<h1>Southwestern Charme – wie die texanische Fluggesellschaft zum weltweit ersten und grössten Billigflieger wurde</h1>

<p>Blauer Rumpf, rot-oranges Heck – das sind wohl die markantesten Auffälligkeiten des US-amerikanischen Billigfliegers <i>Southwest Airlines</i> der in 2017 mit über 150 Millionen transportierten Passagieren (1) zur grössten Fluggesellschaft der Welt gezählt wird. Auch wenn die Airline hierzulande nahezu unbekannt ist, stellt diese seit ihrer Gründung in den 1970er-Jahren quasi das Mass aller Dinge in puncto Zuverlässigkeit, Kundenkomfort sowie Preiskampf (Low-Cost-Prinzip) dar. Das Fliegen von auch sehr kurzen Strecken ist dank Southwest Airlines überhaupt erst salonfähig geworden.<br>

<p>Die Geschichte der aktuell wohl grössten Fluggesellschaft der Welt geht auf das Jahr 1967 zurück, wo diese in Dallas zunächst gegründet wurde, ihren Flugbetrieb aufgrund gerichtlicher Auseinandersetzungen jedoch erst im Jahre 1971 – also 4 Jahre später – aufnehmen konnte. Als Gründungsväter gelten die texanischen Geschäftsleute Herbert D. Kelleher und Rollin King, die den angetreten waren, um den inneramerikanischen Flugmarkt zu revolutionieren. Als grösstes Hindernis standen den beiden Gründern strikte Regulierungen durch die US-Luftfahrtbehörde im Wege, die den bis dato grössten Fluggesellschaften wie zum Beispiel American Airlines, United Airlines sowie Delta Airlines die Betriebsaufnahme für inneramerikanische Linie erschwerte. Und so kam es dazu, dass der neuen Southwest Airlines der Flugbetrieb zunächst 4 Jahre verwehrt wurde. Am 18. Juni 1971 (2) konnte der Flugbetrieb schliesslich mithilfe von drei Boeing 737-200 aufgenommen werden. Als Heimatflughafen galt Dallas Love Field – von hier aus wurden zunächst zwei weitere Destinationen in Texas (Houston und San Antonio) angeflogen. Da sich das Geschäftsmodell etablierte und die Fluggesellschaft weitere Flugzeuge orderte, konnte der Flugbetrieb wenige Jahre später, und zwar 1979 auf Destinationen innerhalb der US-Bundesstaaten Louisiana, Arizona, New Mexico, Nevada sowie Oklahoma und Kalifornien ausgeweitet werden.</p>

<h2>Ein damals brandneues Konzept</h2>

<p>Das Konzept der Southwest Airlines unterschied sich dabei stark von ihren damaligen Konkurrenten: Angeboten wurden stellenweise sehr kurze Strecken die mit preisgünstigen sowie unbegrenzten Tarifen veranschlagt wurden. Hinzu kam die bis dato unbekannt hohe Taktdichte der einzelnen Fluglinien, die darüber hinaus durch eine ausgezeichnete Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit glänzten. Um den Ticketpreis weiter nach unten drücken zu können, verzichtete man auf bis dahin alteingesessene Routinen wie beispielsweise das Servieren von Getränken oder Snacks, das Beharren auf fest zugewiesenen Sitzplätzen sowie die Möglichkeit, das Reisende potenzielle Anschlussflüge erreichen können. Als Zielgruppe nahm man damit einen ganz anderen Schlag an Reisenden in den Fokus – vor allem Geschäftsreisende und Kunden, die gern das Flugzeug nutzten, anstatt sich auf langwierige Autofahrten zwischen zunächst drei texanischen Metropolen einzulassen. Gemäss den Aussagen eines der beiden Gründer lautete Motto der Southwest Airlines damit von Anfang an: „Wir stehen nicht mit anderen Fluggesellschaften in Konkurrenz, wir konkurrieren hauptsächlich mit dem Interstate-Verkehr auf dem Boden!“ (3).</p>

