

Zur Effektivität möglicher Kooperationsformen im liberalisierten europäischen Luftverkehr – eine empirische Analyse

VON MIRKO SCHNELL, FRANKFURT

1. Effektivität von Luftverkehrskooperationen nach der Liberalisierung als Forschungsobjekt

Im Gegensatz zur Liberalisierung des US-Luftverkehrsmarktes wurde der Luftverkehr in der EU, Norwegen und Island schrittweise dereguliert.¹ So räumte der Gesetzgeber den Airlines seit Januar 1988 nach und nach mehr Gestaltungsraum bei der Preissetzung, dem Sitzplatzangebot sowie der Routenplanung ein. Der letzte Schritt der Liberalisierung im April 1997 ermöglicht den europäischen² Fluggesellschaften die Nutzung der sogenannten neunten Freiheit des Luftverkehrs und somit das Anbieten von Kabinenverkehr. Damit sind alle Einschränkungen im Zusammenhang mit Inlandsflügen aufgehoben, d.h. europäische Fluggesellschaften dürfen nun jede Route innerhalb der EU, Norwegen und Island anbieten. Folglich haben sich die Rahmenbedingungen für die europäischen Luftverkehrsgesellschaften mit der Liberalisierung weitreichend geändert. Zum einen haben die Airlines heute mehr Freiheiten bei ihrem Auftreten am Markt als früher. Zum anderen sehen sie sich einem verstärkten Wettbewerb ausgesetzt.³ Dieser Wettbewerb fördert eine volkswirtschaftliche Effizienzsteigerung und läßt so die Gewinnmarge je Sitzplatzkilometer schrumpfen. Ceteris paribus sinkt damit der Gewinn einer europäischen Airline. Dieser Effekt gefährdet das Oberziel einer Fluggesellschaft, welches hier als das Realisieren der finanziellen Ziele definiert wurde.⁴ Denn das Umsetzen der finanziellen Ziele stellt langfristig die *conditio sine*

Anschrift des Verfassers:

Mirko Schnell (Dipl.-Kfm, Dipl.-Verkehrswirt, M.Phil.)
Deutsche VerkehrsBank AG
Friedrich-Ebert-Anlage 2-14
60325 Frankfurt/Main

¹ Die Liberalisierungspakete der EU wurden zeitlich versetzt auf die EFTA-Staaten ausgedehnt (vgl. Eiser-
mann, 1995, S. 291), von denen nur Island und Norwegen zum heutigen Zeitpunkt nicht Mitglied in der EU
sind.

² Wenn im folgenden von europäischen Fluggesellschaften gesprochen wird, sind damit Airlines aus der EU,
Norwegen und Island gemeint.

³ Vgl. Schnell (1999).

⁴ Die in Abschnitt 4 vorgestellte Umfrage unter europäischen Airline-Managern stellte demgemäß die Frage:
"Which of the following items do you consider the most effective means to achieve your company's financial
objectives (e.g. operating profit) in the EU market (incl. Iceland/Norway)?"

qua non für das wirtschaftliche Überleben einer Fluggesellschaft dar⁵ - nicht profitabel arbeitende Airlines scheiden mittelfristig aus dem Markt aus.⁶

In Analogie zum US-amerikanischen Luftverkehrsmarkt, wo sich die im Markt verbliebenen US-amerikanischen Airlines mit unterschiedlichen Strategien gegenüber der Konkurrenz behauptet haben⁷, werden die europäischen Airlines verschiedenartige Maßnahmen ergreifen, um auf die veränderten Rahmenbedingungen zu reagieren und um am Markt zu bestehen. Denn Strategien können nicht den Anspruch der allgemeinen Vorteilhaftigkeit erheben. Dies rührt zum einen daher, daß die Bewertung der Optimalität einer Strategie anhand allgemeingültiger wie auch unternehmensindividueller Faktoren zu erfolgen hat.⁸ So gelten die regulatorischen Rahmenbedingungen für alle europäischen Fluggesellschaften gleichermaßen, während die Stärken und Schwächen einer einzelnen Airline per Definition nur auf diese zutreffen. Zum anderen gibt es nicht die eine Strategie, sondern mehrere Strategien, die komplementär nebeneinander stehen.⁹ Angesichts der Vielzahl der möglichen Strategien konzentriert sich dieser Artikel auf Kooperationen zwischen Fluggesellschaften. Dabei erhebt dieser Aufsatz keinen Anspruch auf die Behandlung aller denkbaren Kooperationsformen. Die Auswahl der Maßnahmen orientiert sich vielmehr an der beobachteten Entwicklung im liberalisierten US-amerikanischen Luftverkehr und an der sich abzeichnenden Entwicklung in Europa.

Aus diesen Überlegungen ergeben sich für diese Arbeit folgende Forschungsfragen:

- Mit welchen Kooperationsformen versuchen europäische Luftverkehrsgesellschaften im liberalisierten Markt zu bestehen ?
- Welche offensichtlichen Unterschiede hinsichtlich dieser Kooperationsformen gibt es zum US-Luftverkehrsmarkt und worauf sind sie zurückzuführen ?
- Gibt es Unterschiede aus Sicht der Fluggesellschaften hinsichtlich der Wirksamkeit der Kooperationsformen ?
- Betrachten alle europäischen Airlines eine bestimmte Kooperationsformen als gleich effektiv ?
- Welche Erklärungen gibt es für mögliche gegensätzliche Ansichten zwischen den Fluggesellschaften ?

⁵ Das wirtschaftliche Überleben wird hier als Metaziel einer Fluggesellschaft verstanden.

⁶ Von Januar 1993 bis April 1999 stellten 129 Linienfluggesellschaften aus der EU ihre Verkehrsleistungen vollständig ein (vgl. AEA, 1999, S. 7).

⁷ Vgl. Krahn (1994, S. 53).

⁸ Siehe dazu beispielsweise die Vorgehensweise bei der Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) (vgl. Macharzina, 1995, S. 329ff).

⁹ Vgl. Schertler (1995, S. 103).

Bisherige wissenschaftliche Untersuchungen versuchten nicht, einen wesentlichen Erklärungsbeitrag zu diesen Ziel-Mittel-Beziehungen und Ursache-Wirkung-Beziehungen zu liefern. Diese Arbeit setzt sich daher zum Ziel, diese Fragen zu beantworten, um einen wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn zu liefern.¹⁰ Dazu ist dieser Artikel wie folgt aufgebaut. Abschnitt 2 leitet zum einen die allgemeinen möglichen Folgen einer Liberalisierung für den Wettbewerb und das Verhalten der Anbieter ab. Zum anderen werden dort die Liberalisierungsmaßnahmen im europäischen Luftverkehr skizziert. Anschließend diskutiert Abschnitt 3 die unternehmensinternen und marktwirksamen Effekte möglicher Kooperationsformen. Darauf aufbauend erörtert Abschnitt 4 die Ergebnisse einer Umfrage unter Airline-Managern zu den in Abschnitt 3 dargestellten Kooperationsmöglichkeiten.

2. Wettbewerbseffekte der Liberalisierung des europäischen Luftverkehrs

Wenn mögliche Funktionsstörungen des freien Marktes zu geringerer Ineffizienz führen als eventuelle Steuerungsdefizite bei Regulierung des Marktes, ist die Liberalisierung dieses Marktes anzustreben.¹¹ Eine Liberalisierung hat entweder den schrittweisen Abbau oder die sofortige und vollständige Beseitigung aller Regulierungseingriffe zum Inhalt.¹² Daher unterscheidet sich ein liberalisierter Markt von einem regulierten Markt zum einen durch mehr Freiheitsgrade für die aktuellen Marktteilnehmer. Zum anderen erleichtern die geringeren institutionellen Markteintrittsbarrieren eines deregulierten Marktes zunächst den Zutritt für neue Anbieter. Der durch diese beiden Randbedingungen aufkommende Wettbewerb ermöglicht das Erreichen statischer und dynamischer Effizienzziele.¹³

Die EU-Kommission beabsichtigte mit Hilfe der Liberalisierung, den Wettbewerb zwischen den Fluggesellschaften zu erhöhen. Zum einen sollte dadurch die soziale Wohlfahrt gesteigert werden, zum anderen sollte die Effizienz der europäischen Luftfahrtindustrie verbessert werden.¹⁴ Die Befürworter der Liberalisierung proklamierten, daß die Fluggäste von dieser Maßnahme des Gesetzgebers profitieren werden, und zwar in Form geringerer Flugpreise, häufigerer Flugverbindungen sowie zusätzlich angebotener Flugrouten und angeflogener Städte.¹⁵ Den Fluggesellschaften sollte die Liberalisierung mehr Freiheitsgrade bei der Expansion bieten, um so nicht zuletzt die finanzielle Performance der Airlines zu verbessern. Ein intensiver Wettbewerb unter den europäischen Airlines liefert die Basis, um diese

¹⁰ Dabei beschränkt sich der Untersuchungsrahmen der vorliegenden Arbeit auf den Linienverkehr, der sich durch folgende Merkmale auszeichnet: Gewerbsmäßigkeit, Öffentlichkeit, Regelmäßigkeit, Linienbindung sowie Betriebs-, Beförderungs- und Tarifpflicht (vgl. Pompl, 1998, S. 25).

¹¹ Vgl. Teuscher (1994, S. 131). Zu den Defiziten zählt auch die zur Steuerung notwendige Bürokratie. Einen Eindruck zur Komplexität der Bürokratie im regulierten europäischen Luftverkehrsmarkt vermittelt Midttun (1992, S. 1074).

¹² Vgl. Köberlein (1997, S. 112).

¹³ Vgl. Kantzenbach (1967, S. 16ff).

¹⁴ Vgl. Forsyth (1998, S. 78ff), Kinnock (1996a), Kinnock (1996b), Kinnock (1996c, S. 9).

¹⁵ Vgl. Caves/Higgins (1993, S. 4f).

Wirkungen zu erzielen. Der Abbau von Markteintrittsbarrieren, ein dadurch verminderter Schutz der am Markt Etablierten vor Newcomern und Markteintritten trägt dazu bei, den Wettbewerb zu verstärken. Ein verschärfter Wettbewerb wiederum kann zu einer verbesserten Effizienz führen,¹⁶ so daß europäische Luftverkehrsgesellschaften ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit im Vergleich zu ihren Konkurrenten aus Asien und den Vereinigten Staaten weiterentwickeln können¹⁷. So hatten in der Vergangenheit europäische Airlines höhere Kosten pro Sitzplatzkilometer als ihre US-amerikanischen und asiatischen Wettbewerber.¹⁸ Nicht zuletzt diese höheren Produktionskosten haben die deutlich höheren Flugpreise der europäischen Fluggesellschaften verursacht.¹⁹

Die Liberalisierung des Luftverkehrs in der Europäischen Union wurde in mehreren Schritten eingeführt. Die europäischen Airlines hatten von der Einführung des ersten Liberalisierungspaketes bis zum Abschluß des dritten mehr als neun Jahre Zeit, sich nach und nach an die neuen Bedingungen anzupassen. Zum einen konnte keine sofortige vollständige Liberalisierung eingeführt werden, und zwar wegen unterschiedlicher Vorstellungen der damals zwölf Mitgliederstaaten zur Ausgestaltung der Liberalisierung.²⁰ Zum anderen präferierten die politischen Entscheidungsträger aufgrund der Liberalisierungserfahrungen in den USA eine schrittweise Veränderung der Rahmenbedingungen, um den Fluggesellschaften genügend Zeit zur Anpassung an das neue Wettbewerbsumfeld zu gewähren. Im April 1997 wurde die Liberalisierung des europäischen Luftverkehrs abgeschlossen.²¹ Die einzelnen Maßnahmenpakete wurden durch EWR-Abkommen auf die EFTA-Staaten ausgedehnt,²² so daß die Liberalisierung zum heutigen Zeitpunkt in der EU²³ sowie in Island und Norwegen greift.

