

Neue Airlines

## Die erstaunliche Gründungswelle in der Luftfahrt

**Trotz der schlechten Konjunkturaussichten erlebt die Luftfahrt eine Gründungswelle. Die Chancen der Neulinge stehen sogar besser denn je - wenn sie das richtige Geschäftsmodell haben.**

Deutschlands Flugbranche blickte gestern gespannt auf zwei Provinzflughäfen. In Paderborn-Lippstadt feierte Flughafen-Direktor Marc Cezanne den ersten Flug von Green Airlines und serviert deren Chef Stefan Auwetter, lokaler Prominenz und rund 50 Passagieren Sekt und die mit einem Flugzeug und einem Umriss der Insel Sylt dekorierte Torte. Um 11 Uhr hob dann die Propellermaschine ATR-72 mit gut 60 Sitzen ab in Richtung Sylt.

Etwas schlichter ging es 140 Kilometer westlich zu, auf dem Flugplatz Schwarze Heide im Nordwesten des Ruhrgebiets. Dort startete bereits um 10.45 Uhr und ohne große Feier Meer Express mit einer zehnsitzigen Cessna Caravan ihren ersten Liniendienst auf die Nordseeinseln Juist und Norderney.

Die beiden Start-ups sind Teil einer kleinen Gründerwelle im Fluggeschäft. Auch wenn die Branche wegen der Reisebeschränkungen durch der Coronapandemie derzeit auf ein Viertel ihrer Größe geschrumpft ist, arbeiten weltweit mehr Investoren denn je daran, neue Airlines in die Luft zu bringen. 'Es gibt global derzeit mindestens 30 ernsthafte Projekte', zählt Shakeel Adam, Gründer und Chef der weltweit tätigen Beratung Aviado Partners aus Mannheim.

Das Paradoxe: Gerade weil die bestehenden Fluglinien von Lufthansa bis zum Billigflieger Ryanair unter der Krise leiden, können Neulinge derzeit mit niedrigeren Kosten und weniger Risiko starten.. 'Wer jetzt eine Airline gründet, findet für gewisse Geschäftsmodelle geradezu ideale Bedingungen', sagt Peter Baumgartner, lange Jahre Vorstand der Staatslinie Etihad aus Abu Dhabi und heute Verwaltungsratschef bei zwei Investmentgesellschaften mit Fokus Flugbranche.

Die Bandbreite der Geschäftsmodelle ist enorm. Sie reicht von bescheidenen Inselfliegern wie Meer Express über Regionalfieger wie Lübeck Air und Canary Airways mit Sitz auf der Ferieninsel Teneriffa bis zu Großprojekten wie Breeze Airways. Für das Projekt aus Kalifornien hat der bereits mehrfach erfolgreiche Airline-Gründer David Neeleman gut 60 neue Airbusmaschinen geordert. Neben neuen Modellen wie dem Ökoflieger Green Airlines gibt es auch Klone mehr oder weniger gescheiterter Gesellschaften wie den skandinavischen Billigflieger Norwegian. Die Nachfolger heißen Flyr oder Norse Atlantic Airways.

Am besten zu greifen ist der Optimismus auf Branchentreffen wie zuletzt Anfang März in Teneriffa.

Lau weht die Abendbrise vom nahen Atlantik herüber, leise swingt die Musik im Hintergrund. Und die rund 30 Frauen und Männer aus der Reisebranche, die sich im VIP-Bereich des Fünf-Sterne-Hotels Palacio de Isora im Westen von Teneriffa versammelt haben, sind bester Laune. Nach Monaten im Lockdown im kühlen Norden von Europa in fast leeren Büros oder allein im Homeoffice können sie endlich wieder in einem guten Restaurant unter freiem Himmel essen. Noch mehr aber beflügelt die Manager der erwartete Aufschwung ihrer Industrie, den sie tagsüber im pompösen Sitzungssaal der Regionalverwaltung diskutiert haben.

Denn jetzt in der Krise beflügelt Gründer nicht wie früher vor allem die Faszination der Flugbranche, sondern harte Zahlen. 'Wir stehen vor einer Zeitenwende und können Dinge tun, die in der Flugbranche noch vor zwei Jahren als unmöglich galten', sagt ein Airliner, der sein Projekt kurz vor der Krise aufgeben musste und nun an einem neuen feilt.

Da sind zum einen die Kosten. Zwar haben alle Neulinge in weiten Bereichen die gleichen Ausgaben etwa beim Flugbenzin oder den Gebühren für die Luftraumüberwachung. Doch das betrifft nur rund ein Drittel der Ausgaben. 'Weite Teile der Kosten sind derzeit mehr als früher verhandelbar', sagt Florian Dehne von der Unternehmensberatung Oliver Wyman.

