

Der schwierige Weg zu Kooperationen

Wie es Fracht-Airlines auch in Zeiten der Krise gelingt, gemeinsam ihre Umsätze zu steigern und die Kosten zu senken



Ohne erkennbaren Mehrwert für die Kunden blieb der Lufthansa-Versuch, in der Fracht eine Partnerschaft mit anderen Airlines aufzubauen. Die Wow-Allianz gilt als gescheitert.

Von Remo Eigenmann
und Dr. Tanja Wielgoß

Die Luftfracht gehört zu den Industrien, die am stärksten unter der Wirtschaftskrise leiden. Um sich auf diesem Markt zu behaupten, sind Maßnahmen nötig, die Kosten nachhaltig senken sowie die Kundenbedürfnisse besser berücksichtigen und somit Mehrwert schaffen. Konsolidierung ist in diesem Zusammenhang das viel beschworene Zauberwort.

Auch A.T. Kearney geht davon aus, dass die Defragmentierung des Luftverkehrs heilsam für den Markt und seine Entwicklung ist. So zeigt die von der Unternehmensberatung entwickelte Merger-Endgames-Theorie, dass die Unternehmen langfristig erfolgreich sind, die aktiv die Konsolidierung ihrer eigenen Industrie betreiben. Doch gerade hier tun sich Airlines und in noch stärkerem Maße ihre Cargo-Töchter besonders schwer.

Begründet wird dies meist mit den regulatorischen Rahmenbedingungen: Streckenrechte, Eigentumsrechte und die staatlichen Beteiligungen an vielen Airlines verhindern echtes Unternehmertum und ein natürliches Austarieren der Marktkräfte. Hinzu kommen die etablierten Drehkreuz-Strukturen, die bei jeder Zusammenarbeit zwischen Airlines zu erhöhter Komplexität führen und die Frage aufwerfen, in welchen Hub welche Luft- und Landverkehre eingespeist werden. Je näher diese beieinander liegen, desto komplizierter wird die Optimierung. Zumal auch hier immer politisch Einfluss genommen wird.

Fracht als Koppelprodukt. Für die Luftfrachtunternehmen kommt noch ein zusätzlicher Aspekt erschwerend hinzu: Sie sind meist Abteilungen oder Tochterunternehmen von Passagierfluggesellschaften. Der Fokus des Top-Managements der Airline liegt hier nicht auf Cargo, vielmehr wird diese als Koppelprodukt betrachtet. Das Flugpass- und das Luftfrachtgeschäft sind über die Belly-Fracht miteinander verwoben und die Geschäfte schwer voneinander zu trennen.

Doch schwierige Rahmenbedingungen sind kein Grund für Untätigkeit. A.T. Kearney konnte in einer Vielzahl von Industrien nachweisen, dass drei Faktoren für den Erfolg entscheidend sind:

- klares Bekenntnis des Top-Managements
- Konzentration auf den Umsatz und damit den Kundennutzen
- fokussierte Projekte zur Senkung von Kosten unter Berücksichtigung von Erfolgsmethoden der involvierten Unternehmen oder Unternehmensgeschäftsbereiche.

Die Airline-Industrie selbst liefert den Beweis für die Gültigkeit dieser Erfolgsfaktoren. Ende der 90er Jahre gründeten die drei großen europäischen Fluggesellschaften Allianzen, wobei Lufthansa die Pionierleistung für sich in Anspruch nehmen kann. Star Alliance, One World und SkyTeam haben sich mittlerweile langfristig etabliert. Gegründet wurden diese auf Grund der starken Initiative der CEOs der jeweiligen Airlines.

Es gelang, Erfolge zu erringen, weil die Airlines sich darauf konzentrierten, für ihre Kunden handfeste Vorteile zu bieten. Sie verbanden ihre Netzwerke, so dass die Fluggäste mit ihrer Airline fast überall auf der Welt eine Verbindung fanden. Sie schufen weltweite Vielflieger-Programme und ermöglichten ihren Fluggästen untereinander den Lounge-Zutritt. Synergien entstanden auch durch einen teilweise harmonisierten Einkauf. Die Zusammenarbeit beschränkte sich damit auf wenige Bereiche. Die Airlines identifizierten die für den Kunden wich-

tigen Aspekte. Diese wurden in der Allianz harmonisiert. Andere Bereiche blieben ganz bewusst in der Verantwortung der jeweiligen Partner.

