



Downgrade für eine Goldgrube

Das Geschäft mit den Vielfliegern bricht weg. Ausgerechnet. Es ist die profitabelste Sparte der **Lufthansa**. Die Zukunft von Miles & More hängt nun davon ab, ob HONs und Senatoren wieder in den Flieger steigen – und ob sich das Programm attraktiv modernisieren lässt.

TEXT RÜDIGER KIANI-KRESS, CHRISTIAN SCHLESIGER



M

ichael Pfaff erinnert sich gut an die Tage, als er mal wieder in China unterwegs war und Flugbegleiter der Lufthansa zum Streik aufriefen. Die

Airline strich Rückflüge, auch seinen. Der 37-jährige Vice President von Binder, einem Weltmarktführer aus Tuttingen, ist „Senator“, hat sich den Vielflieger-Status der Lufthansa über Jahre erworben. Auf die Extras in der Lounge könne er gut verzichten, sagt er, aber: „Die Buchungsgarantie ist ein echter Vorteil.“ Wenn er mal einen Flug verpasse oder Verbindungen gestrichen würden, sagt Pfaff, erhalte „ich mit hoher Wahrscheinlichkeit ein Ticket im nächsten Flieger“.

Die Coronakrise hat aber auch bei Binder die Regeln verändert. Der Hidden Champion baut Klimaschranke; mit ihnen können etwa Medikamente und E-Autobatterien getestet werden, ob sie extremem Druck oder Temperaturen standhalten. Binder hat den

HON verzweifelt gesucht

Wegen vieler Reisebeschränkungen bleiben Angebote für Top-Kunden der Lufthansa, etwa Limousinentransfer und First-Class-Terminal, ungenutzt

Verkauf nun digitalisiert – nicht zuletzt, weil die Reisebeschränkungen Kundenbesuche fast unmöglich machten. Und es läuft. Pfaff saß zuletzt im Februar im Flieger. „Wir haben gemerkt, dass wir unsere Kunden auch digital erreichen und überzeugen können. Das werden wir ausbauen“, sagt Pfaff, und: „Das Reiseverhalten wird sich bei uns dauerhaft verändern.“ Mehr Digitalisierung. Weniger Businessclass.

Bei Binder betrifft die reduzierte Reiseroutine etwa zehn Vielflieger – das spart Kosten. Bei der Lufthansa summiert sich die Zahl der nicht mehr ganz so viel fliegenden Vielflieger auf rund 200 000 – das lässt den Umsatz einbrechen. Laut Schätzungen tragen etwa 160 000 Kunden den Status „Frequent Traveller“ (ab 35 000 Meilen im Jahr), 40 000 den Titel „Senator“ (ab 100 000 Meilen); 3600 Kunden dürfen sich zum erlesenen Kreis der „HON“-Oratoren zählen (600 000 Meilen in zwei Jahren). Für die Lufthansa ist der Club die profitabelste Gewinnmaschine – wertvoller als viele Sparten. Doch die Aussichten sind trübe.

Die Coronakrise trifft die deutsche Airline ins Mark – und deutlich härter als Wettbewerber. Keine andere Fluglinie weltweit zog so viel Umsatz aus der Pflege ihrer

dienstreisenden Stammklientel, kaum ein Konkurrent motivierte sie so beherzt, noch mehr zu fliegen. Doch wo soll der Anreiz zum „Mehr-Fliegen“ herkommen, wenn Geschäftsreisende weniger fliegen dürfen und wollen? Die Währung „Meile“ verliert an Wert, die Sammelkarte an Prestige. Dem Geschäftsmodell von Miles & More droht ein Downgrade – und es wird intern überprüft.

