

# Air Berlin

*Aufstieg und Absturz von Air Berlin*

*– Auswirkungen auf den (innerdeutschen) Wettbewerb*



# Agenda

1. Geschichte
2. Entwicklung des Finanzergebnis
3. Entwicklung des Aktienkurses
4. Erfolgsfaktoren
5. Ungünstige externe Faktoren
6. Hausgemachte Probleme
7. Low Cost Segment 2017
8. Situation nach Wegfall Air Berlin
9. Markteintritt Easyjet
10. Ausblick
11. Fazit

# 1. Geschichte (1/3)

- Gründung 1991 durch Joachim Hunold und Kim Lundgren als Air Berlin GmbH & Co Luftverkehrs KG als **Charter Airline** mit Sitz in Berlin.
- 1998 Start des Mallorca-Shuttle von Berlin, Düsseldorf und Paderborn
- 1998 Einstieg in den Einzelplatzverkauf => Im Rahmen der **Deregulierung** der Europäischen Airline Industrie nahm Air Berlin auch **Linienflüge** auf.
- 2003 **zweitgrößte deutsche Fluggesellschaft** nach Lufthansa, gemessen an der Passagierzahl
- 2004 Kauf von 25% der Anteile an österreichischer Airline **Niki**
- 2005 Änderung der Unternehmensform in eine Aktiengesellschaft nach britischem Recht (PLC)
- 2006 **Börsengang** (zusätzliches Kapital 510 Mio. €)



# 1. Geschichte (2/3)

- 2006 Kauf der Fluggesellschaft **dba** (120 Mio.€)
- Air Berlin bezeichnet das eigene Geschäftsmodell as “**Low Cost Hybrid Carrier**”
- Lufthansa und Air Berlin Strategie: Aufbau eines Duopols in den deutschsprachigen, europäischen Ländern, um **LCCs** (insb. Ryanair und Easyjet) **aus dem Markt** zu halten
- 2007 Kauf der Fluggesellschaft **LTU** (340 Mio. €) & 49% Beteiligung an der Schweizer Fluggesellschaft **Belair Airlines**
- Schlechtes Timing der Akquisition, da Ölpreise über \$140/bbl stiegen und die Finanzkrise einen desaströsen Effekt auf die Branche hatte .



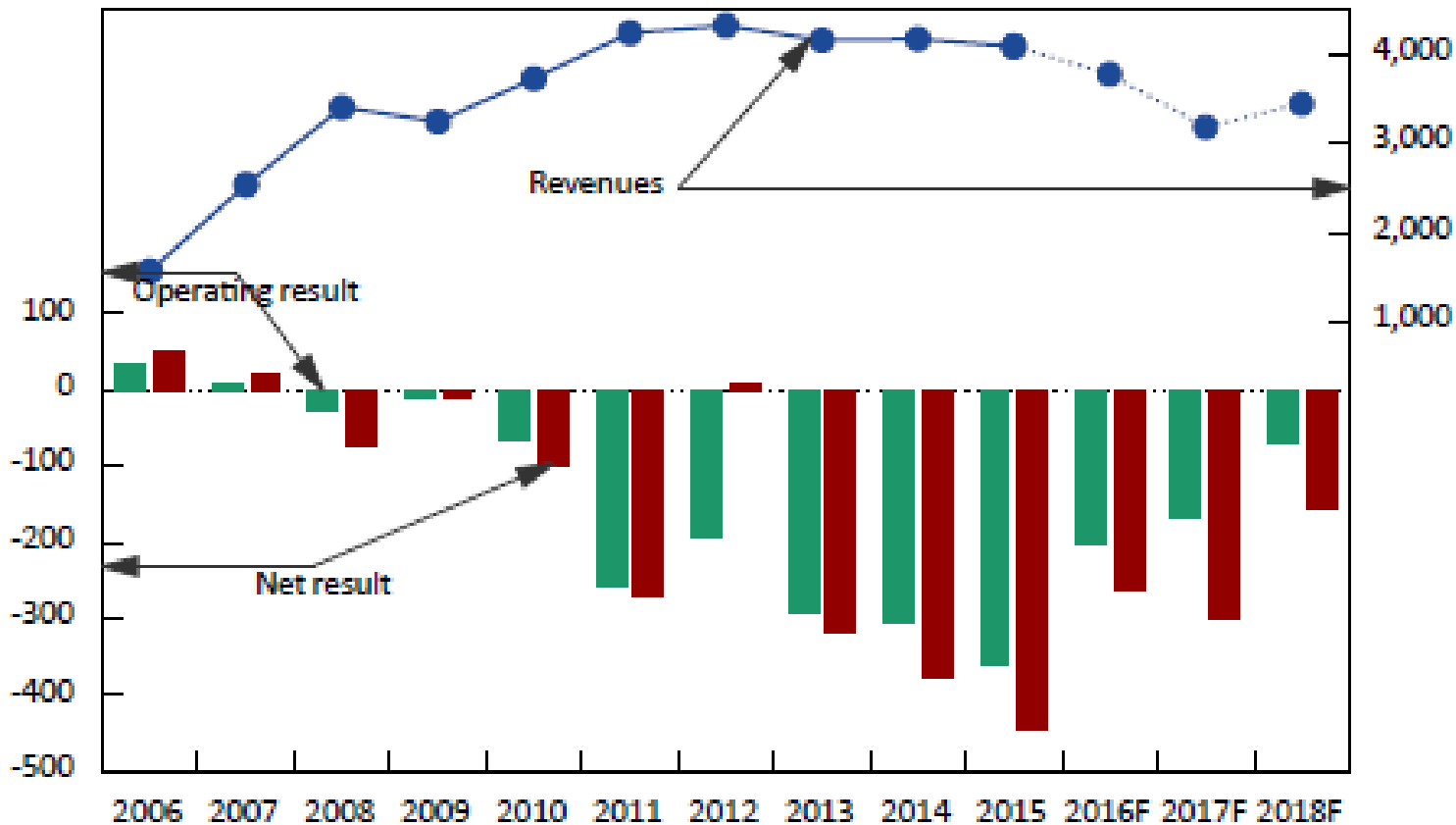
# 1. Geschichte (3/3)