In der Luftfracht sind die Kooperationsbemühungen nicht annähernd so erfolgreich wie auf der Passagierseite. Doch auch hier sind die Brancheninitiativen getrieben von den beiden großen europäischen Airlines Lufthansa und Air France. Sie haben beide mehrfach versucht, über Kooperationen den Luftfrachtmarkt aufzumischen.

Im Jahr 2000 gründete Lufthansa (LH) zusammen mit Singapore Airlines (SQ) die Wow-Allianz. Was zunächst vielversprechend aussah – zwei der größten Luftfrachtanbieter mit unterschiedlichen regionalen Stärken arbeiten zusammen –, ist heute fast in Vergessenheit geraten. Die Kooperation scheiterte aus drei Gründen. Erstens fehlte das gemeinsame Bekenntnis der Führungsebenen. Zweitens gab es keine gemeinsame Zielsetzung für die Erschließung neuer Umsätze. Drittens standen die Synergien auf der Kostenseite nicht im Fokus. Nüchternes Fazit auf der Spediteurseite war denn auch: „Es wurde kein erkennbarer Mehrwert geschaffen.“

Diese Erfahrung ist sicher auch ein Grund dafür, dass Lufthansa nach Übernahme der Swiss nicht versuchte, eine gemeinsame Plattform zu schaffen. Swiss blieb autonom – sowohl in der Passage als auch in ihrer Cargo-Aktivität. Air France (AF) setzt weiterhin stärker auf Synergien. Mit Korean Airlines und Delta Airlines (DL) gründete sie ein Joint Venture für die Vermarktung der gemeinsamen Kapazität – wobei sich die Aktivitäten des Joint Ventures vor allem auf den nordamerikanischen Markt beziehen. Es wurden die Produktpalette harmonisiert und die Marketingaktivitäten zusammengelegt.

Als Air France dann KLM übernahm, ergaben sich weitere Möglichkeiten der Zusammenarbeit. Die finanziellen Verantwortlichkeiten blieben zwar in der Verantwortung der jeweiligen Fluggesellschaften, doch die beiden Unternehmen bildeten ein gemeinsames Cargo-Management, welches die Annäherung der beiden Produkte vorantreibt. Auf dieser Basis wurde entschieden, die Frachteraktivitäten beider Fluggesellschaften nun vollständig bei der 100-prozentigen Tochter Martinair zu konzentrieren und damit die niedrige Kostenbasis dieser Airline zu nutzen.

Für Lufthansa und Air France als Taktgeber in der internationalen Luftfracht gilt, dass sie aus Sicht ihrer Kunden, der Spediteure, bei den Initiativen der Vergangenheit noch keine entschei-

denden Verbesserungen angeboten haben. So sind zum Beispiel weder die Prozesse wesentlich vereinfacht, noch profitieren die Spediteure von einer durchgängigen Vorzugsbehandlung bei allen Allianzpartnern.

Erfolgreiche Kooperationen zeichnen sich – wie beschrieben – in erster Linie dadurch aus, dass sie vom Top-Management gewollt sind. Ebenso gehört dazu, dass die Führungskräfte dann gezielt Maßnahmen einleiten, die die Wettbewerbsposition der Unternehmen verbessern. Die gemeinsamen Aktivitäten sollen möglichst gleichzeitig den Umsatz steigern und die Kosten senken.

Angst um Arbeitsplatz. Viele Kooperationsprojekte versanden, weil das Hauptaugenmerk auf das Ausschöpfen von Synergien gelegt wird. Denn Kostensparen wird immer auch mit der Angst um den Arbeitsplatz verbunden. Die Unternehmen fangen an, sich mit sich selbst zu beschäftigen statt damit, Umsätze zu generieren. Statt den Kuchen durch das Zusammenlegen oder die Kooperation von zwei Verkauforganisationen zu vergrößern, wird er kleiner. Und damit bleibt der positive Effekt auf das Geschäft unter Umständen aus, auch wenn es gelingt, Kosten zu reduzieren.

Die umgekehrte Logik ermöglicht, die Synergiepotenziale auf dem Wachstumspfad zu heben. Das setzt wiederum Kräfte und Motivation bei Mitarbeitern frei und führt dazu, dass Marktanteile tatsächlich nachhaltig vergrößert werden.

Wenn es auf Grund massiver wirtschaftlicher Einbrüche dennoch nicht vermeidbar ist, eine Optimierung im Status quo durchzuführen, dann ist es entscheidend, dass Erfolgsmethoden in allen Unternehmen und Unternehmensbereichen objektiv erhoben werden. Nur wenn alle Beteiligten die Evaluation als fair und die Prozesse der Evaluation als transparent empfinden und wenn auch der Größere vom Kleineren lernt, kann hier ein fruchtbarer Wettbewerbsgedanke entstehen. Letzterer kann dann für das Gesamtunternehmen beziehungsweise den Airline-Verbund nutzbar gemacht werden. Hier hat es sich beispielsweise bewährt, aktivitätsbasierte Kosten-Benchmarks zu erheben, die ein differenziertes Bild der Leistungsfähigkeit der Unternehmen im Vergleich erstellen.