Wertvoller als der Konzern

Dabei ist die eigenständige Geschäftseinheit Miles & More derzeit noch ein Stabilisator für die angeschlagene Lufthansa, an der der Staat inzwischen 20 Prozent hält. Vor der Krise lieferte das Programm laut Insidern verlässlich rund die Hälfte des operativen Gewinns von rund zwei Milliarden Euro. Vielflieger, die ihre gesammelten Meilen eintauschen, kaufen gerne teure Tickets. Auch beim Handel mit den Meilen fielen für die Lufthansa ein paar Extra-Euro ab.

Im Kern gilt das noch. „Jetzt ist der Ertrag zwar geringer, aber es ist praktisch der einzige profitable Teil des Konzerns“, sagt Christophe Mostert, Geschäftsführer der Beratung M2P Consulting. Laut unabhängigen Schätzungen ist das Programm wertvoller als die gesamte Lufthansa an der Börse. ▶



Doch wenn man sich umhört im Club, bei den HONs, Senatoren und Vielfliegern, sind Zweifel angebracht, ob Lufthansa noch deren Geschmack trifft. Viele fragen sich, was wird aus ihrem Vielflieger-Status – und bleibt der Umtauschkurs der Meilen attraktiv.

Lange hat die Lufthansa gezögert, den Status ihrer Stammkunden nebst Privilegien zumindest ein Jahr einzufrieren. „Die Kommunikation war gerade im Vergleich zu Wettbewerbern mäßig“, moniert Shakeel Adam, Meilenmillionär aus Mannheim und Inhaber der auf die Flugbranche spezialisierten Beratung Aviado Partners. „Da wurde eine Chance vertan“ sagt Peter Smeets, Partner des weltweit tätigen Flugzeugfinanzierers 360 Aircraft Finance aus Frankfurt. „Warum soll ich Lufthansa treu bleiben, wenn es für mich keinen Benefit mehr hat?“, fragt sich Frank Sarfeld, Kommunikationsberater aus Düsseldorf.

Ruhe vor dem Sturm?

Wer die Lufthansa-Treuemanager trifft, spürt angesichts der Unruhe im HON- und Senator-Circle wenig Anspannung. Joost Greve, als Head of Loyalty quasi oberster Betreuer der Top-Vielflieger, und Miles-&More-Geschäftsführer Sebastian Riedle wirken mit ihren edlen Sakkos, offenen Hemden, ohne Krawatte und leichtem Bartschatten bei einem Termin in Frankfurt Ende September eher wie erfolgreiche Startup-Unternehmer, nicht wie Vertreter einer angeschlagenen Traditionsfirma.

Der Einbruch des Fluggeschäfts auf bestenfalls ein Fünftel des Vorjahres lähmt sie jedenfalls nicht. „Auch wenn die Zahlen im Fluggeschäft erschreckend sind, müssen wir uns darauf fokussieren, Mehrwerte für unsere Kunden zu schaffen“, so Riedle, und Greve ergänzt: „Das heißt, dass wir unsere Programmstruktur nicht grundlegend umbauen, sondern vor allem unser Angebot für neue Kunden erweitern müssen.“

„Warum soll ich der Lufthansa treu bleiben, wenn es für mich keinen Benefit mehr hat?“

FRANK SARFELD
Vielflieger

Nur wo sollen die herkommen? Bislang war Miles & More eine Goldgrube, weil das Programm Kunden fest an die Lufthansa gebunden hat. Die Aussicht auf Gratisflüge oder der Zugang ins Frankfurter First-Class-Terminal mit Zigarrenclub und der angeblich bestsortierten Whisky-Bar Deutschlands haben die Deutschen zu Meilenjägern und -sammlern gemacht. Um sich Prestige und Bequemlichkeit zu erfliegen, haben Kunden bewusst teurere Tickets und Lufthansa gebucht. Der Clou: Das Extra zahlt in der Regel der Arbeitgeber oder die Allgemeinheit, wenn Firmen Dienstreisekosten steuermindernd als Betriebsausgaben absetzen.

Studien zufolge verschaffte das Geschäft den Fluglinien rund drei Prozent mehr Umsatz – das wären rund 700 Millionen Euro Überschuss bei der Lufthansa.