¹⁶ Vgl. Baltagi et al. (1995, S. 257), Knieps (1996, S. 69).

¹⁷ Die acht größten europäischen Airlines waren durchschnittlich 15-20% weniger effizient als die acht größten US-amerikanischen Fluggesellschaften für den Zeitraum 1976-1986 (vgl. Good et al., 1995, S. 515). Zum gleichen Ergebnis kommt Stoetzer (1988, S. 140) für das Jahr 1983, jedoch ohne konkrete Werte anzugeben.

¹⁸ Vgl. Dearden (1994, S. 15), Wiezorek (1998, S. 8f), Oum/Yu (1998, S. 407).

¹⁹ Vgl. Captain/Sickles (1997, S. 209f), Encaoua (1991, S. 109).

²⁰ Vgl. Baumann (1995, S. 112), Marín (1998, S. 395) vermutet, daß nachweisbare Produktivitätsunterschiede zwischen den europäischen Fluggesellschaften in den achtziger Jahren zu den gegensätzlichen Interessen führten.

²¹ Vgl. Kinnock (1996c, S. 8).

²² Vgl. Eisermann (1995, S. 291), Pompl (1998, S. 339).

²³ Die früheren EFTA-Staaten Österreich, Finnland und Schweden sind seit 1995 Mitglied in der EU.

3. Bisherige theoretische und praktische Befunde zu Kooperationsformen im Luftverkehr

Eine Zusammenarbeit zwischen Airlines auf den nachfolgend beschriebenen Ebenen zielt meist sowohl auf eine Ertragssteigerung als auch auf eine Kostensenkung ab.²⁴ Dies verdeutlichen die verschiedenen Synergien, welche aufgrund einer Kooperation entstehen können (vgl. Abb. 1).

Synergie-Typ	Synergie-Quellen
Verkaufs-Synergie	Gemeinsame Vertriebskanäle, Verkaufsförderung, Werbung, Image
Operating-Synergie	Gemeinsames Personal, Einrichtungen, Fixkostenumlage, Großeinkauf
Investment-Synergie	Gemeinsame Nutzung von Betriebsstätten, F&E, Rohstoffen, Maschinen und Anlagen
Management-Synergie	Gemeinsame Nutzung von Management-Erfahrung und Fähigkeiten auf einzelne Unternehmensbereiche

Abb. 1: Typen ökonomischer Synergien nach Ansoff²⁵

So erweist sich die Zusammenarbeit mit großen Airlines für (kleine) Fluggesellschaften mit kleinen Flugzeugen als sinnvoll (Operating-Synergie), um Slots an überfüllten Flughäfen zu erhalten oder zu behalten.²⁶ Außerdem bietet die Kooperation für den (kleinen) Partner den Vorteil, daß er am CRS und dem Frequent-flyer Programm der großen Airline partizipieren kann. Dies macht das Fliegen mit einer kleinen Airline attraktiver (Verkaufs-Synergie), so daß diese ihre Wettbewerbsfähigkeit erhöhen kann.

Code-Sharing Abkommen bilden häufig den Anfang für eine Zusammenarbeit zwischen Airlines. Code-Sharing bezeichnet den Tatbestand, daß eine Fluggesellschaft A ihren IATA-Bestimmungscode für einen von ihr angebotenen Direktflug angibt, obgleich dieser Flug von einer Fluggesellschaft B durchgeführt wird, die diesen zusätzlich unter ihrem eigenen Code anbietet.²⁷ Im Falle einer Umsteigeverbindung, die sich aus zwei Direktflügen ergibt, von denen jeweils einer von der Fluggesellschaft A und einer von der Fluggesellschaft B durchgeführt wird, ergibt sich damit für beide Airlines eine online-Verbindung,

²⁴ Die Ertragssteigerung steht jedoch als Motiv im Vordergrund (Hanlon, 1999, S. 246). KLM und Alitalia erwarten jährliche Mehreinnahmen von 650 Mio. DM aus ihrer Allianz (vgl. Glöckner, 1999, S. 235). Die Lufthansa errechnete Zusatzträge durch ihre Allianzen von 450 Mio. DM in 1998 (vgl. Jegminat, 1999c, S. 96).

²⁵ Vgl. Ansoff (1965, S. 80ff).

²⁶ Vgl. Hanlon (1996, S. 92), Schnell (1998, S. 27).

²⁷ Vgl. Beyhoff et al. (1995, S. 4).

ohne daß die Gesamtstrecke von einer einzigen Airline alleine geflogen wird. Darüber hinaus beinhalten Code-Sharing Abkommen häufig ein gegenseitiges Abstimmen der Flugpläne und Tarife sowie gemeinsames Marketing und Promotion-Arrangements.²⁸ Die Beliebtheit von Code-Sharing Vereinbarungen zeigt sich in der Fülle derartiger Kontrakte (vgl. Abb. 2).

Fluggesellschaft	Europäische Code-Sharing Partner-Airlines
Aer Lingus	Finnair, KLM, Sabena
Air France	Austrian Airlines, Adria Airways, Alitalia, Balkan Airways, Crossair, CSA, Eurowings, LOT, Luxair, Maersk, Malev, Tunisair, Tyrolean Airways
Alitalia	Air France, Air uk, Braathens, British Midland, Cyprus, CSA, Eurowings, Finnair, LOT, Malev
Austrian Airlines	British Midland, CSA, Finnair, Iberia, Lauda Air, LOT, Sabena, Swissair, Tarom
British Airways	Finnair, Iberia, LOT, Malev
Finnair	Aer Lingus, Austrian Airlines, Alitalia, British Airways, Deutsche BA, Estonian, Lithuanian, Lufthansa, Sabena, Swissair
Iberia	Austrian Airlines, Balkan Bulgarian, British Airways, CSA, Finnair, LOT, Malev, Tarom
KLM	Air Engiadina, Aer Lingus, Alitalia, Braathens, CSA, Cyprus, Eurowings, Maersk Air, Regional Airlines, Tyrolean Airways
Lufthansa	Adria Airways, Air Dolomiti, Finnair, Lauda Air, LOT, Luxair, SAS, VLM
Olympic Airways	Balkan Bulgarian, Swissair
Sabena	Aer Lingus, Austrian Airlines, Finnair, Swissair, Virgin Atlantic
SAS	British Midland, Icelandair, LOT, Lufthansa, Regional Airlines
TAP Air Portugal	British Midland

Abb. 2: Code-Sharing zwischen europäischen Fluggesellschaften²⁹

Die Popularität von Code-Sharing liegt begründet in seinen zahlreichen Vorteilen für die beteiligten Fluggesellschaften. Dabei werden diese Vorteile ohne Einsatz großer finanzieller Mittel erreicht.³⁰ Zunächst erreicht eine Airline mit Hilfe von Code-Sharing Abkommen eine künstliche Netzausweitung und suggeriert damit den Nachfragern eine stärkere Marktpräsenz.³¹ Code-Sharing ermöglicht damit einen indirekten Markteintritt.³² Bei Code-

²⁸ Vgl. Oster/Pickrell (1986, S. 372), Beyhoff et al. (1995, S. 23).

²⁹ Zusammenge stellt nach Gallacher (1997, S. 26ff), Informationen auf den jeweiligen Internet-Seiten der Airlines, AEA (1998, S. 42ff) sowie AEA (1999, S. 40ff).

³⁰ Vgl. Wilken (1996, S. 27).

³¹ Vgl. Beyhoff et al. (1995, S. 24).

³² Vgl. Göpfert (1994, S. 461), Woerz (1996, S. 119).

Sharing auf einer Route, die von beiden Partnern befliegen wird, erhöht sich für beide die Flugfrequenz und damit nach dem S-Kurven-Gesetz der Marktanteil.³³ Dadurch verbessert sich die Auslastung der angebotenen Kapazität, was unter Berücksichtigung der Kosten-Erlös-Situation mit dem hoch sensiblen Break-even-Punkt im Luftverkehr einen entscheidenden Erfolgsfaktor darstellt. Bei Code-Sharing auf Anschlussstrecken profitiert eine größere Airline insofern, als sie ihr Streckennetz ausdehnen kann,³⁴ und die Code-Sharing Strecken den Hauptstrecken Fluggäste zuführen³⁵. Dadurch wird der Erhalt von Randstrecken gesichert.³⁶

Ferner erhöhen sich durch Code-Sharing die Verkaufschancen.³⁷ Denn erstens nehmen Fluggäste Code-Sharing Flüge als online-Verbindungen wahr, die sie gegenüber interline-Verbindungen bevorzugen.³⁸ Zweitens erkennt ein Computerreservierungssystem Code-Sharing Flüge als online-Verbindungen. Diese Art von Verbindungen werden auf dem Bildschirm vor interline-Verbindungen ausgewiesen³⁹ und haben damit eine größere Wahrscheinlichkeit, gebucht zu werden. Zwar ist eine derartige Bevorzugung von Code-Sharing Verbindungen durch Computerreservierungssysteme innerhalb der EU verboten.⁴⁰ Jedoch kann auch innerhalb der EU durch Code-Sharing dieselbe Verbindung mehrmals angezeigt werden - jeweils mit einem anderem IATA-Buchungscode. Dadurch werden die Flüge der Wettbewerber auf der Liste weiter nach unten verdrängt, so daß sie erst auf einem späteren Bildschirm angezeigt werden.⁴¹ Da 80% der Buchungen von dem zuerst angezeigten Bildschirm getätigt werden,⁴² ist dies ein wirkungsvolles Mittel, um den Wettbewerb zu beschränken. Deshalb bestätigten zahlreiche europäische Fluggesellschaften in einer Umfrage 1998, daß sie Code-Sharing als Markteintrittsbarriere wahrnehmen.⁴³ Drittens kann eine kleinere Fluggesellschaft durch Code-Sharing von dem guten Image der größeren Partner-Airlines profitieren und so neue Kunden für sich gewinnen.⁴⁴ Für den kleineren Partner bergen jedoch solche Abkommen Gefahren - besonders wenn nur Code-Sharing Abkommen

³³ Vgl. Oum et al. (1996, S. 189). Das S-Kurven-Gesetz beschreibt das Phänomen, daß eine Fluggesellschaft, die mehr als 50% der Kapazität auf einer Strecke anbietet, einen überproportionalen Marktanteil erreicht. Dagegen erzielen Airlines mit weniger als 50% der Kapazität einen unterproportionalen Marktanteil.

³⁴ Vgl. Gillen et al. (1988, S. 37).

³⁵ Vgl. Oster/Pickrell (1986, S. 381).

³⁶ Vgl. Beyhoff et al. (1995, S. 25).

³⁷ Vgl. Beyhoff et al. (1995, S. 30).

³⁸ Vgl. Oum et al. (1996, S. 188). Nach Meinung beispielsweise der Lufthansa akzeptiert der Kunde herkömmliche Umsteigeverbindungen zwischen verschiedenen Anbietern nicht mehr (vgl. Klein, 1996, S. 12).

³⁹ Vgl. Oster/Pickrell (1986, S. 381).

⁴⁰ Vgl. Beyhoff et al. (1995, S. 62).

⁴¹ Vgl. Hanlon (1996, S. 55).

⁴² Vgl. Beyhoff et al. (1995, S. 63). Eine Roland-Berger-Studie stellte fest, daß gar 85% der Reisen vom ersten Bildschirm gebucht werden (vgl. Glöckner, 1999, S. 234).