Die Instrumente zur Vertiefung der Kooperation haben vor dem Hintergrund dieser Erkenntnisse immer sowohl zum Ziel, den Umsatz zu steigern

als auch die Kosten zu senken. Die Ausprägung bei den einzelnen Maßnahmen ist natürlich unterschiedlich stark. So ermöglicht ein Benchmarking einerseits, Erfolgsmethoden in Bezug auf beispielsweise die Leistungsfähigkeit im Verkauf zu erheben und für andere Partner fruchtbar zu machen. Andererseits können natürlich auch Kostenführer identifiziert werden.

Über einen gemeinsamen Einkauf ist es möglich, Größenvorteile zu nutzen und günstiger am Markt einzukaufen. Doch kann die damit erzielte gleiche Qualität von Dienstleistungen und Produkten durchaus auch verkaufsfördernd wirken. Im Gegenzug hat die Zusammenlegung des Verkaufs zunächst einmal auf der Umsatzseite positive Auswirkungen. So werden standardisierte Incentive-Systeme für die Kunden geschaffen und das Key-Account-Management noch effizienter und mit Blick auf den Gesamtergebnisbeitrag optimiert. Gleichzeitig werden aber auch Doppelstrukturen abgeschafft. Im Fall der intensivsten Kooperation, nämlich beim Verschmelzen der Gewinn- und Verlustrechnung, werden nicht nur die Gemeinkosten reduziert und die Schnittstellen nach außen und innen optimiert. Vielmehr führt die gemeinsame Ergebnisverantwortung auch dazu, dass die Zielvereinbarungen mit den oberen Führungskräften aufeinander abgestimmt sind. Daraus folgt, dass alle am gleichen Strang ziehen, um das/die Unternehmen nach vorne zu bringen nach der einfachen Logik: „Nur was gemessen wird, wird getan.“

Noch stärker als bei den Passage-Airlines ist die Notwendigkeit für die Luftfrachtunternehmen ausgeprägt, ihre Kooperationspotenziale auszuschöpfen. Die Fusionen der Muttergesellschaften bieten hohe Potenziale sowohl für die Umsatzsteigerung als auch für die Kostenreduzierung. Der Mehrwert für den aktuellen Kunden und für potenzielle neue Kunden ist dabei der Schlüssel zum Erfolg, der gleichzeitig die Richtung für den gemeinsamen Einsatz der Mitarbeiter der kooperierenden Unternehmen (steile) weist. Das Top-Management muss dabei das Thema ganz oben auf die Agenda setzen und gleichzeitig die Kraft und die Fähigkeit zur Integration mitbringen. So kann es denn auch in der Luftfracht gelingen, dass am Ende die Gleichung gilt: Eins plus eins macht drei statt – wie so häufig – eins plus eins macht eininhalb.

DVZ 17.12.2009
www.atkearney.de

Remo Eigenmann (Zürich) und Dr. Tanja Wielgoß (Berlin) sind bei der Unternehmensberatung A.T. Kearney tätig. Kontakt über maruhn@dvz.de

ZEITSCHIENE

Etappen der Kooperation

2000 LH, SQ, SAS (Wow)

- Produktharmonisierung
- Gemeinsame Vermarktung
- Erfolgswort hat gefehlt

2000 AF, DL (SkyTeam)

- Produktharmonisierung
- Joint Venture für Vermarktung ex USA
- Gemeinsamer Marktauftritt
- Auf den Nordatlantikkontinent erfolgreich

2004 AF, KLM

- Produktharmonisierung
- Joint Management Team
- Klare finanzielle Verhältnisse
- Heutiger Benchmark für ein Allianzmodell

2005 LH, Shenzhen Airlines (Jade)

- Produktionsplattform in China
- Chinesische Verkehrsrechte können genutzt werden

2009 LH, DHL (Aerologic)

- Gemeinsame Frachteroperation
- Ausnutzung verschiedener Kundenbedürfnisse für General Cargo (LH) und Express (DHL)

2009 AF/KLM, Martinair

- Frachteroperation bei Martinair konzentriert horizontal
- Ausnutzung der besseren Kostenstruktur von Martinair