wieder eingestellt. Hier zeigt sich, dass man die Ziele mit sicherem Wachstum zwischenzeitlich vollkommen bedient und deshalb neue Strecken auch immer ein Risiko darstellen.

Hinzu kommt, dass die hinter den Fluggesellschaften stehenden Staaten, die zwar keine direkten Zuschüsse, aber durchaus Bonität gewährt haben, ebenfalls ans Sparen denken müssen. Der Einbruch der Öl- und Gaseinnahmen in 2015/16 und die sich verdüsternden Wolken lassen die Scheichs vorsichtiger agieren. Eben erst hat der Scheich von Dubai, Sheikh Al Makthoum, für 2017 ein Defizit von 0.5 Milliarden EUR angekündigt, Abu Dhabi und Qatar werden wohl folgen – das Geld sitzt nicht mehr so locker wie dies in den vergangenen zwei Jahrzehnten gewesen ist.

Alle drei Airlines haben deshalb bereits eine deutliche Reduzierung ihres Ausbauprogramms angekündigt und gleichzeitig intern ein cost cutting-Programm initiiert. Etihad reduziert das Personal drastisch, Qatar und Emirates verzichten an vielen Stellen auf Neueinstellungen und bereits seit längerem ist zu beobachten, dass die Kurzzeit-Assignments des fliegenden Personals im Interesse zu mehr Nachhaltigkeit in eine langfristige Perspektive umgewandelt werden.