- Versuch 2007 auch **Condor** zu übernehmen. Antrag auf Genehmigung der Fusion wurde jedoch 2008 durch Air Berlin und den Reiseveranstalter Thomas Cook wegen „erheblich veränderter wirtschaftlicher Rahmenbedingungen“ zurückgezogen
- 2011 Gründer und Chef Joachim Hunold scheidet infolge anhaltender Verluste aus.
- 2011 Strategische Partnerschaft mit **Etihad Airways** (29% Beteiligung), die 73 Mio.€ neues Kapital einbringt.
- 2016 Air Berlin besitzt keine Flugzeuge mehr, werden geleast
- 2017 Air Berlin meldet Konkurs an.



## 2. Entwicklung des Finanzergebnis

### AIR BERLIN FINANCIAL RESULTS (€m)



# 3. Entwicklung des Aktienkurs



## 4. Erfolgsfaktoren

- Emotional positiv aufgeladene Marke, engagierte Mitarbeiter, günstige Preise, Full Service Produkt
- Hub in Palma de Mallorca
- Nutzung des Internetvertriebs
- Einführung des Einzelplatzverkaufs
- Börsengang (zusätzliches Kapital 510 Mio. €)
- Erschließung neuer Marktsegmente durch Aufkauf anderer Airlines (dba: Geschäftskunden, LTU: Langstrecke)
- strategische Allianz mit Etihad Airways
- Mitgliedschaft in der Global oneworld Alliance



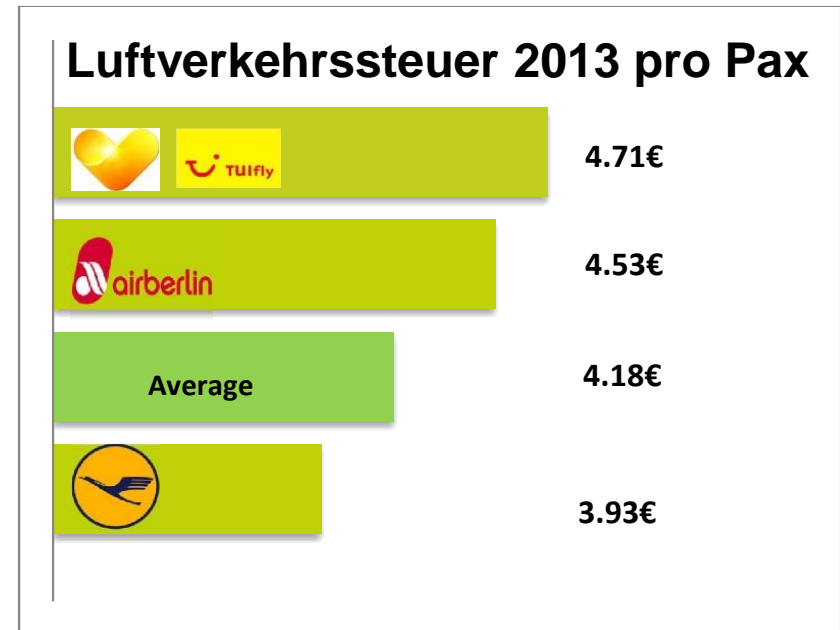
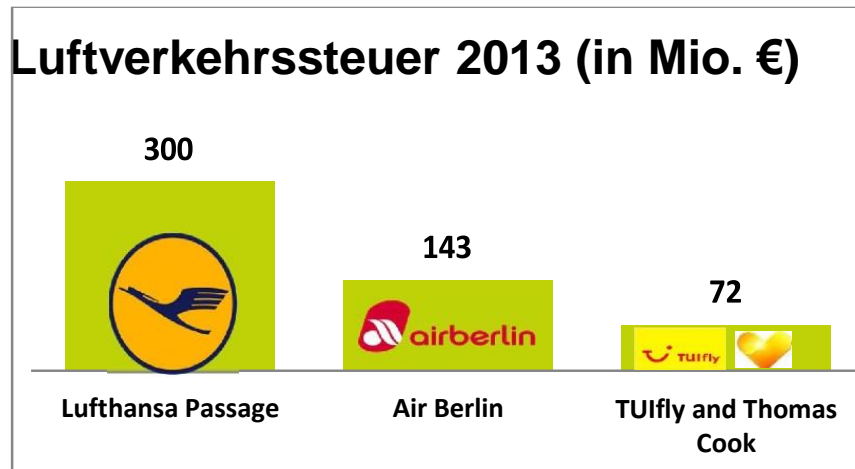


## 5. Ungünstige externe Faktoren (1/3)

- **Air Berlin bekommt keinen Fuß in den Geschäftsreisemarkt**
  - => Platzen der Internetblase
  - => Firmen hatten wirtschaftliche Probleme
  - => Sparpolitik
  - => Business Class verliert im innerdeutschen und Europaverkehr immer mehr an Bedeutung
  - => Bei Lufthansa hatte die Business Class der Langstrecke nicht so stark gelitten und war auch insbesondere auch als Zubringer auf die Langstreckenflüge wichtig.
  - => Bei Air Berlin but nur LTU Langstreckenflüge an – allerdings zu Feriendestinationen ohne Geschäftsreisende.
  - => Air Berlin kann am lukrativen Segment der Geschäftsreisenden nur gering partizipieren.

