



universität
wien

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

Flugallianzen als Antwort auf die Veränderungen der
Marktgegebenheiten anhand von Austrian Airlines

Verfasserin

Barbara Kleinlercher

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
(Mag.a. rer. soc. oec.)

Wien, im September 2012

Studienkennzahl lt. Studienblatt:

A 157

Studienrichtung lt. Studienblatt:

Diplomstudium Internationale Betriebswirtschaft

Betreuer:

ao. Univ.-Prof. Dr. Josef Windsperger

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe.

Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Wien, am 10. September 2012

Unterschrift

(Barbara Kleinlercher)

„Kollektive Intelligenzen tauchen auf und vernetzen sich, verlagern sich und verwandeln einander. Aus der Zirkulation, Verbindung und Metamorphose denkender Gemeinschaften entsteht und erhält sich der Raum des Wissens. Jede kollektive Intelligenz erzeugt eine virtuelle Welt, in der die Beziehungen, die sie bestimmen, die Probleme, die sie in Bewegung bringen, die Bilder, die sie sich von ihrem Umfeld macht, ihr Gedächtnis und ihr Wissen im allgemeinen zum Ausdruck kommt. Die Mitglieder einer kollektiven Intelligenz produzieren, strukturieren und verändern ständig die virtuelle Welt, die Ausdruck ihrer Gemeinschaft ist: Die kollektive Intelligenz hört nicht auf zu lernen und zu erfinden.“

(Pierre Lévy)

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abbildungsverzeichnis, analog Kapitel	III
Abkürzungsverzeichnis	V
1. Einleitung, Gang der Untersuchung.....	- 1 -
2. Mögliche Strategien im Vergleich zu strategischen Allianzen - 6 -	
2.1. Begriffsdefinition strategische Allianz.....	- 6 -
2.2. Abgrenzung zu anderen Kooperationsformen.....	- 10 -
2.2.1. Akquisition.....	- 11 -
2.2.2. Fusion (Merger).....	- 13 -
2.2.3. Joint Venture	- 14 -
2.2.4. Lizenzvertrag	- 15 -
2.2.5. Franchise-Vertrag	- 16 -
2.2.6. Vertikale Kooperationen	- 17 -
2.2.7. Horizontale Kooperationen.....	- 18 -
2.2.8. konglomerate Kooperationen	- 19 -
3. Spezielle Kooperationsformen in der Luftfahrt.....	- 20 -
3.1. Interline Abkommen.....	- 20 -
3.2. Joint Scheduling	- 20 -
3.3. Pool Abkommen.....	- 21 -
3.4. Royalty Abkommen	- 22 -
3.5. Franchising	- 22 -
3.6. Blocked Space	- 23 -
3.7. Code-Sharing	- 24 -
3.8. Strategische Allianzen	- 25 -
4. Theoretische Erklärungs- und Gestaltungsansätze zur Entwicklung strategischer Allianzen	- 29 -
4.1. Transaktionskostenansatz.....	- 29 -
4.2. Industrieökonomie	- 32 -
4.3. Strategisches Management	- 34 -
4.4. Gestaltung und Koordination strategischer Allianzen:	- 36 -

5. Ausgangssituation und Entwicklung strategischer Allianzen in der Luftfahrt.....	- 40 -
5.1. Die Freiheiten der Luft	- 41 -
5.2. Deregulierung in den USA	- 45 -
5.3. Liberalisierung in Europa.....	- 46 -
5.4. Open-Sky.....	- 49 -
5.5. Folgen der Deregulierung und Liberalisierung	- 51 -
5.6. Entstehung der Zusammenarbeit zwischen Fluglinien	- 54 -
5.7. Ziele/Motive strategischer Allianzen in der Luftfahrt	- 56 -
5.8. Zusammenfassung der Vor- und Nachteile strategischer Allianzen in der Luftfahrt.....	- 58 -
6. Überblick der Flugallianzen mit Vertiefung Star Alliance.....	- 59 -
6.1. oneworld	- 61 -
6.2. SkyTeam	- 63 -
6.3. Star Alliance	- 65 -
6.4. Gegenüberstellung der drei großen bestehenden Allianzsysteme	- 72 -
7. Die Austrian Airlines Group	- 73 -
7.1. Ausgangssituation	- 73 -
7.2. Anfänge der Zusammenarbeit.....	- 78 -
7.2.1. European Quality Alliance (EQA)	- 80 -
7.2.2. Alcazar	- 81 -
7.2.3. Global Excellence und Atlantic Excellence.....	- 84 -
7.2.4. Qualifyer Group	- 85 -
7.3. Der Allianzenwechsel im Detail	- 87 -
7.3.1. Strategische Überlegungen zum Allianzwechsel	- 88 -
7.3.2. Verbleiben bei der Qualifyer Group.....	- 90 -
7.3.3. Option Delta/Air France	- 91 -
7.3.4. Star Alliance.....	- 92 -
7.3.5. IT-Umstellung als eigentliche Herausforderung	- 96 -
7.3.6. Kostenfaktor	- 99 -
8. Schlussfolgerungen.....	- 100 -
Quellenverzeichnis	- 103 -
Anhang.....	- 117 -

Abbildungsverzeichnis, analog Kapitel

Abbildung 2-1: Begriffsmerkmale und Bedeutungsinhalte strategischer Allianzen	- 7 -
Abbildung 2-2: Zusammenfassung der Kriterien strategischer Allianzen	- 9 -
Abbildung 2-3: Systematisierung von Kooperationen nach Intensitätsgrad und zwischen den Extrempunkten Markt/Hierarchie	- 10 -
Abbildung 2-4: Gegenüberstellung Akquisition – strategische Allianz	- 12 -
Abbildung 2-5: Gegenüberstellung dreier möglicher Kooperationsformen	- 19 -
Abbildung 3-1: Reihung der Kooperationsfelder nach Effektivität zur Steigerung des Betriebsergebnisses	- 26 -
Abbildung 3-2: Kostenvorteile durch Koordination von Unternehmensbereichen	- 27 -
Abbildung 3-3: Aktivitätsbezogene Allianzaufteilung	- 28 -
Abbildung 4-1: Übersicht unterschiedlicher Ansätze für Phasenkonzepte strategischer Allianzen	- 39 -
Abbildung 5-1: Die Freiheiten der Luft	- 44 -
Abbildung 5-2: Nettoergebnissen in der Luftfahrt 1978-2012	- 47 -
Abbildung 5-3: Korrelation zwischen Weltwirtschaftswachstum und Umsatzrenditen der Airlines	- 48 -
Abbildung 5-4: Möglichkeiten der Routenführung in der Airlinebranche	- 53 -
Abbildung 5-5: Sanduhrhub	- 54 -
Abbildung 5-6: Wettbewerbsfaktoren in der Luftfahrt	- 56 -
Abbildung 5-7: Motive für strategische Allianzen und ihre Bedeutung in der Luftfahrtbranche	- 58 -
Abbildung 5-8: Übersicht der Vor- und Nachteile strategischer Allianzen in der Luftfahrt	- 59 -
Abbildung 6-1: Marktanteil bestehender Allianzen am Weltluftverkehr (Umsatz in %) im Jahr 2000	- 60 -
Abbildung 6-2: Marktanteil bestehender Allianzen am Weltluftverkehr (Umsatz in %) im Jahr 2011	- 60 -
Abbildung 6-3: Marktanteil bestehender Allianzen am Weltluftverkehr (ASKs in %) im Jahr 2011	- 61 -
Abbildung 6-4: Übersicht oneworld Mitglieder	- 62 -
Abbildung 6-5: Übersicht Kernzahlen oneworld	- 62 -
Abbildung 6-6: Kennzahlen vom SkyTeam	- 64 -
Abbildung 6-7: Übersicht der Mitglieder vom SkyTeam	- 65 -

Abbildung 6-8: Aufbau der Star Alliance April 2001	- 68 -
Abbildung 6-9: Kennzahlen der Star Alliance	- 69 -
Abbildung 6-10: Vergleich der 26 Star Alliance Mitglieder anhand der Mitarbeiterzahl und der Flottengröße per Jan 2012	- 70 -
Abbildung 6-11: Verkehrsgebiete der Star Alliance – Vergleich Q2/2008 zu Q4/2010	- 71 -
Abbildung 6-12: Vergleich der bestehenden Luftfahrtallianzen im Zeitablauf anhand ihrer Mitglieder	- 72 -
Abbildung 6-13: Vergleich der bestehenden Luftfahrtallianzen anhand der verkauften Sitzplätze und der operating revenue shares	- 72 -
Abbildung 7-1: Änderungen in der Eigentümerstruktur von Austrian Airlines im Zeitverlauf 1988-2010	- 75 -
Abbildung 7-2: Vergleich von EBIT und EBT der AAG zu EBIT der IATA Carrier im Zeitverlauf	- 77 -
Abbildung 7-3: Passagierentwicklung der AAG im Zeitverlauf	- 77 -
Abbildung 7-4: Überblick der Entwicklung des Passagierladefaktors der AAG und der IATA Carrier im Zeitverlauf	- 78 -
Abbildung 7-5: Entwicklung der Star Alliance per Kategorie	- 95 -
Abbildung 7-6: Struktur des Programms STAR 2000	- 99 -

Abkürzungsverzeichnis

AA	American Airlines
A/L	Fluglinie, Flug(verkehrs-)gesellschaft, Airline
AAG	Austrian Airlines Group (Austrian Airlines, Lauda Air, Tyrolean Airways, sowie weitere Tochterunternehmen)
Abb.	Abbildung
AEA	Association of European Airlines
AF	Air France
Anm. d. Verf.	Anmerkung der Verfasserin
Art.	Artikel
ASK	Angebotene Sitzkilometer Summe angebotene Sitze, gewichtet mit zurückgelegter Entfernung
AUA	Austrian Airlines
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
BMF	Bundesministerium für Finanzen
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	zirka
CEO	Chief Executive Officer, Vorstandsvorsitzende
CGEY	Cap Gemini Ernst & Young
d.h.	das heißt
CRS	Computerized Reservation System
DL	Delta Air Lines
EBIT	Operatives Ergebnis
ed.	edition
EQA	European Quality Alliance
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
FFP	Frequent Flyer Program, Vielflieger-, Meilenprogramm
f., ff.	folgende, fortfolgende
GF	Geschäftsführung
ggf.	gegebenenfalls
ggs.	gegenseitig (es)

GSA	General Sales (Agency) Agreements, Repräsentationsabkommen
H.	Heft
Hrsg.	Herausgeber
i. S.	im Sinne
i.d.R.	in der Regel
i.w.S.	im weiteren Sinn
IATA	International Air Transport Association
ICAO	International Civil Aviation Organization
insb.	insbesondere
Jg.	Jahrgang
KLM	KLM Royal Dutch Airlines (Koninklijke Luchtvaart Maatschappij)
LCC	Low Cost-Carrier, No Frills-Carrier, Billigfluglinie
LH	Lufthansa
LX	Swiss
max.	maximal
mEUR	Millionen Euro
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
No.	number
Nr.	Nummer
o.V.	ohne Verfasser
ORS	Operating Revenue Share
OS	Austrian Airlines
ÖIAG	Österreichischen Industrieholding Aktiengesellschaft
PAX	Passagiere
PC	Personal Computer
persönl.	persönliche, -r, -s
PLF	Passenger Load Factor, Sitzladefaktor Anzahl verkaufte Sitzkilometer/Anzahl angebotene Sitzkilometer
QFG	Qualifyer Group
RPK	Revenue Passenger Kilometers, Passagierkilometer Summe beförderten PAX, gewichtet mit zurückgelegter Entfernung
S.	Seite

SARS	Schweres Akutes Respiratorische Syndrom (Schweres Akutes Atemwegssyndrom)
SAS	Scandinavian Airline System
SN	Sabena (jetzige Brussels)
sog.	sogenannte, -r, -s
Sp.	Spalte
SR, SAir	Swissair
TWA	Trans World Airlines
u.a.	unter anderem
UA	United Airlines, United
USA	Vereinigte Staaten von Amerika
vgl.	vergleiche
Vgl.	Vergleich
Vol.	Volumen
vs.	versus
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil
z.Zt.	zur Zeit
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung

1. Einleitung, Gang der Untersuchung

Zu Beginn der Arbeit wird festgehalten, dass der Kooperationsgedanke als solcher nicht erst eine Erfindung des letzten Jahrhunderts war, auch wenn Kooperationen sich erst in den 1960er Jahren als Methode der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit in der aktiven staatlichen Wettbewerbspolitik etablierten und in diesem Zusammenhang der Begriff neu definiert wurde.

Durch die Öffnung des Ostens und die rasche wirtschaftliche Entwicklung Asiens, dem damit einhergehenden Fallen von Handelsbarrieren und staatlicher Regulierungsmaßnahmen, haben sich in den letzten Jahrzehnten das wirtschaftliche Umfeld und somit die „Spielregeln“ für am Markt agierende Unternehmen enorm verändert. Es konnten zwar neue Absatzmärkte erschlossen werden, jedoch traten zeitgleich neue, teils kostengünstigere Mitbewerber in den Wettbewerb¹ ein².

Diese Entwicklung stellt sowohl eine Bedrohung der Heimatmarktpositionen durch global agierende Mitbewerber, als auch eine Chance zur Erschließung neuer Wachstumspotentiale auf In- und Auslandsmärkten dar. Durch internes Wachstum allein war und ist mit den raschen Veränderungen, die sich durch die Globalisierung ergaben, nicht Schritt zu halten und als Folge gingen und gehen vor allem große internationale Unternehmen aller Branchen Kooperationen mit anderen Unternehmen derselben Marktstufe³ ein, die vormals als Konkurrenten gesehen wurden. Die Kooperationspartner verfolgen das Ziel, die eigene Wettbewerbsfähigkeit innerhalb der veränderten Rahmenbedingungen zu festigen bzw. zu verbessern, gestalterisch auf die neuen Gegebenheiten einzuwirken und sich bietende neue Marktpotentiale zum eigenen Vorteil zu nutzen, um eine bessere Marktposition oder einen höheren Marktanteil/eine Erhöhung der

¹ In dieser Arbeit mit Fokus auf die Luftfahrtbranche wird Wettbewerb als das Rivalisieren zwischen Mitbewerbern um eine bessere Marktposition oder einen höheren Marktanteil verstanden, welches meist über möglichst niedrige Preise bei jedoch guter Servicequalität erfolgt.

² Vgl. Sell (1995), S. 88.

³ Die in der Absatzkette vom Hersteller bis zum Endkäufer zwischen jeweils zwei wirtschaftlich selbständigen Wirtschaftseinheiten durchzuführenden Absatzaktivitäten und -transaktionen.

Absatzzahlen als ihre Mitbewerber zu erreichen. Auch wenn zwischenbetriebliche Kooperationen ein gewisses Maß an Verlust der Eigenständigkeit in der Entscheidungsfindung bedeuten, so wird dieser Aspekt in Hinblick auf die gemeinsam effizienter und rascher zu erreichenden Vorteile im Wettbewerbsumfeld und das damit verbundene externe Wachstum in Kauf genommen⁴. Diese Formen „kooperativen Wettbewerbs“ zwischen rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmen auf nationaler und internationaler Ebene haben das Wirtschaftsgeschehen in vielen Branchen nachhaltig beeinflusst und verändert⁵.

Ein gutes Beispiel ist die internationale Luftfahrt, eine weltumspannende Industrie, die stets mit Besonderheiten konfrontiert war, in deren Rahmen sich die wirtschaftliche Tätigkeit der partizipierenden Unternehmen entwickeln musste⁶. So machten es staatliche Regulierungen unmöglich, langfristig im Alleingang von der internationalen Tätigkeit zu profitieren, es gab Wettbewerb zwischen privatisierten und verstaatlichten Fluglinien und in der Wertschöpfungskette fanden sich unter den vor- bzw. nachgelagerten Anbietern, wie Flughäfen, Flugzeugherstellern, nationalen Flugsicherungen oder der Erdölindustrie, viele Monopolisten oder Oligopolisten zu denen eine starke Abhängigkeit bestand und weiterhin besteht.

Staatliche Deregulierungsmaßnahmen, wie zum Beispiel seit 1978 im US-amerikanischen Luftverkehrsmarkt oder Liberalisierungsmaßnahmen im europäischen Markt ab den frühen 1990er Jahre, sowie Privatisierungen zogen die Öffnung neuer Märkte nach sich und führten zu Veränderungen der bis dahin gültigen „Spielregeln“. Durch die Intensivierung des Wettbewerbs, der damit verbundenen Bedrohung etablierter Marktpositionen, die komplexen und inhomogenen Strukturen der einzelnen Organisationen und den raschen technologischen Fortschritt, war seit den 1990er Jahren eine Zunahme der Allianzdicke feststellbar, da sich Fluglinien auf nationaler und internationaler Ebene zu Kooperationen

⁴ Vgl. Schaper-Rinkel (1998), S. 21.

⁵ Vgl. Porter (1986), S. 315ff; Backhaus/Plinke (1990), S. 23ff.

⁶ Vgl. hierzu und zum Folgenden BMF, Rechnungshof (2007), S. 17. [Zugriff am 20.05.2012].

zusammenschlossen, um gemeinsam ihre Wettbewerbsposition zu stärken⁷. Wenn man beachtet, dass sich die Zahl der Personen-Kilometer im internationalen Luftverkehr seit den 1950er Jahren mehr als ver Hundertfacht hat⁸, so wird deutlich, dass für Luftfahrtunternehmen eine Anpassung des Angebots an die Marktsituation im Alleingang heutzutage so gut wie unmöglich ist, denn abgesehen von einer begrenzten Anzahl an Slots⁹, finden sich Fluglinien dem Wunsch der Kunden nach weltweiten, dichten Netzwerken und nahtlosen Verbindungen gegenüber. Da solche Ausweitungsmaßnahmen allerdings alle sehr kostenintensiv sind und der Wettbewerbsdruck extrem hoch ist, erweist sich eine Stand-Alone-Strategie¹⁰ als Netzwerkcarrier¹¹ heutzutage als unleistbar. Kooperationen, vor allem strategische Allianzen, können als effiziente Antwort auf die grundlegenden Veränderungen im Geschäftsumfeld der weitgehend liberalisierten und globaler werdenden Märkte der Luftfahrt gesehen werden. Sie ermöglichen es hauptsächlich kleinen Fluglinien wettbewerbsfähig zu bleiben und durch Partner den Kunden ein weltweites Netzwerk anbieten zu können, das deren Vorstellungen entspricht. Die Intensität der Zusammenarbeit variiert abhängig von den Bedürfnissen und Motiven der Partnergesellschaften, so ist von reinen Code-Share¹²-Abkommen bis zur Kapitalverflechtung, um die internationale Wettbewerbssituation der beteiligten Gesellschaften zu verbessern, jegliche Form der Kooperation möglich. Immer wieder wird angemerkt, dass strategische Allianzen „für den Verbraucher generell von Vorteil“¹³ sind, sie allerdings auch Gefahren für den Wettbewerb bergen, insofern „solche Strukturen die Bindungen der beteiligten Unternehmen verstärken und die Wirkung jeder Wettbewerbsbeschränkung potenzieren“¹⁴.“ Wenn auch seitens der Wettbewerbspolitik keine eindeutige Einschätzung existiert, ob

⁷ Vgl. Netzer (1999), S. 8.

⁸ Wikipedia [Zugriff am 10.05.2012].

⁹ Verfügbare Start- und Landerechte an Flughäfen.

¹⁰ Strategie eines Unternehmens zur alleinigen Durchführung sämtlicher leistungswirtschaftlicher Aktivitäten, ohne Kooperation oder Zusammenschluss mit anderen Unternehmen.

¹¹ Gegensatz zu Low-Cost-Carrier ohne Netzwerk, der nur Punkt-zu-Punkt anbietet.

¹² Definition siehe Kapitel 3.7.

¹³ EU-Wettbewerbskommissar Mario Monti nach der Einstellung der Wettbewerbsverfahren gegen Star Alliance und Wings, 2002.

¹⁴ Vgl. Kommission der europäischen Gemeinschaften (2002/1), (1998/1) und (1998/2), S. 37.

strategische Allianzen als wettbewerbsneutral, - fördernd, oder - beschränkend einzustufen sind, so stellt sich aus volkswirtschaftlicher Sicht dennoch die Frage, ob diese Form der zwischenbetrieblichen Kooperation als eine Art Kartell anzusehen ist, das gezielt zur Beschränkung des Wettbewerbs genutzt wird. Um diese Gefahr zu minimieren, werden in der EU Kooperationen in der Luftfahrt einer genauen wettbewerbspolitischen Prüfung unterzogen und den betroffenen Unternehmen gegebenenfalls Auflagen verordnet, die sie einzuhalten haben. Beispielsweise mussten Austrian Airlines und Lufthansa bei der Intensivierung ihrer Zusammenarbeit im Nachbarschaftsverkehr¹⁵ einige Frequenzen auf definierten Strecken reduzieren und die so freiwerdenden Slots an andere Gesellschaften, z.B. Adria Airways, abtreten. Im Folgenden soll hierauf nicht näher eingegangen werden.

Diese Diplomarbeit gibt einen Abriss über das Wesen und die Dynamik strategischer Allianzen, die Umstände, die zu ihrem Entstehen beigetragen haben und einen generellen Überblick über Kooperationen im Bereich des internationalen linienmäßigen Personenluftverkehrs und ihre Entstehung als Antwort auf die Globalisierung der Märkte und die Liberalisierung in der Luftfahrt. Die Betrachtungen konzentrieren sich auf die Märkte Europa und Nordamerika, da besonders Fluggesellschaften aus diesen Erdteilen die Entwicklung der Airline Industrie stärker beeinflussten und beeinflussen als zum Beispiel aus Asien oder Afrika.

Nach einer Abgrenzung des Begriffs der strategischen Allianz zu anderen Kooperationsformen in der Wirtschaft, wird näher auf häufig angewandte Methoden der Zusammenarbeit in der Luftfahrt eingegangen, mit Hauptaugenmerk auf strategische Allianzen, der am häufigsten gewählten Kooperationsform dieser Branche. Da es keine eigene Strategie der strategischen Allianz gibt, an der sich Unternehmen bei der Evaluierung dieser Art der Kooperation orientieren könnten, werden einige andere theoretische Ansätze vorgestellt, die zur Erklärung und Gestaltung herangezogen werden können. Die genauere Betrachtung der Entstehungsgründe strategischer Allianzen leitet in eine Gegenüberstellung der derzeit bestehenden drei großen, weltweit agierenden Luftverkehrs-

¹⁵ Definition siehe 5.1; z.B. Flugverkehr zwischen Österreich und Deutschland.

allianzen – **oneworld**, SkyTeam und Star Alliance – über. Anschließend wird behandelt, wie sich die österreichische Fluggesellschaft Austrian Airlines von ihren Anfängen an über die letzten Jahrzehnte durch Kooperationen und die Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Bündnissen in der Luftfahrtindustrie entwickelt hat und als erste Fluggesellschaft der Luftfahrtgeschichte einen Allianzenwechsel– den Ausstieg der Austrian Airlines aus der Qualiflyer Group rund um Swissair, zur ersten wirklich globalen Allianz, der Star Alliance – vollzogen hat. Es wird darauf eingegangen, wieso dieser Wechsel nötig war, welche anderen Optionen offen standen und welche Überlegungen nötigen waren, um das beste Umfeld für eine erfolgreiche Zukunft zu finden.

Ebenso, wie auf die Regionen Asien und Afrika nicht im Detail eingegangen wird, da sie für die meisten Entwicklungen in der Luftfahrt nur eine untergeordnete Rolle spielten, finden die Bereiche Post- und Frachtbeförderung sowie Regional- und Bedarfsflugverkehr (Charter) und Kooperationen im technischen Bereich, der Abfertigung, Kundenbindungsprogramme oder Marketingkooperationen, im Rahmen dieser Arbeit keine Berücksichtigung.

Ziel der Arbeit ist es, einen Einblick in die komplexe Luftfahrtbranche zu geben und zu zeigen, dass Austrian Airlines trotz ihrer geringen Größe dennoch zumeist zu den Pionieren gehörten und sich den wechselnden Marktanforderungen trotz staatlicher Mitbestimmung bestmöglich angepasst haben.

2. Mögliche Strategien im Vergleich zu strategischen Allianzen

Der erste Teil dieses Kapitels widmet sich allgemein dem Begriff der strategischen Allianz, woher er kommt und was darunter zu verstehen ist. In der Folge werden zur besseren Herausarbeitung der Besonderheiten von strategischen Allianzen, unterschiedliche Kooperationsformen zwischen Unternehmen vorgestellt und gegen einander abgegrenzt.

2.1. Begriffsdefinition strategische Allianz

Über die Herkunft des Begriffs der strategischen Allianz gibt es unterschiedliche Auffassungen, auch in der Literatur findet sich bis dato keine eindeutige Abgrenzung und es ist strittig, ob der Begriff auf Porter zurückzuführen ist, oder sich aus der wirtschaftlichen Praxis entwickelt hat. Bei genauerer Auseinandersetzung mit dem Thema kommt die Frage auf, ob der Begriff nur eine moderne Bezeichnung bekannter Kooperationsformen ist, oder ob strategische Allianzen eine neue Spielart der Zusammenarbeit sind. Eindeutig belegbar ist zumindest, dass der strategischen Allianz als Instrument der strategischen Unternehmensführung seit der Fokussierung des Managements auf langfristige Wettbewerbsvorteile und der Orientierung an Erfolgspotentialen¹⁶ wachsende Bedeutung zukommt¹⁷ und sich der Begriff seit der 1980er Jahren zur Beschreibung der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit im wirtschaftlichen und allgemeinen Sprachgebrauch durchgesetzt hat.

Bevor man auf strategische Allianzen an sich eingehen kann, ist es notwendig die Begriffskomponenten „strategisch“ und „Allianz“ etwas näher zu betrachten; so wird mit dem Merkmal „strategisch“ die langfristige Ausrichtung des Verhaltens der Allianzpartner auf gemeinsame Ziele umschrieben¹⁸ und „Allianz“ im ursprünglichen Sinn bezeichnet ein „Bündnis“ oder eine „Verbindung“¹⁹. Unter „Bündnis“ kann eine gegenseitige Bindung von Unternehmen aneinander verstanden werden, die sich mittels

¹⁶ Definition nach Gabler: Begriff des strategischen Managements. Beschreibt die Fähigkeit, dauerhafte Erfolge zu erzielen. Vgl. Gälweiler (1990), S. 26f; Ringsletter (1995), S. 92f.

¹⁷ Vgl. Arnold (1998), S. 58.

¹⁸ Vgl. Netzer (1999), S. 12.