⁴³ Vgl. Schnell (1998, S. 37).

⁴⁴ Vgl. Oster/Pickrell (1986, S. 382), Gillen et al. (1988, S. 37), Beyhoff et al. (1995, S. 31).

mit einem einzigen großen Partner vereinbart werden.⁴⁵ Erstens unterliegt damit das wirtschaftliche Schicksal des kleinen Partner dem des größeren Partners, und zweitens ist die Unabhängigkeit des kleinen Partners in Frage gestellt.⁴⁶

Hinsichtlich strategischer Allianzen herrscht eine große Begriffsvielfalt. Für den Zweck dieser Arbeit charakterisiert folgende Definition eine strategische Allianz hinreichend: Eine Koalition "von zwei oder mehr rechtlich selbständigen Unternehmen mit dem Ziel, dauerhafte und substantielle Wettbewerbsvorteile zu erreichen, um in einzelnen Geschäftsfeldern Erfolgspotentiale zu sichern bzw. zu erschließen".⁴⁷ Strategische Allianzen zielen darauf ab, den Wettbewerbsdruck zu reduzieren.⁴⁸ Dafür verzichten die beteiligten Fluggesellschaften bewußt auf einen Teil ihres Handlungsspielraumes.⁴⁹ Beispiele für strategische Allianzen mit Beteiligung europäischer Airlines sind in Abb. 3 ersichtlich.

Star Alliance	oneworld	Wings	Qualiflyer Group
Lufthansa	British Airways	Alitalia	Air Littoral
SAS	Finnair	KLM	AOM
<i>Air Canada</i>	Iberia	<i>Northwest Airlines</i>	Austrian Airlines
<i>Air New Zealand</i>	<i>American Airlines</i>	<i>Continental</i>	Lauda Air
<i>All Nippon Airways</i>	<i>Canadian Airlines</i>		Sabena
<i>Ansett</i>	<i>Cathay Pacific</i>		TAP Air Portugal
<i>Thai</i>	<i>Qantas</i>		Tyrolean Airways
<i>United Airlines</i>			<i>Crossair</i>
<i>Varig</i>			<i>Swissair</i>
<i>Mexicana</i> ⁵⁰			<i>Turkish Airlines</i>

Abb. 3: Strategische Allianzen mit Beteiligung europäischer Fluggesellschaften⁵¹

Im Rahmen des Personenluftverkehrs umfaßt eine strategische Allianz normalerweise Code-Sharing, gegenseitiges Anerkennen der Frequent-flyer Programme, gemeinsame Marketingaktivitäten, Abstimmen der Flugpläne, aber auch gemeinsame Ertragssteuerung, Budgetierung, Preisgestaltung und gemeinsames Bodenpersonal.⁵²

⁴⁵ So fliegt die Contact Air, Stuttgart, ausschließlich im Team Lufthansa und bietet darüber hinaus keine Flüge unter eigener Flugnummer an.

⁴⁶ Vgl. Oster/Pickrell (1986, S. 383).

⁴⁷ Vgl. Götz (1994, S. 1108).

⁴⁸ Vgl. Albach (1992, S. 667).

⁴⁹ Vgl. Hinterhuber (1990, S. 41).

⁵⁰ Ab dem Jahr 2000 Mitgliedschaft in der Star Alliance geplant.

⁵¹ Vgl. AEA (1999, S. 20). Airlines außerhalb der EU sind kursiv geschrieben.

⁵² Letztere drei Punkte umfaßt beispielsweise die Allianz von Lufthansa und SAS (vgl. Woerz, 1996, S. 164f).

Neben den oben genannten Vorteilen kann jedoch gerade eine strategische Allianz zwischen großen und kleinen Airlines dem Fluggast eine Übereinstimmung der Dienstleistung suggerieren, die er in der Realität nicht wiederfindet. Häufig sind kleine Fluggesellschaften finanziell nicht in der Lage, denselben Service wie ihr großer Partner anzubieten. Außerdem erfordert das geringe Verkehrsaufkommen auf vielen Strecken der Regionalfluggesellschaften den Einsatz kleinerer Flugzeuge, die sich beim Fluggast einer geringeren Beliebtheit erfreuen.⁵³ Um diese Probleme zumindest teilweise auszuräumen, gehen die Partner eine engere Bindung über ein Franchising von (Zubringer-)Strecken ein. Diese Art der Zusammenarbeit stellt eine Sonderform einer strategischen Allianz im Luftverkehr dar. Der Markteintritt in neue Strecken ist vor allem für kleine Fluggesellschaften wegen des am Anfang erforderlichen Kapitalbedarfs oft nicht alleine durchführbar, selbst wenn die potentielle Strecke profitabel erscheint.⁵⁴ Daher bietet es sich für kleine Airlines an, mit Hilfe einer größeren Fluglinie diese Route im Franchiseverfahren zu eröffnen. Der Franchisenehmer tritt nicht mehr als eigenständiges Unternehmen in Erscheinung. Die Farben der Flugzeuge und die Standards für die Betreuung der Fluggäste werden vereinheitlicht.⁵⁵ Um den Imagetransfer zu gewährleisten, ist dabei der Markennamen, unter dem auf dieser Strecken geflogen wird, eng mit demjenigen des Franchisegebers verbunden. Beispiele für derartige Franchise-Marken stellt Abb. 4 dar.

Franchisegeber	Franchise-Marke	Franchisenehmer
Air France	Air France Express	Brit Air, CityJet, Gill Airways, Jersey European, Proteus Airlines
Alitalia	Alitalia Express	Azzurra Air, Minerva Airlines
British Airways	British Airways Express	Base Airlines, British Regional Airlines, Brymon Airways, City Flyer, Loganair, Mærsk Air, Sun Air
Iberia	k.A.	Air Nostrum
Lufthansa	Team Lufthansa	Air Littoral, Augsburg Airways, Cimber Air, Contact Air, Rheintalflug

Abb. 4: Übersicht über Franchisegeber und -nehmer im europäischen Luftverkehr⁵⁶

Das Motiv aus Sicht der leistungserstellenden Fluggesellschaft läßt sich am besten mit "Sicherung der wirtschaftlichen Position" überschreiben. Zwar hat der Franchisenehmer eine Gebühr an den Franchisegeber zu entrichten, jedoch soll diese durch die beabsichtigten

⁵³ Vgl. Levine (1987, S. 441).

⁵⁴ Vgl. Schnell (1998, S. 26).

⁵⁵ Vgl. Levine (1987, S. 440), Pompl (1998, S. 108).

⁵⁶ Zusammengestellt nach Informationen auf den jeweiligen Internet-Seiten der Fluggesellschaften sowie nach AEA (1999, S. 40ff) und o.V. (1999b, S. 97).

Erlössteigerungen beim Franchisenehmer überkompensiert werden.⁵⁷ Außerdem umfaßt das Fliegen als Subunternehmer weitergehende Unterstützung für diesen, wie beispielsweise bei der Flug- und Flotteneinsatzplanung und beim Zugang zum internen Computerreservierungssystem.⁵⁸ Einen weiteren Vorteil für den Subunternehmer stellt der Imagetransfer vom Franchisegeber dar.

Jedoch trägt der Franchisenehmer zum einen das wirtschaftliche Risiko.⁵⁹ Zum anderen übernimmt der Franchisegeber die Vermarktung.⁶⁰ Damit begibt sich das Subunternehmen in eine Abhängigkeit,⁶¹ die letztlich seine Eigenständigkeit bedroht. Ein Beispiel hierfür ist die Deutsche Luftverkehrsgesellschaft (DLT), die 1978 zwei Strecken für die Lufthansa bediente, seit 1991 als Lufthansa CityLine firmiert und 1993 eine hundertprozentige Tochter der Lufthansa wurde.⁶² Die aufgezeigte Wirkungsweise dieser Maßnahme legt nahe, daß ausschließlich kleine Fluggesellschaften - wenn überhaupt - diese Strategie als effektiv erachten (Hypothese 1). Die Vermutung wird in Abschnitt 4.2.2 getestet.

Eine große Herausforderung für die Allianzpartner stellen deren möglicherweise unterschiedlichen Unternehmenskulturen dar. Ebenso können Probleme durch eine differierende Einschätzung der Wettbewerbssituation und verschiedene strategische Stoßrichtungen entstehen. Zwar kommt es zu Einschränkungen der Dispositionsgewalt im Rahmen des gemeinsamen Marktauftrittes, jedoch bleiben bei strategischen Allianzen die Partner wirtschaftlich und rechtlich selbständig,⁶³ so daß es keine Handhabe gegen das Ausscheren eines Partners gibt.

Der Wunsch einer der Partner, die Allianz zu beenden, gefährdet deren beabsichtigte Langzeitigkeit. Daher erfordert eine erfolgreiche und langfristige Kooperation ein starkes Commitment der Partner. Um die Zusammenarbeit auf eine feste Basis zu stellen, kann sich eine Fluggesellschaft an einer anderen finanziell beteiligen.⁶⁴ Weitreichender als diese einseitige Beteiligung ist der Aktientausch zwischen Allianzpartnern. In beiden Fällen wird eine Airline Aktionär bei einer anderen Luftfahrtgesellschaft. Jedoch muß eine Allianz nicht Anlaß für

⁵⁷ Vgl. Wiezorek (1998, S. 35). Brymon Airways erzielte nach Eintritt in das Franchisesystem der British Airways zwischen Bristol und Aberdeen innerhalb eines Jahres eine Erlössteigerung von 230% (vgl. Reed, 1995, S. 96).

⁵⁸ Vgl. Wiezorek (1998, S. 35).

⁵⁹ Vgl. Pompl (1998, S. 108).

⁶⁰ Vgl. Wilken (1996, S. 27).

⁶¹ Beispielsweise entfielen 1998 ca. 75% der Erlöse der Augsburg Airways auf die im Team Lufthansa bedienten Strecken (vgl. o.V., 1999a, S. 16).

⁶² Vgl. Hess (1994, S. 217ff).

⁶³ Vgl. Pompl (1998, S. 104).

⁶⁴ Vgl. Lorange/Roos (1992, S. 214). Der SAir Group Chef Bruggisser hält größere finanzielle Beteiligungen an den Allianzpartnern für eine langfristig erfolgreiche Zusammenarbeit für unerlässlich (vgl. Jegminat, 1999a, S. 14). Dagegen vertritt Lufthansa Chef Weber den Standpunkt, daß finanzielle Beteiligungen keine Vorbedingung darstellen (vgl. Krane, 1999, S. 25).

eine Kapitalbeteiligung sein, sondern es kann sich ebenso um eine normale Akquisition handeln.⁶⁵

Das derzeitige Ausmaß der finanzielle Verflechtung europäischer Airlines untereinander zeigt Abb. 5.