## 5. Ungünstige externe Faktoren (2/3)

- **Air Berlin wird durch die neue Luftverkehrssteuer belastet**
  - => Bundesregierung führt neue Luftverkehrssteuer 2011
  - => Luftverkehrssteuer wird nur auf das erste Reisesegment erhoben.
  - => Bei Transfer und Transitpassagieren wird keine Steuer erhoben. Von dieser Regelung profitiert besonders Lufthansa.

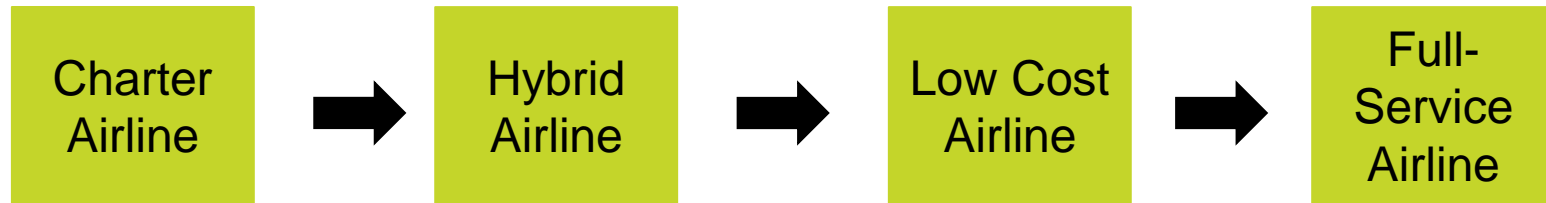


## 5. Ungünstige externe Faktoren (3/3)

- **Wettbewerber verstärken Aktivitäten**
  - **Lufthansa** verlagert ihre dezentralen Punkt-zu-Punkt Verbindungen in ihre “Low Cost” Tochter Germanwings. Dadurch steigt der Wettbewerbsdruck auf Air Berlin. Aufgrund der schlechten wirtschaftlichen Lage streicht Air Berlin Verbindungen und bietet so anderen LCC die Möglichkeit in den deutschen Markt einzusteigen.
  - **Lufthansa** baut einen neuen “echten” Low Cost Carrier Eurowings auf.
  - **Ryanair** kündigt eine Steigerung der Verbindungen in Deutschland an; 2013 hatte Ryanair nur einen Marktanteil von 4.5% - signifikant weniger als im Rest Europas.

## 6. Hausgemachte Probleme (1/5)

- **Keine klare strategische Ausrichtung**



- Jedes Geschäftsmodell hat aber Implikationen auf die 7Ps Produkt, Pricing, Kommunikation, Vertrieb, Infrastruktur, Prozesse, People.

## 6. Hausgemachte Probleme (2/5)

- Nutzung einer heterogenen, zusammengekauften Plattform, um verschiedene Marktsegmente zu bedienen.



„Eine-Plattform-Strategie“

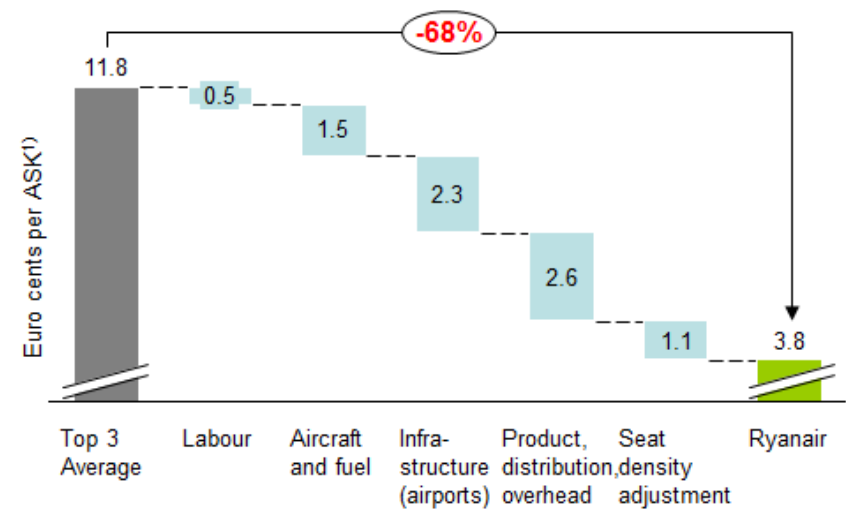
Quelle: The new Airberlin, Analyst presentation, 2016

- Hohe Saisonalität und niedrige Produktivität
- Viele Strecken mit Verlusten
- Wettbewerbsnachteil gegenüber Wettbewerbern mit fokussierten Dienstleistung
  - Operative Kosteneffizienzen (CASK eines Full Service Carriers (FSC))
  - Zunehmender LCC Wettbewerb (RASK eines Low Cost Carrier (LCC))

# 6. Hausgemachte Probleme (3/5)

- Air Berlin gelang es nicht, wichtige Hebel der Kostenreduzierung zu nutzen.