'Wir werden bei vielem noch in zehn Jahren besser sein als heutige Airlines'

Vor allem Flugzeuge und auch hoch qualifiziertes Personal sind weltweit derzeit so günstig wie nie. Das liegt vor allem daran, dass die bestehenden Gesellschaften im großen Stil ihre Flotte verkleinern, bestellte Jets später abnehmen oder gleich ganz stornieren. 'Es ist derzeit ein echter Käufermarkt, wie es ihn kaum je gegeben hat', sagt Ex-Etihad-Chef Baumgartner. Verkaufte die großen Hersteller Airbus und Boeing vor der Krise ihre Maschinen mit bestenfalls gut 40 Prozent Rabatt, sind es jetzt mit einer cleveren Finanzierung leicht bis zu 60 Prozent. Bei gerade besonders

schwer verkäuflichen Modellen wie dem Boeing-Mittelstreckenflieger 737 Max oder dem Airbus-Großraumjet A330neo können es dem Vernehmen nach unterm Strich sogar noch mehr werden. Das spart bei einer Flotte von 20 Maschinen schnell 100 Millionen Euro und mehr an Startkapital. Besonders elastisch geben sich auch die Leasingfirmen. 'Sie verlangen für einen Mittelstreckenflieger mit oft nicht mal 100.000 Dollar pro Monat oft nur die Hälfte und tragen einen größeren Teil der Kosten bei der Rückgabe am Ende der Mietdauer', so ein Gründer.

Ebenso entgegenkommend sind aus Angst vor der Arbeitslosigkeit notgedrungen auch die Mitarbeiter und die Arbeitnehmervertreter. 'Es ist ein echter Arbeitgebermarkt', resümiert Baumgartner. Personalchefs berichten von Bewerbungen, von denen sie bisher nie zu träumen gewagt hätten. So akzeptieren selbst Piloten, die noch vor einem Jahr angesichts eines erwarteten Mangels kaum anzuheuern waren, nicht nur niedrigere Gehälter. Viele fragen erst gar nicht nach Sozialleistungen wie Altersversorgung, die vor allem etablierte Linien wie Lufthansa belasten.

Ungewöhnlich entgegenkommend sind auch die Flughäfen. Die als Marketing bemäntelten Starthilfen für neue Routen sind nicht nur größer als bisher. Sie laufen auch deutlich länger als die vor der Krise üblichen zwei Jahre. Kompromissbereit sind zudem Bürovermieter und die Abfertigungsdienstleister an den Airports - zumindest für Neukunden. Damit fliegen Startups bis zu 20 Prozent günstiger als bestehende Unternehmen, sagt Berater Dehne: 'Das ist besonders wichtig in einer Branche, wo die meisten Unternehmen selbst in guten Jahren nicht viel Geld verdienen.' Besonders reizvoll ist, dass die Kostenvorteile länger als bisher in Verträgen festgeschrieben werden können. 'Wir werden bei vielen Posten noch in zehn Jahren besser sein als heutige Airlines', so ein Gründer.

'Wir sind Panther um die Beine der Elefanten'

Der zweite Startvorteil für die Neulinge ist, dass sie ihr Unternehmen dank moderner Technik mit deutlich weniger fixen Kosten, sowie schneller, agiler und kundenfreundlicher organisieren können als die heutigen Marktführer. 'Wir sind Panther um die Beine der Elefanten', Oscar Tujillo, Chef von Canary Airways. Das spart bis zu weiteren zehn Prozent gegenüber bestehenden Linien.

Die Neulinge fokussieren sich auf lukrative Nischen, die den Marktführern zu klein sind. 'Sie können sich erstmal ihre Kundengruppe sehr genau eingrenzen und sich dafür die genau passenden Flugzeuge beschaffen', sagt Christophe Mostert, Managing Partner der Frankfurter Beratung M2P Consulting.

Green Airlines etwa wendet sich an besonders ökologische Passagiere. Sie wirbt damit, dass ihre Propellermaschinen die Umwelt weniger belasten, das Unternehmen den Ausstoß an Treibhausgasen komplett ausgleicht und außer den Spucktüten komplett auf Plastik an Bord verzichtet. Lübeck Air hingegen will ihre Norddeutsche Heimat besser mit dem Rest der Welt verbinden und damit die lokale Wirtschaft fördern. Dabei will sie als 'Zeichen gegen den Low Cost Wahnsinn', so Unternehmenschef Friedel, einen besonderen Service bieten. Dazu gehören größere Beinfreiheit, Extras wie Freigepäck oder ein gutes Graticatering sowie Wohlfühlelemente wie handbestickte Kissen. 'Die Reaktion der Kunden war überwältigend', so Friedel.

Einen ganz anderen Ansatz hat Canary Airways. Die Linie, die ab Juni Teneriffa unter anderem mit Berlin und danach auch Hannover verbinden möchte, gehört einer Gruppe von Hoteliers auf den Kanaren. Die erwarten von CEO Oscar Trujillo, dass er zuverlässig Kunden in ihre Betten schafft - und dabei nicht mehr Geld verbrennt als die Gäste zusätzlich in den Beherbergungsbetrieben lassen. 'Wir haben selbst im Boom vor der Krise die Erfahrung gemacht, dass viele mögliche Kunden woanders Urlaub gemacht haben, weil sie keinen passenden Flug bekommen haben', so ein Vertreter der Inselgruppe.