Ähnlich ertragreich ist auch der Verkauf von Meilen. Kreditkarten, andere Fluglinien, Hotels oder Verlage belohnen den Umsatz ihrer Kunden mit Lufthansa-Meilen – und kaufen die bei Miles & More. Das Umtauschverhältnis ist aber nicht 1:1. Kauft der Kunde einen Koffer im Prämienkatalog, so hat ihn die Lufthansa deutlich günstiger erstanden.

Die Arbitrage sorgt für fette Gewinne. „Lufthansa dürfte so einen dreistelligen Mil-

lionenbetrag als Überschuss pro Jahr erzielen“, schätzt Ravindra Bhagwanani, Inhaber der Vielfliegerberatung Global Flight aus Toulouse.

Wie die Geldmaschine bei den Freiflügen funktioniert, zeigte Lufthansa-Partner United Airlines im Juni stolz seinen Investoren. In dem Beispiel zahlen Kreditkartenfirmen dem United-Treueprogramm MileagePlus für den Gegenwert eines US-Inlandsflugs von 15 000 Meilen 300 Dollar beziehungsweise zwei Cent pro Meile. MileagePlus überweist United aber nur die Hälfte für das Ticket (siehe Grafik).

Auch das ist nur ein Teil der Rechnung. Die tatsächlichen Ausgaben für einen zusätzlichen Passagier durch Flughafengebühren oder den erhöhten Spritverbrauch liegen laut Schätzungen der Branchenberatung On Point Loyalty bei weniger als der Hälfte der 150 Dollar. „In dem Beispiel bekommt die Fluglinie unterm Strich 300 Dollar für ein Ticket, das sie sonst für bestenfalls 100 Dollar oder auch gar nicht losgeworden wäre“, sagt Alexander Koenig, Gründer der Vielfliegerberatung First Class & More aus Dubai.

Das Modell liefert traumhafte Renditen von bis zu 40 Prozent und sorgt dafür, dass die Programme mit bis zu 26 Milliarden Dollar vor der Krise deutlich mehr wert waren als der Rest ihrer Fluglinie.

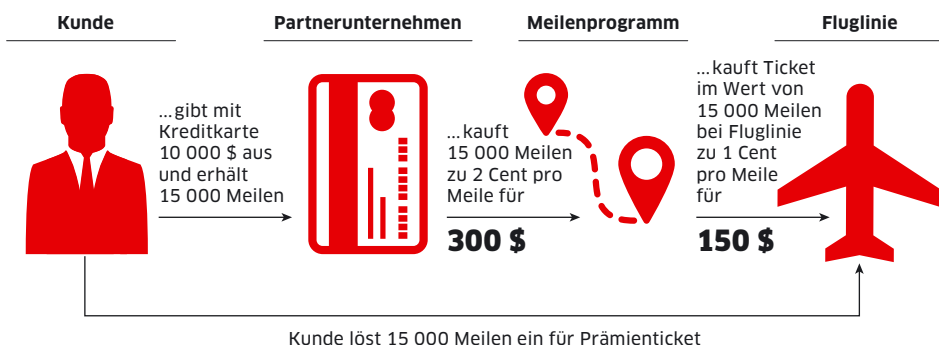
So schätzte die Beratung On Point Loyalty Anfang des Jahres den Wert des United-Programms auf 20 Milliarden Dollar, womit bei 22 Milliarden Börsenwert für den Rest des Konzerns mit 800 Flugzeugen gerade zwei Milliarden wert blieben.

Trotz Krise sehen Gutachten für die US-Regierung den Wert von Mileage Plus bei 22 Milliarden Dollar – zwölf Milliarden mehr als die Marktkapitalisierung des Konzerns.