Gesellschafter....ist beteiligt an....mit Sitz in....mit Anteil von.
Air France	Austrian Airlines	Österreich	1,5%
Austrian Airlines	Tyrolean Airways	Österreich	100,0%
	Lauda Air	Österreich	35,9%
British Airways	Brymon European	Großbritannien	100,0%
	Iberia	Spanien	9,0%
	Holding für Air Liberté, TAT	Frankreich	82,3%
Iberia	Binter Canarias	Spanien	100,0%
	Binter Mediterraneo	Spanien	100,0%
	Aviaco	Spanien	99,9%
KLM	KLM uk (früher Air UK)	Großbritannien	100,0%
	KLM cityhopper	Niederlande	100,0%
	KLM exel ⁶⁶	Niederlande	100,0%
	Transavia Airlines	Niederlande	80,0%
	Braathens SAFE	Norwegen	30,0%
Lufthansa	Lufthansa CityLine	Deutschland	100,0%
	Lauda Air	Österreich	20,0%
	Luxair	Luxemburg	13,0%
Sabena	DAT	Belgien	99,9%
	City Bird	Belgien	11,2%
SAS	Air Botnia	Finnland	100,0%
	Wideroe's Flyveselskap	Norwegen	63,2%
	Spanair	Spanien	49,0%
	British Midland	Großbritannien	40,0%
	Cimber Air	Dänemark	26,0%
	Skyways Holding	Schweden	25,0%

Abb. 5: Ausgewählte finanzielle Verflechtungen europäischer Fluggesellschaften untereinander⁶⁷

⁶⁵ So kaufte British Airways Anteile von TAT und Delta Air Regionalflug, um den Luftverkehrsmarkt in Frankreich und Deutschland zu erschließen (vgl. Ehmer, 1998, S. 113 und S. 124f).

⁶⁶ Vgl. Reuter (1998, S. 25).

Im Gegensatz zur Erfahrung in den USA blieb bisher eine nennenswerte Beteiligung der großen EU-Airlines untereinander aus. Lediglich British Airways und Lufthansa besitzen mit Iberia (9%) respektive Luxair (13%) Anteile an ehemals staatlichen, europäischen Fluglinien. Staniland (1997, S. 204) führt diese geringe Verflechtung hauptsächlich auf die (noch) hohen Beteiligungsquoten einzelner Staaten an europäischen Fluggesellschaften zurück.

Wegen der geringen Ertragskraft und dem niedrigen Return-on-Investment im Luftverkehr⁶⁸ ist zu erwarten, daß für kleine Airlines der einseitige Kauf von Aktien einer Partnerfluggesellschaft finanziell nicht erschwinglich ist. Daher werden sie den Aktienkauf für weniger effektiv erachten als große Airlines (Hypothese 2). In Abschnitt 4.2.2 wird diese Hypothese falsifiziert.

Während strategische Allianzen zwischen rechtlich selbständigen Fluggesellschaften zustande kommen, verschmelzen bei einem Merger die Airlines zu einer rechtlichen Einheit.⁶⁹ Ein Merger führt nachweislich zu einer größeren Marktmacht der fusionierenden Fluglinien.⁷⁰ Dadurch können die fusionierten Fluggesellschaften den Wettbewerb ihren Routen reduzieren.⁷¹ Beispiel für einen Merger im europäischen Luftverkehr ist der Zusammenschluß des Regionalfluges Dortmund mit dem Nürnberger Flugdienst zu Eurowings im Jahre 1993.⁷²

Levine (1987, S. 425ff) führt die genannten Effekte eines Airline-Merger auf fünf Eigenschaften der Angebotsseite zurück. Erstens nutzt ein Merger Economies of scale aus, die beim Informieren der (potentiellen) Fluggäste über lediglich einen anstatt mehrere Markennamen zu erzielen sind.

Zweitens lassen sich mit einem Merger Economies of scope aus Principal-agent Konflikten ziehen. Dieser Zielkonflikt entsteht beispielsweise bei Frequent-flyer Programmen, wobei der Geschäftsreisende den Agent und sein Arbeitgeber den Prinzipal verkörpert, sowie bei der Beratung zwischen Reisemittler (Agent) und Kunde (Prinzipal). Es ist jeweils für den Agenten günstiger, möglichst viele Geschäfte mit einer Airline abzuwickeln, denn sowohl Reisemittlerprovisionen als auch Frequent-flyer Programme erzeugen künstliche Economies of scale aus Sicht des Agenten. Diese Economies of scale aus Sicht der Vielflieger und der Reisebüros stellen für eine Airline Economies of scope dar. Denn je größer das Streckennetz und je mehr Flüge eine Fluggesellschaft von einem Flughafen aus anbietet, desto attraktiver ist es für die Agenten, die auf sie zugeschnittenen Maßnahmen zu nutzen. Zwei-

⁶⁷ Vgl. AEA Yearbook (1999, S. 40ff) mit Stand vom April 1999.

⁶⁸ Vgl. Schnell (1998, S. 26 und S. 29).

⁶⁹ Vgl. Pompl (1998, S. 115).

⁷⁰ Vgl. Hergott (1997, S. 793), Huston/Butler (1988, S. 203).

⁷¹ Vgl. Morrison (1996, S. 249).

⁷² Vgl. Eurowings (1998).

felsohne beeinflusst ein Merger diese beiden Variablen und erzeugt dadurch den beschriebenen Effekt.

Drittens liegen Produktionsunteilbarkeiten im Bedienen des Verkehrsaufkommens zwischen zwei Städten vor. Einerseits lassen sich Nischenstrecken, die sich aufgrund des geringen Verkehrsaufkommens als ein natürliches Monopol erweisen, effizienter von einer Airline alleine betreiben. Andererseits können one-stop Verbindungen, die wahlweise über verschiedene Hubs geführt werden, die Nachteile von Produktionsunteilbarkeiten abschwächen. Diese Option anbieten zu können, setzt ein großes eigenes Hub-and-spoke Netz voraus. Diese Größe läßt sich vergleichbar einfach über einen Merger erreichen.

Viertens erhöht ein Merger möglicherweise die Kosten eines Markteintritts für einen potentiellen Wettbewerber. Beispielsweise steigt an gemeinsam angeflogenen Flughäfen der Slotanteil der fusionierten Airlines. Damit wächst die von einem Flughafen aus angebotene Kapazität. So weitet sich der Marktanteil der beteiligten Airlines an den angeflogenen Flughäfen aus. Dieser Anteil trägt signifikant zu Ertragsunterschieden zwischen verschiedenen Strecken bei.⁷³ Mit diesen zusätzlichen Erträgen können u.a. Abwehrmaßnahmen gegen Konkurrenten finanziert werden.

Fünftens haben fusionierte Airlines normalerweise eine verbesserte Finanzkraft. Damit können sie zum einen die Möglichkeiten von predatory pricing besser wahrnehmen, weil sie glaubwürdiger drohen können, einen Markteintretenden mit einem Preiskampf aus dem Markt zu drängen. Zum anderen können sie sich besser vor Preiskämpfen schützen. Denn Wettbewerber besitzen möglicherweise nicht die dazu notwendige Ertragskraft und glauben daher, als Verlierer aus einer solchen Auseinandersetzung hervorzugehen. Folglich sehen sie von derartigen Aktionen ab.

Daneben kann ein Merger zu verbessertem Service führen. Beispielsweise kann ein Fluggast nach einem Merger dieselbe Strecke mit einer Airline fliegen, anstatt ein Umsteigen zwischen Airlines in Kauf nehmen zu müssen. Dies erhöht die Wohlfahrt des Passagiers selbst dann, wenn dies mit einem Zwischenstop (ohne Flugzeugwechsel) oder Umsteigen verbunden ist.⁷⁴ Ferner lassen sich nach einem Merger die Flugzeugumläufe effizienter gestalten. Diese Möglichkeit ergibt sich aus dem Verschmelzen der Streckennetze.

Tretheway (1990, S. 360) führt weitere nachfrageseitige Eigenschaften an, die große Fluggesellschaften begünstigen und daher eine Konsolidierung der Airline-Industrie erleichtern. Zum einen bevorzugen Fluggäste größere Carrier gegenüber kleineren. Diese Präferenz ergibt sich aus dem größeren Streckennetz, der höheren Zuverlässigkeit bei Umsteigeverbindungen und den attraktiveren Frequent-flyer Programmen der großen Airlines. Zusam-

⁷³ Vgl. Dresner/Windle (1992, S. 334).

⁷⁴ Vgl. Carlton et al. (1980, S. 81).

menfassend lassen sich das Streben nach Effizienz und Marktmacht als die beiden grundlegenden Beweggründe für eine Fusion zwischen Fluggesellschaften festhalten.⁷⁵

Jedoch bringt ein Merger auch Nachteile für eine Fluggesellschaft mit sich. Möglicherweise müssen die Löhne und Gehälter angeglichen werden. Da eine Erhöhung dieser bei den Arbeitnehmern und Gewerkschaften leichter durchzusetzen sind als eine Senkung, kann ein Merger höhere Personalkosten mit sich bringen. Ferner bringt die Integration der fusionierenden Airlines hinsichtlich Organisationsstruktur und Unternehmenskultur nicht selten so große Probleme mit sich, daß die Fusion scheitert.

Darüber hinaus lassen sich zahlreiche der oben erläuterten Vorteile auch mit einer strategischen Allianz erzielen,⁷⁶ bei der die Partner recht selbständig weiter existieren. Weiterhin bedarf es bei einem Merger der Überwindung von noch mehr (politischen) Hindernissen, als das für eine strategische Allianz zutrifft,⁷⁷ obgleich die EU-Wettbewerbskommission Allianzen zukünftig wie Fusionen prüfen will⁷⁸. In Summe ist folglich davon auszugehen, daß Airlines eine strategische Allianz gegenüber einem Merger bevorzugen, um die genannten Vorteile zu realisieren (Hypothese 3). In Abschnitt 4.2.1 wird diese Hypothese getestet.

4. Primärdatenanalyse zur Effektivität der Kooperationsformen europäischer Fluggesellschaften

Dieser Abschnitt nimmt eine Bewertung der oben erläuterten Kooperationsformen aus Sicht von europäischen Airline-Managern vor. Dazu stellt er die Ergebnisse einer Umfrage vor, die sich auf Fragebögen stützt.

4.1 Diskussion der gewählten Forschungsmethode

4.1.1 Zusammensetzung der Grundgesamtheit und Vorgehensweise bei der Datensammlung

Bevor die Fragebögen verschickt werden konnten, bedurfte es einiger vorbereitender Maßnahmen. Zunächst wurden die Adressen von Fluggesellschaften mit Linienflügen, die ihren Sitz in der Europäischen Union, Norwegen oder in Island⁷⁹ haben, aus dem ABC World Airways Guide und der Internet-Seite von "Aviation Internet Resources" zusammengetragen. Anschließend wurden alle auf diesem Wege identifizierten Airlines telefonisch kontaktiert, um einen Ansprechpartner in der strategischen Planung der jeweiligen

⁷⁵ Vgl. Beyhoff (1995, S. 190).

⁷⁶ Vgl. Pompl (1998, S. 116).

⁷⁷ So stehen Nationalitätsklauseln bilateraler Abkommen grenzüberschreitenden Fusionen entgegen (vgl. Woerz, 1996, S. 159).

⁷⁸ Vgl. Jegminat (1999b, S. 64f).

⁷⁹ Die Liberalisierungsmaßnahmen wurden in den EU-Staaten sowie Island und Norwegen eingeführt (vgl. Fußnote 22, S. 245).

Fluggesellschaft zu erhalten. Schließlich wurden im März 1998 114 Fragebögen an Manager in den identifizierten Luftverkehrsgesellschaften versandt. Drei Wochen später wurde ein Erinnerungsschreiben an alle Manager abgeschickt, um die Antwortrate zu erhöhen.⁸⁰ Der letzte in die Analyse einbezogene Fragebogen kam acht Wochen nach dem ersten Mailing zurück.