<h2>Schwarze Zahlen liessen nicht lang auf sich warten</h2>

<p>Das erste Mal schwarze Zahlen schrieb das Unternehmen bereits im Jahre 1973 – ab da konnte dieser vorteilhafte Umstand Jahr für Jahr wiederholt werden (4). Das stetige Wachstum setzte sich dabei trotz der bestehenden Regulierungsvorschriften fort – diese wurden jedoch im Jahre 1978 aufgehoben. AB da konzentrierte man sich bei Southwest Airlines dann auf Routen, die bisweilen unbedingt geblieben waren, bei denen man sich jedoch mit vergleichsweise wenig Aufwand einen hohen Marktanteil sichern konnte. Direkte Konkurrenz vor Ort räumte man sich zudem mit einem kleinen Trick aus dem Wege: Und zwar setzte Southwest Airlines eher auf kleinere Flughäfen, die jedoch in der Nähe von grossen Städten lagen. Als Paradebeispiel hierfür kann zum Beispiel der MacArthur Airport auf Long Island genannt werden, der etwa 70 Kilometer vom Stadtzentrum New York City’s entfernt liegt (5). Bis zum Jahr 2002 stieg die Southwest Airlines mit dieser Taktik zur zunächst viertgrössten, US-amerikanischen Fluggesellschaft auf – gemessen an den Fluggastzahlen gleichbedeutend zur viertgrössten der Welt (6). Mittlerweile bedient die Southwest Airlines sogar rund 90 Prozent aller Inlandsflüge in den USA und gilt damit als wahrer Inbegriff einer Low-Cost-Airline innerhalb der Vereinigten Staaten (7).</p>

<h2>Eine Fluggesellschaft der Superlative</h2>

<p>Gemessen an ihrem Alter ist die Southwest Airlines die aktuell <i>älteste, noch existierende Airline der Welt</i>. Bis zum Jahr 2019 fuhr die Southwest Airline bisweilen <i>jedes Jahr Gewinne ein</i> – erst die im Jahr 2020 aufgekommene Corona-Krise unterbrach erstmals die jahrzehntelange Erfolgssträhne. Aktuell umfasst der Flugzeugbestand von Southwest Airlines genau 731 Flugzeuge – weitere 29 Stück sind in Planung (8). In ihrer Flotte bewegt die Southwest Airlines ausnahmslos den Flugzeugtyp Boeing 737 – künftig möchte das Unternehmen jedoch auch auf Flugzeuge des Herstellers <i>Airbus</i> setzen (9).<br>

<p>Und noch ein Highlight bei Southwest Airlines: Das <i>Rapid Rewards</i>-Vielfliegerprogramm. Das Programm an sich besteht seit dem Jahr 1987 und bietet Vielfliegern attraktive Rabatte auf die insgesamt über 4.000 täglichen Flüge der Airline. Mit mehr als 103 Flugzielen in insgesamt 11 Ländern können Kunden Treuepunkte sammeln und diese dann gegen kostenlose Flüge eintauschen sowie gegen weitere Privilegien wie beispielsweise <i>Priority Boardings</i> und <i>25 Prozent Rabatt auf alle Flüge</i> (10). Mit diesen Massnahmen erreicht die Gesellschaft bisweilen erfolgreich, sich einen grossen Stamm an Kunden bei der Stange zu halten und Treue zu belohnen.<br>

<p>Erwähnenswert sind an dieser Stelle auch die für Fluggäste vorteilhaften Gepäckbestimmungen der Airline. Denn anders als bei anderen Fluggesellschaften verzichtet man bei Southwest Airlines auf die zusätzliche Berechnung von Gepäckkosten – Gepäckstücke bis einschliesslich 22,5 Kilogramm Gesamtgewicht (oder 50 Pfund) können beispielsweise kostenlos mittransportiert werden (11). Handgepäck wie zum Beispiel Rucksäcke, Kameras, Laptops oder kleinere Taschen ist prinzipiell kostenlos, Übergepäck mit bis zu 45 Kilogramm Gesamtgewicht (oder 100 Pfund) sowie 80 Zoll Maximalgrösse schlägt hingegen mit immer noch passablen 75 US-Dollar zu Buche (12).</p>

