

**Jean-Peter Jansen**

## **Die zukünftige Entwicklung der Luftfracht**

---

Jean-Peter Jansen  
Vorstandsvorsitzender der Lufthansa Cargo AG

Die Luftfracht spielte in den Anfängen des zivilen Luftverkehrs die treibende Kraft. Vor allem Briefe und eilige Pakete wurden per Flugzeug transportiert und der Bereich entwickelte sich zu einer Triebfeder der Branche. In den folgenden Jahrzehnten wurde die Luftfracht durch das starke Wachstum im Passagierverkehr mehr und mehr zum Beiprodukt, welches in den Frachträumen der Passagierflugzeuge, den sogenannten Bellies, transportiert wurde. Durch die zunehmende Bedeutung der Luftfracht im internationalen Handel konnten sich neben den Passagierflugzeugflotten ab den 70er Jahren auch reine Frachterflotten etablieren.

Die Luftfrachtindustrie operiert in einem klassischen Wachstumsmarkt. Das Marktvolumen, gemessen an FTKT (Frachttonnenkilometer transportiert), ist in den vergangenen Jahren permanent angewachsen und es ist davon auszugehen, dass sich das Wachstum in den kommenden Jahren noch weiter beschleunigen wird. Die Terroranschläge des 11. September haben die Luftfrachtindustrie nur kurz von ihrem langfristigen Wachstumspfad abgebracht. Trotz permanenten und kontinuierlichen Wachstums des Gesamtmarktes werden sich einzelne Marktsegmente unterschiedlich entwickeln. Asien wird stärker wachsen als andere Regionen, der Anteil von High-Tech-Ware am Luftfrachtvolumen wird zunehmen und das Wachstum von Expressfracht wird größer als das von Standard Cargo sein.

Neben dem langfristigen, kontinuierlichen Wachstum ist die hohe Volatilität ein weiteres wesentliches Charakteristikum des Luftfrachtmarktes. Die Luftfrachtvolumina werden stark von der Konjunktur bestimmt und werden nicht umsonst oft als Frühindikator für wirtschaftliche Entwicklungen herangezogen. Es gibt starke Ausschläge sowohl nach oben als auch nach unten und es wird zur zentralen Herausforderung für Cargo Airlines, auf dem Wachstumspfad ein hohes Maß an Flexibilität zu behalten. Dazu gehört, im Aufschwung möglichst schnell die Kapazität aufstocken zu können und im Abschwung möglichst schnell die Kosten herunterfahren zu können.

So simpel es klingen mag: Der Hauptgrund für die Nutzung der Luftfracht liegt darin, Waren in kurzer Zeit über große Entfernungen transportieren zu können. Hierbei ist ein klarer Trend von ungeplanten Ereignissen

nissen hin zu geplanten Ereignissen zu erkennen. In der Vergangenheit wurde Luftfracht oft nur in Notfällen genutzt. Heute betrachten viele Unternehmen die Luftfracht als Teil ihrer gesamten Warenlogistikkette und sehen durch den Einsatz der Luftfracht Potentiale zur Wertschöpfung. Die Opportunitätskosten in Form von Zeit (z.B. Time to market in High-Tech-Branchen), Risiko (z.B. in der Wertfracht) und Kapitalbindung in den transportierten Waren bei Transport mit anderen Verkehrsträgern übersteigen die Luftfrachtkosten häufig um ein vielfaches. Oft lässt sich der Transport aus operativen Gründen auch nur mit Hilfe von Luftfracht realisieren, wie z.B. im Fall von Tiertransporten oder dem Transport leicht verderblicher Güter. Die klassische Air Cargo Transportkette Kunde – Spediteur – Airline – Spediteur – Kunde weist immer noch sehr viele Schnittstellen und fehlende Elemente auf. Der Endkunde muss im traditionellen Luftfrachtgeschäft im Durchschnitt 6 Tage auf den Erhalt seiner Ware warten. Im Expressgeschäft, welches aber noch nicht für alle Warenarten und –größen erschlossen ist, dauert der gesamte Vorgang 24 Stunden. Durch die vielen Schnittstellen in der Kette kommt es zur Wertvernichtung für den Kunden und aus diesem Grunde wird die Optimierung der gesamten Transportkette im Fokus der zukünftigen Entwicklung stehen.