Aber bleibt das so? Carsten Spohr ist skeptisch. „Wir rechnen damit, dass wir noch bis Mitte des Jahrzehnts weniger Kunden haben als vor der Krise“, sagt der Luft-

GELDQUELLE MEILE

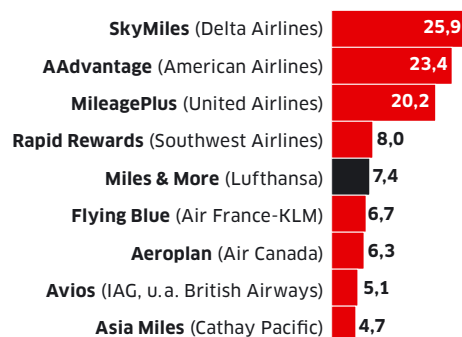
Wie Fluglinien mit Bonusprogrammen Geld verdienen



* Stand Januar 2020; Quelle: United Airlines, On Point Loyalty

VERSTECKTER SCHATZ

Unternehmenswert von Vielfliegerprogrammen vor der Coronapandemie (in Milliarden Dollar)*



hansa-Chef: „Und ob wir angesichts der wachsenden Beliebtheit von Videokonferenzen je wieder so viele Geschäftsreisende haben, ist offen.“

Die Folgen sind kaum absehbar, aber sie lassen sich erahnen. Fast die Hälfte aller gesammelten Meilen stammt aus Flugumsätzen. Aber auch die andere Hälfte hängt laut einer Übersicht des Branchendienstes Inside Flyer wesentlich vom Reisen ab. Denn auf ihren Dienstrips sind Manager deutlich spendabler als Touristen, was Hotels und Mietwagen anbelangt. Und sie zahlen fast alles per Karte – gegen Meilen. Reisen nach einem Ende der Krise weniger Manager, fehlen auch diese Meilenumsätze.

Meilen gegen Liquidität

Der Meilen-Crash könnte einige Airlines langfristig sogar noch härter treffen. Vor allem US-Linien haben Kartenherausgeber wie American Express oder Barclays jüngst mehrere Billionen Bonusmeilen auf Vorrat verkauft. Das sichert Liquidität in der Krise – ist aber dem Vernehmen nach mit einem deutlichen Rabatt erkaufte.

Ohnehin dürften sich viele Arbeitgeber künftig fragen, ob es in Zukunft ein teurer Lufthansa-Flug sein muss, ob es nicht auch ein Billigsitz bei Ryanair oder Wizz Air sein darf. Immer mehr Arbeitgeber drängen Angestellte, dienstlich erflogene Meilen nicht länger privat, sondern auf Reisen für die Firmen zu verbrennen. „Damit sparen Unternehmen leicht zehn Prozent und mehr ihrer Flugkosten“, so Meilenberater Bhagwanani.

Mitunter sorgt die Lufthansa gezwungenermaßen selbst dafür, dass das Meilenkontingent auf den Miles-&-More-Konten ihrer Vielflieger an Wert verlieren. Um die Flieger zu füllen, gibt es bei Lufthansa kurzfristig gebuchte Flüge in Europa für weniger als 100 Euro. Um Kunden die Angst zu nehmen, bei einer Reisewarnung in der Fremde zu stranden, sind die Schnäppchentickets, anders als früher, frei umbuchbar. „Da muss keiner mehr teure flexible Flugscheine kaufen“, sagt Vielflieger Stefan Müller, Chef der Anlageberatung DGWA aus Frankfurt.

Wenn es weniger Geschäftsreisende gibt, müssen die Fluglinien sich notgedrungen mehr auf Touristen konzentrieren und den Umsatzverlust ausgleichen, indem sie ihre Maschinen voller packen. „Damit bleiben weniger Sitze für Prämientickets und durch Meilen bezahlte Upgrades in die Business- oder First Class“, glaubt Daniel Roeska, Analyst des New Yorker Brokerhauses Bernstein und davor viele Jahre bei Lufthansa. Zwar bieten viele Programme wie Miles & More auch Sachprämien wie Elektrogeräte



Chefpilot ratios Lufthansa-Lenker Carsten Spohr braucht Miles & More künftig dringender denn je

oder Koffer. „Doch das Angebot ist bei vielen Airlines dünn und, in Meilen bezahlt, bislang extrem teuer“, weiß Vielflieger Smeets.