Kosten-kategorie	Kostenhebel
Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niedrigere Zuschläge für Übernachtungen</li> <li>Gerigere Anzahl an Kabinenmitarbeiter</li> <li>Keine Gewerkschaften/ Betriebsrat</li> <li>Outsourcing aller Nicht-Kernkompetenzen (z.B. Back-Office) und/oder Shared Services</li> </ul>
Flugzeug und Kerosinl	<ul style="list-style-type: none"> <li>Harmonisierung der Flotte</li> <li>Niedriges Flottenalter</li> <li>Kurze Turnaround Zeiten</li> <li>Nutzung von Fuel Hedging Strategien</li> </ul>
Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nutzung von Secondary Airports</li> <li>Niedrige Gebühren</li> <li>Flugzeuginigung durch Kabinencrew</li> </ul>
Produkt, Vertrieb, Gemeinkosten	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produkt Unbundling ("no frills")</li> <li>Zusätzliche Erträge durch separat berechnete Dienstleistungen (z.B. Sitzplatzreservierung, Essen)</li> <li>Self-service Check-In</li> <li>Online Reservierung</li> <li>Customer Service Call Center</li> </ul>
Erhöhung Sitze pro Flugzeug	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erhöhung der Sitzplatzkapazität (= geringere Beinfreiheit)</li> </ul>

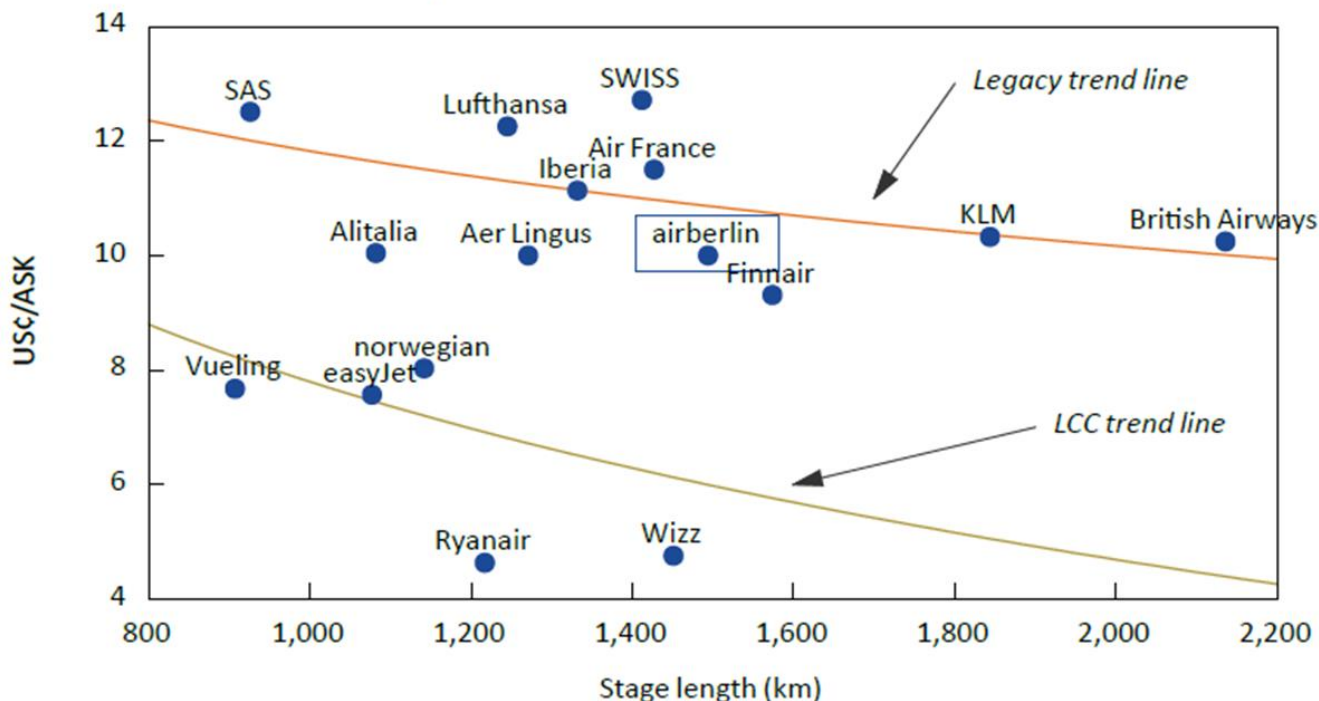


1) ASK = Available Seat Kilometers; Captures the total flight passenger capacity of an airline in kilometers  
 Source: The Cost Gap with Ryanair, 2004 – Airline Cost Performance, IATA 2006.

## 6. Hausgemachte Probleme (4/5)

- Unklare strategische Positionierung „Low Cost Hybrid Strategie“: günstige Preise und hochwertiges Produkt.

European Airlines' Unit Cost Curve



Quelle: Aviation Strategy, 2014

- Air Berlin hatte die Kosten einer Netzairline, aber nur die Erträge einer Low Cost Airline (Stefan Pichler, CEO Air Berlin)  
=> Air Berlin hatte ein Ertragsproblem und ein Kostenproblem.

## 6. Hausgemachte Probleme (5/5)

- **Restrukturierungsprogramme greifen nicht**

- Seit der Finanzkrise 2008 hat Air Berlin verschiedene Kostenspar-/Restrukturierungsprogramme eingeführt – allerdings ohne Erfolg

- Anfang 2015 wird Stephan Pichler als neuer CEO nominiert:

*“Our company strategy is clear: we are a **European multi-hub airline** with four major advantages over our competitors: we produce with lower unit costs than other network carriers, a lead we want to further extend by consistent revenue management”*

