

## **Relationship Marketing bei der Japan Airlines**

Pierre Weydert

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für die japanische Zivilluftfahrt haben sich im Laufe der vergangenen fünfzehn Jahre grundlegend verändert. Nachdem der japanische Staat seit den 1950er Jahren mittels einer Fülle regulatorischer Bestimmungen die Wettbewerbssituation in der Airline-Branche erheblich beeinflusst und dadurch ein künstliches Oligopol geschaffen hatte, willigte er Mitte der 1980er Jahre unter sowohl nationalem wie internationalen Druck in eine schrittweise zu erfolgende Deregulierung der Branche ein. Als Folge dieses Entscheids hatten die vormals in einem ökonomisch streng regulierten Umfeld operierenden japanischen Fluggesellschaften ihre Geschäftstätigkeiten neu auszurichten und kamen nicht umhin, insbesondere die Gestaltung ihrer Marketingaktivitäten zu überdenken. Auf keine andere Airline trifft diese Feststellung mehr zu als auf Japan Airlines, die sich bis zu ihrer Privatisierung 1987 rund dreissig Jahre lang zu wechselnden Anteilen in staatlichem Besitz befunden hatte und dabei ihrer betriebswirtschaftlichen Unabhängigkeit zu weiten Teilen verlustig gegangen war.

Das Management der Japan Airlines bekundete Mühe mit den veränderten wirtschaftlichen Realitäten und vermochte sich erst nicht an die Konkurrenz zu gewöhnen, die seit der Implementierung der ersten Massnahmen zur Deregulierung der Branche insbesondere auf den stark beflogenen Haupttrouten zwischen den Metropolregionen Japans und auf beliebten internationalen Strecken eingesetzt hatte. Erst zu Beginn der 1990er Jahre wurde das Steuer herumgerissen und mit der Ankündigung des ersten Programms zur Steigerung der Kundenzufriedenheit die Gestaltung der Marketingaktivitäten neu definiert. Heute arbeitet Japan Airlines laut eigenen Aussagen nach wie vor an einer vollständigen Implementierung des Relationship Marketing-Konzepts, auf das man Mitte der 1990er Jahre aufmerksam geworden war und als geeignetes Fundament für die betriebswirtschaftliche Ausrichtung der Unternehmung befunden hatte.

Das Ziel der Arbeit besteht nun darin, festzustellen, ob sich der Relationship Marketing-Ansatz für eine Anwendung in der japanischen Airline-Branche überhaupt eignet, und wie weit sich Japan Airlines auf ihrem Weg der angeblichen Implementierung des Konzepts bis anhin fortbewegt hat; bei der Beantwortung der zweiten Frage wird der Analysegegenstand aus Platzgründen auf die zwei «Partnerschaften» erstens zwischen der Unternehmung und dem Endkunden sowie zweitens zwischen der Unternehmung und ihren Mitarbeitern eingeschränkt.

Wie die Analyse der japanischen Airline-Branche ergibt, erscheint eine Anwendung des Relationship Marketing-Konzepts in diesem Umfeld als sinnvoll, da sich angesichts der

immer noch oligopolartigen Struktur der Branche, der zunehmenden Konkurrenz auf den lukrativen Haupttrouten und dem grundsätzlich geringen Differenzierungspotential von Dienstleistungen im Rahmen eines langfristigen Beziehungsmanagements neue Möglichkeiten zur Bindung von Kunden an die Unternehmung eröffnen.

Tatsächlich hat das Management von Japan Airlines bereits grosse Arbeit geleistet, um die Neuausrichtung der Fluggesellschaft entsprechend den Inhalten des Relationship Marketings zu realisieren. Am bemerkenswertesten dabei ist der Werdegang der Unternehmungskultur, die unter der Anleitung des Managements von einem Konglomerat aus Selbstzufriedenheit und Desinteresse am Kunden auf eine Service-Kultur umgepolt wurde. Diese Transformation war nur möglich, indem Managementebenen eliminiert und Mitarbeiter entlassen wurden, die sich mit dem Kulturwechsel nicht hatten anfreunden können. Im Gleichschritt mit der Neuformung der Kultur wurde der Informationsfluss innerhalb der Unternehmung zwischen dem Management und der Belegschaft verbessert, und das Personal erhielt weitreichende Kompetenzen zwecks Optimierung der Leistungserstellung; einzig die Entlohnung der Belegschaft ist vom Bestreben nach Zufriedenstellen und Zurückbehalten von Kunden in einem Masse losgelöst, das die Implementierung des Relationship Marketing-Ansatzes zu gefährden scheint.

Um eine Partnerschaft zwischen der Unternehmung und den Endkunden aufzubauen und zu festigen, ergänzte auch Japan Airlines Mitte der 1990er Jahre ihr Leistungsangebot mit einem Vielfliegerprogramm, welches die Kunden über das Auferlegen von Umstellungskosten vom Wechsel zur Konkurrenz abhalten soll. Allerdings bieten sowohl die zweit- wie die drittgrösste Airline Japans ähnlich aufgebaute Vielfliegerprogramme an, so dass das Differenzierungspotential dieser Marketing-Instrumente nicht effizient genutzt werden kann. Wenigstens lassen sich die persönlichen Daten der Mitglieder des Vielfliegerprogramms im eigens entwickelten Computer-Reservationssystem speichern und über die geschickte Marktsegmentierung zur Formulierung individuell geformter Marketingstrategien verwenden.

Hinsichtlich der Beziehung zwischen der Unternehmung und ihren Angestellten hat das Management von Japan Airlines ein Vielzahl von Massnahmen getroffen, die unter der Bezeichnung des internen Marketings die Wichtigkeit einer zufriedenen und gut informierten Belegschaft erkennen lassen. Das Management gewährt den Angestellten heute wesentlich mehr Freiheit als noch vor fünfzehn Jahren, appelliert an Eigenverantwortung und setzt auf die positiven Effekte von Teamwork. Erstmals in der Firmengeschichte bemüht sich das Management mit Erfolg um eine Behandlung der Belegschaft in einer Weise, die im Vergleich zum Auftreten gegenüber externen Kunden nichts vermissen lässt.

Alles in allem befindet sich Japan Airlines im Rahmen ihrer Bemühungen zur Implementierung des Relationship Marketing-Konzepts auf dem richtigen Weg. Nur die Art und Weise der Entlohnung der Belegschaft lässt wie schon gesagt zu wünschen übrig, und sollte das Management in dieser Angelegenheit nicht von den antiquierten Leistungslohnsystemen abkommen, so ist ein Scheitern der Implementierungsbemühungen nicht undenkbar.