Auf dem Luftfrachtmarkt gibt es vier große Anbieter-Gruppen, die um ihre Stellung im zukünftigen Markt kämpfen: die Luftfrachtgesellschaften, die Integratoren, die Spediteure und die Postgesellschaften. Die Luftfrachtgesellschaften sind international tätig, bilden Ihr Airport-to-Airport Luftfrachtangebot über Frachter und Belly-Kapazitäten ab und transportieren vornehmlich Standard Cargo sowie Expressprodukte. Die Integratoren sind ebenfalls international tätig, sind über die gesamte Door-to-Door Kette integriert und hochstandardisiert und transportieren vornehmlich Dokumente und Expresspakete. Die Spediteure sind international tätig, können ihr Angebot für See-, Land- und Luftfracht non-asset based darstellen und wickeln vornehmlich Standard Cargo ab. Die Postdienste sind national oder regional begrenzt tätig, sind zum großen Teil noch staatlich reguliert und transportieren hauptsächlich Briefe und Pakete. Somit sind alle Anbieter-Gruppen in unterschiedlichen Marktsegmenten

tätig, die nicht austauschbar sind, sich nicht 1:1 aufeinander übertragen lassen und auch nicht ohne weiteres ausdehnbar sind.

Wenn man den Lebenszyklus von logistischen Dienstleistungen betrachtet, dann befinden sich die verschiedenen Geschäftsmodelle auf verschiedenen Punkten der Kurve. Das Air Cargo Charter-Geschäft, welches seit ca. 30 Jahren besteht, ist bereits über die Sättigungsphase hinaus und muss sich neue Wachstumsperspektiven erschließen. Der Air Cargo Operator befindet sich in der Sättigungsphase und kann nur noch mit moderaten Wachstumsraten rechnen. Sowohl Charter Airlines als auch Air Cargo Operator sind hauptsächlich asset-getrieben. Die Integratoren dagegen sind asset- und informationsgetrieben, wachsen doppelt so schnell wie die Air Cargo Operator und haben aufgrund ihres relativ frühen Marktstadiums gute Wachstumsperspektiven. Die neuen Formen der logistischen Serviceleistungen sind fast komplett informationsgetrieben und besitzen, wenn sie sich erfolgreich am Markt durchsetzen können, hervorragende Wachstumsaussichten.

Mit Blick auf die Zukunft ist davon auszugehen, dass die Nachfrage nach integrierten Logistikleistungen weiter steigen wird. In Folge der Globalisierung und der weltweiten informationstechnologischen Vernetzung, dezentralisieren Unternehmen ihre Produktion, reduzieren Ihre Zulieferer und beginnen mit dem Outsourcing Ihrer Logistik. Dabei verlangen Sie zunehmend von ihren Logistik-Dienstleistern individuelle Transportlösungen, in denen die Ware zeitdefiniert und mit hoher Präzision durch integrierte weltweite Netzwerke läuft. Die Transporte sollen möglichst schnell abgewickelt werden und mit möglichst zeitnaher Information zu verfolgen sein. Den Logistik-Dienstleistern ermöglichen die Fortschritte in der Informationstechnologie, diesen Trends und Kundenanforderungen zu folgen. Durch weltweite IT-Integration lassen sich die Wertschöpfungsketten optimieren, durch Zunahme des eCommerce entsteht mehr Transparenz über die Marktteilnehmer.

Für die Logistik-Dienstleister ist es also wichtig, allein oder mit Partnern zunehmend integrierte Logistikleistungen anbieten zu können. Integration bedeutet in diesem Falle, aus der gesamten Transportkette überflüssige Tätigkeiten herauszunehmen und zusätzliche Werte für den Kunden

hinzuzufügen. Dazu ist es notwendig, die Transportkette ganzheitlich vom Lieferanten des Lieferanten bis hin zum Kunden des Kunden zu betrachten.

Neben der integrierten Logistikleistung verlangen globale Player auch globale Lösungen, denn Sie sind in ihrer Produktion genauso global und vernetzt wie in ihrer Kundenstruktur. In diesem Fall mit vielen Partnern zusammen gleichzeitig zu arbeiten hieße, Zeit, Geld und Know-how nicht optimal einzusetzen. Die Global Player möchten diese Lösungen also möglichst aus einer Hand, von wenigen Partnern, überall, mit gleicher Qualität und gleicher Connectivity einkaufen können.