¹⁹ Vgl. Duden (1976), S 107.

dieses Bündnisses gegenüber anderen Unternehmen abgrenzen²⁰, indem sie ihre Aktivitäten untereinander abstimmen, allerdings ihre rechtliche und weitestgehend auch wirtschaftliche Eigenständigkeit behalten. Laut Netzer bewegen sich solche Intraallianz-Beziehungen im Spannungsfeld von Kooperation und Wettbewerb und das Vermögen dieses Spannungsfeld zu überbrücken, hat wesentlichen Einfluss auf die Überlebens- und Erfolgchancen einer Allianz – nicht nur im Flugverkehr. Einen schematischen Überblick und eine Zusammenfassung über die beiden Begriffskomponenten beinhaltet nachfolgende Abbildung.

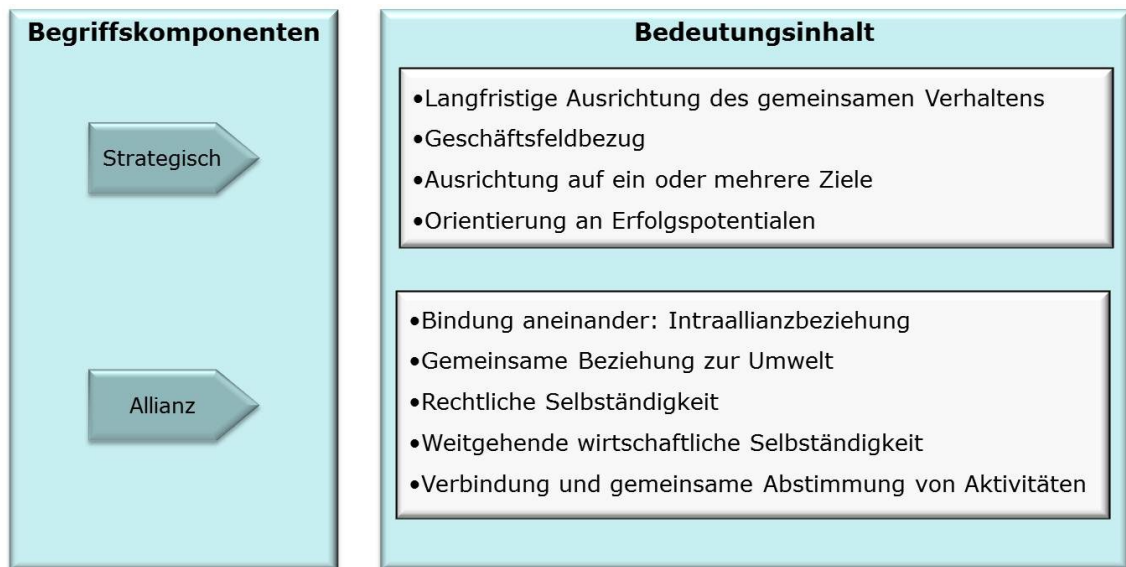


Abbildung 2-1: Begriffsmerkmale und Bedeutungsinhalte strategischer Allianzen; Quelle: Netzer (1999, S. 17)

Eine sehr allgemeine Definition der strategischen Allianz findet sich bei Gabler, wo von strategischen Partnerschaften als grundsätzlichen Vereinbarungen zweier Unternehmen zur Zusammenarbeit gesprochen wird, die über Joint Ventures oder wechselseitige Beteiligungen institutionalisiert werden können²¹. Hammes hingegen definiert eine strategische Allianz als „eine horizontale Kooperation zwischen zwei oder mehreren Unternehmen zum Erreichen gemeinsamer strategischer Ziele²²“ und betont, dass die beteiligten Unternehmen der gleichen Branche angehören, es sich somit um direkte oder zumindest indirekte Wettbewerber handelt, deren rechtliche Selbständigkeit nach Eingehen der Allianz unberührt bleibt.

²⁰ Vgl. hierzu und zum Folgenden Netzer (1999), S. 14f.

²¹ Vgl. Gabler (1997), S. 3634.

²² Hammes (1994), S. 29.

Eine genauere Definition ist folgende: „Eine strategische Allianz ist eine Koalition von zwei oder mehr selbständigen Unternehmen, die mit dem Ziel eingegangen wird, die individuellen Stärken in einzelnen Geschäftsfeldern oder Wertschöpfungsbereichen zu vereinen²³.“ Die Selbständigkeit sowie die gemeinsamen Geschäftsfelder der beteiligten Unternehmen sind hier konstituierendes Merkmal, die Bedingung, dass die Partner in gleichen strategischen Geschäftsfeldern kooperieren wirkt bei dieser Definition allerdings einschränkend. Laut Backhaus und Piltz ist ein Merkmal horizontaler Kooperationen²⁴ die „Verbesserung der Wettbewerbsposition in unterschiedlichen strategischen Geschäftsfeldern²⁵.“ Somit ist klar, dass in solchen Allianzen die Vorteile nicht aus einer generellen Zusammenarbeit der Partner auf allen Ebenen resultieren, sondern aus einer Kooperation in ausgewählten Funktionsbereichen und die Allianzpartner in anderen Bereichen weiterhin als Konkurrenten auftreten. Angestrebtes Ziel ist die gemeinsame Nutzung bzw. Entwicklung von Ressourcen oder die Optimierung unternehmensübergreifender Prozesse.

Alle zuvor genannten Definitionen haben gemeinsam, dass sie eine strategische Allianz als spezifische Form der zwischenbetrieblichen Kooperation sehen und die Selbstständigkeit der beteiligten Unternehmen auch nach der Bildung der Allianz bestätigen. Uneinigkeit herrscht in der Literatur darüber, ob eine Kapitalbeteiligung innerhalb strategischer Allianzen möglich ist oder nicht, und ob sie internationale Ausrichtung haben müssen oder nicht²⁶. Im Gegensatz zu Backhaus/ Piltz und Hammes, ist für Ohmae durchaus die Möglichkeit von Kapitalbeteiligungen bei strategischen Allianzen gegeben: „In Japan there are a lot of ‚group companies‘ known as ‚keiretsu‘, where an equity stake of ... 3-5% keeps both partners interested in each other’s welfare without threatening each other’s ... autonomy²⁷.“

²³ Vgl. Backhaus/Piltz (1990), S. 2.

²⁴ Definition siehe Kapitel 2.2.7.

²⁵ Vgl. Backhaus/Piltz (1990), S. 3.

²⁶ Vgl. Ohmae (1990), S. 17; Hammes (1994), S. 494.

²⁷ Ohmae (1990), S. 120.

Strategische Allianzen unterscheiden sich von Fusionen, Übernahmen und Akquisitionen insoweit als die strategischen Partner bis auf eine eventuelle Minderheitsbeteiligung unabhängig voneinander bleiben und spezielle Aspekte des Geschäftsfeldes einer oder mehrerer Unternehmen verbinden²⁸. Laut Yoshino und Ragan haben Unternehmen die Möglichkeit ihre Wettbewerbsstrategie als Antwort auf die Globalisierung durch strategische Allianzen unternehmerisch umzuformen, wobei sie drei Charakteristika aufweisen müssen²⁹:

- a) Die sich zusammenschließenden Firmen kommen über gemeinsame Ziele überein und bleiben unabhängig.
- b) Die Partner teilen sich die Vorteile aus der Allianz und die Kontrolle über die Ausführung der zugeteilten Aufgaben.
- c) Die Partner tragen kontinuierlich in mindestens einem wichtigen strategischen Gebiet bei.

Die im Vorhinein genannte Vielzahl an Definitionen kann zusammengefasst werden, um einen besseren Überblick über die wichtigsten Punkte zu erhalten und zu sehen, was eine strategische Allianz ausmacht. In nachfolgender Abbildung sind die Kriterien in Hinblick auf Aufbau und Ziele, sowie die Vorteile tabellarisch dargestellt.

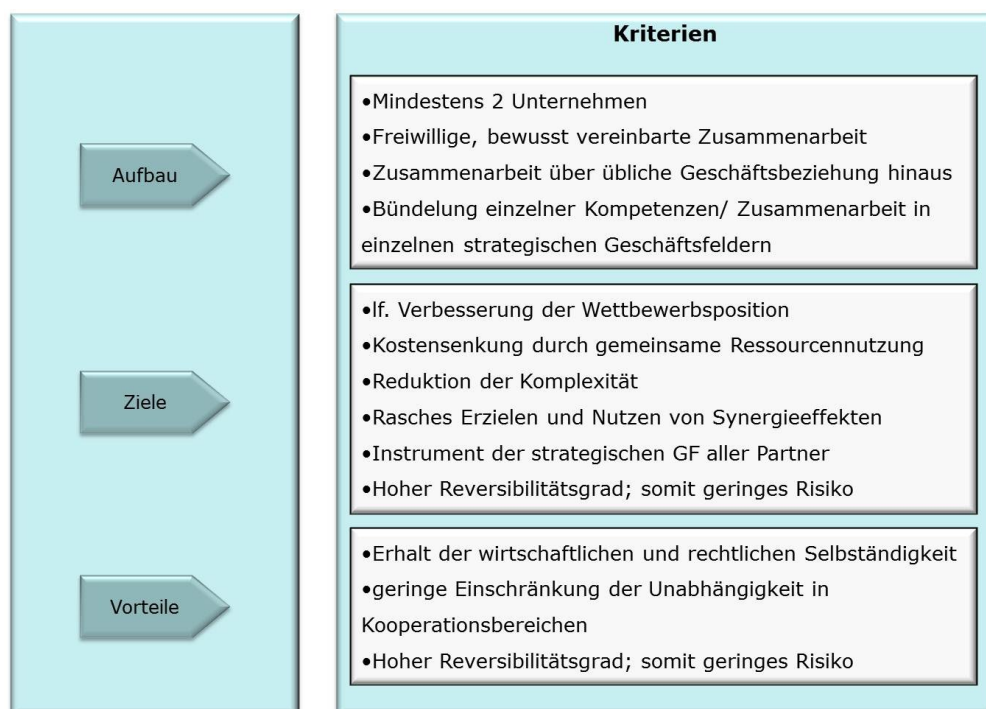


Abbildung 2-2: Zusammenfassung der Kriterien strategischer Allianzen

²⁸ Vgl. hierzu und zum Folgenden Yoshino/Ragan (1995), S. 52.

²⁹ Vgl. ebenda, S. 5.

2.2. Abgrenzung zu anderen Kooperationsformen

Wie bereits erwähnt, ist der Begriff der strategischen Allianz in der Literatur nicht eindeutig erklärt. Aus diesem Grund findet sich in diesem Unterkapitel eine Abgrenzung des Begriffes zu anderen möglichen Kooperationsformen. Zu beachten ist, dass man Kooperationen nach unterschiedlichen Kriterien abgrenzen kann; so z.B. ausgehend von der Wertschöpfungskette nach Porter, oder nach der zeitlichen Befristung, der räumlichen Reichweite, der Anzahl der Partner, der Kapitalbeteiligung, der rechtlich formalen Ausgestaltung der Kooperationsvereinbarung oder der Beziehung der Kooperationspartner am Markt. Da eine Analyse aller Möglichkeiten im Rahmen dieser Diplomarbeit zu umfangreich wäre, wird im Folgenden nur auf die Unterscheidung nach Kapitalbeteiligung, Kooperationsvereinbarung und die Marktbeziehung eingegangen, wobei hier die Kapitalbeteiligung als Teil der Ausgestaltung der Kooperationsvereinbarung gesehen wird.

Nachfolgende Darstellung gibt einen Überblick über die Unterteilung strategischer Allianzen nach unterschiedlichen Kriterien.

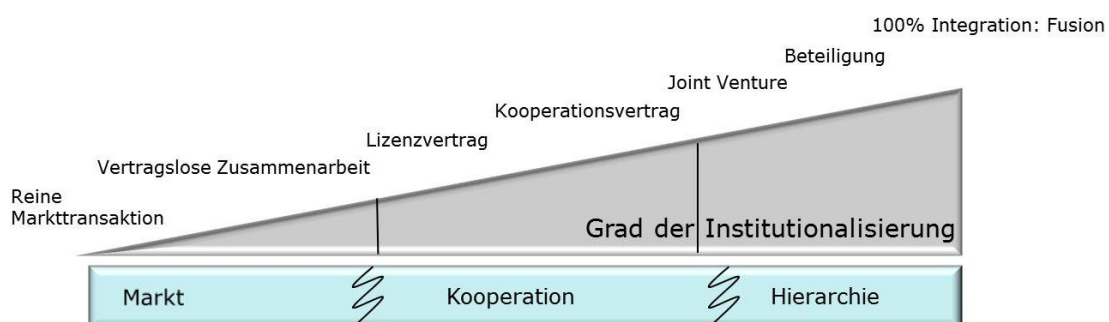
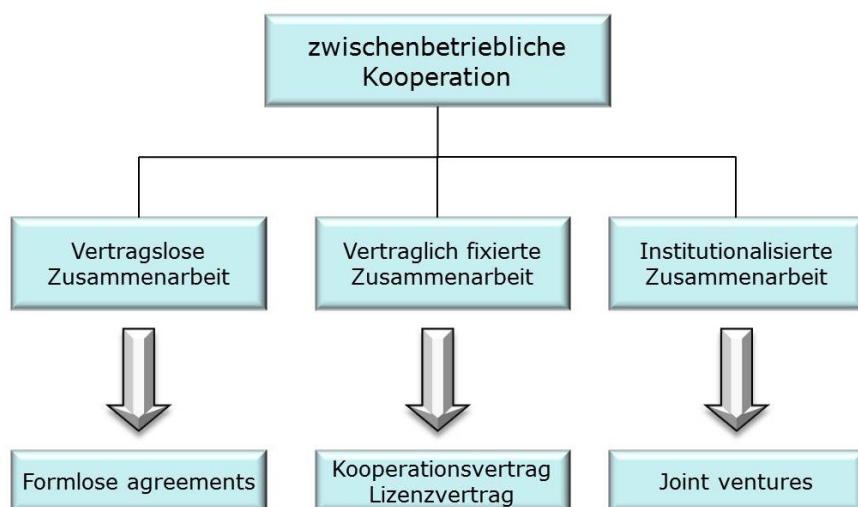


Abbildung 2-3: Systematisierung von Kooperationen nach Intensitätsgrad und zwischen den Extrempunkten Markt/Hierarchie; eigene Darstellung nach Hammes (1994, S. 44)

Abhängig davon, wie die Kooperationsvereinbarung rechtlich formal geregelt und ausgestaltet wird, kann zwischen kapitalbindenden Formen und vertraglichen Vereinbarungen unterschieden werden. Zu den kapitalbindenden Formen zählen Akquisitionen, Fusionen und Joint Ventures, wogegen Franchising und Lizenzabkommen den vertraglichen Vereinbarungen zuzuordnen sind. Die geringste formale Bindung zwischen den Partnern stellen ‚formlose Absichtserklärungen‘ dar, die sowohl Projekte als auch einen reinen Informationsaustausch beinhalten können. Mehr oder weniger detailliert ist die Zusammenarbeit der Partner im Vertrag bei der ‚vertraglich fixierten Zusammenarbeit‘ geregelt, die abhängig von Inhalt, Ziel, geplanter Dauer und erforderlichen Ressourcen unterschiedlich ausgestaltet werden kann.

Eine weitere Einteilungsmöglichkeit ist nach der Beziehung der Kooperationspartner am Markt, also ihrer Stellung zueinander in der Wertschöpfungskette. Nach dieser Systematik wird zwischen vertikalen, horizontalen und konglomeraten³⁰ Kooperationen unterschieden, auf die im Detail ab Kapitel 2.2.6 eingegangen wird.

2.2.1. Akquisition

Akquisitionen im klassischen Sinn sind Übernahmen, bei denen ein Unternehmen vollständig oder zumindest mehrheitlich Anteile an einem anderen Unternehmen erwirbt. Sie stellen eine Form der Unternehmenskonzentration dar, bei der das erworbene Unternehmen zwar seine rechtliche Selbständigkeit behält, sich die wirtschaftliche Verfügungsmacht allerdings auf das übernehmende Unternehmen³¹ überträgt, und sind somit im engeren Sinn keine zwischenbetrieblichen Kooperationen mehr. Rechtlich werden hier zwei Fälle unterschieden: Im gesellschaftsrechtlichen werden Gesellschaftsanteile eines Unternehmens durch ein anderes, von Investoren oder Personen³² erworben, im vermögensrechtlichen materielle und/oder immaterielle Vermögensgegenstände³³.

³⁰ In der Literatur finden sich synonym die Begriffe ‚diagonal‘, ‚heterogen‘, ‚komplementär‘ oder ‚lateral‘.

³¹ Vgl. Hammes (1994), S. 36.

³² Vgl. Lutz (1993), S. 48.

³³ Vgl. Schaper-Rinkel (1998), S. 18f.

Nachfolgende Abbildung fasst die wichtigsten Merkmale von Akquisitionen zusammen und stellt sie jenen strategischer Allianzen gegenüber.

Akquisition		Strategische Allianz
<ul style="list-style-type: none"> • Betrifft alle Unternehmensbereiche • dauerhaft • Ein Unternehmen ist übergeordnet • Kontrollmehrheit durch Kapitalbeteiligung 	Aufbau	<ul style="list-style-type: none"> • Betrifft Teilbereiche der Partner • temporär • Partner sind gleichrangig • Bildung mit oder ohne Kapitalbeteiligung
<ul style="list-style-type: none"> • Rasches Wachstum • Hohe Flexibilität • Zugang zu Cash Flow • Möglichkeiten für operative Verbesserungen • Synergienmobilisierung • Finanzielle Hebel • Konkurrenzeseitigung • Kooperation in allen Bereichen 	Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> • Kann zu gleichen Wettbewerbsvorteilen führen wie Akquisition • Stufenweises, gezielteres Engagement möglich • Unabhängigkeit, Dynamisierbarkeit • Risikoteilung • Geringere Kosten für Kontrollprämie • Mitspracherecht der Partner • Verfolgung eigener Ziele
<ul style="list-style-type: none"> • Hohes Risiko • Geringe Erfolgsaussichten • Hoher Finanzbedarf • Hohes abwicklungstechnisches Knowhow • Gebundenheit • Hoher Kontroll- bzw. Integrationsaufwand 	Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> • Langsames Wachstum • Geringe Bindungsintensität • Gewinnteilung • Instabile Motivation im Zeitablauf • Operativer Durchgriff kaum möglich • Geringe Flexibilität • Erhöhter Koordinationsaufwand • Erhöhte Bürokratie

Abbildung 2-4: Gegenüberstellung Akquisition – strategische Allianz; eigene Darstellung nach Lutz, (1993)

In Österreich kam es durch diverse gesellschaftsrechtliche Akquisitionen (und einer Fusion) zu einer Konsolidierung des Luftverkehrsmarktes, der mit vier eigenständigen Gesellschaften sehr wettbewerbsintensiv war. Austrian Airlines beteiligten sich bereits 1993 zu 42,85% an Tyrolean Airways und erhöhten 1998 auf 100%, wobei Tyrolean Airways die wirtschaftliche Verantwortung behielt, eine eigene Führung, Verwaltung, und Personal hatte, als eigenständiges Unternehmen weitergeführt wurde und am Markt als eigene Marke auftrat. 1997 beteiligten sich Austrian Airlines zu 34,88% an Lauda Air, an der sie 2002 100% der Anteile übernahmen und Rheintalflug verschwand vom Markt als sie durch eine Fusion durch Aufnahme³⁴ komplett in Tyrolean integriert wurde. Das Ergebnis der Konsolidierung war 1999 die Austrian Airlines Aviation Group.

³⁴ Vgl. Definition in Kapitel 2.2.2.

2.2.2. Fusion (Merger)

Im Rahmen einer Fusion verschmelzen mindestens zwei Unternehmen zu einer Rechtspersönlichkeit, durch diese Verdrängung von Mitbewerbern aus dem Markt wird die Intensität des Wettbewerbs verringert, die eigenen Marktanteile können ausgedehnt oder gegebenenfalls sogar Zugang zu neuen Märkten erreicht werden. Alle Bereiche der fusionierenden Unternehmen sind von einer Fusion betroffen, wodurch großes Potential für Synergien vorhanden ist, da die Infrastruktur (technisch und organisatorisch) rasch und ohne langwierige Koordinationsprozesse um wettbewerbsrelevantes Know-how und personelle sowie finanzielle Ressourcen erweitert werden kann. Es ist zwischen einer „Fusion durch Aufnahme“ und einer „Fusion durch Neubildung“ zu unterscheiden. Bei einer „Fusion durch Aufnahme“, wie zum Beispiel im April 2001 zwischen den amerikanischen Fluglinien American Airlines (AA) und Trans World Airlines (TWA) vollzogen, verliert ein Unternehmen sowohl seine wirtschaftliche als auch rechtliche Selbständigkeit und geht als Bestandteil völlig im anderen Unternehmen auf. Bei AA und TWA wurde die TWA in die operationellen Einheiten bei AA integriert und verlor damit ihre wirtschaftliche und juristische Autonomie³⁵. Ein weiteres Beispiel hierzu ist die Rheintalflug, an der Austrian Airlines 2001 100% erwarben und die schließlich als eigenständige Fluggesellschaft von der Bildfläche verschwand, als sie 2002 in das Unternehmen Tyrolean Airways integriert wurde³⁶.

Eine „Fusion durch Neubildung“ jedoch bedeutet, dass alle beteiligten Unternehmen ihre wirtschaftliche und rechtliche Selbständigkeit aufgeben und auf eine neu gegründete Rechtspersönlichkeit übertragen.

Entscheidend für eine der beiden Varianten ist das Image der jeweiligen Unternehmen. So werden Fusionen durch Aufnahme dann angestrebt, wenn das Image des aufzunehmenden Unternehmens schlechter ist als das des aufnehmenden, und Fusionen durch Neubildung werden zur Erweiterung der Marktanteile zweier imageschwacher Unternehmen vorgezogen³⁷. Drei wichtige Merkmale unterscheiden eine Fusion von einer strategischen

³⁵ Vgl. Flottau (2001).

³⁶ Vgl. Austrian Airlines online Pressearchiv [Zugriff am 13.08.2008].

³⁷ Vgl. Loitlsberger (1990), S. 199.

Allianz³⁸. So bezieht sich eine Fusion auf alle Teilbereiche der Unternehmen, sie verlieren ihre rechtliche Selbständigkeit und werden unter einheitlicher Leitung weitergeführt. Die genannten Nachteile und das hohe Risiko auf Erfolg sind ausschlaggebend, dass viele Fluggesellschaften Fusionen oder Akquisitionen außer Acht lassen, es um die Entwicklung von Expansionsstrategien geht. Da die Vor- und Nachteile einer Fusion sich mit jenen von Akquisitionen stark decken, werden sie hier nicht mehr aufgeführt, sondern es wird auf Abbildung 2-4 verwiesen. In der Luftfahrt sind Fusionen vor allem in Hinblick auf die limitierten Ressourcen Slots und Flugstrecken interessant.

2.2.3. Joint Venture

Bei dieser Art einer Kooperationsvereinbarung, die die umfangreichste der vorangegangenen darstellt, gründen die miteinander kooperierenden Unternehmen entweder eine neue, rechtlich selbständige juristische Einheit (Mutterunternehmung), oder sie erwerben durch Eigenkapitalbeteiligung gemeinsam ein bereits existierendes anderes Unternehmen, das dann als gemeinsame Tochterunternehmung, mit intensiver Beteiligung an der Geschäftsführung durch die Gründungsunternehmen und mit Risikoübernahme der Gesellschafterunternehmen, die sich auch den erwirtschafteten Gewinn aufteilen, geführt wird. Ein Joint Venture dient dem Erreichen strategischer oder operativer Ziele, nicht wie eine strategische Allianz der Erreichung strategischer Erfolgspositionen und seine Aktivitäten leiten sich unmittelbar aus den Zielen und Motiven der Kooperationspartner ab. Die Bindungsintensität bei dieser Form der Kooperation ist sehr hoch, handelt es sich doch um eine Zusammenarbeit in Form einer eigenen Rechtspersönlichkeit und bedarf einer Kapitaleinbringung der Partnerunternehmen. Vorteil dieser Kooperationsform ist die Vereinigung von Flexibilität und Offenheit durch die selbständige rechtliche Einheit und die bindende Wirkung der wechselseitigen Kapitalbeteiligung, wobei die strategischen Kernbereiche der Partner von der Kooperation ausgenommen bleiben. Als nachteilig können sich Spannungen zwischen Kooperation und Wettbewerb, mangelnde Kenntnis komplexer Zusammenhänge von

³⁸ Vgl. Lutz (1993), S. 48.

Strategie, Struktur und Systemen beider Partner, sowie zu viele Details oder mangelnde Vertrautheit mit interorganisatorischen Beziehungen erweisen³⁹.

Joint Ventures können in strategische Allianzen eingebettet sein und finden sich in den unterschiedlichsten Bereichen, wonach sich auch die zeitliche Dauer eines Joint Ventures richtet. Diese Kooperationsform bietet zum Beispiel die Möglichkeit, hohe unternehmerische Risiken zu teilen, Größe- und Skalenvorteile zu nutzen, oder im Rahmen eines klar definierten Projektes Spezialisten zusammenzuführen. Vor allem in Ländern, in denen ausländische Direktinvestitionen verboten oder nur schwer möglich sind, bieten JVs eine Alternative.

2.2.4. Lizenzvertrag

Unter Lizenzierung i.w.S. versteht man die vertraglich geregelte Erlaubnis für die kommerzielle Nutzung geistigen Eigentums eines Lizenzgebers durch einen Lizenznehmer gegen einmaliges oder laufendes Entgelt⁴⁰. Sie ist eine Strategie des Know-how-Transfers, die auch gut für eine rasche Internationalisierung geeignet ist⁴¹ und meist von Produktionsunternehmen verfolgt wird⁴². Für den Lizenzgeber kann durch Know-how-Transfer die Gefahr bestehen, dass er seine eigene Konkurrenz fördert und es ist schwer für ihn Erfahrungskurven- oder Standort-Vorteile zu realisieren, da die Kontrolle über Herstellung, Marketing und strategische Funktionen beim Lizenznehmer liegt⁴³. Die bereits bestehenden Kundenbeziehungen des Lizenzpartners und die Marktnähe helfen allerdings bei einer schnellen und kostengünstigen Markteinführung des lizenzierten Produktes. Lizenzverträge werden gerne dann verwendet, wenn es sich um eine innovative Geschäftstätigkeit handelt, die hohe Gewinne bringt, die Unternehmen aber einer hohen Gewinnbesteuerung in ihrem Stammland unterliegen. Die Geschäftstätigkeit wird dann in steuergünstige Länder verlegt und die Unternehmen aus Hochsteuerländern können über Lizenzen darauf

³⁹ Vgl. Büchel et al. (1997), S. 9ff; Bleicher (1991), S. 20f.

⁴⁰ Vgl. Beamish (1997), S. 107.

⁴¹ Vgl. ebenda.