<h2>Wie die Southwest Airlines mit der Corona-Pandemie umgeht</h2>

<p>Auch bei der Southwest Airlines verursacht die einhaltende <i>Corona-Krise</i> schwere Schäden. Gemäss den Aussagen der US-amerikanischen Fluggesellschaft stünden bis zu 6.828 Jobs auf der Kippe (13). Zunächst drohe Beschäftigen wohl ab März ein Zwangsurlaub, bis die Lage entschieden sei. Im dritten Quartal 2020 fuhr Southwest Airlines zudem einen Verlust in Höhe von rund 1,2 Milliarden US-Dollar ein (14) – und das erstmalig in der Unternehmensgeschichte. Auch der Umsatz brach entsprechend ein – etwa 68 Prozent Umsatzeinbusen musste Southwest Airlines bisweilen als schlimmstes Quartal seit Corona-Ausbruch verzeichnen. Angesichts der Umsatz- und Gewinneinbusen, denen sich Southwest Airlines – wie viele andere, etablierte Airlines auch – gegenüberstehen sehen, reagiert die Fluggesellschaft darauf vor allem mit Kostensenkungen. Das ohnehin schon enge Kostenkonstrukt wird im Zuge der Krise weiter gestutzt.<br>

<p>Staatshilfen der US-Regierung sicherten der renommierten Billig-Airline zunächst das Überleben – rund 3,3 Milliarden US-Dollar erhielt Southwest Airlines im Zuge der Corona-Pandemie von der US-Regierung, wovon allerdings rund 990 Millionen US-Dollar zurückbezahlt werden müssen (15). Neuliche Hilfsangebote in Höhe von weiteren 2,8 Milliarden US-Dollar wurden vom Management der Fluggesellschaft kürzlich sogar abgelehnt. Um sich nun aus der Krise herauszuwinden, setzt Konzernchef <i>Gary Kelly</i> nun auf einen harten Sparkurs. Neben der angesprochenen Kündigungswelle, der sich das Unternehmen gegenüberstehen sieht, wird auch die Flugzeugbeschaffung völlig neu überdacht. Günstige Angebote erhielte das Unternehmen bisweilen vor allem aus Europa, wo der Flugzeughersteller <i>Airbus</i> das Unternehmen als künftigen Kunden gewinnen möchte. Machte Southwest Airlines zu Beginn der Krise rund 50 Millionen US-Dollar pro Tag an Verlusten, so konnte dieser Wert innerhalb der vergangenen Monate auf immerhin nur noch 20 Millionen US-Dollar Verlust pro Tag reduziert werden (16). Weitere Einsparungen sollten nebst Kündigungen auch durch die Inanspruchnahme von vorzeitigem, bezahlten Urlaub, Ruheständen oder Abfindungszahlungen ermöglicht werden.<br>

<p>Neben den genannten Sparmassnahmen verfolgt Southwest Airlines auch in den harten Zeiten von Corona einen ausgesprochen kundenfreundlichen Ansatz. Insofern Reisende von einem EU-Flughafen abliegen und einen Anschlussflug mit Southwest Airlines gebucht haben (und eine der beiden Flüge fällt aus), können sich diese über eine Rückerstattung freuen – und dass, obwohl es sich bei der Southwest Airlines um keine europäische Fluggesellschaft gemäss Fluggastrechtverordnung EC 261 handelt (17). Und auch sonst wird darauf geachtet, den Kunden trotz der bestehenden Umstände so gut es geht zu bedienen. Auf ihrer Webseite wirbt Southwest Airlines aktuell mit einem <i>Special Update Regarding 2020 Coronavirus Pandemic (COVID-19)</i>, bei welchem Fluggäste bei Flugreisen über 250 Meilen (oder rund 400 Kilometer) Länge dennoch mit Snacks und Getränke n versorgt werden. Auch Sicherheitsgründen ist das Service-Angebot bei kürzeren Strecken jedoch weitgehend abgespeckt (18).</p>