4.1.2 Reliabilität und Validität der erhobenen Daten

Die empirischen Ergebnisse sollen dem Anspruch der Verallgemeinerbarkeit genügen. Dies erfordert ein möglichst breites Meinungsbild zu den untersuchten Maßnahmen. Daher wurde eine auf Fragebogen gestützte Umfrage durchgeführt. Weiterhin bedarf es aus statistischen Gründen einer hinreichend großen Stichprobe, um die verschiedenen Maßnahmen hinsichtlich ihrer Beurteilung auf signifikante Unterschiede hin vergleichen zu können. Um den erforderlichen Stichprobenumfang möglichst kostengünstig zu erhalten, eignet sich ein Mailing von Fragebögen. Da sich bei dieser Art der Datenerhebung das Problem einer geringen Antwortrate stellt,⁸¹ wurden verschiedene Maßnahmen⁸² ergriffen, um diese Schwachstelle zu lindern.

Die gewählte Untersuchungsmethode unterstellt zweierlei Dinge, die bei der nachfolgenden Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen sind. Zum einen geht sie davon aus, daß die zu einer bestimmten Strategie geäußerte Meinung positiv mit der Wahrscheinlichkeit korreliert, daß diese Maßnahme realisiert wurde bzw. wird. Zum anderen nimmt sie daher an, daß Strategien nicht unbewußt umgesetzt werden. Unter der Gültigkeit dieser beiden Annahmen besagt das Untersuchungsergebnis, daß die Anwendungshäufigkeit einer Handlungsalternative in der Praxis mit dem hier erhobenen Meinungsbild übereinstimmt.

Jeweils eine Person in der strategischen Planung der angeschriebenen Airlines erhielt einen persönlich adressierten Fragebogen. Dadurch war sichergestellt, daß Personen antworten, die in der Praxis mit der Auswahl der im Fragebogen erwähnten Maßnahmen befaßt sind. Außerdem kann eine derartige Vorgehensweise dazu beitragen, eine akzeptable Antwortrate zu erzielen. Um einerseits die Vergleichbarkeit der Antworten zu gewährleisten und um andererseits den Untersuchungsaufwand nicht drastisch zu erhöhen, waren alle Fragebögen (inklusive der vorgegebenen Antworten) in englischer Sprache abgefaßt - und nicht in der jeweiligen Landessprache.⁸³

⁸⁰ Vergleiche zu dieser Methode Creswell (1994). Da die Fragebögen teilweise anonym ausgefüllt wurden, wurde das zweite Mailing nochmals an alle Manager versandt.

⁸¹ Vgl. Snow/Thomas (1994, S. 462).

⁸² Beispielsweise der Gebrauch eines persönlichen Anschreibens und das Durchführen einer Nachfaßaktion.

⁸³ Der Gebrauch der jeweiligen Landessprache hätte ein mehrmaliges Übersetzen der Fragebögen erfordert, um die Richtigkeit der Übersetzung zu prüfen. Ein Großteil der Übersetzungsleistung hätte nicht vom Autor selbst, sondern nur von Muttersprachlern erbracht werden können. Das hätte enorme Kosten verursacht.

Das Anschreiben, das dem Fragebogen beilag, gab explizit zu verstehen, daß die Daten ausschließlich im Rahmen eines Forschungsprojektes verwendet werden und keinesfalls kommerziellen Absichten dienen.⁸⁴ Darüber hinaus wurde darauf hingewiesen, daß der Fragebogen anonym ausgewertet wird. Diese Vertrauenserklärung war notwendig, weil Luftverkehrsgesellschaften derzeit sehr zurückhaltend bei der Herausgabe interner Informationen sind. Dies resultiert nicht zuletzt aus der Deregulierung, welche zu mehr Wettbewerb unter den Airlines geführt hat. Daher befürchteten viele Fluggesellschaften, daß Wettbewerber geheime Informationen über sie erhalten.

4.1.3 Überblick über die Stichprobe und Präsentation der Daten

Von den 114 verschickten Fragebögen kamen 40 Stück zurück. Einer der zurückgesandten Fragebögen konnte nicht in der folgenden Untersuchung berücksichtigt werden, da er nicht korrekt ausgefüllt worden war. Somit bilden 39 Fragebögen die für die nachfolgende Analyse zugrundeliegende Stichprobe. Die Antwortrate liegt folglich bei 34,2%.⁸⁵ Abb. 6 bietet einen ersten Überblick über grundlegende Merkmale der Stichprobe anhand der Anzahl der angeschriebenen (in Klammern) und antwortenden Airline-Manager. Hinsichtlich der drei angegebenen Kategorien kann die Stichprobe als repräsentativ angesehen werden.

Land der/des Antwortenden				Art der Airline		Position der/des Antwortenden	
Belgien	1 (4)	Italien	1 (7)	Flag-Carrier	9 (15)	Manager	19
Dänemark	3 (6)	Luxemburg	0 (1)	Regional Carrier	29 (96)	Direktor	12
Deutschland	8 (14)	Niederlande	1 (7)	Low-cost Carrier	1 (3)	Vice-President	4
Finnland	1 (3)	Norwegen	1 (7)			Missing value	4
Frankreich	1 (11)	Österreich	4 (7)				
Großbritannien	10 (20)	Portugal	2 (3)				
Griechenland	1 (3)	Spanien	3 (8)				
Island	0 (1)	Schweden	2 (8)				
Irland	0 (4)						

Abb. 6: Überblick über die Stichprobe⁸⁶

Der Fragebogen beschrieb 28 Maßnahmen, welche Luftverkehrsunternehmen ergreifen können, um ihre finanziellen Ziele zu erreichen. Die Formulierungen wurden unter Berück-

⁸⁴ Das Anschreiben war ebenfalls in englischer Sprache verfaßt. Lediglich Airlines, die in Deutschland oder Österreich ihren Sitz haben, wurde ein deutsches Anschreiben zugesandt, um einen Solidaritätseffekt zu erzeugen und damit die Antwortrate zu erhöhen.

⁸⁵ 39 dividiert durch 114 ergibt ca. 34,2%.

⁸⁶ Anzahl der antwortenden Airline-Manager sowie in Klammern die Anzahl der angeschriebenen Airline-Manager.

sichtigung der oben diskutierten theoretischen und praktischen Befunde gewählt. Als Maß der Vorteilhaftigkeit einer Maßnahme wurde deren Effektivität verwendet, die definiert ist als das Verhältnis von Ist-Zielerreichungsgrad zu Soll-Zielerreichungsgrad.⁸⁷ Der Ist-Zielerreichungsgrad stellt dabei den durch eine bestimmte Maßnahme ermöglichten (bzw. möglichen) Beitrag zu den finanziellen Zielen einer Fluggesellschaft dar, während der Soll-Zielerreichungsgrad den geplanten Beitrag bestimmt.

Die Probanden sollten auf einer 5-stufigen Skala⁸⁸ angeben, für wie effektiv sie eine bestimmte Maßnahme erachten, um mit Hilfe dieser die finanziellen Ziele ihres Unternehmens zu erreichen.⁸⁹ Für den Zweck der folgenden Analysen wird diese Skala als metrisch angesehen. Abb. 7 zeigt die Verteilung der Antworten für jede Maßnahme, um einen ersten Eindruck über die Effektivität einzelner Maßnahmen zu erhalten.

Maßnahme	-2 (very ineffective)	-1 (ineffective)	0	+1 (effective)	+2 (very effective)	Mean
Merger with other airlines	29%	16%	42%	13%	0%	-0,61
Acquiring equity stakes in other airlines	11%	19%	43%	27%	0%	-0,14
Selling own shares to other airlines	16%	16%	35%	30%	3%	-0,14
Flying as a subcontractor for other airlines (e.g. franchise)	21%	8%	18%	18%	36%	0,41
Code-sharing agreements with other airlines	0%	5%	3%	34%	58%	1,45
Strategic alliances with other airlines (only equal partner agreements)	0%	0%	8%	26%	67%	1,59

Abb. 7: Wahrgenommene Effektivität der Kooperationsmaßnahmen⁹⁰

Die der Abb. 7 zugrundeliegende Stichprobe verdeutlicht, daß die Maßnahmen untereinander eine deutlich unterschiedliche Verteilung der Antworten aufweisen. Beispielsweise erhielt die Maßnahme "Strategische Allianz" eine wesentlich positivere Einschätzung hinsichtlich ihrer Effektivität als die Maßnahme "Merger mit einer anderen Airline". Damit sprechen die Airline-Manager den analysierten Maßnahmen unterschiedliche Effektivität zu. Ob diese Differenzen zwischen verschiedenen Strategien statistisch signifikant sind, wird in Abschnitt 4.2.1 analysiert. Ebenso halten verschiedene Airline-Manager eine bestimmte

⁸⁷ Vgl. Bohr (1993, Sp. 867).

⁸⁸ Die Kategorien wurden folgendermaßen überschrieben: "-2" = "very ineffective", "-1" = "ineffective", "+1" = "effective", "+2" = "very effective". Die "0" war nicht benannt.

⁸⁹ Die genaue Fragestellung war: "Which of the following items do you consider the most effective means to achieve your company's financial objectives (e.g. operating profit) in the EU market (incl. Iceland/Norway)?"

⁹⁰ Die Prozentzahlen einer Maßnahmen addieren sich nicht immer zu 100%, weil diese auf ganze Zahlen gerundet sind.

Maßnahme für unterschiedlich effektiv. Für fast alle Maßnahmen reichen die Antworten von "very ineffective" bis "very effective". Ob sich hierfür statistisch signifikante Differenzen nachweisen lassen, die auf die Größe einer Airline zurückzuführen sind, untersucht Abschnitt 4.2.2.

Als vergleichbar wenig effektiv eingeschätzt werden solche Maßnahmen, die auf eine enge finanzielle Verbindung mit einer anderen Airline abzielen. So werden Merger, der Verkauf oder Kauf von Aktien anderer Fluggesellschaften als wenig wirksam betrachtet, um das finanzielle Überleben der eigenen Airline zu sichern. Dagegen schätzen die Airline-Manager solche Formen der Zusammenarbeit mit anderen Airlines als relativ effektiv ein, die nicht notwendigerweise eine finanzielle Bindung einschließen. So geht eine strategische Allianz mit anderen Fluggesellschaften als die effektivste Maßnahme aus der Umfrage hervor, sofern der Durchschnitt betrachtet wird. Auch Code-Sharing Abkommen mit anderen Airlines erhalten eine sehr positive Einschätzung hinsichtlich ihrer Effektivität.

Verglichen mit den Erfahrungen im US-amerikanischen Luftverkehrsmarkt nach dessen Liberalisierung lassen die ersten Ergebnisse dieser Untersuchung hinsichtlich der Kooperationsformen im europäischen Luftverkehr nicht dieselbe Entwicklung erwarten. Zwar halten europäische Airline-Manager durchaus einige Maßnahmen für effektiv, welche ihre amerikanischen Kollegen in den 80er Jahren implementiert haben, nämlich strategische Allianzen und Code-Sharing. Jedoch deutet sich bei Beteiligungen und Zusammenschlüssen von Airlines eine möglicherweise vom US-amerikanischen Markt abweichende Entwicklung an. Während die US-amerikanischen Fluglinien eine intra-industrielle Welle von Beteiligungen, Akquisitionen und Mergern erlebten,⁹¹ bewerten europäische Airline-Manager diese Maßnahmen als wenig effektiv. Dieses Ergebnis resultiert sicherlich überwiegend aus den bilateralen Luftverkehrsabkommen, die einzelne EU-Staaten mit Staaten außerhalb der EU abgeschlossen haben. Ein solches Abkommen räumt einer Fluggesellschaft bestimmte (Verkehrs-)Rechte ein, wenn diese gemäß ihrem Gesellschafterhintergrund als nationale Fluggesellschaft aus einer der beiden Vertragsländer gilt. Dieser verändert sich, wenn Fluggesellschaften aus verschiedenen EU-Staaten finanzielle Verbindungen untereinander eingehen, so daß sie möglicherweise ihre Rechte aus einem bilateralen Verkehrsabkommen verlieren. Daher halten sich europäische Airlines von finanziellen Beteiligungen untereinander zurück. Eine weitere Erklärung für die Zurückhaltung bei Mergern können die Unterschiede in Sprache und Landeskultur innerhalb Europas beitragen. Diese Gegensätze sind in Europa stärker ausgeprägt als in den USA. Dies führt dazu, daß zusätzliche Barrieren bei einem Merger zwischen europäischen Airlines zu überwinden sind. Daher steigt die Gefahr des Mißlingens eines Unternehmenszusammenschlusses. Aus den genannten Gründen nehmen europäische Airline-Manager von dieser Strategie Abstand, zumal die meisten Vorteile eines Merger auch mit einer strategischen Allianz realisiert werden können.⁹²

⁹¹ Vgl. Sterzenbach (1999, S. 44).