⁴² Vgl. Hill/Jones (1995), S. 241.

⁴³ Vgl. ebenda, S. 240.

zugreifen. Über Lizenzgebühren wird somit ein erheblicher Teil der Gewinne abgeschöpft und auf legale Weise in ein steuergünstiges Ausland transferiert⁴⁴. Gegenstand von Lizenzverträgen können z.B. namentliche Bezeichnungen von Produkten, schützenswerte Nutzungsrechte für bestimmte Fähigkeiten oder Kenntnisse, oder nicht geschütztes Know-how sein.

2.2.5. Franchise-Vertrag

Verglichen mit Lizenzverträgen sind Franchise-Verträge aufgrund des höheren Verflechtungsgrades viel komplexer und werden meist von Dienstleistungsunternehmen abgeschlossen. Franchising definiert ein auf Dauer angelegtes, vertikal-kooperativ organisiertes Vertriebssystem zwischen zwei Unternehmungen, das vertraglich geregelt ist. Der Franchisegeber gewährt dem Franchisenehmer gegen einen Pauschalbetrag und einen Anteil an seinen Gewinnen eingeschränkte Rechte an einem Immaterialgut wie z.B. die Nutzung eines Firmennamens oder einer Marke⁴⁵. Der Franchisegeber stellt zumeist ein Konzept für Beschaffung, Absatz und Organisation bereit und hilft beim Aufbau der Unternehmung, während der Franchisenehmer aber in eigenem Namen und auf eigene Rechnung handelt und die Leistungen des Franchisegebers gegen Entgelt nutzt. Diese Konstellation stellt einen einheitlichen Auftritt am Markt sicher und durch die Kontroll- und Weisungsgebundenheit des Franchisenehmers sollte ein einheitlicher Standard gewahrt werden können. Abhängig von der Art der Zusammenarbeit differiert die Bindungsintensität durch Franchise Verträge, denn eine Zusammenarbeit im Rahmen eines Technologie- oder Know-how- Austausches gestaltet sich intensiver als eine bloße Überlassung von Nutzungsrechten. Die Vorteile von Franchiseverträgen sind jenen von Lizenzverträgen sehr ähnlich, ein essentieller Nachteil jedoch ist das Problem der Qualitätskontrolle, das mit zunehmender Entfernung zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer größer wird. Um dennoch sicherstellen zu können, dass die vorgegeben Qualitätsrichtlinien eingehalten werden,

⁴⁴ Vgl. Loitlsberger (1990), S. 309.

⁴⁵ Vgl. Hill/Jones (1995), S. 241.

wird oft eine Filiale gegründet, die als Franchisegeber auftritt⁴⁶. Auch in der Luftfahrt finden sich Beispiele für erfolgreiches Franchise, meist zwischen großen Gesellschaften und kleinen Regionalfluglinien, wie z.B. ‚Team Lufthansa‘. Diese Allianz zwischen Regionalfluglinien aus Deutschland (Contact Air, Augsburg Airways, Cirrus Airlines) und Dänemark (Cimber Air) bediente zwischen 1996 und 2004 Nischenstrecken im Namen der Lufthansa⁴⁷ aber auf eigene Rechnung, da die beteiligten Airlines nicht den Lufthansa-Tarifverträgen unterlagen und deshalb günstiger wirtschaften konnten⁴⁸.

Auch die französische Air Littoral, an der später Swissair Anteile hielt und die österreichische Rheintalflug, die 2002 in Tyrolean Airways integriert wurde, waren Teil des Team Lufthansa und profitierten von der gemeinsamen Routenplanung, der Darstellung als Lufthansa-Flug in den weltweiten Reservierungssystemen (CRS) und der Teilnahme am Vielfliegerprogramm Miles & More⁴⁹. Nach einer Umstrukturierung des Netzwerkes von Lufthansa kooperieren die Lufthansa-Partner Air Dolomiti, Augsburg Airways, CityLine, Contact Air sowie Eurowings unter dem gemeinsamen Namen ‚Lufthansa Regional‘ und bieten Direktverbindungen zwischen regionalen Flughäfen, sowie Anschluss an die großen Lufthansa Drehkreuze Frankfurt und München⁵⁰.

2.2.6. Vertikale Kooperationen

Vertikale Kooperationen beziehen sich auf die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, die in der Wertschöpfungskette aufeinander folgenden Stufen zugehören, so zusagen in einem direkten Zuliefer- Abnehmer-Verhältnis stehen. Solche Kooperationen können sowohl mit Lieferanten als auch mit Kunden aus derselben Branche eingegangen werden und haben oft den formellen Rahmen einer strategischen Allianz. Vorrangig geht es darum die Schnittstellen zwischen vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen zu optimieren, die Bedeutung der Zusammenarbeit hervorzuheben oder die

⁴⁶ Vgl. Hill/Jones (1995), S. 241.

⁴⁷ Vgl. Wikipedia [Zugriff am 10.05.2012].

⁴⁸ Vgl. Loppow (1997) [Zugriff am 02.08.2012].

⁴⁹ Vgl. franchise-net.at [Zugriff am 12.09.2009].

⁵⁰ Vgl. Lufthansa [Zugriff am 05.08.2012].

Exklusivität der Produkte zu gewährleisten. Nach Ansicht von Backhaus und Piltz ist die Zusammenarbeit in unterschiedlichen Aktivitäten der Wertschöpfungskette allerdings keine strategische Allianz mehr⁵¹, wogegen andere Autoren, wie z.B. Kathryn Rudie Harrigan, auch in vertikalen Kooperationen mögliche strategische Allianzen sehen. So spricht Harrigan bereits dann von strategischen Allianzen, wenn Kooperationsbeziehungen zwischen Unternehmungen bestehen, um ein gemeinsames ökonomisches Ziel zu erreichen⁵². In der Luftfahrt findet man diese Art der Kooperation bei Gesellschaften, die sich ergänzende Produkte anbieten, zum Beispiel Regionalfluglinien, die Passagiere zu den Hubs⁵³ der großen Liniengesellschaften transportieren, wie Tyrolean Airways für Austrian Airlines.

2.2.7. Horizontale Kooperationen

Horizontale Kooperationen beziehen sich auf die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen derselben Branche, die sich auf derselben Markt- bzw. Wertschöpfungsstufe befinden und unmittelbar in Konkurrenz zueinander stehen. Nach außen kann diese Form der Kooperation einem Kartell recht ähnlich erscheinen, sodass wettbewerbsrechtliche Bestimmungen berücksichtigt werden müssen, auch wenn die Unternehmen keine wettbewerbsbeschränkenden Handlungen tätigen, sondern ihr Interesse lediglich der eigenen Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit gilt. Die Beteiligten erhoffen sich durch die Bündelung ihrer Kräfte, Vorteile im Branchenwettbewerb gegenüber anderen, nicht beteiligten Unternehmen aufzubauen. Im Regelwerk der IATA fanden sich schon früh internationale Luftfahrtabkommen zur Gewinnteilung, Tarifkontrolle oder Abstimmung der Flugpläne. Als Formen der horizontalen Kooperation kommen das Joint Venture und die strategische Allianz in Frage.

⁵¹ Vgl. Backhaus/Piltz (1990), S. 3.

⁵² Vgl. Harrigan (1988), S. 53.

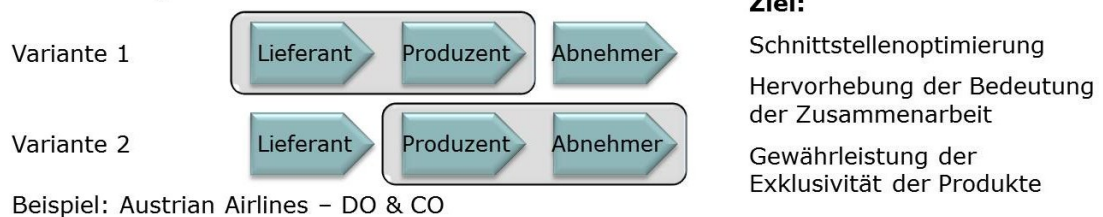
⁵³ Mehr hierzu ab Seite - 53 -.

2.2.8. konglomerate Kooperationen

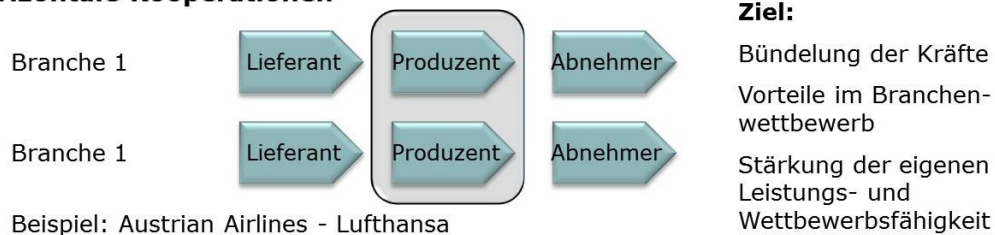
Eine Zusammenarbeit von Unternehmen, die weder in einer Wertschöpfungsbeziehung zueinander stehen, noch unmittelbar miteinander konkurrieren, wird als konglomerate Kooperation bezeichnet. Diese Form der Kooperation wird häufig gewählt, wenn die Unternehmen Produkte anbieten, die aus Kundensicht komplementär sind, sodass eine gemeinsame Vermarktung sinnvoll ist. So ist für die Unternehmen eine Diversifikation ihres Produkt- und Leistungsangebotes bei gleichzeitigem Erlangen von relevanten Fähigkeiten und Kompetenzen möglich.

Eine Zusammenfassung der soeben beschriebenen drei Möglichkeiten der Systematisierung von Kooperationen entsprechend der Stellung der Partner in der Wertschöpfungskette, zeigt nachfolgende Grafik.

Vertikale Kooperationen



Horizontale Kooperationen



Konglomerate Kooperationen

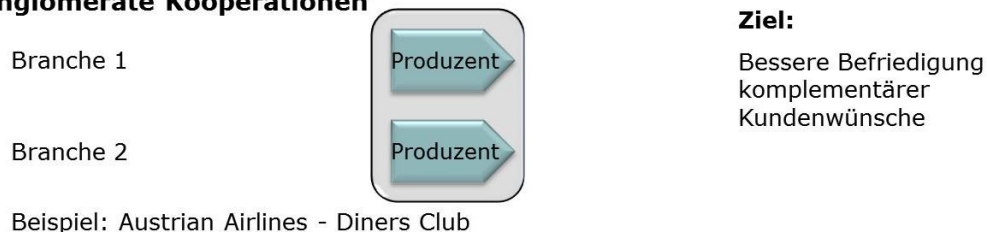


Abbildung 2-5: Gegenüberstellung dreier möglicher Kooperationsformen

3. Spezielle Kooperationsformen in der Luftfahrt

Dieses Kapitel geht auf die unterschiedlichen Formen der Zusammenarbeit, die der Luftfahrt eigen sind, ein, wobei jeweils nur die Hauptformen erklärt werden, da eine genauere Unterteilung für den Gang dieser Arbeit nicht relevant ist und auch zu sehr ins Detail gehen würde. Im letzten Teil werden die Kriterien von strategischen Allianzen in der Luftfahrt herausgearbeitet.

3.1. Interline Abkommen

Dieses System der IATA regelt die gegenseitige Anerkennung von Beförderungsdokumenten, die Verkaufs- und Beförderungsbedingungen und Abrechnungsmodalitäten zwischen Fluglinien im Passagier- und Frachtgeschäft weltweit⁵⁴. Es ist den Fluggesellschaften mit dieser Form der Kooperation möglich, die Betriebskosten zu senken und den Passagieren durch ein erweitertes Netzwerk höhere Flexibilität zu ermöglichen. So wird z.B. der Ticketpreis für die gesamte Flugstrecke, inklusive Zwischenstopps berechnet, der Passagier erwirbt allerdings nur ein Ticket, obwohl mehrere Fluglinien an seiner Beförderung beteiligt sind. Das IATA-Clearing House kümmert sich anschließend um die Verrechnung der auf die jeweiligen Fluglinien entfallenden Geldbeträge⁵⁵. Seit die Luftfahrtbranche dereguliert wurde und die Tarife nicht mehr von der IATA vereinheitlicht sind, findet dieses System aus Gründen des Preiswettbewerbs weniger Anwendung.

3.2. Joint Scheduling

Bei dieser Form der Zusammenarbeit stimmen die kooperierenden Fluglinien ihr Flugangebot ab und integrieren die Flüge des jeweils anderen in ihren eigenen Flugplan, der so gestaltet wird, als wäre er von nur einer Fluggesellschaft und somit wesentlich umfangreicher erscheint. Durch Joint Scheduling können Kosten eingespart werden und durch Koordination der Flüge werden zu den Hauptzeiten die Überlastung an den Flughäfen reduziert, was zu erhöhter Effizienz der Hub- und Spoke-Abläufe führt. Die

⁵⁴ Vgl. Sterzenbach/Conrady (2003), S. 196f.

⁵⁵ Vgl. Schmidt (1993), S. 104ff.

Reduktion des Wettbewerbs unter den Fluggesellschaften ist ein weiterer Vorteil dieser Art der Zusammenarbeit⁵⁶. Vor allem kleine Fluggesellschaften, an die nur wenige Slots vergeben werden, können ihren Kunden durch Joint Scheduling ein erweitertes und attraktiveres Angebot bieten.

3.3. Pool Abkommen

Poolabkommen sind vertragliche Vereinbarungen zwischen zwei oder mehreren Fluggesellschaften, die den gemeinsamen Betrieb des Flugverkehrs auf bestimmten Strecken oder innerhalb eines definierten Gebiets, sowie die Aufteilung des Gewinns und/oder der Kosten auf diesen Strecken nach einem im Vorfeld festgelegten Verteilungsschlüssel⁵⁷ regeln. Die Partner koordinieren die Flugpläne auf definierten Strecken und akzeptieren die Flugtickets des jeweils anderen, wodurch Strecken aufgebaut, bzw. Märkte erschlossen werden können, zu denen die Airlines aufgrund von Regulierungen im Alleingang entweder keinen Zugang bekäme oder die nicht lukrativ genug wären. In Verbindung mit dieser Form der Kooperation finden sich für den Vertrieb häufig ‚General Sales Agency Agreements‘, bei welchen eine Airline die Generalvertretung für eine andere Gesellschaft in einem Gebiet übernimmt, wo diese selbst nicht präsent ist. In den USA zum Beispiel sind Lufthansa für den Verkauf, die Betreuung und Akquirierung von Reisebüros und Firmen-Accounts und das Marketing von Austrian Airlines verantwortlich, die Zentrale in Wien hat lediglich eine koordinierende, beratende und kontrollierende Funktion (Verkaufszahlen, Budgets, Umsetzung von Marketingmaßnahmen). Im liberalisierten, innereuropäischen Luftverkehrsmarkt sind Pool Abkommen seit 1988 verboten⁵⁸.

⁵⁶ Vgl. Button (1998), S. 107.

⁵⁷ Vgl. Strohbach (2007), S. 33.

⁵⁸ Vgl. Pompl (2002), S. 137.

3.4. Royalty Abkommen

Der kommerzielle Erwerb von Verkehrsrechten wird durch ‚Royalty Agreements‘ geregelt – Lizenzzahlungen eines Luftfahrtunternehmens an ein anderes, um Verkehrsrechte im Heimatland dieses Unternehmens zu erhalten. In einem Royalty Abkommen wird meist der Erwerb einer kommerziellen Freiheit, im Speziellen der Anschlusskabotage, der 5. Freiheit, oder 6. Freiheit oder von anderen Verkehrsrechten geregelt, wenn diese nicht durch ein bilaterales Abkommen erteilt wurden⁵⁹. Die Ausgestaltung solcher Lizenzzahlungen ist vielfältig, meist stehen sie flugrelevanten Vergleichsgröße gegenüber, aber oft werden sie auch als eine Kompensationszahlung für Umsatzverluste angesehen. So kann die Abschlagszahlung zum Beispiel als ein Fixbetrag pro Passagier berechnet werden, ein prozentueller Anteil des generierten Gewinns sein, oder aber es werden Garantien für die Interline-Verkäufe vereinbart.

3.5. Franchising

Wenn in der Luftfahrt von Franchising die Rede ist, so bezieht sich dies auf die Praxis, dass eine Fluggesellschaft einer anderen die Genehmigung zur Verwendung ihres Namens, ihrer Flugzeugbemalung, ihrer Uniformen und ihres Markenimages gegen eine Gebühr genehmigt. Der Verkauf dieser Rechte ist meist Teil eines Gesamtpakets, das beinhaltet, dass der Franchisegeber das Marketing und den Verkauf für den Franchisenehmer abwickelt, der im Gegenzug wiederum Abschlagszahlungen leistet und als Zubringergesellschaft zum Hauptnetzwerk des Franchisegebers agiert. Sehr oft wird Franchising mit Code-Share Abkommen kombiniert, denn so ist es dem Franchisegeber möglich seine Markenbekanntheit zu erweitern, sein Angebotsnetzwerk ohne Mehrkosten zu vergrößern und auch auf weniger frequentierten Routen Gewinne zu lukrieren⁶⁰. Ein Praxisbeispiel ist Lufthansa Regional⁶¹, in dem Franchisenehmer wie Augsburg Airways, Contact Air und Eurowings im Namen der Lufthansa unter Lufthansa-

⁵⁹ Vgl. Doganis (1995), S. 36.

⁶⁰ Vgl. Button (1998), S 107f.

⁶¹ Die Mitglieder Air Dolomiti und Lufthansa CityLine fliegen noch unter eigenem Markenauftritt.

Flugnummer aber auf eigene Rechnung und Risiko ertragsschwache Strecken der Lufthansa in ihrem Auftrag jedoch mit eigenem Fluggerät und Crew bedienen. So profitieren die Franchisenehmern vom internationalen Netzwerk und der Markenbekanntheit der Lufthansa, die einerseits ihren PLF steigern kann, da mehr Passagiere ins internationales Netzwerk ‚gefüttert‘ werden und andererseits durch die Ausgliederung ertragsschwacher Routen kosteneffizienter operieren kann.

3.6. Blocked Space

Im Gegensatz zu Code-Share, verkauft eine Fluglinie bei diesem Abkommen ein bestimmtes Kontingent an Sitzplätzen auf ihren Flügen an andere Fluglinien, die diese Sitze dann eigenständig und auf eigenes Risiko über eigene Vertriebskanäle und mit ihren eigenen Marketinginstrumenten vermarkten können⁶². Blocked Space wird gerne dort eingesetzt, wo es der Fluggesellschaft, die Sitze zukauf, aus unterschiedlichsten Gründen nicht möglich ist, die jeweiligen Flughäfen anzufliegen. Diese Art des Abkommens kann sich als sehr komplex herausstellen, denn die Anzahl der verkauften Sitze und die Details des Abkommens, z.B. wie vorzugehen ist, wenn mehr Buchungen eingehen als ursprünglich Sitze zugeteilt sind, müssen im Vorfeld geregelt werden. Austrian Airlines haben in der Vergangenheit sehr stark mit Blocked Space Abkommen gearbeitet, vor allem mit Partnern aus Asien, wie Air India oder China Airlines, doch auch andere Gesellschaften, wie Delta oder Finnair nutzten diese Kooperationsform. Für Fluggesellschaften, die ihr Streckennetz erweitern wollen, werden Blocked Space Abkommen durch eine Ergänzung mit Code-Share noch attraktiver⁶³.

⁶² Vgl. Pompl (2002), S. 140.

⁶³ Vgl. Hanlon (1996), S. 100f.

3.7. Code-Sharing

Als Vorreiter des Code-Sharing in Europa gelten Swissair und Air France, die 1979 übereinkamen, ihre Zusammenarbeit auszuweiten. Die Novität war, dass die beiden Fluglinien, beim schrittweisen Ausbau der Verbindungen zwischen den beiden Ländern, ihre Kurse zusammenlegten und gemeinsame AFSR/SRAF-Flugnummern einführten⁶⁴.

„By code-sharing airline A is able to offer a larger variety of flight operations under its flag, while a substantial part of them is flown by planes of airline B, and vice versa⁶⁵.“ Im Detail bedeutet dies, ein Flug wird von verschiedenen Airlines mit mehreren Flugnummern vermarktet wird. Dieses kommerzielle Abkommen regelt, dass zwei oder mehr Fluggesellschaften einen einzigen Flug anbieten, jede mit eigener Flugnummer und eigenem Designator (IATA-)Code⁶⁶, während der Flug tatsächlich mit dem Fluggerät nur eines der Partner durchgeführt wird⁶⁷. Da ein solcher Flug von den kooperierenden Gesellschaften jeweils als ihr eigener verkauft wird, scheint er mehrmals im Reservierungssystem (CRS) auf⁶⁸. Ein weiterer Vorteil ist, dass Anschlussflüge als ‚on-line‘⁶⁹, dargestellt werden können und vor ‚interline‘ Verbindungen, welche von mehr Gesellschaften angeboten werden, im CRS aufscheinen. Da Passagiere es bevorzugen alle nötigen Flüge bei nur einer Fluggesellschaft zu buchen, steigt die Wahrscheinlichkeit ausgewählt und gebucht zu werden. Durch die Koordination unter den Partnern kommt es aufgrund räumlicher Nähe der Flugsteige zu kürzeren Umsteigezeiten, der Transfer vereinfacht sich und es geht seltener Reisegepäck verloren. Hier weiter in mehr Detail auf das Reservierungssystem, seinen Aufbau und die Bedeutung für den Vertrieb einzugehen, würde vom Kernthema der Arbeit abweichen und bleibt außer Acht. Der wesentliche Vorteil von Code-Share liegt in der höhere Auslastung der Flüge und der Kostensenkung bei gleichzeitiger Ausweitung des Streckennetzes, da alle anfallenden Kosten auf die kooperierenden

⁶⁴ Schröder (2002), S. 285.

⁶⁵ Oum/Park (1997), S. 134f.

⁶⁶ IATA Codes sind essentiell zur Identifikation einer Airline (2-stellig), ihrer Dokumente (3-stellig) und Destinationen (Buchstaben) [Zugriff am 07.07.2012].

⁶⁷ Littek (1997), S. 452.

⁶⁸ Vgl. hierzu und zum Folgenden Pompl (2002), S. 141ff.

⁶⁹ Flüge, die auch nach dem Umsteigen von der gleichen Gesellschaft angeboten werden.

Unternehmen aufgeteilt werden. So können die Gesellschaften Synergien nutzen und wachsen, während sie dennoch voneinander rechtlich und wirtschaftlich unabhängig bleiben⁷⁰.

Es ist von größter Wichtigkeit, Code-Share-Partner mit Sorgfalt auszuwählen und darauf zu achten, dass Unterschiede im Image und Service nicht zu gravierend sind, denn Passagiere verbinden mit dem Namen einer Fluggesellschaft bestimmte Erwartungen in Hinblick auf Sicherheit, Komfort, Verlässlichkeit und Service, sodass ein Missgriff dem eigenen Image schaden könnte. Austrian Airlines haben zum Beispiel zu Beginn des Code-Sharings ihre Tickets mit einem roten Label versehen, um klar ersichtlich zu machen, dass es sich um Flüge handelt, die von einer Partnergesellschaft durchgeführt wurden.

3.8. Strategische Allianzen

Viele der im vorigen Kapitel dargestellten Kooperationsformen werden oft in strategischen Allianzen – Kooperationen in verschiedenen Bereichen mit langfristigem Charakter – zusammengefasst, doch gehen diese in ihrer gemeinsamen strategischen Zielsetzung darüber hinaus. Da bereits in Kapitel 2.1 der Begriff der strategischen Allianz im Detail erklärt wurde, wird im Folgenden nur mehr auf Besonderheiten dieser Zusammenarbeit im Luftverkehr eingegangen. So sind die gemeinsame, abgestimmte Produkt- und Leistungserstellung, ein einheitlicher Markt- und Markenauftritt, koordinierte Flugpläne und kompatible Vielfliegerprogramme der Allianzmitglieder ein wichtiger Bestandteil⁷¹. In der Luftfahrt sind strategische Allianzen auf längere Dauer angelegte Kooperationen von mindestens zwei Fluggesellschaften, deren Hauptanliegen die Realisation von Economies of Scope, Scale, Density und Speed sind⁷². Eine Umfrage von Cap Gemini Ernst & Young unter Führungskräften hat ergeben, dass die höchsten Steigerungen des Betriebsergebnisses durch Verbesserungen des angebotenen, koordinierten Netzwerks erzielt werden können. Wie auch die

⁷⁰ Vgl. Pokorny (2012), S. IV.

⁷¹ Vgl. Doganis (2002), S. 65f.

⁷² Vgl. hierzu und zum Folgenden Malanik (1999), S. 2.

weiteren Kooperationsfelder gereiht wurden, findet sich in nachfolgender Grafik⁷³:

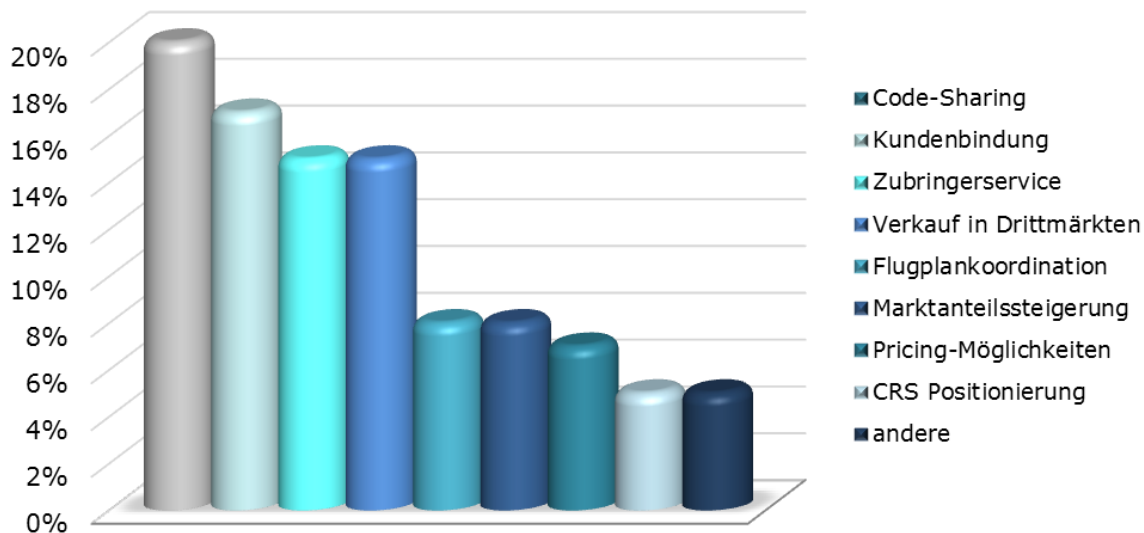


Abbildung 3-1: Reihung der Kooperationsfelder nach Effektivität zur Steigerung des Betriebsergebnisses; eigene Darstellung nach CGEY (2002)⁷⁴

Durch Koordination vieler Unternehmensbereiche, zum Beispiel Einkauf, Marketing, Verkauf oder Bodendienste, sowie die Zusammenlegung und dadurch Ausweitung der Streckennetze, können Größenvorteile und Synergie-, sowie Kostensenkungseffekte realisiert werden, die zu Wettbewerbsvorteilen führen⁷⁵. Wenn durch Abstimmung und Anpassung der Frequenzen⁷⁶, die Reduktion von Überkapazitäten oder das Auslagern der Produktion an günstigere Franchisenehmer die Kosten pro Passagierkilometer gesenkt werden können, so realisieren sich Economies of Scale. Eine Degression der Stückkosten und Economies of Density können durch eine höhere Auslastungen der eingesetzten Fluggeräte (höherer PLF) erzielt werden und die Verbundproduktion in Allianzen generell führt zu Economies of Scope.