- Drei-Punkte-Plan

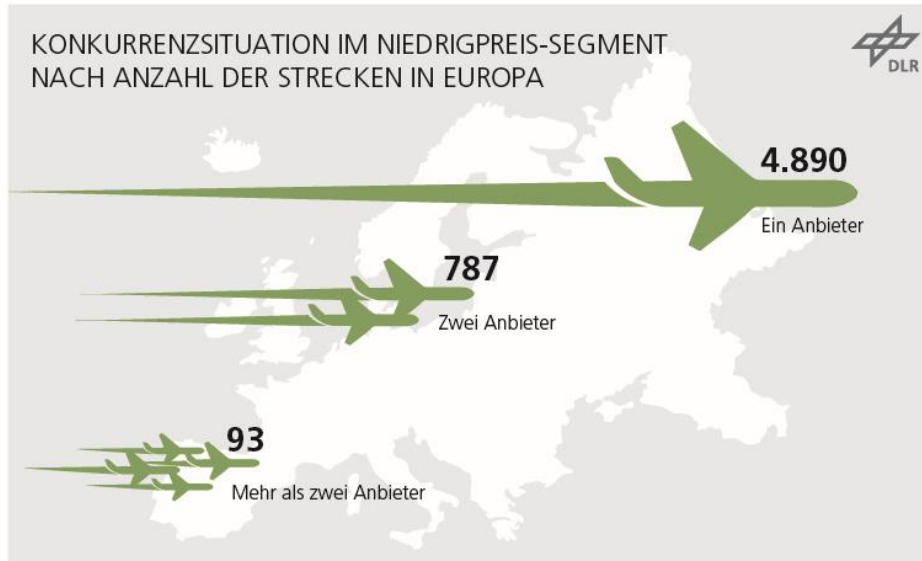
1. Management und Führung (Sep 2015)
2. Marktsegmentierung und Kapazitätsanpassung (Mär 2016)
3. Profitabilität und Wachstum (Apr 2016)

*“We can’t wait for 2017 to be profitable. [...] We can’t wait for the new airport to open in Berlin. We have multiple hubs now in Düsseldorf, Stuttgart and Vienna. They’re in strong catchment areas. [...] We will **focus on point to point...**”*



## 7. Low Cost Segment 2017 (1/2)

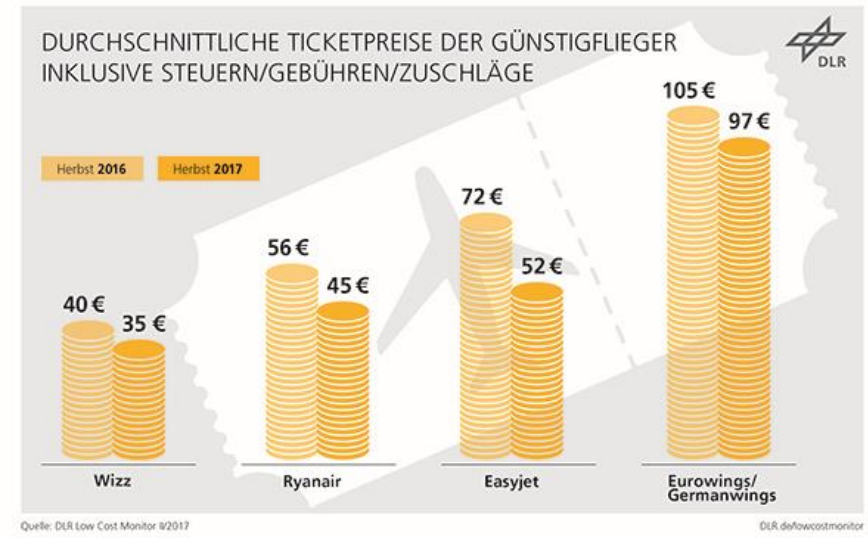
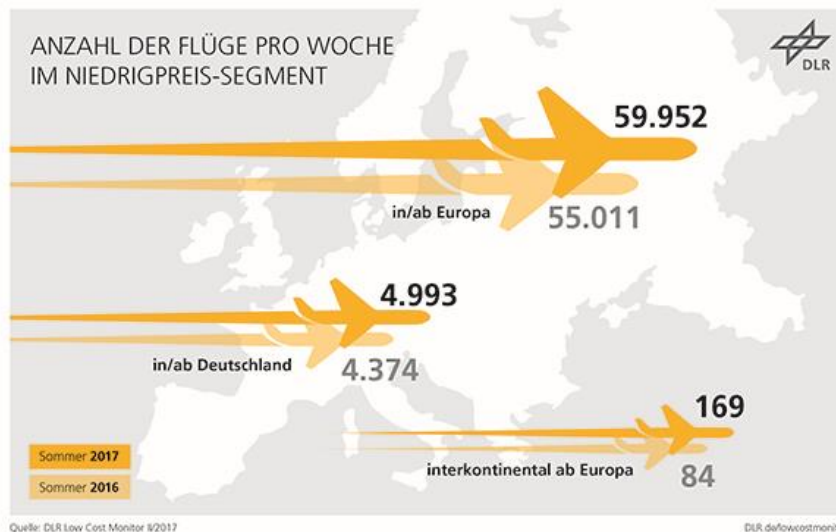
- **Nur auf 15% der Strecken stehen Low Cost Airlines in Konkurrenz zu einer weiteren Low Cost Airline**