Weil die Start-ups dazu ohne Altlasten wie mächtige Betriebsräte und vor allem die sehr komplexen Computersysteme oder traditionellen Firmenstrukturen auskommen, können sie das Personal flexibler einsetzen und müssen in der nachfrageschwachen Nebensaison im Winter keinen Mindestlohn garantieren. Damit fliegen sie mit geringeren Fixkosten als selbst vergleichsweise moderne Airlines wie Easyjet. 'Wir haben uns quasi um eine moderne IT herum organisiert', sagt Stefan Auwetter. Gründer und Chef von Green Airlines, die am kommenden Wochenende den Betrieb aufnimmt. Damit können die Fluglinien nicht nur Veränderungen im Markt oder beim Buchungsverhalten der Kunden sofort erkennen und schneller reagieren. Der digitale Kern macht es den Kunden auch leichter zu buchen oder nach Wunsch Extras zum Ticket zu kaufen.

Für weniger Risiko sorgt zudem, dass die Unternehmen mehr Arbeiten Dienstleistern überlassen, die sie nur nach Bedarf in Anspruch nehmen. 'Wir machen nur noch das selbst, was einen Mehrwert bringt,' sagt Auwetter. Dabei sind Neuerungen drin, die im Rest der Branche bis zur Krise als unmöglich galten, wie der Verzicht auf einen eigenen Flugbetrieb. Den erledigt eine andere Fluglinie - sowohl bei Green Air und Meer Express als auch bei der bereits seit dem vergangenen Sommer aktiven dritten deutschen Neugründung Lübeck Air. Das erspart den Start-up-Fliegern auch das häufigste Problem neuer Airlines. Klassische Neulinge müssen ihre Flüge bei technischen Problemen meist absagen, weil sie wegen ihrer kleinen Flotten keinen Ersatz hatten. 'Wir können in dem Fall bei unserem Flugpartner praktisch sofort eine Ersatzmaschine bekommen', so Lübeck-Air-Chef Jürgen Friedel.

Der dritte Unterschied zwischen Etablierten und Neulingen sind ihre Bilanzen. Um zu überleben, mussten sich fast alle Fluglinien hoch verschulden. 'Die meisten sitzen auf einem Berg an Belastung mit einer hohen Zinslast, den sie allein aus ihren Erträgen noch auf Jahre kaum bedienen, geschweige denn abtragen können', sagt Daniel Roeska, Analyst beim New Yorker Brokerhaus Bernstein. Die Neulinge hingegen fliegen fast schuldenfrei und damit erneut bis zu zehn Prozent günstiger.

Doch nicht in allem tun sich die Neulinge leichter als die bestehenden Airlines. Ihre größte Schwierigkeit ist jetzt in der Krise genug Kunden zu finden und ihnen genug Geld für Tickets abzunehmen. Zudem fällt es ihnen schwer, Geschäftsreisende zu gewinnen. Die besonders lukrative Gruppe zahlt zwar im Schnitt deutlich höhere Preise als Urlauber. Doch sie erwartet auch mehr Service wie einen dichten Flugplan mit vielen Umbuchungsmöglichkeiten oder der Möglichkeit neben den Airlines-Webseiten auch über die teuren Reservierungssysteme wie Amadeus buchen zu können. Damit tun sich etablierte Linien deutlich leichter, dank ihrer bekannten Marke und dem Wissen über ihre Kunden etwa aus den Vielfliegerprogrammen.

Wie viele der Konzepte am Ende tragen, bleibt abzuwarten. 'Viele Neugründungen werden es im Markt weiterhin sehr schwer haben, aber wer die Gunst der Stunde nutzt und sich richtig aufstellt, hat bessere Chancen zu nachhaltigem Erfolg als früher', so Ex-Etihad-Chef Baumgartner.

/// Mehr zum Thema: //.

Der dritte Lockdown und Staatsversagen bei Tests, Impfungen und Coronahilfen bremsen die Wirtschaft. China dagegen wächst wieder schnell, die USA stützen mit Billionen - doch können sie den deutschen Aufschwung retten?

*Kiani-Kreß, Rüdiger*

**Quelle:** WirtschaftsWoche online 27.03.2021 um 09:21:00 Uhr

**Dokumentnummer:** WW 27045390

---

**Dauerhafte Adresse des Dokuments:**

[https://www.genios.de/document/WWON\\_\\_c2dde2be7280982064eb683f21039f388e0f7614](https://www.genios.de/document/WWON__c2dde2be7280982064eb683f21039f388e0f7614)

Alle Rechte vorbehalten: (c) Handelsblatt GmbH