⁷³ Angaben in Prozent aller Antworten.

⁷⁴ Angaben in Prozent aller Antworten.

⁷⁵ Vgl. hierzu und zum Folgenden Button/Hayes/Strough (1998), S. 117f; Doganis (2001), S. 71f; Pompl (2002), S. 144f.

⁷⁶ Häufigkeit der angebotenen Flüge.

Laut einer Studie⁷⁷ von Cap Gemini Ernst & Young verteilen sich diese Kostenvorteile prozentuell wie folgt auf die einzelnen Kooperationsfelder:

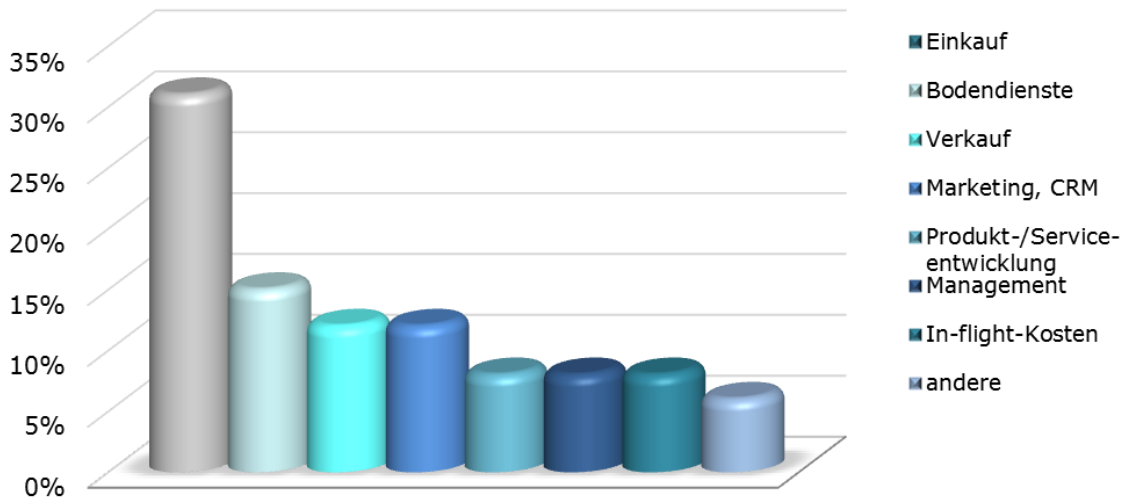


Abbildung 3-2: Kostenvorteile durch Koordination von Unternehmensbereichen; eigene Darstellung nach CGEY (2002)⁷⁸

Strategische Allianzen in der Luftfahrt haben sich als Folge der Deregulierung⁷⁹ und Liberalisierung⁸⁰ der Branche entwickelt, die wesentliche Veränderungen in den Marktgegebenheiten nach sich gezogen haben, aber dennoch Nationalitätsklauseln und Restriktionen bei grenzüberschreitenden Fusionen nicht eliminiert haben⁸¹. Unter dem Aspekt des Verkehrsgebiets können regionale und globale Allianzen unterschieden werden⁸², und während regionale Allianzen meist auf Routen innerhalb eines geografischen Gebiets begrenzt sind und der Anbindung an Hubs oder der Markterschließung dienen, wollen Airlines mit globalen Allianzen Größen- und Marketingvorteile generieren⁸³.

Zusammenfassend ist nochmals festzuhalten, dass eine strategische Allianz sich nur auf eine bestimmte Anzahl klar voneinander abgegrenzter Aktivitäten bezieht, die von den Partnern gemeinsam durchgeführt werden und keine umfassende Zusammenarbeit der Beteiligten darstellt, wo ehemals eigenständige Unternehmen ihre Unabhängigkeit aufgeben. Diese definierten Aktivitäten werden meist als zeitlich begrenzte Projekte

⁷⁷ Vgl. Cap Gemini Ernst & Young (2002), S. 19.

⁷⁸ Angaben in Prozent aller Antworten.

⁷⁹ Mehr hierzu in Kapitel 5.2.

⁸⁰ Mehr hierzu in Kapitel 5.3.

⁸¹ Vgl. Strobach (2007), S. 12.

⁸² Vgl. Rumpf (2008), S. 103.

⁸³ Vgl. Doganis (2001), S. 66f; Pompl (2002), S. 148f.

koordiniert, mit klaren Inhalten und Vorgaben, um ein vordefinierte Ziel zu erreichen, wobei die anderen Aufgaben der involvierten Abteilungen von der Zusammenarbeit unberührt bleiben. Somit kann die Allianz als Summe der gemeinsam durchgeführten Projekte, im dargestellten Beispiel der Flugplanharmonisierung, gemeinsamen Werbung, Lounges und Abfertigung gesehen werden und somit wird der Erfolg einer strategischen Allianz durch den Erfolg der einzelnen Aktivitäten bestimmt, auf die sich die Allianzpartner verständigten.

Folgende Darstellung einer Luftfahrtallianz aus Sicht der koordinierten Aktivitäten der Partner verdeutlicht diese getrennten Projekte und die Aufgabenkoordination:

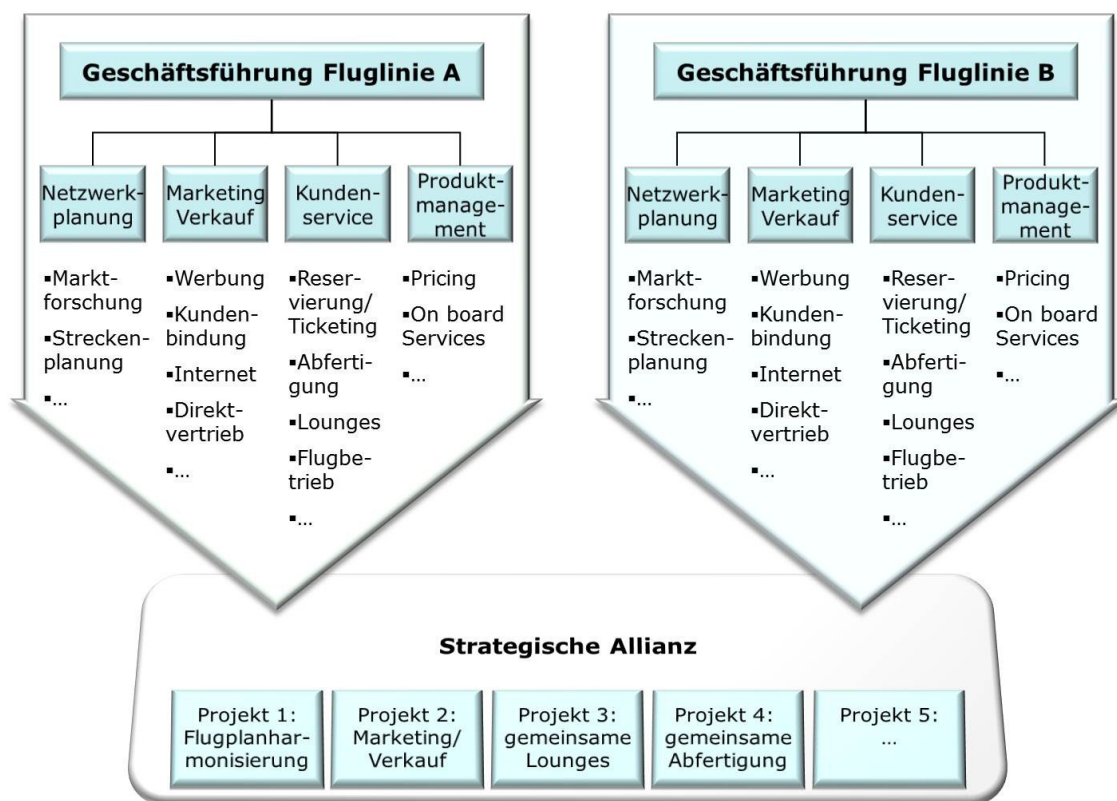


Abbildung 3-3: Aktivitätsbezogene Allianzaufteilung

Eine der bekanntesten strategischen Allianzen in der Luftfahrt ist die Star Alliance rund um Lufthansa und United Airlines, der auch Austrian Airlines angehören.

4. Theoretische Erklärungs- und Gestaltungsansätze zur Entwicklung strategischer Allianzen

Strategische Allianzen⁸⁴ sind komplexe Gebilde, für deren Erfolg eine sorgfältige und systematische Planung ausschlaggebend sind. Es gibt jedoch keinen speziellen ökonomischen Ansatz, der sich mit einer „Theorie der strategischen Allianzen“ auseinandersetzt, stattdessen muss man geltende Konzepte aus der Ökonomie als Erklärungsversuch für horizontale Unternehmenskooperationen, denen die strategische Allianz zuzuordnen ist, heranziehen oder Kooperationen auf Unternehmensebene, die interne Faktoren berücksichtigen, näher betrachten. So unterschiedlich die Herangehensweise der im Folgenden vorgestellten Ansätze auch ist, alle haben die Kostenminimierung und Gewinnmaximierung zum Ziel. Während der Transaktionskostenansatz die Kooperation als optimalste Kooperationsform versteht und sich ihrem Ablauf und ihrer Stabilität widmet, sieht die Industrieökonomie eine Stärkung der Wettbewerbsposition bei gegebenen Marktbedingungen als Grund für die Entstehung von Unternehmenskooperationen und im Mittelpunkt des strategischen Managements steht die Schaffung von Erfolgsfaktoren durch ökonomisch effizientes Handeln im Innen- und Außenverhältnis des wirtschaftlichen Umfeldes eines Unternehmens zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen. Im Folgenden werden diese drei Konzepte genauer vorgestellt.

4.1. Transaktionskostenansatz

Auf den Transaktionskostenansatz wird im Folgenden nur überblicksmäßig eingegangen, da eine detaillierte Betrachtung den Rahmen dieser Arbeit übersteigen würde.

Den „Prozess der Klärung und Vereinbarung eines Leistungsaustausches“, der zeitlich und logisch dem Austausch der Gütern oder Dienstleistungen zwischen Partnern voraus geht, bezeichnet man als Transaktionen⁸⁵. Sie bilden die Basis zur Analyse in der Transaktionskostentheorie, die auf

⁸⁴ Genaue Definition siehe Kapitel 2.1.

⁸⁵ Vgl. Picot (1982), S. 269.

Coase⁸⁶ zurückgeht und von Williamson⁸⁷ weiterentwickelt wurde, der den Kernpunkt darin sah, zu bestimmen, „welche institutionellen Arrangements zur kostengünstigen Abwicklung von Transaktionen mit bestimmten Eigenschaften geeignet sind⁸⁸“. Laut Netzer gehört die Transaktionskostenökonomik zu den so genannten Makro-Theorien der Organisationsforschung, die versuchen die Entstehung und Veränderung von Organisationen aus dem Verhalten nutzenmaximierender Individuen abzuleiten...⁸⁹.“

Für Coase⁹⁰ stellen Unternehmen zum Markt alternative Koordinationsform dar, sodass Transaktionen über den Markt abgewickelt werden oder innerhalb eines Unternehmens stattfinden können, wobei diese Aktivitäten nicht kostenlos zur Verfügung stehen, sondern sogenannte Transaktionskosten verursachen. Wenn Aktivitäten im Unternehmen stattfinden, spricht man von internen Transaktionen, die in zwei Systeme unterteilt werden – ein Realisationssystem und ein Entscheidungssystem⁹¹. Wenn Handlungen unter dem Einfluss vorangegangener Entscheidungen getätigt werden und die Erfüllung eines Sachziels des Unternehmens im Vordergrund steht, so betrifft dies das Realisationssystem, wogegen das Entscheidungssystem Aktivitäten zur Informationsgewinnung, die sich auf die Festlegung von Realisationshandlungen beziehen, und deren Verarbeitung umfasst. „Die Höhe der Transaktionskosten wird einerseits durch die Eigenschaften der Transaktion und andererseits durch Umweltfaktoren beeinflusst⁹²“, wobei relevante Umweltfaktoren bspw. Unsicherheit und Komplexität darstellen.

⁸⁶ Ronald Harry Coase, britischer Wirtschaftswissenschaftler und Nobelpreisträger.

⁸⁷ Oliver Eaton Williamson, US-amerikanischer Wirtschaftswissenschaftler, Institutionenökonom, Nobelpreisträger.

⁸⁸ Vgl. Theuvsen (1997), S. 988.

⁸⁹ Vgl. Netzer (1999), S. 33.

⁹⁰ Vgl. Coase (1937), S. 386f.

⁹¹ Vgl. hierzu und zum Folgenden Theuvsen (1997), S. 976.

⁹² Vgl. Schwamborn (1994), S. 50.

Während Loitsberger Transaktionskosten in Kosten der Findung des Tauschpartners, Kosten der Vertragseinrichtung und Kosten der Sicherung der Vertragseinhaltung einteilt⁹³, finden sich bei Picot⁹⁴ fünf Kostenarten, die nach Williamson wiederum in zwei Bereiche unterteilt werden können⁹⁵:

Ex ante-Transaktionskosten

- Anbahnungskosten: Manchmal auch als Suchkosten bezeichnet, fallen für die Informationssuche und -beschaffung über geeignete Kooperations- bzw. Transaktionspartner, deren offene und verdeckte Zielsetzungen sowie Konditionen an und schlagen sich als Informations-, Reise-, und Beratungskosten nieder.
- Vereinbarungskosten: Subsumieren Kosten für Verhandlungen, deren Intensität und Länge sowie des Einigungsprozesses und der Vertragsformulierung, die Standards und Fairnessgrenzen für gegenseitiges Verhalten beinhalten sollte. Es ist zu beachten, dass die Regelung umso kostspieliger wird, je komplexer der Inhalt der Vereinbarung ist.

Ex post-Transaktionskosten

- Abwicklungskosten: Kosten für Prozesssteuerung, Führung und Koordination der arbeitsteiligen Aufgabenentwicklung.
- Kontrollkosten: Diese Kosten für die Sicherstellung der Einhaltung von Termin-, Qualitäts-, Mengen-, Preis- und Geheimhaltungsvereinbarungen sind umso höher, je schwieriger die Beobachtbarkeit und Zurechenbarkeit von Handlungen und deren Auswirkungen sind und erhöhen sich bei getrennten Standorten erheblich.
- Anpassungskosten: Hierunter werden Kosten für die Durchsetzung nachträglicher qualitativer, mengenmäßiger, preislicher und terminlicher Änderungen aufgrund veränderter Bedingungen während der Laufzeit der Vereinbarung verstanden. Sie steigen bei zunehmenden Veränderungen der Umweltbedingungen, da diese Anpassungen nach sich ziehen.

⁹³ Vgl. Loitsberger (1990), S. 11.

⁹⁴ Vgl. hierzu und zum Folgenden Picot (1991), S. 344 und Picot (1993), S. 270.

⁹⁵ Vgl. Williamson (1985), S. 20ff.

Des Weiteren existieren noch Koordinationskosten, die den Koordinationsaufwand innerhalb von Kooperation bzw. des gesamten Kooperationsnetzwerkes unter Beachtung der Kosten für deren Steuerungsbedarf, bemessen und in der Literatur finden sich noch Kostentreiber und weitere Charakteristika von Transaktionen, wie die Investitionsspezifität, die Häufigkeit, die Unsicherheit und die Komplexität des Transaktionsumfelds, worauf jedoch nicht weiter eingegangen wird. Kernpunkt ist mit den Zielen der Unternehmen als Ausgangsbasis, die optimalste Alternative zur Koordination ökonomischer Aktivitäten zu finden, wobei die Organisationsform mit in Summe den niedrigsten Transaktionskosten gewählt wird⁹⁶. Auch wenn die Bestimmung der Transaktionskosten in der Praxis problematisch ist, so kann der Ansatz dennoch bei der Bewertung von Entscheidungen hilfreich sein und sollte unter anderem bei der Gestaltung von internationalen strategischen Allianzen Berücksichtigung finden.

4.2. Industrieökonomie

Die Theorie der Industrieökonomie befasst sich mit der Erforschung der Struktur und Organisation der Industrie, die von verschiedensten Faktoren beeinflusst wird, und der Märkte, die durch die Existenz von Ein- und Austrittsbarrieren geprägt sind. Motiv zur Kooperation ist die Verbesserung der Wettbewerbsposition, nicht die Kostenminimierung wie in anderen Theorien und Unternehmen auf dem Markt haben die Möglichkeit auf Art und Höhe bestehender Barrieren in verschiedenster Weise und unterschiedlichem Ausmaß Einfluss zunehmen. Diese Theorie erklärt das Zusammenspiel zwischen Markt- bzw. Industriestruktur sowie dem Marktverhalten und dem Marktergebnis und ist keiner Ökonomie eindeutig zuordenbar⁹⁷.

⁹⁶ Vgl. Williamson (1985), S. 22.

⁹⁷ Vgl. Steininger (1999), S. 131f.

Zentraler Punkt dieses Ansatzes ist das ‚Structure-Conduct-Performance-Paradigma‘ (SCP-Paradigma), ein von Bain und Mason entwickeltes statistisches Wettbewerbskonzept mit dem die Wettbewerbswirkung anhand folgender Faktoren geprüft werden kann:

1. Structure: Strukturparameter wie Marktmacht oder Eintrittsbarrieren
2. Conduct: Verhaltensparameter wie Werbung oder Preisstrategie
3. Performance: Ergebnisparameter wie Qualität oder Gewinn

Unternehmen oder auch Allianzen, die ihre Positionierung im Markt behalten oder verbessern wollen, sind gefordert Änderungen in der Markt- und Industriestruktur rechtzeitig zu erkennen, da diese wesentlichen Einfluss auf Angebot und Nachfrage haben, und möglichst zeitnah ihre Auswirkungen auf z.B. die Marktstruktur und das Marktverhalten vorwegzunehmen. Da Umfeld, Unternehmensstrategie und Industriestruktur in Wechselwirkung zu einander stehen, bedingt jede Veränderung des einen eine Anpassung der anderen, wodurch eine Art Kreislauf entsteht⁹⁸. Vor allem politische Veränderung, wie z.B. der Wegfall staatlicher Regulierungen⁹⁹ oder der Beitritt neuer Länder zur EU, aber auch verschiedenste andere Faktoren tragen sehr zu einer Änderung der Industriestruktur bei und mit Hilfe von strategischen Allianzen hoffen viel Unternehmen diese neuen ökonomischen Herausforderungen bewältigen zu können. Daher werden strategische Allianzen in diesem Ansatz als Antwort der Unternehmen auf veränderte Industriestrukturen gesehen. Der oben erwähnte Kreislauf führt zu Neugründungen und einem kontinuierlichen Wachstum von Allianzen, sodass nach der Theorie der Industrieökonomie nur mehr wenige große Allianzen am Markt existieren werden, mit dem Ergebnis, dass es weniger Wettbewerb gäbe. Für die Luftfahrtindustrie hieße dies, dass anstelle des Wettbewerbs zwischen einzelnen Fluggesellschaften ein Wettbewerb zwischen bestehenden Allianzen (Inter-Allianz-Wettbewerb) trete, was durch die Zunahme von Allianzen im Luftverkehr in den 1990er Jahren und die Übernahme von Mitbewerbern in den letzten Jahren bestätigt wurde.

⁹⁸ Vgl. Hammes (1994), S. 109.

⁹⁹ Mehr zu Deregulierung und Liberalisierung im Luftverkehr in den Kapitel 5.2 und 5.3.

4.3. Strategisches Management

Strategisches Management ist in der Forschung innerhalb verschiedenster theoretischer Disziplinen mit unterschiedlichem Fokus angesiedelt, sodass sich die Definitionen nach Inhalt und Reichweite stark unterscheiden. Bevor näher auf Details eingegangen wird, steht eine genauere Betrachtung der beiden Teile des Begriffs. Ganz allgemein umfasst der Begriff Strategie alle unternehmerischen Aktivitäten, die auf die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens abzielen, die Synergien erzeugen, sowie die zur Erreichung der definierten strategischen Ziele nötigen Fähigkeiten und Ressourcen. In der Fachliteratur finden sich für den Begriff Management eine institutionelle und eine funktionale Klassifizierung. Der Personenkreis, der Managementaufgaben wahrnimmt und seine Einteilung in eine obere, mittlere sowie untere Managementebene werden im institutionellen Ansatz behandelt¹⁰⁰. Mit den Funktionen und Tätigkeiten dieser Personengruppe, die für ein wirtschaftlich effizientes und effektives Handeln nötig sind, beschäftigt sich der funktionale Ansatz.

Die Schaffung von Erfolgsfaktoren durch ökonomisch effizientes Handeln im Innen- und Außenverhältnis zu verschiedensten Bereichen des wirtschaftlichen Umfeldes eines Unternehmens zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen ist Kernpunkt des strategischen Managements. „Die Anpassung an ebendiese Veränderungen stellt eine zentrale Aufgabe strategischen Managements dar. Ziel ... ist die vorausschauende Sicherung der zukünftigen Überlebensfähigkeit des Systems Unternehmen durch die aktive und zielgerichtete Steuerung seiner Evolution, d.h. die rechtzeitige Anpassung seiner Struktur an veränderte Umfeldanforderungen¹⁰¹.“ Im Gegensatz zur klassischen Einteilung des Managementbegriffs, wo strategisch mit langfristig, taktisch mit mittelfristig und operativ mit kurzfristig gleichgesetzt wird, steht die Auffassung von Gälweiler, Strategie sei die Schaffung und Erhaltung von Erfolgspotentialen und somit Grundlage für die Operation (Durchführung), der Nutzung der vorhandenen Potentiale¹⁰². Anders formuliert kann man sagen, dass Unternehmen ihre Tätigkeiten in einem mehrstufigen Prozess betrachten und abhängig vom

¹⁰⁰ Vgl. hierzu und zum Folgenden Staehle (1999), S. 89.

¹⁰¹ Schaper-Rinkel (1998), S. 29.

¹⁰² Vgl. Gälweiler (1990), S. 105ff.

zukünftigen Verhalten wählen. Im Umfeld strategischer Allianzen ist die Theorie des strategischen Managements unerlässlich, da sie hilft durch systematische Analyse und Entscheidungsfindung Bereiche zu eruieren, in denen Wettbewerbsvorteile erzielt werden können. In strategischen Allianzen fokussiert sich der Aufgabenbereich des strategischen Managements auf drei Ebenen – die Geschäftsbereiche (business strategy), die Gesamtunternehmensstrategie (corporate strategy) und die Bildung kollektiver Strategien (cooperative venture strategy), die die zentrale strategische Ebene bei der Gestaltung von strategischen Allianzen darstellt¹⁰³. Es wird im Zuge dieser Arbeit nicht weiter im Detail auf diese Aufgabenbereiche eingegangen, bei Staehle (1999, S. 658f.) kann der interessierte Leser nähere Informationen finden.

Vier Ansätzen, die sich mit dem Kernpunkt des strategischen Managements auseinandersetzen werden im Folgenden überblicksmäßig vorgestellt¹⁰⁴:

1. Der marktorientierte Ansatz: Besonders von Porter populär gemacht, war in den 1980er Jahren dieser Ansatz, der bei marktseitigen Phänomenen ansetzte und externe Determinanten der strategischen Unternehmensführung betont (Outside-in-Perspektive), vorherrschend. Er basiert auf dem SCP-Modell („structure-conduct-performance“) der Industrieökonomie¹⁰⁵. Die mit diesem Ansatz verbundenen Überlegungen sind strukturell und eher statischen orientiert.
2. Der ressourcenorientierte Ansatz: Anfang der 1990er Jahre widmete sich das strategische Management mehr dem ressourcenorientierten Ansatz, der eine Inside-out-Perspektive verfolgt und die Ressourcen des Unternehmens, die der Generierung von Wettbewerbsvorteilen dienen, in den Mittelpunkt strategischer Überlegungen stellt. Der strategische Wert von Ressourcen leitet sich aus ihrer Seltenheit und ihrer Fähigkeit Werte zu schaffen, ab. Da ein Unternehmen seine Ressourcenausstattung kurzfristig kaum ändern kann, ist für die Erhaltung von Wettbewerbsvorteilen das mittel- bis langfristige Management der Ressourcen essentiell.

¹⁰³ Vgl. Keller (2004), S. 169f.

¹⁰⁴ Vgl. hierzu und zum Folgenden Gruber/Harhoff (2002), S. 2ff.

¹⁰⁵ Mehr hierzu in Kapitel 4.2.

3. Der beziehungsorientierte Ansatz: Hier liegt der Fokus auf der Möglichkeit Kooperationen einzugehen, auf der Bewertung ihres Potentials und der Frage, wie sie zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen für alle Partner strukturiert und genutzt werden müssen.
4. Der chancenorientierte Ansatz: Laut dieser Denkweise, die eine Vorstufe zu einer nachhaltigen Nutzung von Wettbewerbsvorteilen beschreibt, hängt der Erfolg eines Unternehmens mit seiner raschen Handlungsfähigkeit unter Berücksichtigung strategischer Regeln zusammen. Vor allem in manchen Märkten ergeben sich rasch neue Möglichkeiten, die unter großer Unsicherheit bewertet werden müssen, weil sie keiner langfristigen Planung oder Prognose unterzogen werden konnten.

4.4. Gestaltung und Koordination strategischer Allianzen:

Für den Erfolg strategischer Allianzen, die sehr komplexe Strukturen haben und daher Koordinationsprobleme nicht auszuschließen sind, ist eine systematische, sorgfältige Planung unerlässlich. Da allerdings eine Vielzahl von Lösungsmöglichkeiten existiert, haben Bronder und Pritzl ein Vier-Phasen-Konzept zur Gestaltung und Entwicklung von strategischen Allianzen erstellt, das eine strukturierte Vorgehensweise durch Limitierung der Optionen auf eine bestimmte Anzahl von Alternativen, ermöglicht¹⁰⁶.