⁹² Vgl. Pompl (1998, S. 116).

4.2 Datenauswertung

Im folgenden wird erstens analysiert, ob es nach Einschätzung von Airline-Managern zwischen den Maßnahmen statistisch signifikante Unterschiede in deren Effektivität gibt. Dieser Frage geht Abschnitt 4.2.1 nach. Zweitens wird untersucht, welche Einflußgrößen die unterschiedliche Bewertung der Wirksamkeit einer bestimmten Maßnahmen determinieren. Dieser Problemstellung nimmt sich Abschnitt 4.2.2 an.

4.2.1 Vergleich der Effektivität verschiedener Kooperationsformen

Bei der Präsentation der Ursprungsdaten (vgl. Abb. 7) fanden sich Anzeichen dafür, daß die Kooperationsformen nach Einschätzung der Airline-Manager unterschiedlich geeignet sind, um mit ihnen die finanziellen Ziele einer Airline zu erreichen. Jedoch lassen sich zufällige von statistisch signifikanten Unterschieden nur mit Hilfe statistischer Testverfahren trennen. Dafür sind eine sogenannte Null- bzw. Alternativhypothese zu formulieren:

Nullhypothese:

“Es gibt *keinen* statistisch signifikanten Unterschied in der Effektivität zwischen einer Kooperationsform A und einer Kooperationsform B.”

Alternativhypothese:

“Es gibt *einen* statistisch signifikanten Unterschied in der Effektivität zwischen einer Kooperationsform A und einer Kooperationsform B.”

Mit anderen Worten sagt die Nullhypothese aus, daß es keinen Unterschied in der Verteilung der Antworten zu jeweils zwei Kooperationsform gibt. Die Antwortkategorien für alle Kooperationsform werden als metrisch skaliert betrachtet. Daher kann jeweils der t-Test für abhängige Stichproben herangezogen werden, um die obige Nullhypothese zu testen.⁹³ Der t-Test prüft anhand des Mittelwertes und der Varianz der beiden Variablen, die jeweils zu den zu vergleichenden Kooperationsform gehören, die Validität der Hypothese.⁹⁴ Die Aussage, ob die Nullhypothese abgelehnt oder nicht abgelehnt werden kann, wird anhand des t-Wertes getroffen. Abb. 8 weist die Mittelwerte, den t-Wert und die daraus folgende Conclusio aus.

⁹³ Vgl. Nieschlag et al. (1994, S. 772).

⁹⁴ Vgl. Bamberg/Bauer (1998, S. 193). Voraussetzung für den t-Test sind zwei normalverteilte Grundgesamtheiten. Besteht die Stichprobe aus mehr als 30 Datenpunkten, kann die Normalverteilung vorausgesetzt werden (vgl. von der Lippe, 1999, S. 99). Letzteres ist hier der Fall.

Nullhypothese <i>Es gibt keinen statistisch signifikanten Unterschied in der Effektivität zwischen...</i>	Mittelwert ^{9c}		t-Wert ⁹⁶	Conclusio
	(A)	(B)		
... "Strategic alliances with other airlines (only equal partner agreements)" (A) und "Code-sharing agreements with other airlines" (B).	1,58	1,45	0,87	Nicht abgelehnt
... "Strategic alliances with other airlines (only equal partner agreements)" (A) und "Flying as a subcontractor for other airlines (e.g. franchise)" (B).	1,59	0,41	4,05****	Abgelehnt
... "Strategic alliances with other airlines (only equal partner agreements)" (A) und "Selling own shares to other airlines" (B).	1,62	-0,14	8,51****	
... "Strategic alliances with other airlines (only equal partner agreements)" (A) und "Acquiring equity stakes in other airlines" (B).	1,57	-0,14	10,12****	
... "Strategic alliances with other airlines (only equal partner agreements)" (A) und "Merger with other airlines" (B).	1,58	-0,61	10,78****	
... "Code-sharing agreements with other airlines" (A) und "Flying as a subcontractor for other airlines (e.g. franchise)" (B).	1,45	0,37	3,99****	
... "Code-sharing agreements with other airlines" (A) und "Acquiring equity stakes in other airlines" (B).	1,42	-0,08	7,18****	
... "Code-sharing agreements with other airlines" (A) und "Selling own shares to other airlines" (B).	1,42	-0,08	6,60****	
... "Code-sharing agreements with other airlines" (A) und "Merger with other airlines" (B).	1,43	-0,57	10,54****	Nicht abgelehnt
... "Flying as a subcontractor for other airlines (e.g. franchise)" (A) und "Selling own shares to other airlines" (B).	0,32	-0,14	1,59	
... "Flying as a subcontractor for other airlines (e.g. franchise)" (A) und "Acquiring equity stakes in other airlines" (B).	0,38	-0,14	1,67	Abgelehnt
... "Flying as a subcontractor for other airlines (e.g. franchise)" (A) und "Merger with other airlines" (B).	0,37	-0,61	3,83****	
... "Acquiring equity stakes in other airlines" (A) und "Selling own shares to other airlines" (B).	-0,14	-0,14	0,00	Nicht abgelehnt
... "Acquiring equity stakes in other airlines" (A) und "Merger with other airlines" (B).	-0,14	-0,62	2,53**	Abgelehnt
... "Selling own shares to other airlines" (A) und "Merger with other airlines" (B).	-0,14	-0,62	2,70****	

Abb. 8: Statistisch getestete Hypothesen über die wahrgenommene Effektivität von verschiedenen Arten der Zusammenarbeit mit anderen Fluggesellschaften

Die Maßnahmen, die eine sehr enge Kooperation mit anderen Fluggesellschaften betreffen, sind hinsichtlich ihrer Effektivität sowohl am unteren als auch am oberen Ende des Spek-

⁹⁵ Die Mittelwerte hier können von denen in Abb. 7 ausgewiesenen abweichen, da beim paarweisen Vergleich der Variablen bei Missing values bei einer der Variablen auch der entsprechende Wert der anderen Variablen gestrichen wird.

⁹⁶ 2-seitiges Signifikanzniveau: *≤10%, **≤5%, ***≤1%, ****≤0,1%. Angegeben ist der Betrag des t-Wertes.

trums angesiedelt. Das Bilden strategischer Allianzen wird neben dem Eingehen von Code-sharing Abkommen als die signifikant effektivste Maßnahme eingeschätzt und ist damit signifikant effektiver als ein Merger (vgl. Hypothese 3, S. 255). Letztere wird gar als die signifikant am wenigsten effektive Maßnahme in dieser Kategorie eingeschätzt. Die anderen zwei Maßnahmen erhalten hinsichtlich ihrer Effektivität wenig positive Einschätzungen. Weder der Kauf noch der Verkauf von Aktien an andere Airlines ist nach Meinung der Airline-Manager eine effektive Maßnahme, um die finanziellen Ziele ihrer Unternehmung zu erreichen.

Setzt man voraus, daß die effektivsten Maßnahmen am häufigsten angewendet werden, gibt dieses Ergebnis direkte Implikationen für die Wettbewerbspolitik der EU. Zum einen messen die Airline-Manager strategischen Allianzen große Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg ihres Unternehmen bei. Deshalb erfreuen sich strategische Allianzen einer großen Beliebtheit in der Airline-Industrie. Jedoch kommen die Vorteile der Allianzpartner größtenteils auf Kosten der nicht an der Allianz teilnehmenden Airlines zustande: Der Gewinn der Allianzpartner steigt, während er für die anderen sinkt.⁹⁷ Dagegen hängt der Effekt einer Allianz auf die soziale Wohlfahrt vom Alliantyp und der Größe des Marktes ab. Ergänzen sich die Streckennetze der Partner unter geographischen Gesichtspunkten, steigt (sinkt) die soziale Wohlfahrt, wenn der Markt (nicht) groß genug ist.⁹⁸ Sie sinkt (steigt) jedoch, falls die Routen der Partner zueinander geographisch parallel verlaufen und der Markt (nicht) groß genug ist.⁹⁹ Diese Zusammenhänge verdeutlichen die Notwendigkeit einer detaillierten Prüfung jeder Allianz, bevor sie der Gesetzgeber genehmigt.

Ebenso können Code-sharing Abkommen die Intention der Liberalisierung gefährden, mehr Wettbewerb zu schaffen. Denn sie wirken wettbewerbshemmend, da sie als Markteintrittsbarriere wahrgenommen werden.¹⁰⁰ Zum anderen können diese Vereinbarungen bei den Fluggesellschaften zu Effizienzgewinnen führen und die Wohlfahrt der Fluggäste erhöhen. Folglich muß analysiert werden, welchen Nettoeffekt Code-sharing verursacht. Stellt sich dabei heraus, daß Code-sharing summa summarum die mit der Liberalisierung angestrebten Ziele untergräbt, sollten diese Abkommen einer Genehmigung unterworfen werden.

4.2.2 Einfluß der Größe einer Fluggesellschaft auf die eingeschätzte Effektivität einer Maßnahme

Abschnitt 3 vermutete, daß ein Zusammenhang zwischen der Größe einer Fluggesellschaft und der wahrgenommenen Effektivität der Kooperationsformen existiert. Inwieweit die vorliegenden Daten diese Hypothese stützen, klärt dieser Abschnitt. Die dazugehörige allgemein formulierte Nullhypothese beziehungsweise Alternativhypothese lautet:

⁹⁷ Vgl. Park (1997, S. 194).

⁹⁸ Vgl. Park (1997, S. 191).

⁹⁹ Vgl. Park (1997, S. 192).

¹⁰⁰ Vgl. Schnell (1998, S. 37).

Nullhypothese:

“Es gibt *keinen* signifikanten Unterschied zwischen der Bewertung der Effektivität einer bestimmten Maßnahme durch eine große und eine kleine Fluggesellschaft.”

Alternativhypothese:

“Es gibt *einen* signifikanten Unterschied zwischen der Bewertung der Effektivität einer bestimmten Maßnahme durch eine große und eine kleine Fluggesellschaft.”