Quelle: DLR Low Cost Monitor I/2017

# 7. Low Cost Segment 2017 (2/2)

- **Low Cost Airlines stocken Flugangebot auf**



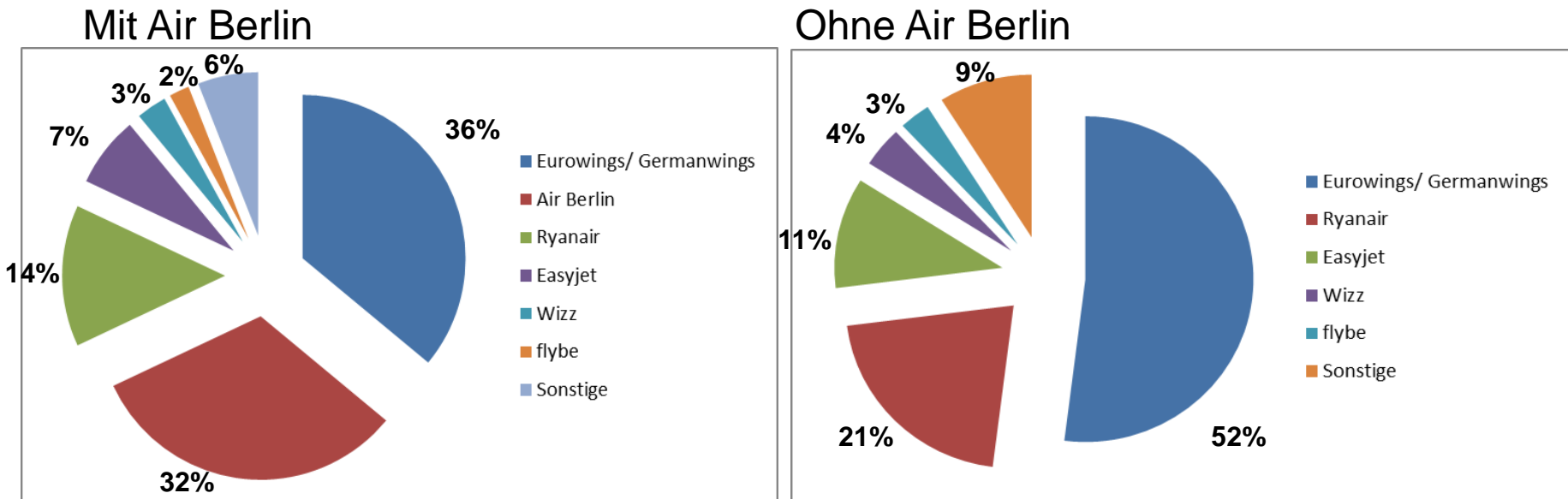
Ryanair erhöht Anzahl der Strecken um 50 auf 243 (+26%)

Aber: Betrachtung umfasst nicht die innerdeutschen und europäischen Lufthansa-Hubstrecken .

## 8. Situation nach Wegfall Air Berlin (1/3)

- Nach Wegfall von Air Berlin bestreitet Eurowings/ Germanwings 52% des Low Cost Marktes

Marktanteile der Fluggesellschaften mit Low Cost Angeboten in Deutschland (nach Anzahl der Abflüge in einer Juliwoche 2017)



## 8. Situation nach Wegfall Air Berlin (2/3)

- Wegfall der Kapazität von Air Berlin ab November 2017 führt zu **Kapazitätsengpässen** auf innerdeutschen und ausgewählten europäischen Strecken.
- Folge: **Steigerung der Preise auf Kurzstrecken bis zu 39 Prozent** laut einer Analyse des Internetportals MyDealz und Beschwerden von Kunden bei den Verbraucherzentralen im Dezember..
- Laut Lufthansa wurde die Preisstruktur nicht verändert, aber vollautomatische Buchungssysteme riefen schneller höhere Preisklassen für Tickets auf.
- Bundeskartellamt hat Entwicklung der Ticketpreise bei der Lufthansa und Eurowings geprüft. **Vorwurf des Missbrauchs einer monopolähnlichen Marktmacht.** Fluggesellschaften würden nicht dadurch entlastet, wenn Computer deutlich höhere Preise festgelegt hätten. Unternehmen tragen auch dafür die Verantwortung.
- Ende Mai 2018: Kartellamt wird **kein offizielles Beschwerdeverfahren** gegen Lufthansa wegen der Preissprünge 2017 einleiten. Diese seien zwar erheblich gewesen. Allerdings erhofft sich die Behörde offenbar schnelle Abhilfe durch den Einstieg von Easyjet auf innerdeutschen Linien.
- Kartellamt wird Preisentwicklung weiter beobachten.

## 8. Situation nach Wegfall Air Berlin (3/3)

- Durch Wegfall der Air Berlin entstanden 10 Monopolstrecken für die Lufthansa, auf denen die Air Berlin vorher 9 Mio. Passagiere pro Jahr transportiert hatte..
  - 1 Berlin – München **1,6 Millionen**
  - 2 Hamburg – München **1,4 Millionen**
  - 3 München – Düsseldorf **1,2 Millionen**
  - 4 Berlin – Frankfurt **1,1 Millionen**
  - 5 Berlin – Stuttgart **1,0 Millionen**
  - 6 Berlin – Düsseldorf **1,0 Millionen**
  - 7 München – Köln/Bonn **0,8 Millionen**
  - 8 Hamburg – Düsseldorf **0,5 Millionen**
  - 9 Berlin – Nürnberg **0,2 Millionen**
  - 10 Düsseldorf – Nürnberg **0,2 Millionen**