Phase eins behandelt die strategischen Vorüberlegungen, die vor dem Eingehen/der Gründung einer strategischen Allianz nötig sind, um auf Grundlage eines strategischen Konzepts für oder gegen eine Zusammenarbeit zu entscheiden. Die Unternehmen müssen sich hierfür vorab ihrer eigenen strategischen Ziele und Motive¹⁰⁷ innerhalb der Allianz im Klaren werden und sich auf die Kernkompetenzen fokussieren, anschließend stehen ihnen für die Erarbeitung von Strategien zur Suche und Entwicklung von Erfolgspotentialen drei Möglichkeiten zur Verfügung¹⁰⁸:

- a) Eigene Leistungserstellung
- b) Eine Lösung über den Markt
- c) Eine Kooperation als Mischform

¹⁰⁶ vgl. Bronder/Pritzl (1992), S. 19.

¹⁰⁷ Mehr hierzu in Kapitel 5.7.

¹⁰⁸ Vgl. Sell (1995), S. 7.

Option a) wird grundsätzlich favorisiert, doch die Höhe der zuvor geschätzten Transaktions- und Koordinationskosten¹⁰⁹ sollte Entscheidungsgrundlage sein.

Nachdem für eine strategische Allianz entschieden wurde, ist der nächste Schritt (Phase zwei) ihre Ausrichtung, sprich die Entwicklung einer Strategie. Hierfür muss zuerst das Kooperationsfeld definiert werden, das sich aus den größten zu erreichenden strategischen Wettbewerbspotentialen für alle Beteiligten ergibt und sich aus der Festlegung des leistungswirtschaftlichen Zusammenhangs (horizontal, vertikal, konglomerat)¹¹⁰ sowie der Auswahl der gemeinsam durchzuführenden Funktionen (Beschaffung, Vertrieb, etc.) entwickelt. Ebenso müssen die zukünftigen Partner die Bindungsintensität (Ressourcenzuordnung, Formalisierungsgrad, Zeithorizont) festsetzen und aus den genannten Anforderungen schließlich ein Konzept zur gemeinsamen Strategie entwickeln, die in Folge umgesetzt werden wird.

Phase drei widmet sich der Partnerwahl und Gestaltung des Kooperationsvertrages. Es hat sich gezeigt, dass vor allem die Wahl des richtigen Partners einen wichtigen Erfolgsfaktor darstellt und daher eine systematische Suche nach bestimmten Mindestanforderungen und klar formulierter Anforderungen auf fundamentaler, kultureller und strategischer Ebene unerlässlich ist. Während der ‚fundamentale Fit‘ eine Verbindung sinnvoller Synergiepotentiale benennt¹¹¹, subsumiert der ‚kulturelle Fit‘ die geografischen und unternehmenspolitischen Kulturunterschiede der Unternehmungen, die zu verstehen und akzeptieren sind. Die Basis der Allianz und somit die fundamentalen Voraussetzungen zur Entwicklung eines gemeinsamen Strategiekonzeptes bildet jedoch der ‚strategische Fit‘ – ein Maß für die Übereinstimmung der gemeinsamen strategischen Zielsetzungen. Um diesen ‚Fit‘ zu realisieren, müssen die Zielsetzungen der Partner von einer gleichgerichteten Interessenslage motiviert sein, denn nur so können alle Beteiligten nachhaltige strategische Vorteile erzielen¹¹². Die ‚Fits‘ und Zielsetzungen beachtend, wird ein Kooperationsvertrag zwischen den Partnern aufgesetzt, bei dessen Verhandlungen Personen aus allen

¹⁰⁹ Mehr hierzu in Kapitel 4.1.

¹¹⁰ Mehr hierzu in den Kapiteln 2.2.6. - 2.2.8.

¹¹¹ vgl. Bronder/Pritzl (1992), S. 29.

¹¹² Vgl. Backhaus/Piltz (1990), S. 9.

wichtigen Abteilungen, den einzelnen Kooperationsfeldern und auch jene, die danach das operative Geschäft der Allianz verantworten, einzubinden sind¹¹³. In diesem Vertrag werden die wesentlichen Vereinbarungen niedergeschrieben, die von der jeweiligen Kooperationsituation beeinflusst werden und folgende Punkte umfassen sollten: Zielsetzung, gewählte Rechtsform, vorgesehene Dauer, eventuelle Kapitalbeteiligung, Besetzung der Geschäftsorgane, Managementverantwortlichkeiten, Bewertung eingebrachter Anlagegegenstände, Aufteilung Gewinne/Verluste und Auflösungsstrategien.

Die vierte Phase schließlich betrifft das Kooperationsmanagement, welches, um erfolgreich zu sei, auf drei Säulen der Kooperationsfähigkeit basieren sollte¹¹⁴. Diese Säulen werden hier nur überblicksmäßig aufgezählt, da die Informationen für vorliegende Arbeit nicht essentiell sind¹¹⁵. Die Säulen nach Bronder sind:

- a) vertrauensförderndes Kooperationsverhalten der Mitarbeiter, formuliert in Leitsätzen¹¹⁶: Denken in beiderseitigen Vorteilen und eine gemeinsame Strategie; Sicherstellung einer unternehmensübergreifenden Kommunikation; Lernen aus Unstimmigkeiten und Übereinkunft; Üben in Gelassenheit und Geduld.
- b) dezentrale/kooperationsstimulierende Organisationsstrukturen: Kommunikationsstrukturen für schnellen Austausch mit der Führungsspitze; eigenständiges, unternehmerisches Denken/Handeln der Mitarbeiter; Geschäftsbereiche mit umfassender Verantwortung für operative Entscheidungen; Wahl adäquater Rechts- und Organisationsformen.
- c) drei geeignete Managementsysteme¹¹⁷, die je nach Autonomie der strategischen Allianz unterschiedlich intensiv mit den adäquaten Systemen der Zentralen verknüpft sind¹¹⁸: gemeinsamer ‚Strategie-Ausschuss‘ als *Planungs- und Kontrollsystem* mit Berücksichtigung des Shareholder Value als Erfolgsgröße; Ausrichtung des *Personalsystems* (-auswahl, -einsatz, -entwicklung) auf allianz-

¹¹³ Vgl. Bronder (1993a), S. 99f.

¹¹⁴ Vgl. Bronder (1993b), S. 21.

¹¹⁵ Näheres hierzu und zum Folgenden Bronder (1993a), S. 52ff.

¹¹⁶ Vgl. Bronder (1993b), S. 23.

¹¹⁷ Vgl. hierzu und zum Folgenden Bleicher (1992), S. 267ff.

¹¹⁸ Vgl. Bronder (1993b), S. 24.

spezifische Bedürfnisse zur Steigerung der Kooperationsfähigkeit¹¹⁹; Installation eines *Anreizsystems* für definierte hierarchische Ebenen und Bereiche.

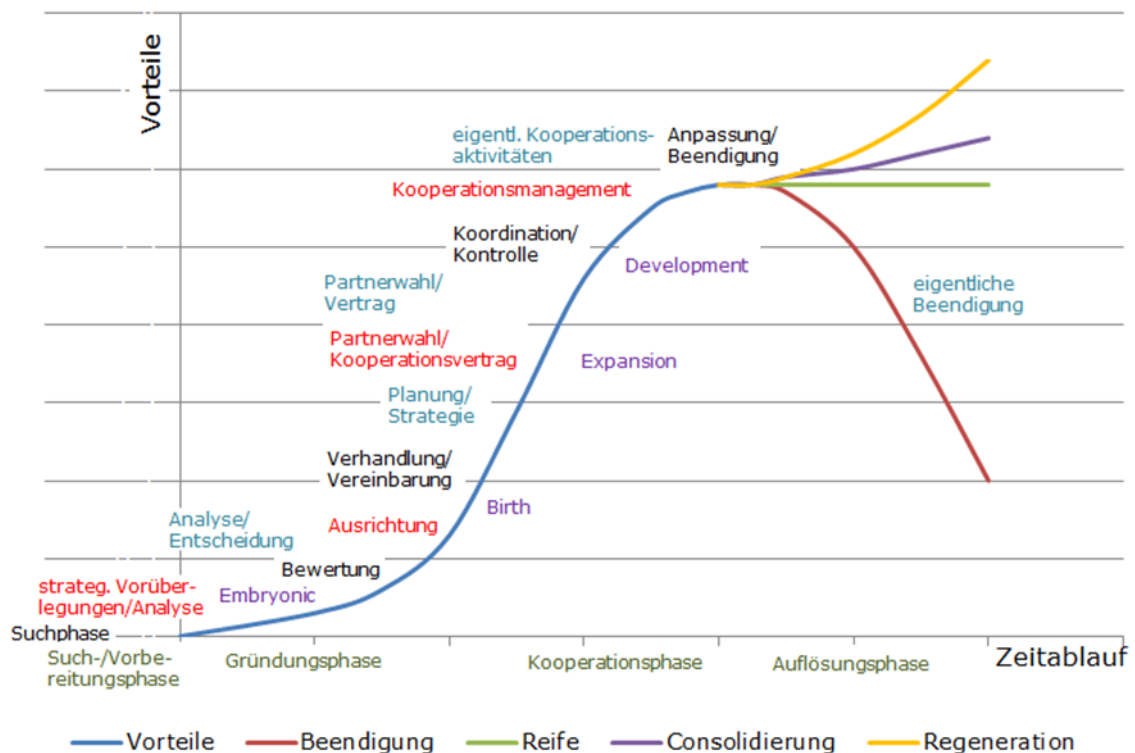


Abbildung 4-1: Übersicht unterschiedlicher Ansätze für Phasenkonzepte strategischer Allianzen; eigene Darstellung nach Keller (2004), Cap Gemini Ernst & Young (2002)

Erklärung der Beschriftungen:

4-Phasen-Konzept nach Bronder/Pritzl (1992) Konzept nach Michel, U. (1996), aus Keller, M. (2004)

5-Phasen-Konzept nach Albach H., (1998); Rotinger J. (1993), aus Keller, M. (2004) Reifeprozess nach CGEY

In vorhergehender Abbildung 4-1 wird das zuvor beschriebene Konzept von Bronder/Pritzl anhand einer Lebenszykluskurve dargestellt. Dies ist analog anderer Ansätze für Phasenkonzepte strategischer Allianzen, die sich zahlreich in der Literatur finden und konkret aus Keller¹²⁰, sowie einem Airline Business Survey von Cap Gemini Ernst & Young¹²¹ entnommen sind, entwickelt. Cap Gemini geht von drei möglichen Entwicklungen strategischer Allianzen aus – das Reifestadium in welchem sich die Allianz der Strategie folgend weiterentwickelt, der Beendigung durch Eigeninteressen der Partner und der Consolidierung, die durch Merger zwischen den einzelnen

¹¹⁹ Vgl. Bronder (1993b), S. 26.

¹²⁰ Mehr hierzu bei Keller (2004), S. 150ff.

¹²¹ Vgl. Cap Gemini Ernst Young (2002), S. 27.

Allianzmitgliedern erfolgen. Diese hat in der Star Alliance bereits eingesetzt; so haben United Airlines und Continental fusioniert und Lufthansa hat Austrian Airlines und British Midland übernommen¹²². Die anderen Konzepte, auf die im Weiteren nicht im Detail eingegangen wird, sind ebenfalls in das Diagramm eingearbeitet und neben dem Vier-Phasen-Konzept dargestellt. Die in diesem Kapitel vorgenommene Betrachtung von Gestaltungs- und Koordinationsanforderungen im Rahmen des Kooperationsmanagements nach einzelnen Schritten anhand eines Lebenszykluskonzepts dient dazu, die unterschiedlichen Bedingungen und Anforderungen zwischen den Lebenszyklusphasen transparent zu machen¹²³.

5. Ausgangssituation und Entwicklung strategischer Allianzen in der Luftfahrt

Bereits im ersten Jahrzehnt des letzten Jahrhunderts führten politische Beweggründe der einzelnen Staaten zwischen denen Luftverkehr betrieben wurde, und die Notwendigkeit von einheitlichen Sicherheitsstandards zum ‚Pariser Abkommen‘¹²⁴. Die darin festgeschriebene Lufthoheitstheorie, die noch heute Gültigkeit hat und eine wichtige Rahmenbedingung für den internationalen Luftverkehr bildet, ordnet den Luftraum dem Hoheitsgebiet des jeweiligen Bodenstaates zu, der somit die uneingeschränkte Souveränität besitzt. Bei einer Luftfahrtkonferenz in Chicago im Jahre 1944 wurde von den teilnehmenden Staatsvertretern die ICAO, die International Civil Aviation Organization, als Unterorganisation der Vereinten Nationen gegründet¹²⁵, mit ihrem Arbeitsschwerpunkt auf der Entwicklung technischer Standards, die bis heute ein Forum für die Vertretung luftverkehrsspezifischer Interessen ist. „ICAO works to achieve its vision of safe, secure and sustainable development of civil aviation through cooperation amongst its member states¹²⁶.“ Bei dieser Konferenz sollte auch eine Basis für einheitliche, multinationale Normen zur Regelung nicht nur des Luftverkehrs über den Atlantik, sondern des gesamten internationalen

¹²² Swissair ist erst nach der Übernahme durch Lufthansa der Star Alliance beigetreten.

¹²³ Vgl. Keller (2004), S. 150f.

¹²⁴ CINA-Abkommen (Convention Internationale portant Réglementation de la Navigation Aérienne).

¹²⁵ Vgl. ICAO [Zugriff am 13.08.2012].

¹²⁶ Vgl. ICAO [Zugriff am 05.06.2012].

Luftverkehrs gefunden werden. Ziel war es, sich auf eine weitgehend freie Routenwahl, Preisbildung und uneingeschränktes Angebot zu einigen¹²⁷. Dieser liberalen Auffassung der USA stand jedoch die protektionistische Einstellung der europäischen Staaten entgegen und so konnte der Luftverkehr nicht weltumspannend, einheitlich geregelt, sondern nur die Freiheiten der Luft niedergeschrieben werden. Ende der 1970er Jahre wurde der Luftverkehr in den USA und in Europa in den 1990er Jahren von staatlichen Regulierungen befreit, was zu enormen Wachstum in dieser Branche aber auch zu veränderten Marktgegebenheiten führte, die neue Wettbewerbsstrategien verlangten. Im Folgenden wird auf die Basis des Luftverkehrs und die Umbrüche des Umfeldes mit allen daraus resultierenden Konsequenzen in mehr Detail eingegangen.

5.1. Die Freiheiten der Luft

Die Freiheiten der Luft bilden als multilaterales Regelwerk zur Vergabe von Verkehrsrechten die Basis für die Luftfahrt und sind somit von essenzieller Bedeutung, da sie die Nutzung des Luftraumes eines Staates durch die Fluggesellschaft eines anderen regeln. Der Leser wird darauf hingewiesen, dass alle Freiheiten ident für Passagiere, Fracht und Post gelten, auch wenn die nachfolgenden Erklärungen sich gemäß des Schwerpunktes Passagierluftverkehr dieser Arbeit auf erstere fokussieren.

Die meisten der 52 an der Konferenz von Chicago teilnehmenden Staaten gewährten einander in dieser multilateralen Übereinkunft die technischen Rechte (erste und zweite Freiheit der Luft)¹²⁸. Die Rechte der **ersten** Freiheit, die den Überflug eines fremden Hoheitsgebietes ohne Landung regeln, sind seit Ende des kalten Krieges fast allgemein gültig, obwohl die meisten Staaten vor einem Überflug von diesem in Kenntnis gesetzt werden müssen¹²⁹. Heutzutage wird die **zweite** Freiheit im Passagierflugbetrieb nicht mehr sehr genutzt, denn moderne Flugzeuge sind in der Lage sehr weite Distanzen nonstop zu überwinden und somit sind Zwischenlandungen für nicht-kommerzielle Zwecke – wie Auftanken, Crew-Wechsel o.ä. – wie

¹²⁷ Vgl. Wolf (1989), S. 11.

¹²⁸ Vgl. hierzu und zum Folgenden ICAO [Zugriff am 05.06.2012] und Europäisches Parlament [Zugriff am 26.07.2012].

¹²⁹ Vgl. hierzu und zum Folgenden Mensen (2003), S. 25.

sie die zweite Freiheit regelt, unnötig. Ein Beispiel eines für die zweite Freiheit genutzten Flughafens ist Shannon, der bis in die 1960er Jahre von den meisten Fluggesellschaften zur Zwischenlandung auf den Nordatlantikrouten genutzt wurde.

Die kommerziellen Freiheiten (drei bis fünf) sind Gegenstand vieler bilateraler Abkommen zwischen den Vertragsstaaten, die auch die anzubietenden Kapazitäten, die festzulegenden Tarife, sowie mitunter die Beteiligungen der Fluggesellschaften an den Kosten und/oder Erlösen des gemeinschaftlichen Betriebs von Flugstrecken („Poolabkommen“) regeln¹³⁰.

Die **dritte** und **vierte** Freiheit werden meist gleichzeitig in bilateralen Abkommen zwischen Staaten genehmigt und nach ihnen geregelter Verkehr wird als Nachbarschaftsverkehr bezeichnet¹³¹. Während die dritte Freiheit die Beförderung aus dem Heimatland der Fluggesellschaft in ein anderes Land regelt, beinhaltet die vierte Freiheit den Transport in das Heimatland des Carriers. Die **fünfte** Freiheit wird auch als Verbindungsflug bezeichnet und gewährt einer Fluggesellschaft das Recht Passagiere aus dem eigenen Land (H) vom Abflugsort oder Origin, zu einer Destination in einem anderen Land (A) und von dort weiter in ein drittes Land (B) zu befördern und/oder retour. Tickets dürfen für alle diese Segmente verkauft werden, ausschlaggebend ist nur, dass der Flug im Heimatland der Airline beginnen oder enden muss. Diese Freiheit hat noch zwei Unterkategorien, die ‚*beyond*‘ **fünfte** Freiheit, die Rechte zur Beförderung von Vertragsstaat A nach B gewährt und die ‚*intermediate*‘ **fünfte** Freiheit, welche den Transport von Land B nach Land A regelt. Ein Beispiel hierzu waren die Flüge von Austrian Airlines von Wien nach Kuala Lumpur in Malaysia und weiter nach Sydney in Australien, oder von Wien nach Singapur und anschließend nach Melbourne in Australien. Es wurden sowohl Tickets von Wien nur nach Kuala Lumpur (Singapur) oder Sydney (Melbourne) angeboten oder von (Singapur) Kuala Lumpur nach (Melbourne) Sydney und jeweils retour. Ein aktuelles Beispiel ist der Flug LX432 der Swiss, der von Zürich nach Dubai und weiter nach Muskat und retour geführt wird.

Die Rechte sechs bis neun wurden 1944 nicht offiziell anerkannt, doch ergaben sie sich aus Prinzip der nationalen Lufthoheit und ließen sie sich

¹³⁰ Vgl. Netzer (1999), S. 47.

¹³¹ Vgl. Sterzenbach/Conrady (2003), S. 69.

von den anderen Rechten ableiten, sodass sie als ‚Freiheiten nach der Rechtslehre‘ zusammengefasst werden. Die **sechste** Freiheit gewährt einer Fluggesellschaft das Recht Passagiere aus einem Land (A) in ein anderes (B) zu transportieren, mit Zwischenstopp im Heimatland (H). So bieten Austrian Airlines zum Beispiel aus nordamerikanischen Städten Verbindungen über ihren Hub Wien nach Osteuropa, Asien oder in den Nahen Osten oder in die entgegengesetzte Richtung an. Die Passagiere werden von einem von Austrian Airlines angebotenen Origin nach Wien geflogen, wo sie umsteigen und weiter zu einem Endpunkt (Destination) im Austrian Airlines Streckennetz gebracht – immer mit Austrian Airlines Flugzeugen. Im Vergleich zu den zuvor genannten Freiheiten findet sich die **siebente** in der Praxis eher selten, da sie für Fluggesellschaften, außer in Europa mit dem ‚Open-Sky‘-Abkommen, von geringem wirtschaftlichen Interesse ist. Sie regelt das Recht Passagiere zwischen zwei Ländern zu befördern, die nicht das Heimatland des Carriers sind. Kabotage ist i.a. grundsätzlich einheimischen Luftfahrtgesellschaften vorbehalten¹³², im internationalen Luftverkehrsrecht bezeichnet sie das Recht eines Staates zur Genehmigung der Beförderung von Flugpassagieren ... durch Flugzeuge innerhalb des eigenen Staatsgebiets¹³³. ‚True cabotage‘ oder ‚consecutive cabotage‘, die **achte** Freiheit, regelt das Recht Passagiere zwischen mindestens zwei Orten in einem Land (A) außerhalb des Heimatlandes zu befördern, wobei der Flug entweder im Heimatland (H) der Airline oder in einem anderen Vertragsstaat (B) beginnt und/oder endet. Die EU hat dieses Recht zwischen allen Mitgliedsstaaten gewährt. Ein Beispiel hierfür waren die Flüge von Austrian Airlines von Wien nach Johannesburg und weiter nach Kapstadt. Passagiere konnten auf diese Kurs auch von Johannesburg nach Kapstadt bzw. retour fliegen, ohne aus Wien gekommen zu sein oder nach Wien weiterzureisen. Das Recht Passagiere innerhalb eines Landes zu befördern, ohne Flüge aus oder in das Heimatland des Carriers anzubieten, ist in der **neunten** Freiheit festgeschrieben, die auch oft als ‚stand alone cabotage‘ bezeichnet wird¹³⁴. Bis dato unterzeichneten laufend immer mehr Staaten diese Übereinkommen, sodass eine kontinuierliche Ausweitung der Rechte und Privilegien stattfand.

¹³² Vgl. Mensen (2003), S. 26.

¹³³ Vgl. Gabler [Zugriff am 16.08.2012].

¹³⁴ Vgl. Sterzenbach/Conrady (2003), S. 71.

In Abbildung 5-1 sind die neun Freiheiten der Luft tabellarisch zusammengefasst:

technische Freiheiten	1. Freiheit	Recht, das Hoheitsgebiet anderer Unterzeichnerstaaten ohne Zwischenlandung zu überfliegen.	
	2. Freiheit	Recht, auf dem Gebiet der Unterzeichnerstaaten zu nicht-gewerblichen Zwecken zu landen.	
kommerzielle Freiheiten	3. Freiheit	Recht, PAX, Fracht und Post abzusetzen, die auf Gebiet des Staates, in dem A/C zugelassen ist, an Bord genommen wurden.	
	4. Freiheit	Recht, PAX, Fracht und Post mit Bestimmungsort auf Gebiet des Staates, in dem A/C zugelassen ist, an Bord zu nehmen.	
	5. Freiheit	Recht, PAX, Fracht und Post mit Bestimmungsort auf Gebiet jedes anderen Vertragsstaates an Bord zu nehmen, und Recht, PAX, Fracht und Post mit Herkunft aus dem Gebiet jedes anderen Vertragsstaates von Bord zu lassen.	
Freiheiten nach der Rechtslehre	6. Freiheit	Recht, Beförderung zwischen zwei Ländern, in denen A/C nicht registriert ist, durch das Gebiet des Landes vorzunehmen, in dem A/C registriert ist.	
	7. Freiheit	Recht, außerhalb des Territoriums des Registrierungsstaates tätig zu werden und PAX, Fracht und Post mit Herkunfts- oder Ziel-A/P in einem Drittstaat, der nicht Registrierungsstaat ist, von Bord zu lassen oder an Bord zu nehmen.	
	8. Freiheit (consecutive cabotage)	Recht zur Beförderung von PAX, Fracht und Post zw. zwei A/Ps des gleichen Staates, der nicht der Staat der Registrierung des A/C ist.	
	9. Freiheit (stand alone cabotage)	Recht zur Beförderung von PAX, Fracht und Post eines anderen Staates innerhalb dieses Staates. (hebt 7. und 8. auf)	

Abbildung 5-1: Die Freiheiten der Luft; eigene Darstellung nach Klußmann/Malik (2012, S. 109.), Sterzenbach/Conrady (2003, S. 71.), ICAO¹³⁵

Erklärung der Symbole: Heimatmarkt (H) der A/L Vertragsstaat A Vertragsstaat B

Im Jahre 1945 gründeten Vertreter der 57 führenden Fluggesellschaften als Gegenpol zu den politischen Interessen der Staaten und als Nachfolger der alten IATA (International Air Traffic Association), die sich von 1919 bis 1939 nur auf europäische Fluglinien beschränkte, die moderne IATA – einen privatrechtlichen Dachverband der Fluggesellschaften¹³⁶. Die Hauptaufgabe der International Air Transport Association, mit Hauptsitz in Montreal, war und ist die Bestimmung von Beförderungstarifen und –bedingungen für den grenzüberschreitenden Luftverkehr, sowie die Wahrung der Interessen der Fluggesellschaften und die Förderung ihrer Zusammenarbeit.

¹³⁵ Vgl. ICAO [Zugriff am 21.08.2012].

¹³⁶ Vgl. hierzu und zum Folgenden IATA [Zugriff am 25.06.2012].

Als Folge des Abkommens von Chicago, das den Luftverkehr nicht weltweit einheitlich regeln konnte, entstand eine Vielzahl bilateraler Abkommen zwischen einzelnen Staaten, die sehr restriktiv die Rechte und Freiheiten definierten, die den Gesellschaften der Kooperationspartner gewährt wurden und die den Wettbewerb massiv einschränkten. So waren zum Beispiel Nationalitätenklauseln beinhaltet, die besagten, dass nur Fluggesellschaften in mehrheitlichem Eigentum oder unter der effektiven Kontrolle von Bürgern oder Unternehmen der Vertragsstaaten designiert werden konnten¹³⁷ und sie machten auch Fusionen oder Übernahmen von Fluggesellschaften in der EU unmöglich. Zur Preisgestaltung wurden ausschließlich Tarife der IATA herangezogen und die Gewinne aller IATA-Mitglieder an den Dachverband abgeführt, der diese anschließend gemäß der „Inter-Airline Pooling Agreements“ neu verteilte, wodurch Preiswettbewerb innerhalb der Luftfahrtbranche verhindert wurde.

5.2. Deregulierung in den USA

Unter Deregulierung der Airline-Branche wird der Prozess der Eliminierung staatlicher Restriktionen, vor allem auf Markteintritt und Tarifgestaltung auf bestimmten Routen der Fluggesellschaften verstanden. Das verfolgte Hauptziel war die Zunahme des Wettbewerbs und damit einhergehend eine Reduktion der angebotenen Tarife.