Aus diesen Gründen suchen auch alle Player im Logistikmarkt nach mehrwerthaltigen Lösungen für Ihre Kunden. Die Postdienste versuchen, ihre Netze vor allem in Europa weiter auszubauen und mit anderen Logistikdienstleistungen zu nutzen (DPWN, France Post, etc.). Die Integrator versuchen neben den Standard-Expresslösungen zunehmend individuelle Kundenlösungen inkl. neuer Zusatzdienstleistungen anzubieten. Die Speditionen bauen auf individuelle, möglichst umfassende Lösungen (See, Land, Luft) in Form von Kontraktlogistik und die Airlines versuchen, globale und Standard-Lösungen (in Form von Service-Packages) für einzelne Kundengruppen anzubieten. Die Integratoren und die Spediteur-Airline-Kombinationen versuchen dabei, sich, aufgrund des erhöhten Renditepotentials immer weiter in Richtung SCM zu bewegen und dabei in das Segment sich neu formierender Logistiker oder 4<sup>th</sup> PL Companies einzudringen.

Dabei haben die Integratoren mit ihrem integrierten Geschäftsmodell eine bessere Ausgangsbasis als die klassische Spediteur-Airline Kombination im Standard Air Cargo-Bereich. Obwohl die Integratoren später gestartet sind, sind sie zum jetzigen Zeitpunkt schon eine Stufe weiter, da Sie „in house“ alles aus einer Hand auf globaler Basis anbieten können. Spediteure und Airlines haben die Schnittstellen-Beseitigung noch vor sich, müssen Ihren Markt weiter konsolidieren und vor allem den regionalen Fokus gegen einen globalen Ansatz austauschen, wenn Sie gegen die Integratoren bestehen wollen.

Als zentrale Herausforderung ergibt sich also für Cargo Airlines und Spediteure, global präsent zu sein, die Konsolidierung der Märkte voranzutreiben und dem Endkunden integrierte Produkte aus einer Hand anzubieten.

Viele Airlines sind zwar global tätig, dabei aber regional aufgestellt und meistens noch national gesteuert. Ihre Netze decken nur einzelne Regionen ab und weltweite Verbindungen werden nur punktuell angeboten – man kann also keineswegs von einem globalen Netz sprechen.

Für die großen Cargo Airlines sollte es aber Ziel sein, eine globale Netzabdeckung zu erreichen. Zumindest eine Abdeckung der Triade Nordamerika, Europa, Asien mit einem weltweiten Marktanteil von 20% ist anzustreben. Dabei sollte auch ein nahtloser Transport durch das gesamte Netzwerk sichergestellt werden.

Eine Vielzahl von Limitierungen verhindern allerdings diese, wie in anderen Industrien logische, Entwicklung. Noch immer verhindern Protektionismus und Staatsdominanz in den Airlines internationale Expansionsmöglichkeiten. Andere Hindernisse verbergen sich in der Form der Vergabe von Flugrechten und der Höhe der notwendigen Investitionen, um in einem neuen Markt Fuß zu fassen.

Dieser letzte Punkt ist nicht unerheblich, denn der Investitionsbedarf im Luftfrachtgeschäft ist massiv. Die reinen Flugzeuginvestitionen für den Ausbau des weltweiten Marktanteils um 1% belaufen sich auf ca. 600 Mio. US-\$. Hier sind noch nicht die notwendigen Investitionen in IT und am Boden sowie die Marktgewinnungsinvestitionen (Gewinnung von Marktanteilen der Konkurrenz) eingerechnet.

Aus eigener Kraft kann eine Airline diese Limitierungen nicht überwinden und Merger sind aufgrund protektionistischer Tendenzen nicht machbar. Die Lösung liegt in diesem Fall in horizontalen Allianzen, die den Zugang zu Märkten auch ohne Verkehrsrechte ermöglichen, den Investitionsaufwand aufgrund des gemeinsamen Investitionspools reduzieren und, ganz im Sinne der Kunden, die lokalen Stärken mit globaler Präsenz verbinden.

Der Veränderungsprozess auf dem Luftfrachtmarkt findet zwar zeitlich später, aber analog zum Passagierbereich statt. Das Frachgeschäft wird zurzeit zu einem großen Teil aus Frachtabteilungen der Passage-Airlines getrieben. Es gibt nur wenige eigenständige Cargo-Gesellschaften, aber die Tendenz ist deutlich steigend. Aus diesen eigenständigen Gesellschaften setzen sich dann auch verstärkt die neu entstehenden Frachtallianzen wie New Global Cargo und SkyTeam Cargo zusammen. Es ist zu erwarten, dass sich dieser Konzentrationsprozess über die nächsten Jahre fortsetzen wird.