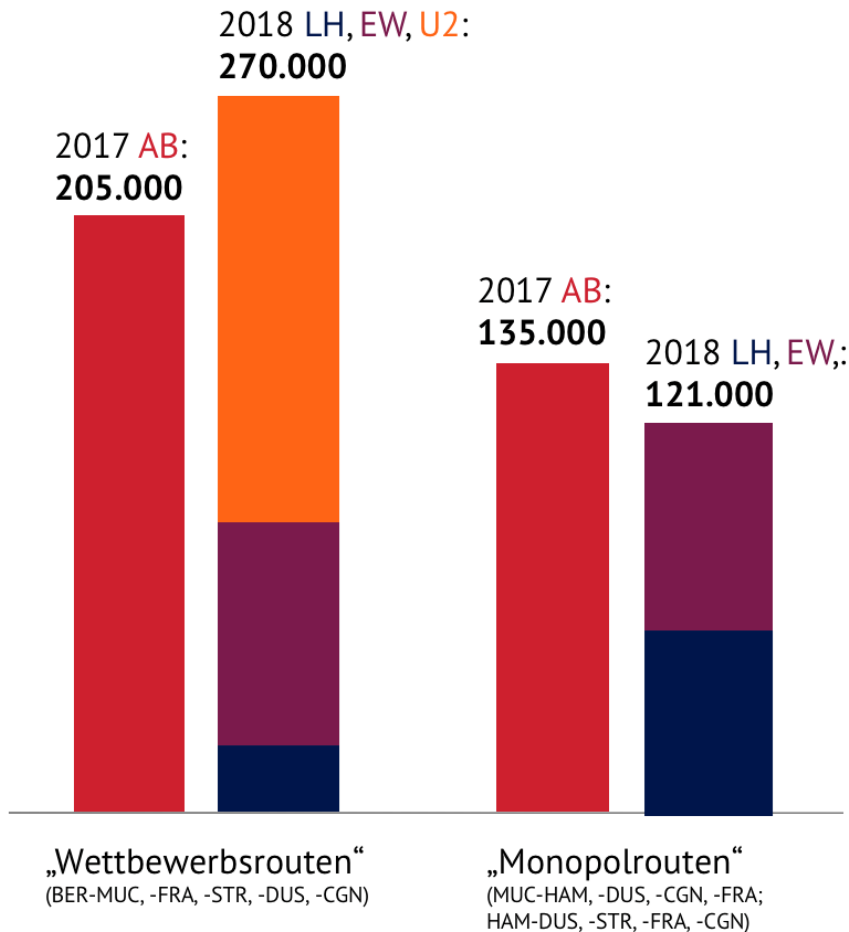
## 9. Markteintritt Easyjet (1/3)

- Positiver Effekt durch Aufnahme von 5 Strecken ex Berlin durch Easyjet
- Easyjet war der Wunschkandidat aus Sicht der Lufthansa
- Analyse der 13 aufkommenstärksten innerdeutschen Strecken durch das Bundeskartellamt .

- |                       |                        |
|-----------------------|------------------------|
| ① Berlin – München    | ⑥ München – Hamburg    |
| ② Berlin – Frankfurt  | ⑦ München – Düsseldorf |
| ③ Berlin – Stuttgart  | ⑧ München – Köln/Bonn  |
| ④ Berlin – Düsseldorf | ⑨ Hamburg – Düsseldorf |
| ⑤ Berlin – Köln/Bonn  | ⑩ München – Frankfurt  |
|                       | ⑪ Hamburg – Stuttgart  |
|                       | ⑫ Hamburg – Frankfurt  |
|                       | ⑬ Hamburg – Köln/Bonn  |

## 9. Markteintritt Easyjet (2/3)

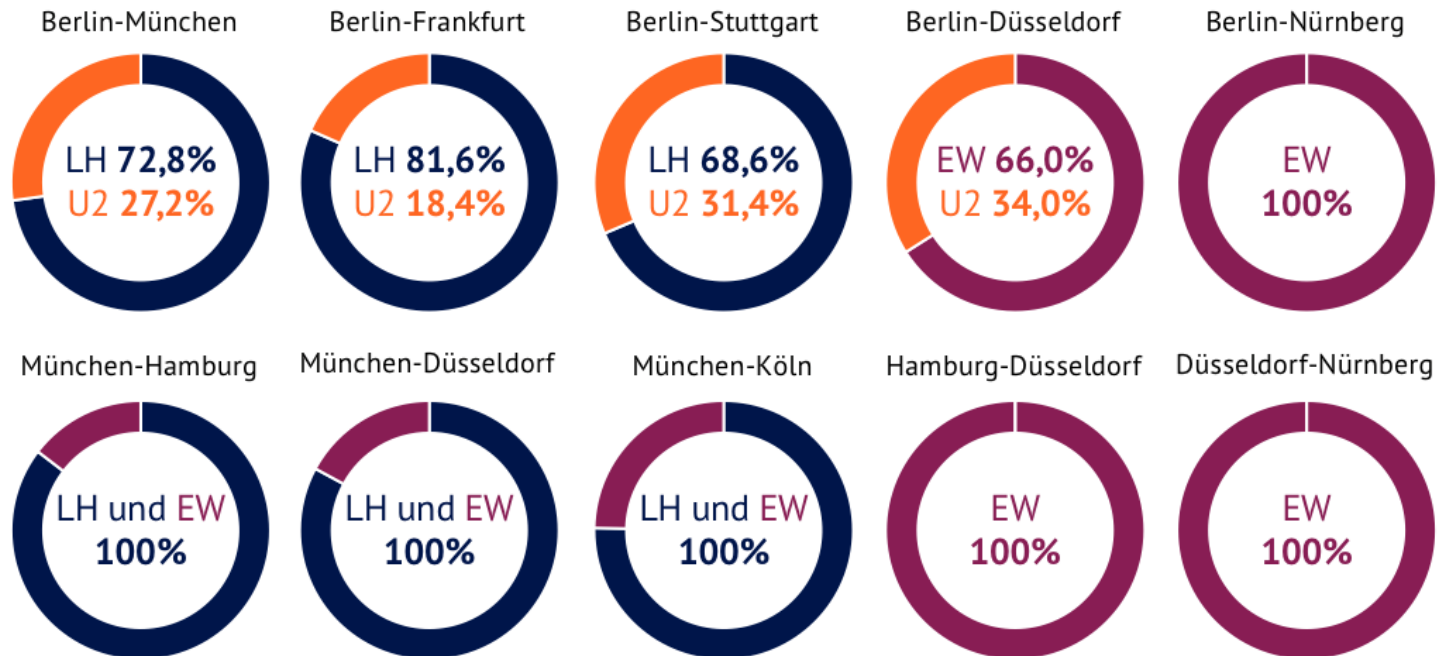
- Air Berlin Kapazitätsverlust wieder ausgeglichen, aber mit unterschiedlicher Ausprägung auf Wettbewerbs- oder Monopolstrecken