In den USA regulierte von Ende der 1930er Jahre bis Ende 1984 das Civil Aeronautics Board (CAB) den Wettbewerb in der Luftfahrt¹³⁸. Diese staatliche Behörde kontrollierte die Ein- und Austritte von Fluggesellschaften in den Markt, die zu bedienenden Strecken und anzufliegenden Flughäfen, die Tarife, Unternehmenszusammenschlüsse und Sicherheitsstandards, sowie direkte Subventionen¹³⁹. In so vielen Geschäftsbereichen beschränkt, suchten die Fluggesellschaften andere Wege der Differenzierung, vor allem über Serviceleistungen und hatten wenig Anreiz zu kostenminimierendem, effizientem Verhalten, wodurch die Tarife auf nationalen Strecken sehr überhöht waren und Fliegen nur wenigen Privilegierten vorbehalten war.

¹³⁷ Vgl. Button/Haynes/Stough (1998), S. 30ff; Gröner/Knorr (1997), S. 307; Doganis (2001), S. 20ff.

¹³⁸ Vgl. Pompl (2002), S. 381.

¹³⁹ Vgl. Kern (2006), S. 6.

Innerhalb jener US-Bundesstaaten, die keiner Regulierung durch die CAB unterworfen waren, waren die Flugpreise wesentlich niedriger, sodass die Diskussion aufkam, ob freier und intensiverer Wettbewerb nicht die Lage der Branche verbessern würde. Warum sollten hohe Tarife auf viel genutzten Strecken in Economy Klasse jene in Business Klasse zu weniger gebuchten Destinationen subventionieren, vor allem, da der so generierte Betrag nur sehr gering war und als staatliche Unterstützung direkt an die Gesellschaften fließen könnte? Von der Politik forciert, formierten sich Gruppen aus verschiedensten Lebens- und Arbeitsbereichen, die sich des Themas ‚Reform der Regulierung‘ annahmen und aufzeigten, dass staatliche Einflussnahme nicht in allen betroffenen Bereiche effizient war, vor allem nicht in der Luftfahrt. Unter Alfred E. Kahn als Vorsitzenden des CAB wurde die Kontrolle der Behörde kontinuierlich verringert und 1978 wurde Deregulierung im Luftverkehr durch den Airline Deregulation Act (ADA) zum Gesetz¹⁴⁰. Die wesentlichsten Veränderungen in den USA seither waren die Umstellung von Direktflügen zu Hub-and-Spoke-Systemen¹⁴¹, gefolgt von Code-Sharing-Agreements in den späten 1980er und Allianzen in den 1990er Jahren.

5.3. Liberalisierung in Europa

Die Liberalisierung des Luftverkehrs in Europa war ebenso wie in den USA eine Folge der Erkenntnis, dass staatliche Restriktionen in der Wirtschaft keinen Nutzen für die Allgemeinheit darstellten. Durch die massiven Auswirkungen der schlagartigen Marktveränderung in den USA nach der Deregulierung sensibilisiert, wurde die Liberalisierung in Europa zwischen 1987 und 1997 schrittweise umgesetzt. Mit dieser Vorgehensweise konnten eine extreme Marktbereinigung verhindert und die Verluste der Airlines gehalten in Grenzen, wenn es auch einige Gesellschaften, wie Sabena oder Swissair gab, denen eine Umstrukturierung auf die neuen Gegebenheiten nicht gelang. Das Ziel der Liberalisierung war, im Rahmen des europäischen Binnenmarktes, niedrige Tarife, mehr Wettbewerb beim Service und neue Verbindungen zu schaffen.

¹⁴⁰ Vgl. Wikipedia [Zugriff am 17.07.2012].

¹⁴¹ Hierzu ausführlicher in Kapitel 5.5.

Die ersten beiden Schritte der Liberalisierung in Europa zielten nur auf eine Ergänzung der bestehenden bilateralen Vereinbarungen ab¹⁴². Vom ersten Schritt war nur der intrastaatliche Linienverkehr betroffen, als den EU-Mitgliedsstaaten die Möglichkeit zur Designierung mehrerer Gesellschaften eingeräumt und die Regelungen zum Nachbarschaftsverkehr¹⁴³ etwas gelockert wurden. Mitte 1990 wurde als zweiter Schritt die Anwendbarkeit der Nationalitätsklauseln für den innergemeinschaftlichen Verkehr geschwächt und somit kontinuierlich die fünfte Freiheit eingeführt. Die Aufhebung staatlicher und internationaler Vorschriften über Tarife und Sitzplatzangebot forcierte den Preiskampf und führten einerseits zu einer Verringerung der Monopolstrecken, andererseits entstand ein Überangebot an Kapazitäten, in Folge sank die Auslastung bei gleichbleibend hohe Fixkosten und die Branche schlitterte in eine Krise. So verzeichneten die in der IATA zusammengeschlossenen Fluggesellschaften 1992 in Summe Verluste von etwa EUR 4,4 Mrd. und die kumulierten Verluste der letzten drei Jahren waren bereits so groß, wie die Gewinne aus 70 Jahren Luftfahrt¹⁴⁴.

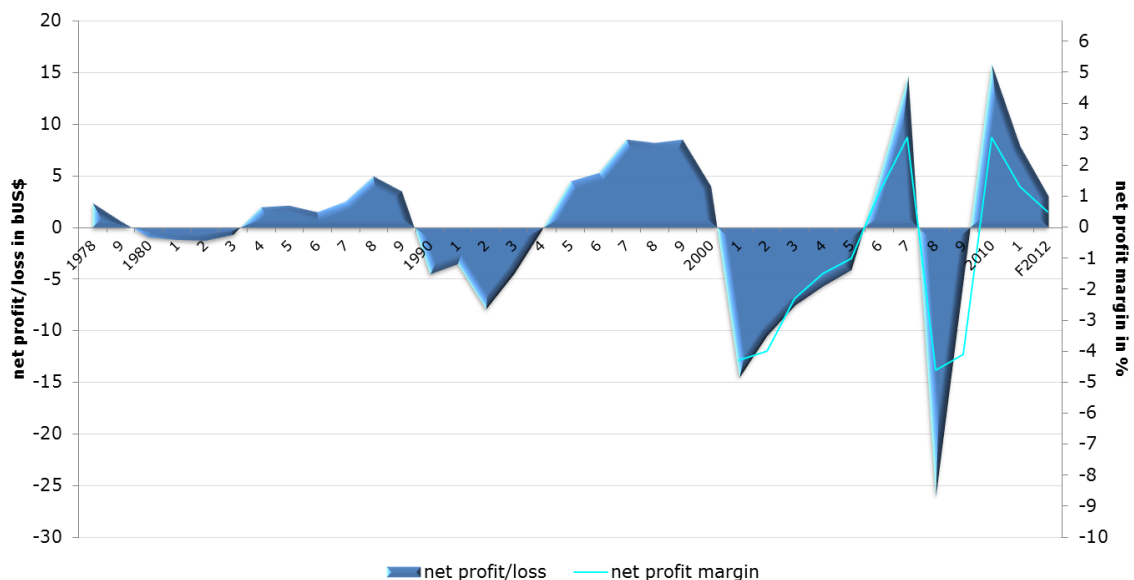


Abbildung 5-2: Nettoergebnissen in der Luftfahrt 1978-2012; eigene Darstellung nach IATA Fact Sheet: Industry Statistics JUN2012¹⁴⁵; BCG-Analyse - Vortrag Austrian Airlines CCO Dr. Andreas Bierwirth vom September 2008

¹⁴² Vgl. hierzu und zum Folgenden Strohbach (2007), S. 7f.

¹⁴³ Erklärung siehe Fußnote 15.

¹⁴⁴ Vgl. Jud [Zugriff am 04.05.2012].

¹⁴⁵ IATA [Zugriff am 01.08.2012].

Abbildung 5-2 gibt einen Überblick über die Nettogewinne und -verluste der IATA-Mitglieder im Zeitverlauf von 1978 bis 2011 inklusive einer Schätzung für 2012. Deutlich lassen sich einschneidende Ereignisse der Weltwirtschaft an den Ergebniszahlen der Fluglinien ablesen – Kriege, Regulierung, Deregulierung, der Terroranschlag in New York (9-11), hohe und noch höhere Kerosinpreise, Seuchen und Naturkatastrophen, alle hatten mehr oder weniger drastische Auswirkungen auf die Luftfahrt. Die Daten für Abbildung 5-2 stammen für die Jahre 2003 bis 2012 aus dem IATA Industry Statistics Fact Sheet vom Juni 2012. Die Zahlen der Vorjahre sind einer Präsentation vom ehemaligen Vorstand der Austrian Airlines, Dr. Andreas Bierwirth, entnommen, finden ihren Ursprung allerdings ebenso in IATA Statistiken. Aus diesem Grund ist auch die Gewinnmarge erst ab 2001 ausgewiesen, da die Werte in dieser Präsentation nicht enthalten waren.

Historisch belegt ist, dass Fluggesellschaften ein gutes, stabiles wirtschaftliches Umfeld benötigen, um profitabel zu sein, da sie bereits bei einem Bruttoinlandsprodukt¹⁴⁶ unter 2% rote Zahlen schreiben. Nachfolgende Darstellung zeigt diese Korrelation zwischen BIP und den Finanzergebnissen in der Airline-Branche deutlich – ein geringes Wachstum des BIP zog stets Verluste in der Luftfahrt nach sich.

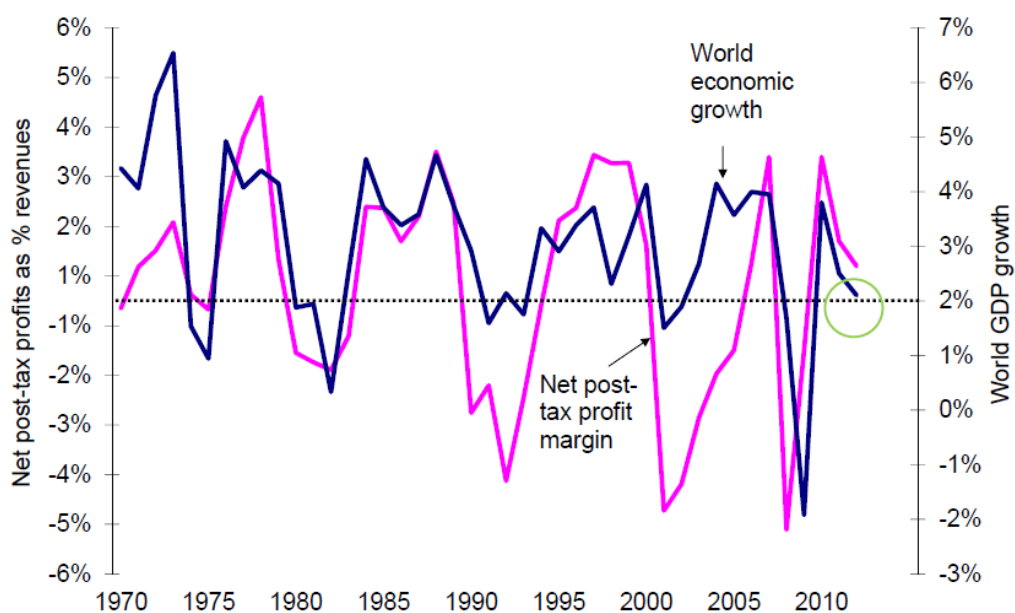


Abbildung 5-3: Korrelation zwischen Weltwirtschaftswachstum und Umsatzrenditen der Airlines; Quelle: Pearce B. (2012, S. 3)¹⁴⁷

¹⁴⁶ BIP, im Englischen gross domestic product oder GDP.

¹⁴⁷ Pearce [Zugriff am 01.08.2012].

Der dritte Schritt der Liberalisierung bestand 1992 aus zwei Teilbereichen – den technischen und wirtschaftlichen Sachverhalten, wie die Lizenzerteilung für Airlines, und die wettbewerbsrechtlichen Sachverhalte, z.B. Verkehrsrechte und Preisgestaltung.

Die 8. Freiheit der Luft wurde durch die EU schließlich als letzter Schritt der Liberalisierung eingeleitet, wodurch ab 1. April 1997 volles Kabotage-Recht bestand. Das bedeutete, dass Airlines aus der EU als europäische, nicht mehr nationale Gesellschaften¹⁴⁸ gesehen wurden und in jedem anderen Mitgliedsland ohne Beschränkungen auch auf Inlandsstrecken Passagiere befördern durften. Die Tarifgestaltung, die Aufnahme neuer Strecken und die Kapazitätsplanung waren nun den Fluggesellschaften freigestellt¹⁴⁹, was nicht nur zu verstärktem Wettbewerb führte, sondern auch Neugründungen von Fluggesellschaften vereinfachte und neue Geschäftsmodelle wie die Billigfluglinien (auch Low Cost- oder No-Frills-Airlines genannt) hervorbrachte. Auf diese Unternehmensform in der Luftfahrt wird im Folgenden nicht weiter eingegangen.

5.4. Open-Sky

Obwohl innerhalb der USA und Europa die Regulierungen größtenteils aufgehoben worden waren, basierte der Transatlantikverkehr wie seit dem zweiten Weltkrieg auf bilateralen Abkommen zwischen den einzelnen EU-Mitgliedstaaten und den USA¹⁵⁰. Meistens waren in diesen Abkommen Nationalitätsklauseln festgeschrieben, denen zufolge nur die jeweiligen nationalen Airlines, die sich im Mehrheitseigentum von natürlichen oder juristischen Personen des jeweiligen Staates befinden mussten, Linienflüge zwischen den Vertragspartnern anbieten durften¹⁵¹. Austrian Airlines hatten ein bilaterales Abkommen mit Delta Air Lines und flogen von Wien nach New York, Washington und Chicago im Code-Share, während die Strecke nach Atlanta von Delta bedient wurde und Austrian Airlines diese Flüge mit eigener OS-Flugnummer vermarkteten. Dies war durch eine Ausnahmeregelung vom amerikanischen Kartellrechtsgesetz möglich, die

¹⁴⁸ Hauptgeschäftssitz in der EU und in Mehrheitseigentum von EU-Bürgern.

¹⁴⁹ Malanik (2000), S. 2ff.

¹⁵⁰ Vgl. Oldag (2005) [Zugriff am 31.07.2012].

¹⁵¹ Vgl. hierzu und zum Folgenden Flottau (2003) [Zugriff am 25.05.2012].

den Mitgliedern der Atlantic Excellence¹⁵² gewährt worden war. Nicht alle EU-Länder besaßen solche Ergänzungen ihrer bilateralen Open-Sky-Abkommen, wie jenes zwischen Austrian Airlines, Delta, Sabena und SAir, und so begann die EU eine Prüfung solcher Regelungen mit der Begründung, dass diese den Wettbewerb auf den Transatlantik- und innergemeinschaftlichen Routen erheblich einschränkten¹⁵³. Nachdem der Europäische Gerichtshof solche Einzelabkommen im November 2002 für unvereinbar mit dem Gemeinschaftsrecht der Niederlassungsfreiheit erklärt hatte¹⁵⁴, musste auf Gemeinschaftsebene ein neuer Rahmen für die Luftverkehrsbeziehungen geschaffen werden – ein offener Luftverkehrsraum zwischen der EU und den USA¹⁵⁵. Daraus entstand in mehreren Verhandlungsrunden zwischen der Europäischen Kommission und den USA, mit erheblichem Widerstand seitens der EU-Mitgliedsstaaten¹⁵⁶, über fast fünf Jahre das Open-Sky-Abkommen - eine weitgehende Deregulierung des gemeinsamen Transatlantik-Marktes per 30.03.2008, die es jeder Fluggesellschaft der 27 EU-Staaten und der USA freistellte, welche Strecken angeboten und welche Tarife verlangt würden¹⁵⁷. Es war nun unter anderem für jedes Luftfahrtunternehmen der EU (Airline des Landes A) möglich von einem Ort in der EU (Land B) zu einem beliebigen Ort in den USA (Land C) ohne Preis- oder Kapazitätsbeschränkungen zu fliegen und umgekehrt, sowie Flugstrecken über die Europäische Union und die Vereinigten Staaten hinaus in Drittländer (fünfte Freiheit) zu bedienen¹⁵⁸. Außerdem gewährten die USA einseitig das Recht der siebenten Freiheit für einige europäische Nicht-EU-Länder – es wurde EU Fluggesellschaften gestattet Flüge zwischen einer Stadt in den USA und einer Stadt in diesen Ländern anzubieten. Einzig einschränkendes Element für Partnerschaftsabkommen zwischen EU-Ländern und Drittstaaten blieb die Genehmigung durch die EU-Kommission, um Marktdominanz gar nicht erst entstehen zu lassen¹⁵⁹.

¹⁵² Mehr hierzu in Kapitel 7.2.3.

¹⁵³ Vgl. o.V. (1996a), S. 15.

¹⁵⁴ Vgl. ebenda.

¹⁵⁵ Vgl. Europäisches Parlament (2007) [Zugriff am 31.05.2012].

¹⁵⁶ Vgl. Bergius (1997), S. 2.

¹⁵⁷ Vgl. Spaeth (2008) [Zugriff am 30.05.2012].

¹⁵⁸ Vgl. hierzu und zum Folgenden Europäisches Parlament (2007) [Zugriff am 31.05.2012].

¹⁵⁹ Vgl. Bergius (1997), S. 2.

5.5. Folgen der Deregulierung und Liberalisierung

Durch den zunehmenden Wettbewerb als Folge der Deregulierung setzte ein drastischer Verfall der Flugticket-Preise, vor allem für die Economy Klasse ein und zog einen Anstieg der Flugreisenden nach sich. Amerikanische Ökonomen der Brookings Institution und der George Mason Universität schätzen die Einsparungen bei Flugtickets für die Passagiere auf US\$ 19.4 Mrd. pro Jahr¹⁶⁰ und die Zahl der Passagiere in den USA erhöhte sich von 207,5 Mio. im Jahr 1974 auf 721,1 Mio. 2011¹⁶¹. Ein enormes Ausmaß, mit dem im Vorfeld der Deregulierung nie gerechnet worden war und daher hatte diese Volumens Expansion auch negative Effekte, vor allem dort, wo keine Deregulierung vorgenommen worden war, z.B. bei der Luftverkehrskontrolle, den Slots und den Flughäfen selbst, wodurch es vermehrt zu Verspätungen und Überbuchungen kam. Um in solchen Fällen einheitliche Regelungen und Vorgehensweisen für alle Fluggesellschaften gegenüber den Passagieren zu schaffen, wurden diese zusammengefasst und 2011 in den USA die „Air Passenger Bill of Rights“ verabschiedet. Preiskämpfe und die Umstrukturierung von bestehenden Netzwerken waren weitere Auswirkungen der veränderten Rahmenbedingungen in der Luftfahrt. Die weitreichendsten Folgen jedoch waren Konkurse von alteingesessenen Fluggesellschaften, wie Eastern, TWA, und PanAm in den USA, Sabena und Swissair in Europa, sowie die einsetzende Konsolidierung unter den Gesellschaften – Delta-Northwest, United-Continental, Lufthansa-Swiss, Lufthansa-Austrian, Air France-KLM. Viele dieser Gesellschaften hatten es verabsäumt sehr frühzeitig, sich durch Erfahrungskurveneffekte bietende Kostensenkungspotentiale zu nutzen, und so war es ihnen durch den verstärkten Wettbewerb und die rapid fallenden Tarife nicht mehr möglich ihre Deckungsbeiträge zu erzielen. Zu Konsolidierungen in der Branche trug sicher auch das Entstehen von Low Cost- bzw. No Frills-Airlines bei, die kein Netzwerk bedienten, sondern Nischenmärkte für eine Point-to-Point Verbindung auswählten und diese meist mit kleinen 70-100 sitzigen, kosteneffizient operierenden Regional Jets bedienten¹⁶². Im Gegensatz zu den Auswirkungen der Deregulierung auf den amerikanischen

¹⁶⁰ Vgl. Poole/Butler (1999), S. 44.

¹⁶¹ Vgl. hierzu und zum Folgenden o.V. (2011) [Zugriff am 22.08.2012].

¹⁶² Vgl. ebenda, S. 46.

Luftverkehr, fiel die Marktbereinigung in Europa, wohl auch durch die stufenweise Umsetzung, minimaler aus¹⁶³. Die Bildung von Allianzen, die ebenso eine Anpassung an das neue Marktumfeld nach Fallen der staatlichen Restriktionen war, reduzierte den Wettbewerb unter den Fluggesellschaften selbst weiter und verschob ihn hin zu den Allianzsystemen selbst. Die drei großen Allianzsysteme, **oneworld**, SkyTeam und Star Alliance, der Austrian Airlines angehören, dominieren derzeit den Langstreckenverkehr zwischen Europa und Nordamerika, wie sich das Open-Sky-Abkommen mit der Aufhebung der bestehenden Tarif- und Streckenrestriktionen jedoch langfristig auf diese Allianzen auswirken wird, ist noch nicht vorhersehbar¹⁶⁴.

Die im Folgenden beschriebene Umstrukturierung von direkten Verbindungen hin zu Hub-and-Spoke-Systemen, die Umsteigeverbindungen priorisieren um Netzwerkeffekte zu nutzen, geht auf Delta AirLines zurück, doch erst nach der Deregulierung wurde dieses System auch von anderen großen Fluggesellschaften eingeführt¹⁶⁵ und ist bis heute bei diesen und den Allianzsystemen in Verwendung. Die Übersetzung des englischen Wortes Hub bedeutet im Deutschen Nabe, und wie bei einem Rad bildet er den Mittelpunkt eines sternförmigen Speichensystems, dessen Ende die Spokes sind. Als im Zuge der Deregulierung bisher bestehende direkte Verbindungen zweier Städte (Origin und Destination) zugunsten eines Systems über einen Sammelpunkt, den sogenannten „Hub“, aufgegeben wurden, konnten das Angebot erheblich gesteigert und die Nachfrage für einen größeren Personenkreis geschaffen werden. In der Luftfahrt sind Hubs große internationale Verkehrsdrehscheiben, zwischen denen zahlreiche Langstreckenverbindungen bestehen und an denen die Passagierströme aus den Spokes, welche die regionalen Linien, Kurz- und Mittelstrecken bilden, zusammengebracht und weiterverteilt werden. Da die Nachfrage an den einzelnen Spokes unterschiedlich groß ist, werden dementsprechende Flugzeugtypen eingesetzt, um die Auslastung steigern und aufgrund der niedrigeren Kosten die Ticketpreise senken zu können. Diese Verkehrsknotenpunkte werden auch mit Hilfe von Kooperationen und

¹⁶³ Vgl. Loppow (1997) [Zugriff am 02.08.2012].

¹⁶⁴ Vgl. o.V. Frankfurter Allgemeine online [Zugriff am 02.08.2012].

¹⁶⁵ Vgl. Poole/Butler (1999), S. 45.

Allianzen gestärkt¹⁶⁶, wenn eigene Zubringerdienste nicht ausreichend oder wirtschaftlich sind, denn die Attraktivität eines Hubs entscheidet im Wettbewerb wesentlich über Erfolg oder Misserfolg einer Airline. Alle internationalen Fluggesellschaften benötigen diesen Anschlussverkehr über ihre Sammelpunkte, um den Betrieb ihrer Langstreckenflugzeuge wirtschaftlich zu gestalten. Um effektive Verbindungen, das sind solche mit möglichst geringer Umsteigezeit, in die Lang- und Mittelstrecken des Netzwerks anbieten zu können, setzten die Fluggesellschaften die Flüge aus den Spokes zeitlich so an, dass sie innerhalb einer bestimmten Zeitspanne im Hub ankommen, wodurch es zur Bildung von maximal sieben sogenannten Verkehrswellen kam.

Ein Beispiel soll die Verbesserung der Möglichkeiten für die Passagiere verdeutlichen: Eine Fluggesellschaft, die mit dem System der linearen Routen vor der Liberalisierung zehn Destinationen/Origins anbot, was eine Verbindung von fünf Städtepaare mit direkten Flügen bedeutete, konnte nach der Einführung des Hub and Spokes Netzwerkes bei gleichbleibender Anzahl der angebotenen Städte, 55 Verbindungsvarianten zwischen diesen anbieten. Allgemein gesprochen: wenn in einem Netzwerk n Verbindungen zu/vom Heimatflughafen vorhanden sind, so können die angebotenen Städtepaare wie folgt berechnet werden: $n(n+1)/2$ ¹⁶⁷. Für oben genanntes und im Folgenden dargestelltes Beispiel gilt daher: $n=10$, somit: $10(10+1)/2 = 55$.

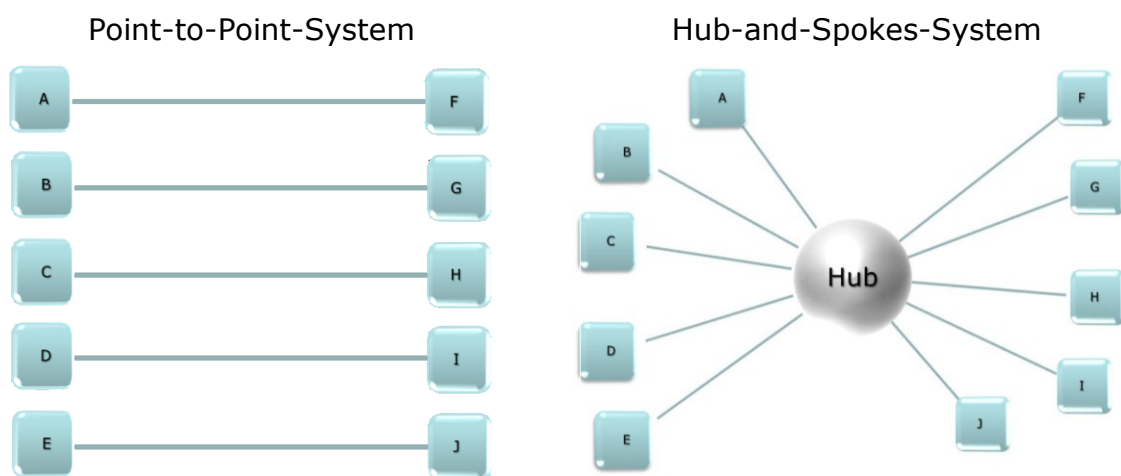


Abbildung 5-4: Möglichkeiten der Routenführung in der Airlinebranche; eigene Darstellung nach Hanlon (1996, S. 84)

¹⁶⁶ von Schröder (2002), S. 92.

¹⁶⁷ Vgl. Hanlon (1996) S. 84f.

Es gibt je nach Struktur einige Unterkategorien von Hubs; hier soll nur kurz der Hourglass- oder Sanduhr-Hub erwähnt werden, auf dem Flüge aus einer Richtung gebündelt werden und auf entgegengesetzte Ziele weiterverteilt werden¹⁶⁸. Ein konkretes Beispiel ist der Flughafen Wien für Austrian Airlines, deren Hauptrouten von Ost nach West und umgekehrt verlaufen. Die nachfolgende Darstellung soll dies nochmals verdeutlichen, wobei die Form der Sanduhr bei einer 90° Drehung besser erkenntlich ist.