Am Beispiel Lufthansa Cargo kann man diese Entwicklung sehr gut erkennen. 1995 wurde die Lufthansa Cargo als eigenständige Cargo-Gesellschaft im Lufthansa Konzern gegründet. Im Jahr 2000 folgte die Gründung der New Global Cargo Allianz zusammen mit den Partnern SAS Cargo und Singapore Airlines Cargo. In einem ersten Schritt hat die Allianz dann ihre innere Aufstellung vorangetrieben. Die ersten gemeinsamen Produkte wurden 2001 auf den Markt gebracht und im Jahr 2002 werden weitere Partner zur Vervollständigung der globalen Netzabdeckung folgen.

Eine zweite wichtige Herausforderung, die den klassischen Luftfrachtmarkt neben Globalisierung und Konsolidierung in Zukunft bestimmen wird ist die Integration der Wertschöpfungskette. Spediteure und Airlines müssen bei der Abwicklung der Transporte so zusammenarbeiten, also ob alles aus einer Hand käme. Erste wesentliche Voraussetzung hierfür ist die IT-Integration auf der Informationsseite. Die Partner und Kunden müssen konstant Zugriff auf die gleichen Informationen haben, um alle Vorgänge vorhersehbar und somit planbar zu machen. Die zweite wesentliche Voraussetzung für die Integration der Wertschöpfungskette ist die Schaffung von harmonisierten Standards und Prozessen zwischen Spediteuren, Airlines und Kunden, damit der physische Warenstrom zwischen allen Beteiligten nahtlos abgebildet werden kann.

In der Zukunft ist in einem weiteren Schritt auch die Entstehung eines Full Service Providers denkbar, der komplette Door-to-Door Transportketten von Dokumenten/Briefen bis hin zu heavy standard cargo abdecken kann. Dieser Full Service Provider würde neben dem kompletten

Supply Chain Management auch weitere Zusatzdienstleistungen abdecken. Der Kunde bekäme so seine kompletten Logistikbedürfnisse aus einer Hand. Ein solcher Full Service Provider würde wahrscheinlich nicht virtuell aufgestellt sein, sondern eine spezielle asset- und informationsbasierte Eigentums- und Management-Struktur haben.

Neben dem Vorantreiben der horizontalen Allianzen mit Airlines bedeutet die Herausforderung der Integration der Wertschöpfungskette für Lufthansa Cargo, die vertikale Zusammenarbeit mit globalen Spediteuren sowie mit DPWN und DHL zu forcieren und dadurch die Airport-to-Airport Wertschöpfungskette zu verlängern. Am Integrator DHL hält die Lufthansa Cargo einen Anteil von 25%. Mit der Deutschen Post, die weitere 50,1% der Anteile an DHL hält, wird verstärkt an der Integration im Kerngeschäft Express/Airport-to-Airport gearbeitet.

Weitere Gebiete der Zusammenarbeit umfassen SCM und den Bereich eBusiness. Im Rahmen des Business Partnership Programs arbeitet die Lufthansa Cargo auch an der vertikalen Integration mit globalen Speditionen. Dabei werden System-Partnerschaften mit den Global Partners angestrebt, um den Endkunden individuelle und integrierte Logistiklösungen anbieten zu können.

Ziel dieser Bemühungen ist es, die Anfangs erwähnten Durchlaufzeiten der gesamten Transportkette von durchschnittlich 6 Tagen auf 3 Tage zu verkürzen und somit neue Standards für weltweite Lieferungen in der klassischen Luftfrachtindustrie zu setzen.

Für die Zukunft bleiben durch die Trends Globalisierung, Konsolidierung und Integration umfassende Weiterentwicklungen auf dem Luftfrachtmarkt zu erwarten. Aller Voraussicht nach werden sich wahrscheinlich 3-4 Mega-Frachtallianzen mit globaler Netzabdeckung entwickeln. Auf der vertikalen Seite wird es zu einer Verstärkung der Spediteur/Airline Integration evtl. bis hin zu Mergern kommen und es ist ebenfalls zu erwarten, dass die Integrator – Spediteur/Airline-Welten zusammenwachsen werden. Man kann ebenfalls davon ausgehen, dass in den nächsten Jahren erste globale Vollanbieter entstehen werden, die alle Logistikanforderungen der Endkunden aus einer Hand bedienen können.