Quelle: Airliners.de 2018

## 9. Markteintritt Easyjet (3/3)

- Auf vier dieser Strecken fliegt Easyjet jetzt in Konkurrenz zu Lufthansa



- Lufthansa Group hat einen aktueller, immer noch sehr hohen Marktanteil von 87% am innerdeutschen Luftverkehr

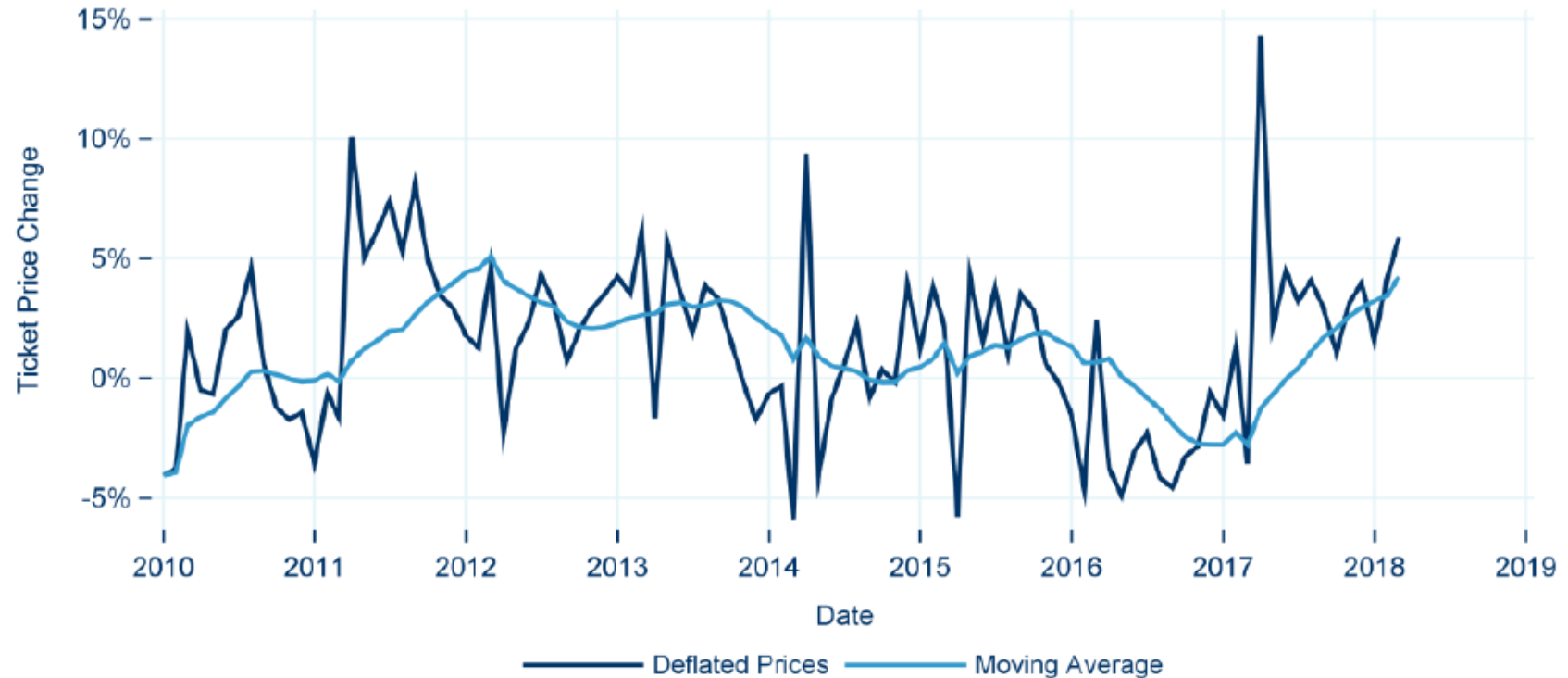
Quelle: Airliners.de 2018



# 10. Ausblick

- **Aufwärtstrend der europäischen Ticketpreise seit Anfang 2017**

Ticket Prices in Europe



Source: Eurostat. Analysis: STATFOR

Quelle: Eurocontrol 2018

# 11. Fazit

- Air Berlin ist an unklarer strategischer Positionierung und der heterogenen „Eine Plattform-Strategie“ gescheitert.
- Nach dem Ausscheiden von Air Berlin aus dem Markt konnte Lufthansa deutlich von der Kapazitätsverknappung profitieren und Premiumpreise abrufen.
- Durch die Aufstockung der Kapazitäten durch Lufthansa, Eurowings und Easyjet ist der Kapazitätswegfall bereits ausgeglichen.
- Aber Lufthansa/ Eurowings sind Monopolist auf sechs innerdeutschen Strecken und dominiert generell den innerdeutschen Markt mit einem Marktanteil von 87%.
- Mehr Wettbewerb und Wettbewerber wäre definitiv zu begrüßen.