Das wird sich wohl bald ändern (müssen). „Soll Miles & More seine Bedeutung im Konzern behalten, muss es sich angesichts der Änderungen im Fluggeschäft grundlegend wandeln“, sagt Ultravielflieger Adam. Beraterkollege Evert de Boer ergänzt: „Alle arbeiten daran, ihre Programme anzupassen, aber keiner lässt sich in die Karten schauen.“ Ziel sei, vermehrt Gelegenheitstouristen statt geschäftsreisender Vielflieger in Miles & More zu locken – und möglichst auch an Bord einer Lufthansa-Fluglinie. Anders als Vielflieger, achten Touristen bei der Buchung aber vorwiegend auf einen guten Preis – und weniger auf Bonusmeilen und Status.

Fachleute erwarten drei Veränderungen. Am leichtesten umsetzbar wären mehr Prämien abseits des Fliegens und für Weniigsammler. „Die Kunden wollen auch für 5000 Meilen etwas Besonders bekommen“, so Ex-Lufthanseseat Roeska. Miles & More wirbt bereits im Onlineshop statt für Freiflüge oder Reisekoffer verstärkt für Alltagsgegenstände. „Unsere Kunden lösen Guthaben vermehrt für Elektronik oder Dinge für Haus und Garten ein, etwa für Rasenmäroboter“, sagt Miles-&-More-Chef Riedle. Dazu werden die Preise für Meilenzahlungen gesenkt.

Das soll erst der Anfang sein. Bisher war Programm-Logik, über einen längeren Zeitraum für Großes zu sammeln wie einen New-York-Flug mit dem Partner in der Businessclass oder einen Senatorstatus. Nun gehe es auch darum, etwa „vom Zugang zu exklusiven

Angeboten zu profitieren oder in kürzerer Zeit ein zeitlich begrenztes individuell relevantes Privileg zu bekommen“, so Riedle. Dazu muss freilich die Muttergesellschaft mehr Serviceleistungen abseits des Tickets anbieten wie besonderes Essen an Bord oder bevorzugte Abfertigung am Boden.

Als zweite Änderung empfiehlt Programmexperte de Boer, die Meilenclubs unabhängiger von ihren Flugmüttern zu machen. Zwar haben fast alle Linien wie Lufthansa ihr Programm in eine eigene Tochtergesellschaft gepackt. Doch weil die Airlines Dinge wie Betreuung der Top-Kunden selbst erledigen, reden sie den Töchtern häufig ins Alltagsgeschäft rein. Das verhindert, dass die Programme mit eigenen Tarifverträgen oder Partnerschaften mit Konkurrenzairlines die Ertragskraft steigern.

Der wichtigste Wandel wird die Programme verändern: Man will weniger Fliegerclub, mehr Teil des Alltags werden, etwa wie Payback. Als Vorbild sieht der gebürtige Kanadier Adam das Aeroplan-Programm von Air Canada: „Im Land hat fast jeder deren Mitgliedskarte im Portemonnaie.“ Dafür braucht der Lufthansa-Club neben viel Werbung auch neue Sammlerpartner im Handel bis zum Bäcker, der beim Kauf eines Baguettes eine Meile gutschreibt.

Wie viel Marge die Programme damit retten können, bleibt abzuwarten. In jedem Fall bliebe den Fluglinien, Anteile an Investoren zu verkaufen. Interessenten gebe es aus Sicht von Berater Mostert genug. „Neben American Express, das bereits heute zu den größten Meilenkäufern gehört, kämen auch Apple, Google oder Amazon infrage.“ Die Datenriesen drängen ins Geschäft mit der Mobilität und dürften für den Zugang zu Lufthansa-Top-Kunden viel Geld zahlen. ■