Dabei dienen die Anzahl der innerhalb der EU, Norwegen und Island eingesetzten Flugzeuge sowie die Anzahl der in diesem Gebiet angeflogenen Destinationen als die beiden Stellvertretervariablen für die Größe einer Fluggesellschaft. Die Stichprobe wird zum Zwecke der Hypothesenprüfung je Bestimmungsgröße in Quartile aufgeteilt, so daß zwei Extremgruppen entstehen. Hinsichtlich der Bestimmungsgröße “Anzahl Flugzeuge” setzen sich die beiden Extremgruppen aus Fluggesellschaften mit weniger als 8 (kleine Airlines) und mehr als 39 Flugzeugen (große Airlines) zusammen. Bezüglich der Bestimmungsgröße “Anzahl Destinationen” ergeben sich die beiden Extremgruppen aus Fluggesellschaften mit weniger als 7 (kleine Airlines) und mehr als 42 Destinationen (große Airlines). Zwar sind die Testvariablen metrisch skaliert, jedoch enthalten die beiden zu vergleichenden Extremgruppen jeweils nur neun Werte. Damit kann keine Normalverteilung der Gruppen vorausgesetzt werden. Daher eignet sich nicht der t-Test für unabhängige Stichproben, sondern es kommt statt dessen der Mann-Whitney-U-Test zur Anwendung.¹⁰¹ Die Ergebnisse für die jeweilige Stellvertretervariablen zeigt die Abb. 9.

Wie die Argumentation in Abschnitt 3 ableitete, schätzen kleine Airlines das Fliegen als Subunternehmer für eine andere Fluglinie statistisch signifikant effektiver ein als große Airlines (vgl. Hypothese 1, S. 251). Für letztere bietet diese Strategie keine Vorteile. Vielmehr müßten sie dafür ihren eigenen, weithin eingeführten Markennamen auf einzelnen Strecken für einen anderen Markennamen aufgeben. Ihre unternehmerische Unabhängigkeit würde dadurch deutlich eingeschränkt werden, ohne daß ein nennenswerter Nutzen diesen Nachteil kompensieren würde.

¹⁰¹ Der Mann-Whitney-U-Test setzt mindestens eine ordinale Skalierung voraus und ist eine gute Alternative zum t-Test, wenn dessen Annahmen nicht zutreffen (vgl. Siegel/Castellan, 1988, S. 128f).

Maßnahme	Bestimmungsgröße: Anzahl be- sessene Flugzeuge in der EU			Conclusio	Bestimmungsgröße: Anzahl an- geflogene Destinationen in der EU			Conclusio
	Mittelwert		Z-Wert		Mittelwert		Z-Wert	
	1. Quart. (< 8 Flugz.)	4. Quart. (> 39 Flugz.)			1. Quart. (< 7 Dest.)	4. Quart. (> 42 Dest.)		
Flying as a subcon- tractor for other airlines (e.g. franchi- se)	1,56	-0,44	-2,42**	Abgelehnt	1,33	-0,78	-2,44**	Abgelehnt
Selling own shares to other airlines	0,44	-1,00	-2,93***		0,33	-1,25	-3,08***	
Merger with other airlines	0,11	-1,25	-2,18**		0,00	-1,37	-2,37**	
Acquiring equity stakes in other airli- nes	0,11	0,00	-0,15	Nicht abge- lehnt	0,00	0,00	-0,11	Nicht abge- lehnt
Code-sharing agree- ments with other airlines	1,33	1,67	-0,62		1,44	1,56	-0,26	
Strategic alliances with other airlines (only equal partner agreements)	1,22	1,67	-1,19		1,33	1,67	-0,76	

Abb. 9: Unterschiedliche Bewertung der Effektivität einer bestimmten Maßnahme durch große und kleine Airlines¹⁰²

Den Verkauf von Aktien an andere Fluggesellschaften bewerten kleine Airlines signifikant effektiver als große Fluglinien, wobei diese Maßnahme jedoch nur geringen allgemeinen Zuspruch findet. Möglicherweise sehen kleine Airlines diese finanzielle Verbindung mit einer anderen Airline als eine günstige Möglichkeit, Kapital zu erhalten und vor anderen Wettbewerbern geschützt zu werden.

Einen ähnlichen Befund zeigt die Analyse bei der Einschätzung eines Merger. Kleine Airlines beurteilen einen Merger als signifikant effektiver als große Fluglinien - bei jedoch generell geringem Anklang dieser Strategie. Die wesentliche Erklärung für diese Differenz liefert das Streben kleiner Fluggesellschaften, die kritische Größe im Hinblick auf das Erzielen von Economies zu erzielen. Hingegen haben große Airlines diese Größe in Europa bereits erreicht, so daß sich die einzigartigen Vorteile einer solchen Maßnahme für sie in Grenzen halten. Denn die meisten positiven Effekte lassen sich auch mit einer strategischen Allianz erreichen (vgl. Abschnitt 3), bei der die beteiligten Fluggesellschaften rechtlich und wirtschaftlich selbständig bleiben.¹⁰³

¹⁰² 2-seitiges Signifikanzniveau: * $\leq 10\%$, ** $\leq 5\%$, *** $\leq 1\%$, **** $\leq 0,1\%$.

¹⁰³ Vgl. Pompl (1998, S. 116).

5. Zusammenfassung und Ausblick

Mit der vorliegenden Arbeit bewertet nach dem Wissen des Autors erstmals eine wissenschaftliche Studie aus der Sicht von Airline-Managern Kooperationsformen danach, inwieweit diese Maßnahmen das wirtschaftliche Überleben einer Fluggesellschaft im liberalisierten europäischen Luftverkehr gewährleisten können. Dadurch daß diese Untersuchung direkt an die Entscheidungsträger in europäischen Fluggesellschaften herantrat, wählte sie eine bisher nicht praktizierte Forschungsmethode im Rahmen dieses Themas. Die damit gewonnene unternehmensinterne Perspektive ermöglicht eine Aussage über die zukünftigen Strategien europäischer Fluggesellschaften. Letztendlich läßt sich damit die Entwicklung der europäischen Linienluftfahrt präziser abschätzen als dies mit anderen Methoden der Datenerhebung realisierbar wäre. Dennoch ist diese Studie wie jede Untersuchung mit Eigenschaften behaftet, die bei der Interpretation der Daten zu berücksichtigen sind. Zum einen umfaßt die Datenbasis keine Vollerhebung aller europäischen Airlines. Zum anderen nahmen pro Airline zu wenig Manager teil, um die unternehmensinterne Varianz bei der Einschätzung der Maßnahmen kontrollieren zu können.

Die Befunde dieser Arbeit zeigen, daß Airline-Manager die ihnen zur Verfügung stehenden Kooperationsformen hinsichtlich der Effektivität dieser Alternativen unterschiedlich bewerten. Zum einen schätzen verschiedene Manager ein und dieselbe Maßnahme unterschiedlich ein. Diese Differenzen lassen sich zum Teil auf die Größe der Airline zurückführen, in welcher ein Manager tätig ist. Damit zeigt die Studie, daß eine Fluggesellschaft abhängig von ihrer Größe Kooperationsformen ergreift, um im Wettbewerb zu bestehen. Zum anderen halten die Airline-Manager nicht alle Maßnahmen für effektiv. Vielmehr kristallisieren sich sehr effektive Maßnahmen heraus (strategische Allianzen, Code-Sharing), ebenso wie sehr uneffektive Alternativen (z.B. Merger mit anderen Airlines).

Die Ergebnisse unterstützen nicht unbedingt die Vermutung, daß sich eine ähnliche Entwicklung des europäischen Luftverkehrsmarktes hinsichtlich der Kooperationsformen anbahnt, wie dies beim US-amerikanischen Markt nach dessen Deregulierung zu beobachten war. Denn bei der Beurteilung eines Merger und von Akquisitionen zeigen sich die europäischen Airlines zurückhaltender. Ursache für diesen Befund sind sicherlich die bilateralen Verkehrsabkommen von EU-Staaten mit Staaten außerhalb der EU. Die aus diesen Verträgen erwachsenden Rechte gelten nur für nationale Airlines aus den Vertragsländern. Bei der Beurteilung der Nationalität wird auf den Gesellschafterhintergrund abgestellt, der sich durch einen Merger oder Akquisition u.U. so verändert, daß eine Airline nicht in den Genuß dieser Rechte kommt. Diesem Problem sehen sich die US-amerikanischen Fluggesellschaften nicht gegenüber, da sie mit Wettbewerbern aus den USA, und damit aus dem gleichen Staat, eine finanzielle Beteiligung eingehen. Aus Sicht der europäischen Fluggesellschaften könnte die Definition eines Carriers unter EU-Flagge Abhilfe schaffen, der den Carrier unter Flagge eines einzelnen EU-Staates ersetzt - vorausgesetzt die bilateralen Abkommen sind für eine derartige Definition offen. Darüber hinaus wirkt der zum Zeitpunkt der Daten-

erhebung¹⁰⁴ hohe staatliche Anteil an dem jeweiligen Flag-Carrier hemmend auf eine finanzielle Beteiligung der europäischen Fluggesellschaften untereinander. Diese Barriere wird jedoch schwinden, und zwar mit dem angestrebten Rückzug der EU-Staaten aus ihrem finanziellen Engagement bei dem jeweiligen nationalen Staatscarrier. Ein weiterer möglicher Erklärungsgrund für diese Differenz ist sicherlich das frühe Stadium des vollständig liberalisierten Marktes, in dem die europäischen Fluggesellschaften agieren. So kam die Fusionswelle unter US-amerikanischen Fluglinien nicht direkt nach der Liberalisierung ihres Heimatmarktes auf.

Aus Sicht der europäischen Fluggesellschaften führt die Liberalisierung zu einem verstärkten Wettbewerb.¹⁰⁵ Dieser Effekt bedroht die Gewinne der europäischen Airlines. Daher werden sie Maßnahmen implementieren, die zwar für die jeweilige Airline zu einer Ertragssteigerung führt, jedoch aus wirtschaftspolitischen Erwägungen heraus nicht unbedingt wünschenswert sind. Denn diejenigen Kooperationsformen, welche die Fluggesellschaften im Durchschnitt als effektiv bis sehr effektiv im Hinblick auf ihre eigenen finanziellen Ziele einschätzen, errichten Markteintrittsbarrieren für (potentielle) Konkurrenten. Diesen speziellen Effekt der einzelnen Maßnahmen weisen zahlreiche Studien nach.¹⁰⁶ Selbst die hier befragten Airlines bestätigten im Rahmen dieser Umfrage derartige Wirkungen.¹⁰⁷ Unter der Annahme, daß die Fluggesellschaften effektive Mittel häufiger anwenden als weniger effektive, wird folglich der Wettbewerb im europäischen Luftverkehr in den nächsten Jahren stark vermindert. Demzufolge versuchen die europäischen Fluggesellschaften, den Abbau institutioneller Markteintrittsbarrieren und den damit verbundenen Verlust an Wettbewerbschutz durch den Aufbau neuer Barrieren zu kompensieren. Dies gefährdet langfristig die Intention der Liberalisierung des europäischen Luftverkehrs, nämlich das Stimulieren von Wettbewerb. Aufgrund dieser Forschungsergebnisse bietet diese Studie eine wichtige Grundlage für die weitere Ausgestaltung der Wettbewerbspolitik in der EU.

Abstract

The article investigates the relative effectiveness, as perceived by European airline managers, of six co-operation measures which European airlines can apply in order to survive while competition has intensified since liberalisation of their markets. The analysis uses data gathered by a questionnaire-based survey. It finds different perception of a certain co-operative means among airline managers. Variances are partly related to size of a carrier. Moreover, airline managers do not regard all co-operative alternatives as equally effective. Some measures turn out to be regarded as significantly more effective than other. As the measures, that are considered to be most effective, tend to erect entry impediments, European airlines try to compensate for the removal of institutional barriers by building strategic obstacles for potential entrants. The means, regarded as least effective, is a merger with other airline(s). This points to the conjecture that in the near future European airline markets will not see mergers to the same extent as they have appeared in the US after deregulation.

¹⁰⁴ Die Primärdaten wurden im Frühjahr 1998 erhoben.

¹⁰⁵ Vgl. Schnell (1999, S. 456).