<h2>Southwest Airlines – die wichtigsten Erfolgsfaktoren der Fluggesellschaft</h2>

<p>Die Historie der weltweit grössten Billigfluggesellschaft ist überaus beeindruckend. Mit ihrer über 50-jährigen Bestehensgeschichte konnte die Southwest Airlines rekordverdächtige 127 Quartale am Stück positive Zahlen einfahren. Rund 100 Millionen Fluggäste bedient das Unternehmen bisweilen jährlich. Anhand ihrer Marktkapitalisierung ist die Southwest Airlines mit rund 26,5 Milliarden US-Dollar grösser als ihre schärfsten Konkurrenten American Airlines, United Airlines, Delta Airlines sowie Continental, US Airways und Northwest zusammen (19). Doch wo genau liegen die Erfolgsfaktoren der aktuell grössten Billig-Airline der Welt? Im Folgenden wurden die <i>7 wichtigsten Erfolgsfaktoren</i> einmal übersichtlich zusammengetragen.</p>

<h3>Ein Flugzeugtyp für alle Fälle</h3>

<p>Mit seinen mehr als 700 Flugzeugtypen (und rund 30 weiteren in Planung) setzte Southwest Airlines bis dato ausnahmslos auf den zuverlässigen und preisgünstigen Flugzeugtyp <i>Boeing 737</i>. Das sorgt natürlich dafür, dass grössere Mengen des Flugzeugs zu kleineren Preisen beim Hersteller geordert werden können. Ebenfalls standardisiert ein und derselbe Flugzeugtyp die Lager-, Wartungs- und Schulungskosten. Ersatzteile müssen immer nur für einen Flugzeugtyp bestellt werden. Piloten, die nur Kenntnisse in Bezug auf einen Flugzeugtyp vorweisen können, sind gehaltsmässig in der Regel auch preiswerter zu engagieren. Die entsprechenden Einsparungen reicht Southwest Airlines in Form von günstigen Ticketpreisen direkt an seine Fluggäste weiter.</p>

<h3>Nur Direktflüge und keinerlei Hubs</h3>

<p>Da Flugzeuge nur dann rentabel sind, wenn diese auch tatsächlich in der Luft sind, erspart sich das Unternehmen unnötige und kostenintensive Zwischenstopps in grösseren Hubs. Southwest Airlines setzt hier auf kleinere Regionalflughäfen unweit grosser Metropolen, die auch weniger Flughafengebühren veranschlagen.</p>

<h3>Weniger „Schnickschnack“ und eine sehr schnelle Abwicklung</h3>

<p>Während das Boarding bei konkurrierenden Airlines 90 Minuten dauert, wurde jenes bei der Southwest Airlines auf gerade einmal 20 Minuten gekürzt – dies wird vor allem erst durch jenen Umstand möglich, dass vorrangig Inlandsflüge bedient werden. Auch können seitens des Fluggasts keinerlei Reservierungen vorgenommen werden – „first come, first serve“ lautet das Motto. Ebenfalls verzichtet wird bei Kurzstrecken auf das Servieren von kostenlosen Getränken oder Snacks.</p>

<h3>Unkompliziertes Preismodell</h3>

<p>Da Kunden versteckte Kosten hassen, verzichtet Southwest Airlines einfach darauf. Aus diesem Grund gibt es bei der Southwest Airlines auch keinerlei Umbuchungskosten, Spritaufschläge oder Ähnliches. Der potenzielle Fluggast kann sich somit auf faire und stabile Flugpreise verlassen.</p>

<h3>Starkes Management mit nur sehr wenigen Hierarchieebenen</h3>

<p>Das ausgewählte Top-Managementteam von Southwest Airlines wird vor allem an ihrer Produktivität gemessen. Entsprechend gross sind die Entscheidungsspielräume der Manager bei Southwest, beziehungsweise sind die Fluktuationsraten vergleichsweise niedrig.</p>