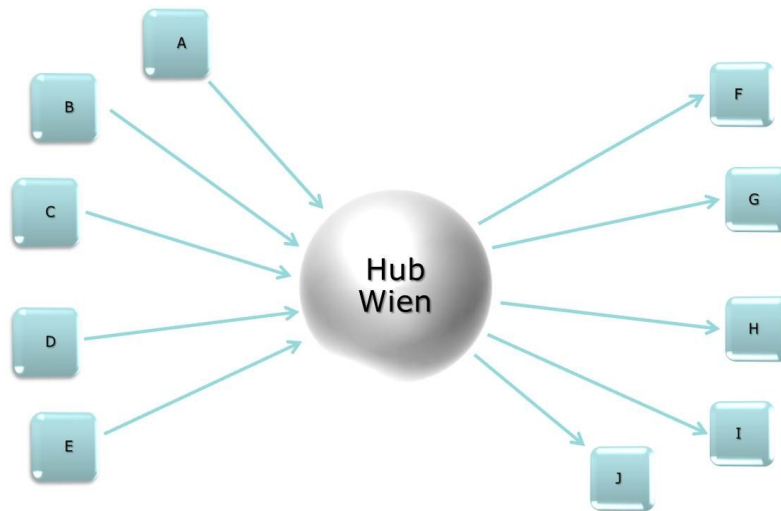


Abbildung 5-5: Sanduhrhub; eigene Darstellung nach Hanlon (1996, S. 86)

5.6. Entstehung der Zusammenarbeit zwischen Fluglinien

Die Veränderungen in den bestehenden Strukturen der Luftfahrt führten zur Entwicklung von einem ‚Sellers‘-Market‘ zu einem ‚Buyers‘-Market. Es war nötig, dass die Fluggesellschaften solches erkannten und in dieser Wachstumsbranche mit steigender Anzahl an Mitbewerbern ihre Strategie entsprechend der Marktnachfrage anpassen. Die Deregulierungsmaßnahmen brachten Veränderungen der Markt- und Wettbewerbssituation mit sich, die sich vor allem in starkem Kosten- und Wettbewerbsdruck bei international agierenden Fluggesellschaften niederschlug. Einerseits war und ist es für den Erfolg wichtig, in fast jedem Markt präsent zu sein, da ein globales Netzwerk ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist, andererseits ist die Luftfahrt eine sehr kapitalintensive Branche, in der die Abdeckung der hohen fixen Anschaffungskosten durch entsprechend hohe Auslastungsraten (PLF) oberste Priorität hat. Da besonders der Markteintritt mit sehr hohen

¹⁶⁸ Vgl. Strobach (2007), S. 15.

Investitionen und die Unterhaltung eines großen Netzwerks mit hohen laufenden Kosten verbunden waren, die von einer Fluggesellschaft, wollte sie alleine erfolgreich und profitabel sein, nur schwer zu tragen waren, begannen sich die Airlines in strategischen Allianzen zu formieren. Diese Form der Kooperation ermöglichte es Fluggesellschaften in ausgewählten Märkten vor Ort zu sein, ohne Kosten zur Etablierung der nötigen Infrastruktur aufzuwenden und die Vorteile einer Konzentration auszunützen ohne sich der negativen Konsequenzen eines Zusammenschlusses stellen zu müssen¹⁶⁹. Solche negativen Folgen waren zum Beispiel der Verlust der eigenen Identität, ein komplizierter Integrationsprozess, hohes Risiko oder enge finanzielle Verflechtungen, sowie relativ starre Vorgaben des Typs und der Intensität der Kooperation. Die meisten Airline Allianzen entstanden aus der Kooperation mindestens einer US-Fluggesellschaft mit einer der führenden Fluglinien in Europa, die mit dem Ziel, „to capture passengers who would otherwise go elsewhere“¹⁷⁰, um Gesellschaften aus anderen Teilen der Welt erweitert wurden, Die Zusammenarbeit umfasste Bereiche wie Pricing, Wartung der Flugzeuge, Flugplanharmonisierung, Vielflieger-Programme, etc., doch „The level of integration realized within the various alliances is not in all aspects the same“¹⁷¹.“ Abkommen mit anderen Gesellschaften außerhalb der jeweiligen Allianz waren meist nur in geringem Ausmaß erlaubt, und „while each alliance is promising the long-term goal of a seamless global service, there are wide variations in the extent of their togetherness“¹⁷².“

Nachfolgende Übersicht verdeutlicht, welche Faktoren verstärkt die Veränderungen der Luftfahrtindustrie eingewirkt haben. So resultierten die Globalisierung und das Fallen von Handelsbarrieren im Eintritt von Mitbewerber aus neuen Märkten und einer größeren Transparenz des Angebots, sodass bei den Kunden ein größeres Preis-/Leistungsbewusstsein und dadurch bedingt eine geringere Loyalität feststellbar war. Deregulierung bzw. Liberalisierung führten zur Entstehung neuer Anbieter, sowie zu Engpässen bei Zulieferern, deren Branchen weiterhin reguliert waren und zur Bildung strategischer Allianzen.

¹⁶⁹ Vgl. Sterzenbach (1996), S. 43.

¹⁷⁰ Skapinker (1999).

¹⁷¹ AEA (1999), S. 19.

¹⁷² Gallacher (1999), S. 34.

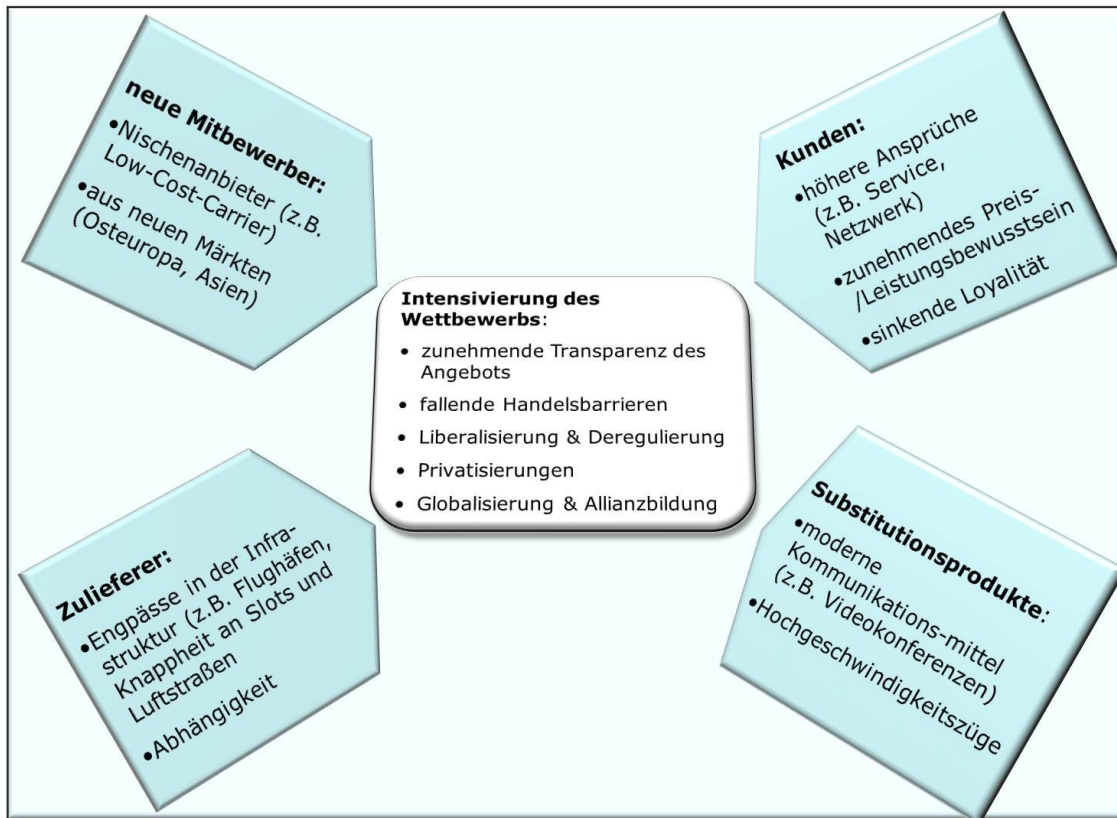


Abbildung 5-6: Wettbewerbsfaktoren in der Luftfahrt; Quelle: Meffert/Bruhn (1997, S. 605)

5.7. Ziele/Motive strategischer Allianzen in der Luftfahrt

Mit dem Eingehen strategischer Allianzen verbinden Unternehmen die Erwartung eigene Ziele effektiver und effizienter als im Fall des Alleingangs erreichen zu können¹⁷³. Der Fortbestand soll als unabhängiges Unternehmen gesichert und das Unternehmensergebnis verbessert werden. Eine Kooperation, in der die Fluggesellschaften ihre wirtschaftliche Selbständigkeit behalten, sollte sich auf das tatsächliche Kerngeschäft, die Bereitstellung und den Verkauf von Dienstleistungen im Lufttransport beschränken. Ringlstetter und Morner sind der Auffassung, dass die Schaffung eines Bereichs mit gemeinsamen Interessen, die von anderen Geschäftsfeldern der Partner abgetrennt sind, Konflikte minimieren und so die Allianz festigen kann¹⁷⁴. Im Besonderen sollen Economies of Scale, Scope, Density und Speed realisiert, die Transaktionskosten gesenkt und das Risiko geteilt werden. Kooperationen ermöglichen auch rascheren und einfacheren Zugang zu neuen Märkten und helfen die technische Effektivität

¹⁷³ Vgl. Netzer (1999), S 2.

¹⁷⁴ Vgl. Ringlstetter/Morner (1995), S. 92f.

durch Know-how-Austausch zu steigern. Im Gegensatz zu den meisten Allianzen, die sich in einer frühen Phase des Produktlebenszyklus bilden, handelt es sich bei der Luftfahrtbranche um bereits existierende (und reife) Märkte. So finden zum Beispiel 80% des Luftverkehrs in Nordamerika, Europa und Asien statt, was zur Sättigung und zu Kapazitätsengpässen führt, da die Landerechte auf den Flughäfen mittels ‚Slots‘¹⁷⁵ streng geregelt sind und sich die meisten zeitlich günstigen Zeitfenster in Händen ehemaliger staatlicher Fluggesellschaften befinden, sodass für Mitbewerber schwer Fuß zu fassen ist. Vor allem Nordamerika, mit dem weltweit höchsten Verkehrsaufkommen, bliebe nicht-amerikanischen Fluggesellschaften ohne Kooperationen verschlossen. Bei Allianzen zwischen Fluggesellschaften, geht es hauptsächlich um die Ausweitung auf weniger durchdrungene Märkte oder die Erhöhung der Kapazitäten auf sehr reifen Märkten. Solange die Qualität und das Angebot im Netzwerk verbessert werden können, wird es immer von Vorteil sein, strategische Kooperationen einzugehen, da diese zu Wohlfahrtszuwächsen führen. „This can be expected in particular for ‚complementary alliances‘ by means of which existing networks are linked with each other and offer additional traveling options for connecting passengers¹⁷⁶.“ Durch Allianzen kann eine Fluglinie ihre Auslastung¹⁷⁷ vor allem auf den Verbindungsstrecken zwischen den Drehkreuzen der Partnergesellschaften in dem Bündnis wesentlich erhöhen. Die soeben vorgestellten Gründe zur Allianzen-Bildung können fünf Grundmotiven zugeteilt werden: Kostenvorteile, Ressourcen-/ Know-how-Vorteile, Marktzutritt, Beeinflussung bestehender Standards und Zeitvorteile. Bei Müller-Stewens/Hillig¹⁷⁸ findet sich zusätzlich das spekulative Motiv, das die Umgehung nationaler Kartellgesetzgebungen, die wechselseitige Beteiligungen zur Gefahrenminimierung feindlicher Übernahme und den Test eines potentiellen Partners vor der Kooperation beinhaltet. Für die Luftfahrt haben diese Motive unterschiedliche Wichtigkeit; so ist der Markteintritt ein sehr dominantes Motiv, wogegen der

¹⁷⁵ Slots sind festgelegte Zeitfenster für Starts und Landungen auf Flughäfen, die bei Interesse stets an den Vorjahresbesitzer vergeben werden (grandfather rights).

¹⁷⁶ Vgl. Park (1997), S 194.

¹⁷⁷ Der Passagierladefaktor/Passenger Load Factor (PLF), ist eine Kennzahl, wie viel Prozent der angebotenen Sitzplätze in einem Flugzeug verkauft sind.

¹⁷⁸ Vgl. Müller-Stewens/Hillig (1992), S. 78.

Transfer von Know-how eine untergeordnete Rolle spielt. Nachfolgende Tabelle veranschaulicht diese Wertigkeiten der Motive.

Branche	Motive				
	Know-how/ Ressourcen	Zeit- vorteile	Kosten- vorteile	Markt- zutritt	Spekulativ
LUFTFAHRT			++	+++	+
LUFTFAHRZEUGE	+	+		++	+++

Abbildung 5-7: Motive für strategische Allianzen und ihre Bedeutung in der Luftfahrtbranche; Quelle: Müller-Stewens, G.; Hillig, A. (1992, S. 99)

Erklärung der Symbole: dominantes Motiv, wichtiges Motiv, Begleitmotiv

Kurz auf den Punkt gebracht, möchten die Mitglieder strategischer Allianzen durch die Zusammenarbeit ihre gleichgerichteten strategischen Ziele erfolgreich umsetzen, um den Eigenkapitelwert zu erhöhen und die Wettbewerbsposition zu verbessern.

5.8. Zusammenfassung der Vor- und Nachteile strategischer Allianzen in der Luftfahrt

„Zu den Erfolgsfaktoren von Fluglinien im Allgemeinen zählt eine klare Positionierung, ein kundenorientiertes Produkt, Präsenz in den wichtigsten Märkten, wettbewerbsfähige Kostenstruktur, Kooperation und innovatives Marketing¹⁷⁹.“ Dieses Zitat zeigt, dass eine Fluggesellschaft viel im Alleingang schaffen kann, aber sich auch Kooperationen bedienen muss, um langfristig erfolgreich bleiben zu können. Strategische Allianzen sind komplexe Gebilde, die umso mehr Koordinationsaufwand bedürfen, je mehr Mitglieder sie haben und bei denen es trotz gleichgerichteter Zielsetzungen zu Koordinationsproblemen kommen kann. Es wurde bereits in den vorangegangenen Kapiteln immer wieder auf Vorteile und Hindernisse dieser speziellen Form der Kooperation hingewiesen, sodass im Anschluss in diesem Abschnitt die Chancen und Herausforderungen lediglich in einem Überblick zusammengefasst werden.

¹⁷⁹ Zolles (1999).

Chancen/Vorteile	Herausforderungen/Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ergebnisverbesserung, Kosten- und Risikoreduktion ▪ Überwindung von Markteintrittsbarrieren durch Code-Sharing ▪ Erzielen von Wettbewerbsvorteilen ▪ Auf- und Ausbau von Machtpositionen ▪ Angebotsausweitung durch größeres Netzwerk ▪ Steigerung der Marktanteile ▪ Besserer PLF ▪ Erhöhung und Ausweitung der Markenbekanntheit ▪ Nutzung von Synergieeffekten ▪ Realisierung von Economies of Scale, Scope, Density und Speed ▪ gemeinsame IT-Entwicklung und Nutzung ▪ Zugang zu spezifischen Fähigkeiten, Kompetenzen, Know-how der Partner ▪ preisoptimierte Beschaffung durch höhere Nachfragemacht ▪ Harmonisierung der Vertriebsorganisationen ▪ gemeinsame Nutzung von Flughafeninfrastruktur ▪ Erzielen von Lerneffekten ▪ Ressourcenerweiterung ▪ gemeinsames Allianzmarketing ▪ koordiniertes Slot- und Hub-Management ▪ Zusammenarbeit in der Flugzeugwartung ▪ bessere Kundenbindung ▪ gemeinsame Strategie ▪ angepasste Produkt- und Servicestandards ▪ gemeinsame und/oder anrechenbare Loyaltypogramme ▪ gemeinsame Schulungen/Trainings ▪ Verbesserung des Shareholder-Value 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finden der passenden Partner (kultureller, strategischer, fundamentaler Fit) ▪ Einigung auf gemeinsame Strategie und Ziele ▪ Inhalte des Kooperationsvertrags ▪ Reise- und Vertragskosten ▪ Abstimmungs- und Koordinationsaufwand ▪ Kommunikationsprobleme ▪ Längere Entscheidungswege ▪ Verringerung der unternehmerischen Selbständigkeit ▪ Einschränkung der Flexibilität ▪ Gefahr der Manipulation von Informationen ▪ Mangelndes Verständnis/Kooperationsbereitschaft bei den Mitarbeitern ▪ Abhängigkeitsverhältnisse bei stark unterschiedlichen Unternehmensgrößen ▪ offener Informationsfluss zwischen Partnern setzt viel Vertrauen voraus ▪ Einschränkungen individueller Markt- und Kooperationsbeziehungen ▪ Schnellebigkeit ▪ Orientierung der Mitglieder an maximaler Effizienz der Partnerschaft ▪ Ausscheiden von Allianzpartnern ▪ Standards bei Service- und Produktqualität, Sicherheit, Technik ▪ gemeinsame Strategie ▪ angepasste Produkt- und Servicestandards ▪ Politische und rechtliche Limitierungen ▪ Veränderung der anfänglichen Zielsetzung ▪ Dynamik des Luftverkehrsmarkt

Abbildung 5-8: Übersicht der Vor- und Nachteile strategischer Allianzen in der Luftfahrt

6. Überblick der Flugallianzen mit Vertiefung Star Alliance

Zum Zeitpunkt des Allianzen-Wechsels von Austrian Airlines gab es fünf große Bündnisse zwischen Fluggesellschaften, wobei einige schon etabliert waren, andere sich gerade erst in der Entstehungsphase befanden. Den meisten davon war gemeinsam, dass mindestens ein starker Partner aus jeweils den Regionen Europa und Nordamerika beteiligt war¹⁸⁰. Sehr eingeschränkt in ihrem Netzwerk war die Qualifyer Group, die nach Austritt von Singapore Airlines aus der Global Excellence und Delta Air Lines aus der mit QFG verbundenen Atlantic Excellence, nur mehr aus europäischen Fluggesellschaften bestand, wobei SAir an den meisten davon finanziell beteiligt war und aus der die AAG 1999 auszuscheiden entschied. Die bereits seit 1989 bestehende Kooperation zwischen KLM und Northwest Airlines, sollte um die amerikanische Continental und um Alitalia erweitert

¹⁸⁰ Vgl. Kolf (1999), S. 2.

werden und in weitere Folge als Wings auftreten. Seit 1997 existierte die weltweit gut vernetzte Star Alliance rund um Lufthansa, SAS, United Airlines, Air Canada und Thai Airways, wogegen sich das SkyTeam um Air France und Delta Airways gerade in Formierung befand und auch das Bündnis **oneworld** rund um British Airways, American Airlines, Canadian Airlines, Cathay Pacific und Qantas relativ neu war. Die nachfolgende Grafik zeigt den Anteil dieser fünf genannten Allianzen am Umsatz des Weltluftverkehrs im Jahre 2000.

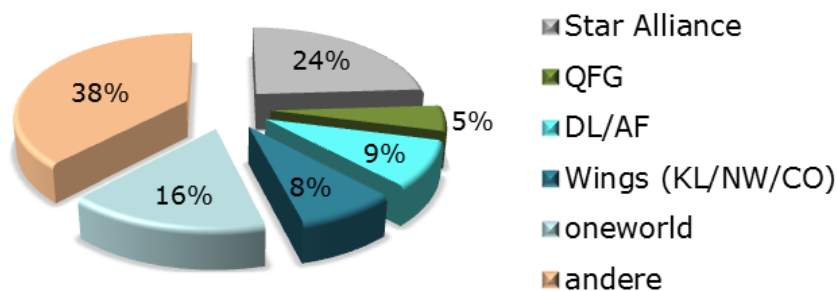


Abbildung 6-1: Marktanteil bestehender Allianzen am Weltluftverkehr (Umsatz in %) im Jahr 2000; eigene Darstellung nach Daten aus Austrian Airlines News¹⁸¹

Durch die Globalisierung in der Wirtschaft generell sowie die Deregulierung der Luftfahrt, kam es nach 2000 zu vielen Veränderungen und Umstrukturierungen, sodass weltweit nur mehr drei große Allianzsysteme existieren – **oneworld**, um British Airways und American Airlines, das SkyTeam von Air France und Delta und die Star Alliance. Abbildung 6-2 zeigt den Marktanteil dieser Allianzen am Weltluftverkehr und ein Vergleich mit Abbildung 6-1 macht die Umstrukturierungen deutlich.

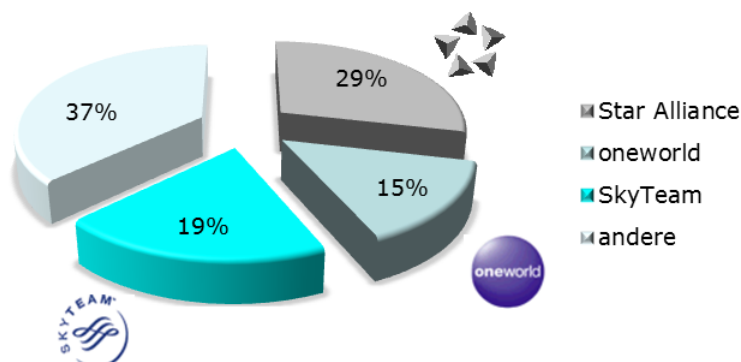


Abbildung 6-2: Marktanteil bestehender Allianzen am Weltluftverkehr (Umsatz in %) im Jahr 2011; eigene Darstellung nach Daten der Star Alliance¹⁸²

¹⁸¹ Vgl. Austrian Airlines News (1998b), S. 11.

¹⁸² Vgl. o.V. (2011), S. 57.

Gemessen an den ASKs haben die drei großen globalen Allianzsysteme einen Anteil von 2/3 am Weltmarkt, der Rest setzt sich aus Full-Service-Gesellschaften, die keinem Bündnis angehören, und Low Cost Carriern zusammen.

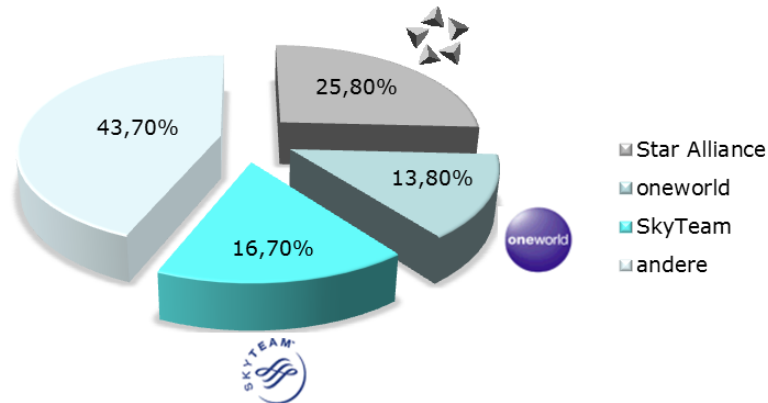


Abbildung 6-3: Marktanteil bestehender Allianzen am Weltluftverkehr (ASKs in %) im Jahr 2011; eigene Darstellung nach Daten der Star Alliance¹⁸³

6.1. oneworld

Bereits 1996 kündigte British Airways eine Allianz mit American Airlines, Cathay Pacific und Qantas an, doch erst am 21. September 1998 wurde die Kooperation dieser vier Fluggesellschaften und der Canadian Airlines offiziell als neue Allianz vorgestellt. Die Vorlaufzeit für diese Allianz war lang, denn die Kernpartner planten von Anfang an ein globales Bündnis, wurden aber von den Regulierungsbehörden gebremst. Heute ist **oneworld** die drittgrößte Allianz und regional gut aufgestellt, wobei vor allem in Mittelamerika und in Asien nach weiteren Partner-Airlines gesucht wird.

oneworld selbst sieht sich als ‚The World’s leading Quality Global Alliance‘¹⁸⁴ mit vielen innovativen Produkten bei Alliantarifen und Verkaufsprodukten. Um das hohe Niveau beim Kundenservices in der gesamten Allianz auf einem gleichmäßig hohen Niveau zu halten, wurde für diese Bereiche ein Katalog mit Standards geschaffen, der eingehalten werden muss und regelmäßig kontrolliert wird. Als erste weltweite Allianz führte **oneworld** eine

¹⁸³ Vgl. o.V. (2011), S. 57.

¹⁸⁴ Vgl. hierzu und zum Folgenden **oneworld** [Zugriff am 25.08.2012].

zentrale Stelle ein, die sich dem Allianzmanagement, der Zukunftsstrategie und der Entwicklung neuer Produkte/Angebote für Kunden widmet.

In nachfolgender Tabelle sind die derzeitigen Mitglieder, ihre Herkunftsländer und das Jahr ihres Beitritts zu **oneworld** aufgelistet. Zusätzlich hat die Allianz noch Kooperationen mit etwa 20 anderen Fluggesellschaften, die vor allem den regionalen Zubringerverkehr für die Mitglieder betreiben.

Mitglieder	Herkunftsland	Beitritt
oneworld	New York, USA	1.2.1999
Air Berlin	Deutschland	2012
American Airlines	USA	1999
British Airways	Großbritannien	1999
Iberia	Spain	1999
Cathay Pacific	Hong Kong	1999
Finnair	Finnland	1999
Japan Airlines	Japan	2007
LAN	Chile	2000
Qantas	Australien	1999
Royal Jordanian	Jordanien	2007
S7 Airlines	Russland	2010
Zukünftige Mitglieder		
Kingfisher Airlines	Indien	TBA 2012
Malaysia Airlines	Malaysien	TBA 2012
SriLankan	Sri Lanka	TBA 2013

Abbildung 6-4: Übersicht **oneworld** Mitglieder; eigene Darstellung nach **oneworld**, Stand Juli 2012¹⁸⁵

Einige Zahlen zum Netzwerk, sowie Kennzahlen zum operativen Geschäft und den Finanzen finden sich in der nachfolgenden Tabelle.

Destinationen	Länder	tägl. Abflüge	Flotte	Passagiere in Mio.	RPKs in Mio.	ASKs in Mio.	PLF in %
810	149	8.627	2.381	324,433	734,819	928,952	79,1
Total revenue mUS\$		Passenger revenue mUS\$		Operating profit mUS\$		Net profit mUS\$	
105.514		72.539		4.696		1.267	

Abbildung 6-5: Übersicht Kernzahlen **oneworld**; eigene Darstellung nach **oneworld**, Stand Juli 2012¹⁸⁶

¹⁸⁵ Vgl. **oneworld** [Zugriff am 25.08.2012].