¹⁰⁶ Vgl. Schnell (1998, S. 17ff).

¹⁰⁷ Vgl. Schnell (1998, S. 37).

Literaturverzeichnis

- AEA (Hrsg.) (1998):** AEA Yearbook. Brüssel
- AEA (Hrsg.) (1999):** AEA Yearbook. Brüssel
- Albach, H. (1992):** Strategische Allianzen, strategische Gruppen und strategische Familien. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 62, Nr. 6, S. 663-670
- Ansoff, H.J. (1965):** Corporate strategy. New York u.a.
- Baltagi, B.H., Griffin, J.M. und Rich, D.P. (1995):** Airline deregulation: The cost pieces of the puzzle. In: International economic review, Vol. 36, Nr. 1, S. 245-258
- Bamberg, G. und Bauer, F. (1998):** Statistik. 10. Aufl., München u.a.
- Baumann, J.M. (1995):** Die Luftverkehrspolitik der Europäischen Union. Berlin
- Beyhoff, S. (1995):** Die Determinanten der Marktstruktur von Luftverkehrsmärkten. Köln
- Beyhoff, S., Ehmer, H. und Wilken, D. (1995):** Code-sharing im internationalen Luftverkehr der Bundesrepublik Deutschland. Deutsche Forschungsanstalt für Luft- und Raumfahrt e.V., Forschungsbericht 95-23, Köln
- Bohr, K. (1993):** Effizienz und Effektivität. In: Wittmann, W., Kern, W., Köhler, R., Küpper, H.-U. und von Wysocki, K. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 5. Aufl., Stuttgart, Sp. 855-870
- Captain, P.F. und Sickles, R.C. (1997):** Competition and market power in the European airline industry: 1976-1990. In: Managerial and decision economics, Vol. 18, Nr. 3, S. 209-225
- Carlton, D., Landes, W. und Posner, R. (1980):** Benefits and costs of airline mergers: A case study. In: Bell journal of economics, Vol. 11, Nr. 1, S. 65-83
- Caves, R. und Higgins, C. (1993):** The consequences of the liberalised UK-Europe bilateral air service agreements. In: International journal of transport economics, Vol. 20, Nr. 1, S. 3-25
- Creswell, J.W. (1994):** Research design: Qualitative and quantitative approaches. London
- Dearden, S.J.H. (1994):** Air transport regulation in the European union. In: European business review, Vol. 94, Nr. 5, S. 15-19
- Dresner, M., Lin, J.-S.C. und Windle, R. (1996):** The impact of low-cost carriers on airport and route competition. In: Journal of transport economics and policy, Vol. 30, Nr. 3, S. 309-328
- Ehmer, H. (1998):** Der Wettbewerb im Linienluftverkehr mit kleinen Verkehrsflugzeugen. Göttingen
- Eisermann, K.S. (1995):** Grundlagen des Gemeinsamen Europäischen Luftverkehrsmarktes. Bonn
- Encaoua, D. (1991):** Liberalizing European airlines - cost and factor productivity evidence. In: International journal of industrial organization, Vol. 9, Nr. 1, S. 109-124

- Eurowings (Hrsg.) (1998):** Zahlen und Fakten. Pressemappe, Stand April 1998
- Forsyth, P. (1998):** The gains from the liberalisation of air transport. In: Journal of transport economics and policy, Vol. 32, Nr. 1, S. 73-92
- Gallacher, J. (1997):** Alliances - Partner for now. In: Airline business, Vol. 13, Nr. 6, S. 26-65
- Gillen, D.W., Oum, T.H. und Tretheway, M.W. (1988):** Entry barriers and anti-competitive behavior in a deregulated airline market: The case of Canada. In: International journal of transport economics, Vol. 15, Nr. 1, S. 29-41
- Glöckner, T. (1999):** Allianz für den Kunden. In: Focus, Jg. 7, Nr. 8, S. 232-236
- Good, D.H., Röller, L.-H. und Sickles, R.C. (1995):** Airline efficiency differences between Europe and the US: Implications for the pace of EC integration and domestic regulation. In: European journal of operational research, Vol. 80, Nr. 3, S. 508-518
- Göpfert, I. (1994):** Interlining, Code-Sharing und Trucking. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Jg. 23, Nr. 9, S. 460-462
- Götz, P. (1994):** Strategische Allianzen. In: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens großes Marketing Lexikon, München, S. 1108
- Hanlon, J.P. (1996):** Global airlines: Competition in a transnational industry. Oxford u.a.
- Hanlon, J.P. (1999):** Global airlines: Competition in a transnational industry. 2. Aufl., Oxford u.a.
- Hergott, M.J. (1997):** Airport concentration and market power: An events study approach. In: Review of industrial organization, Vol. 12, Nr. 5/6, S. 793-800
- Hess, M. (1994):** Strategisches Management der Unternehmensentwicklung von Regionalfluglinien. St. Gallen
- Hinterhuber, H. (1990):** Wettbewerbsstrategie. 2. Aufl., Berlin u.a.
- Huston, J.H. und Butler, R.V. (1988):** The effects of fortress hubs on airline fares and service: The early returns. In: Logistics and transportation review, Vol. 24, Nr. 3, S. 203-215
- Jegminat, G. (1999a):** Schmied der Airline-Allianzen. In: Fremdenverkehrswirtschaft, Jg. 33, Nr. 16, S. 14-18
- Jegminat, G. (1999b):** Allianzen werden jetzt wie Fusionen geprüft. In: Fremdenverkehrswirtschaft, Jg. 33, Nr. 18, S. 64-65
- Jegminat, G. (1999c):** Club der Sieger oder zum Siegen in den Club ?. In: Fremdenverkehrswirtschaft, Jg. 33, Nr. 4, S. 96-97
- Kantzenbach, E. (1967):** Die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs. 2. Aufl., Göttingen

- Kinnock, N. (1996a):** Address by Neil Kinnock, to SBC Warburg's European transport conference - "The Liberalisation of the European aviation industry" - London, 16th September 1996. Verfügbar unter: <http://www.europa.eu.int/en/comm/dg07/speech.htm>
- Kinnock, N. (1996b):** Promoting a competitive aviation sector in Europe - London, 23rd February 1996. Verfügbar unter: <http://www.europa.eu.int/en/comm/dg07/speech.htm>
- Kinnock, N. (1996c):** The liberalisation of the European aviation industry. In: European business journal, Vol. 8, Nr. 4, S. 8-13
- Klein, H. (1996):** Allianzen – Herausforderungen und Strategien aus Sicht der Deutschen Lufthansa AG. In: Internationales Verkehrswesen, Jg. 48, Nr. 12, S. 12-16
- Knieps, G. (1996):** Wettbewerb in Netzen. Tübingen
- Köberlein, C. (1997):** Kompendium der Verkehrspolitik. München
- Krahn, H. (1994):** Markteintrittsbarrieren auf dem deregulierten US-amerikanischen Luftverkehrsmarkt: Schlußfolgerungen für die Luftverkehrspolitik der Europäischen Gemeinschaft. Frankfurt/Main u.a.
- Krane, M. (1999):** Die Strategien der Global Flyer. In: Fremdenverkehrswirtschaft, Jg. 33, Nr. 16, S. 20-25
- Levine, M.E. (1987):** Airline competition in deregulated markets: Theory, firm strategy, and public policy. In: Yale journal on regulation, Vol. 4, Nr. 2, S. 393-494
- Lorange, P. und Roos, J. (1992):** Strategic alliances. Cambridge (UK) u.a.
- Macharzina, K. (1995):** Unternehmensführung. 2. Aufl., Wiesbaden
- Marín, P.L. (1998):** Productivity differences in the airline industry: Partial deregulation versus short run protection. In: International journal of industrial organization, Vol. 16, Nr. 4, S. 395-414
- Midttun, A. (1992):** The European Market for aviation: A sociological inquiry into the political economy of a complexly organized market. In: Journal of economic issues, Vol. 26, Nr. 4, S. 1063-1094
- Morrison, S.A. (1996):** Airline mergers - A longer view. In: Journal of transport economics and policy, Vol. 30., Nr. 3, S. 237-250
- Nieschlag, R., Dichtl, E. und Hörschgen, H. (1994):** Marketing. 17. Aufl., Berlin
- o.V. (1999a):** Augsburg Airways fliegt aus den roten Zahlen. In Handelsblatt, Jg. 53, Nr. 18, 27. Januar, S. 16
- o.V. (1999b):** Neuer Regionalpartner für British Airways. In: Fremdenverkehrswirtschaft, Jg. 33, Nr. 17, S. 97
- Oster, C.V. und Pickrell, D.H. (1986):** Marketing alliances and competitive strategy in the airline industry. In: Logistics and transportation review, Vol. 22, Nr. 4, S. 371-387

- Oum, T.H. und Yu, C. (1998):** Cost competitiveness of major airlines - An international comparison. In: *Transportation Research*, Vol. 32, Nr. 6, S. 407-422
- Oum, T.H., Park, J.-H. und Zhang, A. (1996):** The effects of airline codesharing agreements on firm conduct and international air fares. In: *Journal of transport economics and policy*, Vol. 30, Nr. 2, S. 187-202
- Park, J.-H. (1997):** The effects of airline alliances on markets and economic welfare. In: *Logistics and transportation review*, Vol. 33, Nr. 3, S. 181-195
- Pompl, W. (1998):** *Luftverkehr*. 3. Aufl., Berlin u.a.
- Reed, A. (1995):** British Airways franchising - Buying into the game. In: *Air transport world*, Vol. 32, Nr. 2, S. 96-97
- Reuter, H. (1998):** Amsterdam Connection. In: *Flug Revue*, o. Jg., Nr. 12, S. 22-25
- Schertler, W. (1995):** *Unternehmensorganisation*. 6. Aufl., München u.a.
- Schnell, M.C.A. (1998):** Entry barriers into the European civil aviation markets: Theory and new evidence. Master dissertation, University of Cambridge (UK)
- Schnell, M.C.A. (1999):** Europäischer Luftverkehr - Liberalisierung aus Sicht der Airlines. In: *Internationales Verkehrswesen*, Jg. 51, Nr. 10, S. 454-457
- Siegel, S. und Castellan, N.J. (1988):** *Nonparametric statistics for the behavioral sciences*. New York u.a.
- Snow, C.C. und Thomas, J.B. (1994):** Field research methods on strategic management: Contributions to theory building and testing. In: *Journal of management studies*, Vol. 31, Nr. 4, S. 457-480
- Sterzenbach, R. (1999):** *Luftverkehr*. 2. Aufl., München u.a.
- Stoetzer, M.-W. (1988):** Der Einfluß der Wettbewerbsverhältnisse auf die Effizienz der Luftverkehrsunternehmen in den USA und Europa. In: *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, Band 11, Nr. 2, S. 128-140
- Teuscher, W. R. (1994):** *Zur Liberalisierung des Luftverkehrs in Europa*. Göttingen
- Tretheway, M.W. (1990):** Globalization of the airline industry and implications for Canada. In: *Logistics and transportation review*, Vol. 26, Nr. 4, S. 357-367
- von der Lippe, P. (1999):** *Induktive Statistik*. 5. Aufl., München u.a.
- Wiezorek, B. (1998):** *Strategien europäischer Fluggesellschaften in einem liberalisierten Weltluftverkehr*. Universität Dortmund, Dortmund
- Wilken, D. (1996):** Code-Sharing im Luftverkehr Deutschlands. In: *Internationales Verkehrswesen*, Jg. 48, Nr. 7/8, S. 25-29
- Woerz, C. (1996):** *Deregulierungsfolgen im Luftverkehr*. Heidelberg