<h3>Gute Verdienstmöglichkeiten für langjährige Mitarbeiter</h3>

<p>Die Arbeitsbedingungen bei Southwest Airlines sind zunächst überdurchschnittlich gut. Die Fluggesellschaft kennt somit seit Jahren keinerlei Streiks mehr – obwohl die meisten Mitarbeiter Gewerkschaftsmitglieder sind. Da keine personalintensiven Dienstleistungen zu den Flügen angeboten werden, sind die entsprechenden Personalkosten pro Fluggast relativ gering.</p>

<h3>Southwest Airlines verfolgt eine intelligente Einkaufspolitik</h3>

<p>Da Treibstoff ein grosser Kostenfaktor einer Airline darstellt, engagiert Southwest Airlines ein Team aus erfahrenen Einkäufern, die selbst kleinste Kursschwankungen an den Terminmärkten ausnutzen. Southwest Airlines kauft dadurch Treibstoff zu <i>überdurchschnittlich niedrigen Kosten</i> ein. Einem Preisführer wie Southwest Airlines wird es damit erst möglich, sich auch in schwierigen Zeiten gut über Wasser zu halten. Verbessern sich die wirtschaftlichen Zeiten wieder, kann Southwest Airlines zudem auf einen entsprechenden Puffer zurückgreifen, um Kunden erneut gute Einstiegsangebote zu offerieren; um der Konkurrenz somit Kunden abzujagen.</p>

Quellen:

(1) https://www.urlaubspiraten.de/tourismus/airlines/southwest-airlines, (Stand: 08.02.2021, 6:39 Uhr)

(2) https://de.wikipedia.org/wiki/Southwest\_Airlines, (Stand: 08.02.2021, 6:49 Uhr)

(3) Doganis 2001, S. 128

(4) Southwest Airlines (2007b)

(5) https://www.grin.com/document/91183, (Stand: 08.02.2021, 7:31 Uhr)

(6) Ebenda.

(7) Knorr & Arndt (2005), S. 146

(8) https://www.planespotters.net/airline/Southwest-Airlines, (Stand: 08.02.2021, 7:45 Uhr)

(9) https://www.flugrevue.de/zivil/a220-im-fokus-warum-southwest-erstmals-bei-airbus-kaufen-koennte/, (Stand: 08.02.2021, 7:47 Uhr)

(10) https://portalfamososbr.com/de/pages/9212-southwest-rapid-rewards-program-guide, (Stand: 08.02.2021, 7:53 Uhr)

(11) https://www.fluggesellschaft.de/fluggesellschaften/6163-southwest-airlines, (Stand: 08.02.2021, 7:56 Uhr)

(12) https://www.urlaubspiraten.de/tourismus/airlines/southwest-airlines, (Stand: 08.02.2021, 7:58 Uhr)

https://www.suedostschweiz.ch/wirtschaft/2020-12-04/southwest-airlines-warnt-mitarbeiter-tausende-jobs-in-gefahr, (Stand: 09.02.2021, 6:41 Uhr)

(14) https://www.airliners.de/auch-american-airlines-milliardenverlust-quartal/57901, (Stand: 09.02.2021, 6:44 Uhr)

(15) https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/luftfahrt-so-managen-die-billigairlines-die-pandemie/26301742.html?ticket=ST-2621394-d0M09whh7xme5YZBNNdo-ap5, (Stand: 09.02.2021, 6:51 Uhr)

(16) https://www.aerotelegraph.com/southwest-verzichtet-auf-weiteres-staatsgeld, (Stand: 09.02.2021, 6:56 Uhr)

(17) https://www.airhelp.com/de/airlines/southwest-airlines/, (Stand: 09.02.2021, 7:03 Uhr)

(18) https://www.southwest.com/html/customer-service/inflight-experience/, (Stand: 09.02.2021, 7:09 Uhr)

(19) https://www.best-practice-business.de/blog/erfolgsfaktoren/2008/08/25/erfolgsgeheimnisse-von-southwest-airlines/, (Stand: 09.02.2021, 7:33 Uhr)