¹⁸⁶ Vgl. ebenda.

6.2. SkyTeam



Im Juni 2000 formierte sich rund um Delta Air Lines, Air France, Korean Air und Aeromexico das SkyTeam, die ‚erste globale Airline-Allianz rund um den Kunden‘¹⁸⁷. Bereits ein Jahr davor hatten Delta Air Lines sich aus der Atlantic Excellence mit Swissair und Austrian Airlines zurückgezogen und mit Air France, die sich aufgrund der Gründungen von Star Alliance und **oneworld** unter Zugzwang sahen, Teil einer transatlantischen Allianz zu werden, einen langfristigen Exklusiv-Strategievertrag unterzeichnet. Eine Besonderheit dieser Allianz war und ist, dass die zusammengeschlossenen Fluggesellschaften nicht nur im Personenverkehr, sondern unter dem Namen ‚SkyTeam Cargo‘, auch im Frachtsektor stark kooperieren.

Im September 2003 bewarb sich KLM im Rahmen eines angekündigten Projektes zwischen KLM und Air France zur Gründung einer neuen, führenden europäischen Fluggesellschaftsgruppe durch Aktientausch, um die Aufnahme ins SkyTeam¹⁸⁸. KLM war bis dahin im Airline Verbund „Wings“ um Northwest Airlines¹⁸⁹, Continental Airlines, Air China und der japanischen JAL, geflogen. Unter Einhaltung einiger Auflagen, z.B. mussten beide Fluggesellschaften bis mindestens 2008 unabhängig voneinander unter dem Dach einer gemeinsamen Holding betrieben werden, erteilten im Februar 2004 die Europäische Kommission und das US-Justizministerium ihre Zustimmung zur Fusion. Im September des gleichen Jahres wurden KLM, Continental Airlines und Northwest Airlines Mitglieder des SkyTeams. Die Holding Air France-KLM, in der Air France 81% der Anteile hält, ist nach Passagierkilometern gemessen die viertgrößte Fluggesellschaft der Welt, die größte Europas und umsatzmäßig weltweit führend. Nach Zustimmung der Aktionäre und des US-Justizministeriums als Wettbewerbsaufsicht, fusionierten die beiden SkyTeam-Mitgliedern Delta Air Lines und Northwest Airlines 2008. Durch den Zusammenschluss, eine Übernahme der kleineren Northwest Airlines per Aktientausch zum damals aktuellen Wert von knapp

¹⁸⁷ Vgl. SkyTeam [Zugriff am 19.07.2012] und Flottau (2003).

¹⁸⁸ Vgl. SkyTeam [Zugriff am 19.07.2012].

¹⁸⁹ NW und KLM formten seit 1988 durch ein Abkommen die am längsten bestehende transatlantische Luftfahrtallianz.

EUR 2,1 Mrd.¹⁹⁰, war die passagiermäßig weltweit größte Fluglinie¹⁹¹ mit einem kombinierten Jahresumsatz von US\$ 35 Mrd.¹⁹² entstanden, die den bisherigen Branchenriesen American Airlines an der Spitze ablöste. Als neue Gesellschaft Delta, mit Hauptsitz in Atlanta (Georgia, USA) waren jährliche Kosteneinsparungen von mindestens einer Milliarde US\$ prognostiziert¹⁹³.

Vom Zentralbüro in Amsterdam aus konzentriert sich das SkyTeam-Kernmanagement-Team auf das Allianz-Geschäft, um sowohl bestehende Vorteile zu verbessern als auch neue Vorteile für Passagiere zu entwickeln. Einige der Aufgaben, die vom zentralen Unternehmen übernommen werden, sind¹⁹⁴: Verkauf, Flughafensynergien und Produkttransfer, Frachtgut, Marketing, Werbung und Branding, Allianz-tätigkeiten, Finanzen, Firmenkommunikation und IT.

Zum besseren Vergleich mit den anderen Allianzsystemen sind in nachfolgender Tabelle einige Kennzahlen angeführt:

Destinationsen	Länder	tägl. Abflüge	Flotte	Passagiere in Mio.	RPKs in Mrd.	ASKs in Mrd.	PLF in %
993	186	14.968	2.644	537	897	1.128	n.a.

Abbildung 6-6: Kennzahlen vom SkyTeam; eigene Darstellung nach SkyTeam¹⁹⁵ und Star Alliance¹⁹⁶

Derzeit ist das SkyTeam, bestehend aus 18 Mitgliedern, davon viele aus dem Wachstumsmarkt China, nach der Star Alliance die zweitgrößte Allianz. Eine Übersicht der Mitglieder findet sich in Abbildung 6-7.

¹⁹⁰ Vgl. Finanzen.net [Zugriff am 10.06.2012].

¹⁹¹ Vgl. ebenda.

¹⁹² Vgl. ARD [Zugriff am 18.07.2008].

¹⁹³ Vgl. Finanzen.net [Zugriff am 10.06.2012].

¹⁹⁴ Hierzu und zum Folgenden SkyTeam [Zugriff 31.08.2012].

¹⁹⁵ Vgl. ebenda.

¹⁹⁶ Vgl. o.V. (2011).

Mitglieder	Herkunftsland	Beitritt
SkyTeam	New York, USA	2000
Aeroflot	Russland	2006
Aerolineas Argentinas	Argentinien	2012
Aeromexico	Mexiko	2000
Air Europa	Spain	2007
Air France	Frankreich	2000
Alitalia	Italien	2009
China Airlines	China	2011
China Eastern	China	2011
China Southern	China	2007
Czech Airlines	Tschechien	2001
Delta	USA	2000
Kenya Airways	Kenia	2007
KLM	Niederlande	2004
Korean Air	Südkorea	2000
Middle East Airlines	Libanon	2012
Saudia	Saudi Arabien	2012
Tarom	Rumänien	2010
Vietnam Airlines	Vietnam	2010
Zukünftige Mitglieder		
Garuda Indonesia	Indonesien	2014
Xiamen Airlines	China	2012

Abbildung 6-7: Übersicht der Mitglieder vom SkyTeam; eigene Darstellung nach SkyTeam Stand August 2012¹⁹⁷

6.3. Star Alliance

Mit der Gründung der Star Alliance am 14. Mai 1997 entstand die erste globale Allianz in der Luftfahrtbranche. Die CEOs von fünf Fluglinien - Air Canada, Lufthansa, SAS, Thai Airways und United Airlines – hatten bereits 1992 auf die, durch die Globalisierung entstandene Umwälzung der Geschäftswelt und die veränderten Bedürfnisse der Geschäftsreisenden mit einer Vertiefung der bereits bestehenden bilateral geregelten Code-Share-

¹⁹⁷ Vgl. SkyTeam [Zugriff 31.08.2012].

und Marketing-Übereinkommen reagiert, mit dem Hintergrund, spätere kartellrechtliche Prüfungen in den USA und Europa zu beschleunigen. 1996 wurden UA und LH die Anti-Trust-Immunity durch das US Department of Transportation (DOT) gewährt, die ein halbes Jahr später auch auf SAS ausgeweitet wurde und so zu einer Trilateralen Anti-Trust-Immunity der DOT für diese drei Fluggesellschaften führte.

„Was die Star Alliance .. vorexerziert hat, ist das Management von Allianzen: Nicht der Kauf von Kapitalanteilen an den Partnerunternehmen, mit denen man eine Allianz eingehen will, entscheidet über den Erfolg. Entscheidend ist vielmehr, ob man kulturell zueinander passt, ob sich die Netze ergänzen sowie uneingeschränkte Bereitschaft zum partnerschaftlichen Ausgleich. Dominanzabsichten sind der Tod jeder guten Allianz¹⁹⁸.“ Dieses Zitat zeigt klar, wie sich die Star Alliance sieht: als eine Partnerschaft unter Gleichen, die eine ähnliche Sicht der Zukunft der Luftfahrtbranche haben und bestimmte Kernwerte teilen¹⁹⁹ – Kooperation steht von Beginn an, an erster Stelle. So konnte sich die Star Alliance in den letzten 15 Jahren als eine weltweit bekannte, starke Marke etablieren und gleichzeitig auch die Stärkung und Ergänzung der einzelnen Marken unterstützen. Zur Sicherung einer einheitlichen Servicequalität innerhalb des gesamten Netzwerks, jedoch unter Wahrung der Besonderheiten jeder Landes- und Unternehmenskultur, wurde von den Mitgliedsgesellschaften eine Liste an Anforderungen erarbeitet an die es sich zu halten gilt, was auch regelmäßig überprüft wird. Durch die globale Ausrichtung des Netzwerkes erzielen die beteiligten Airlines durch ihre Kooperation höhere Erträge und reduzieren ihre Kosten durch Synergien wie die gemeinsame Nutzung von Bodeneinrichtungen (Check-in-Schalter, Stadtbüros, Lounges etc.), den gemeinsamen Einkauf von Materialien bis hin zur Abstimmung bei der Beschaffung künftiger Flugzeugmuster, Sitze, Hard- und Software und die gemeinsame Wartung der Flugzeuge.

Die Organisation der Star Alliance, die sich von einem Projekt der Angestellten der Mitglieder entwickelt hatte, zählte zum Beitritt Austrian Airlines 100 Beschäftigte in drei Bürozentralen – Frankfurt, Los Angeles und

¹⁹⁸ Quelle: Weber (1999), Vortrag 1999, S. 51.

¹⁹⁹ Vgl. hierzu und zum Folgenden Star Alliance [Zugriff am 24.10.2007].

Bangkok, die den Arbeitsgruppen und Komitees als Tagungsort für ihre Tätigkeit im Rahmen der jeweiligen Arbeitsfelder dienen.

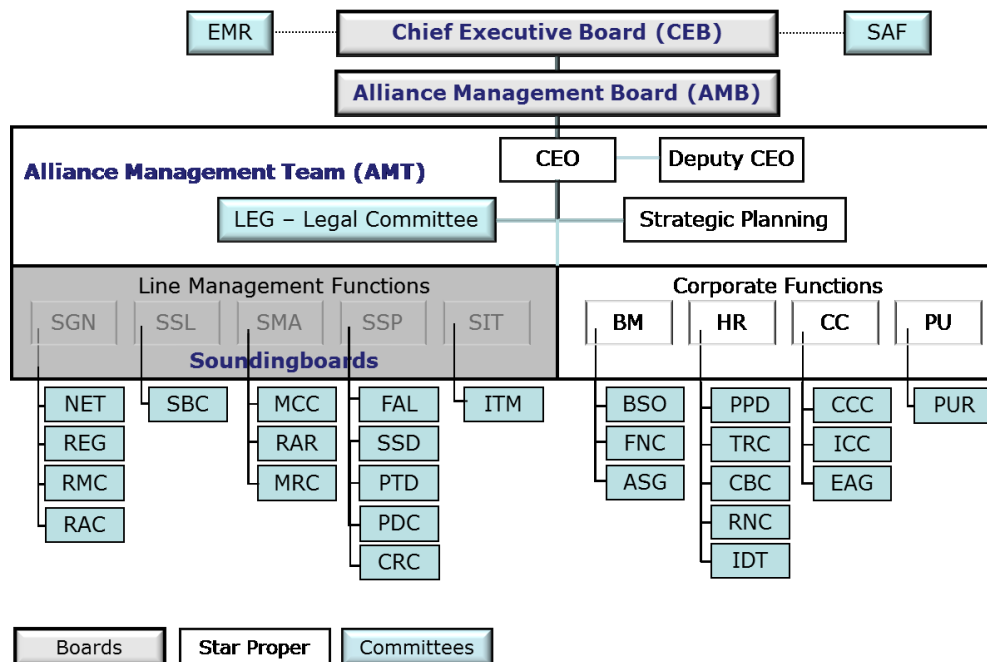
Innerhalb der Allianz finden sich zwei Ebenen der Kooperation. Einerseits multilaterale Aktivitäten zwischen allen zugehörigen Fluggesellschaften, zu denen zum Beispiel die gemeinsame Entwicklung allgemeingültiger Standards und neuer Produkte zählen, wobei oberstes Ziel der zusätzliche Kundennutzen ist. Andererseits existieren rein bilaterale Abkommen zwischen den einzelnen Mitgliedern, deren Umfang und Ausprägung allein im Ermessen der jeweils beteiligten Fluggesellschaften liegt.

Austrian Airlines haben zum Beispiel in den USA mit United Airlines und in Kanada mit Air Canada Code-Share Abkommen und andere Formen der Kooperation mit All Nippon Airways, Thai Airways, SAS, Swiss und Lufthansa, um einige wenige zu nennen. Mit jedem neuen Allianzmitglied ergeben sich in einer großen weltweit aufgestellten Allianz somit viele weitere Möglichkeiten das eigene Angebot auch auf bilateraler Basis zu erweitern.

Um die multilateralen Aktivitäten zwischen den Mitgliedern bestmöglich zu steuern, ist die Star Alliance im Sinne einer virtuellen Airline organisiert, der ein CEO vorsteht. Die höchste Instanz mit Entscheidungsbefugnis ist das Chief Executive Board (CEB), welchem alle CEOs aller Mitgliedsgesellschaften angehören und das zwei Mal im Jahr zusammenkommt, um die grundlegende Strategie der Allianz festzulegen. Als Überwachungsorgan der gesamten Organisation ist das Alliance Management Board (AMB) eingesetzt, das monatlich Meetings abhält zu denen jedes Allianzmitglied einen Vertreter schickt und das Legal Committee bildet die multinationale rechtliche Ressource der Star Alliance²⁰⁰. Zusätzlich sind alle Gesellschaften in den verschiedenen Arbeitsgruppen und den höchsten ausführenden Instanzen der jeweiligen Arbeitsbereiche vertreten. Diese sogenannten ‚Soundingboards‘ innerhalb der Organisation dienen dazu, die Kundenvorteile im jeweiligen Bereich bei allen Airlines zu verbessern. Das Global Network beschäftigt sich mit der Maximierung der Netzwerkverbindungen, Möglichkeiten zur Ertragssteigerung und Themen der Regulierung. Die Aufgabe des SMA liegt in der Positionierung der Allianz in den Märkten und der Steuerung von

²⁰⁰ Vgl. hierzu und zum Folgenden Star Alliance (1999), S. 18ff.

Marketingaktionen, SSP ist für die Verbesserung der Services und Produkte, den ,seamless travel und die Entwicklung, sowie das Management der Flughafen Services, Lounges, on board-Produkte und Qualitätsbefragungen zuständig und bei Information Technology (SIT) sind die Entwicklung, Integration und Harmonisierung der IT-Systeme angesiedelt. Die Corporate Functions bieten generelle Unterstützung; so hat das Business Management die finanziellen Angelegenheiten gemeinsamer Aktivitäten zu regeln und kümmert sich um administrative Belange sowie das Projekt Management. HR hat die Entwicklung effektiver Organisationsformen und hochqualifizierten Personals zu verantworten, Corporate Communications kümmert sich um die interne und externe Kommunikation und Purchasing koordiniert die gemeinsame Beschaffung in allen Bereichen. Die folgende Grafik veranschaulicht die Organisation der Allianz.



Erklärung der Abkürzungen:

SGN... Global Network

NET...Network Committee
REG...Regional Committee
RMC...Revenue Management Committee
RAC...Revenue Accounting Committee

SSL...Sales

SBC...Sales Betterment Committee

SMA...Market

MCC...Market Communication Committee
RAR...Reward and Recognition
MRC...Market & Customer Research

EMR...Emergency

SSP...Seamless & PD

FAL...Facilities & Landlords Committee
SSD...Station Service Delivery
PTD...PreTravel Delivery
PDC...Product Development Committee
CRC...Customer Relations Committee

SIT...StarIT

ITM...IT Managers (at Airlines)

BM...Business Management

BSO...Business Support Office
FNC...Financial Committee
ASG...Accounting Support Committee

SAF...Safety

HR...Human Resources

PPD...People Policy & Development
TRC...Training Committee
CBC...Compensation & Benefits C.
RNC...Recruitment Committee
IDT...Industry Discount Committee

CC...Corporate Communication

CCC...Corporate Communication C.
ICC...International Communication C.
EAG...Environmental Advisory Group

PU...Purchasing

PUR...Purchasing Committee

Abbildung 6-8: Aufbau der Star Alliance April 2001; eigene Darstellung nach Quelle: Austrian Airlines News²⁰¹ (2001)

²⁰¹ Paflik (2001), S. 4ff.

Damit ein Rahmen für die kontinuierliche Weiterentwicklung der Star Alliance gegeben und eine Basis für finanzielle und andere Ressourcen vorhanden ist, wird ein gemeinsamer Businessplan aller Fluglinien des Bündnisses für die nächsten fünf Jahre ausgearbeitet²⁰², der auch die Mission der Allianz enthält: „To ensure long-term profitability of its members, Star Alliance’s mission is to develop, operate and market a highly competitive, global air travel system, offering comprehensive, reliable, efficient and seamless air travel services, through its caring and comprehensive employees²⁰³.“ Aus dieser Mission entwickelt sich die Vision: „To be the leading global airline alliance for the high value international traveller²⁰⁴.“ Auch eine klare Positionierung ist für das Funktionieren einer so großen Allianz von äußerster Wichtigkeit. So hat Star Alliance folgende Punkte als Kern der Positionierung aufgestellt:

- stable alliance
- most comprehensive network
- strong home market positions
- strong presence at major hubs
- high consumer awareness
- best Frequent Flyer Program cooperation
- no dominance among members
- strong business ethics
- diversity of cultures working together to provide a unique travel experience²⁰⁵.

Die folgende Tabelle enthält einige Kernzahlen zur Veranschaulichung der Größe der Star Alliance und zum Vergleich mit anderen Allianzsystemen.

Destinationen	Länder	tägl. Abflüge	Flotte	Passagiere in Mio.	RPKs in Mrd.	ASKs in Mrd.	PLF in %
1.356	193	21.555	4.433	678,98	1.310,57	1.740	n.a.
Total revenue Mrd. US\$		Passenger revenue mUS\$		Operating profit mUS\$		Net profit mUS\$	
182,24		n.a.		n.a.		n.a.	

Abbildung 6-9: Kennzahlen der Star Alliance; eigene Darstellung nach Quelle: Facts and Figures 2012²⁰⁶ und o.V. (2011)

²⁰² Vgl. hierzu und zum Folgenden Star Alliance (1999), S. 6.

²⁰³ Star Alliance (1999), S. 18.

²⁰⁴ Vgl. Quelle: Albrecht (2010), Präsentation 29.09.2010, S. 6.

²⁰⁵ Vgl. ebenda, S. 12.

²⁰⁶ Quelle: Star Alliance [Zugriff am 05.08.2012].

Die Mitglieder der Star Alliance sind nicht nur kulturell sehr unterschiedlich, auch bezüglich ihrer Größe unterscheiden sie sich erheblich. Die folgende Darstellung basiert auf Zahlen aus der Star Alliance Brochure ‚In Focus 2011‘ und enthält noch Bmi, die allerdings im April 2012 aus der Allianz ausschied; noch nicht enthalten sind hingegen Avianca, Taca Airlines und Copa Airlines aus Südamerika, die erst im Juni des Jahres beitraten. Die größte Fluggesellschaft in diesem Bündnis – United Airlines, inklusive Continental – mit 86.402 Angestellten und 1.262 Flugzeugen, wurde in der folgenden Darstellung nicht inkludiert, um die Verteilung der anderen, maximal halb so großen Mitglieder besser ersichtlich zu machen.

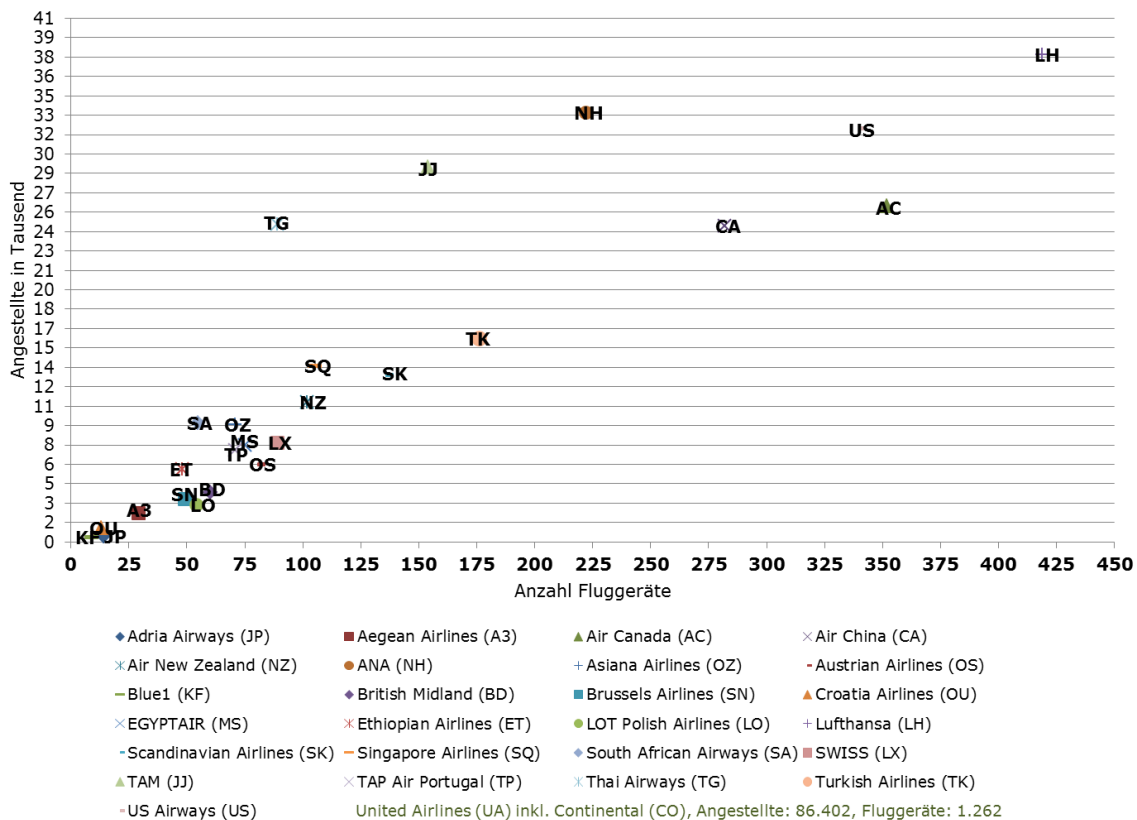


Abbildung 6-10: Vergleich der 26 Star Alliance Mitglieder anhand der Mitarbeiterzahl und der Flottengröße per Jan 2012; eigene Darstellung nach Zahlen aus Quelle: In Focus - 2011, An Annual Review of Star Alliance Products and Benefits, S. 3

Die Star Alliance hatte viele Nachahmer, doch bisher konnte sie ihre Marktführerschaft behaupten und mit weiteren Fluggesellschaften wie Avianca, Taca Airlines und Copa Airlines aus Südamerika, die erst im Juni 2012 beitraten und Eva Air oder Shenzhen Airlines aus Asien, die in Vorbereitung zum Beitritt sind, sieht es so aus, als würde das auch in nächster Zukunft gelingen.

Abbildung 6-11 im Anschluss gibt einen Überblick über das Netzwerk der Star Alliance nach Regionen. Als Vergleichszeitpunkte dienen das zweite Quartal 2008 und das vierte Quartal 2010.

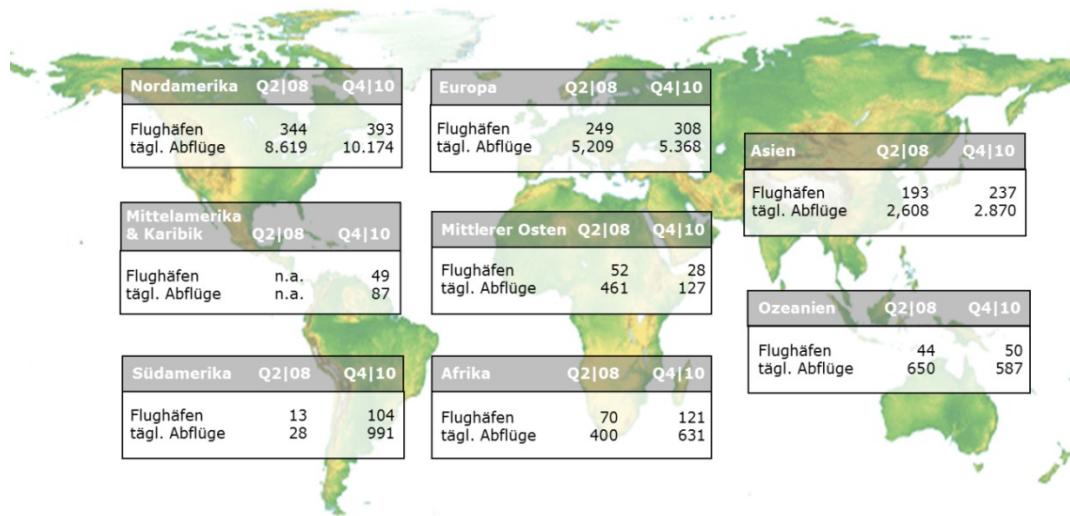


Abbildung 6-11: Verkehrsgebiete der Star Alliance – Vergleich Q2/2008 zu Q4/2010; Quellen: OAG files und Star Alliance (2011)²⁰⁷

Anhand der Grafik ist gut erkennbar, dass sich vor allem die Regionen Südamerika, Asien und Afrika in Bezug auf die angebotenen Destinationen stark entwickelt haben. So stieg die Anzahl der Destinationen in Südamerika von 13 im Jahr 2008 um 700% auf 104 Ende 2010, was mit einem Anstieg der täglichen Abflüge der Star Alliance aus dieser Region um fast 3.500% entspricht. In Nordamerika und Europa kam nur zu einer geringen Ausweitung der angebotenen Destinationen, die allerdings zu einer Erhöhung der angebotenen Flüge aus Nordamerika um etwa 1.500 pro Tag entspricht. Einzig der Mittleren Ostens zeigt einen gegenteiligen Trend der Schrumpfung, der mit der erhöhten politischen Instabilität dieser Region erklärbar ist.

²⁰⁷ o.V. (2011).

6.4. Gegenüberstellung der drei großen bestehenden Allianzsysteme

In diesem Abschnitt werden kurz die drei großen Allianzsysteme, die in den vorangegangenen Kapiteln vorgestellt wurden, in Grafiken bezüglich unterschiedlicher Kriterien miteinander verglichen.

Im Zeitverlauf ist gut erkennbar, wie Star Alliance in Hinblick auf die Mitgliederanzahl ihren Vorsprung kontinuierlich ausgebaut hat. Dem SkyTeam gelang es bereits nach vier Jahren mit **oneworld** gleichzuziehen und derzeit liegt es mit 15 Mitgliedern sogar knapp vor dem Mitbewerber.

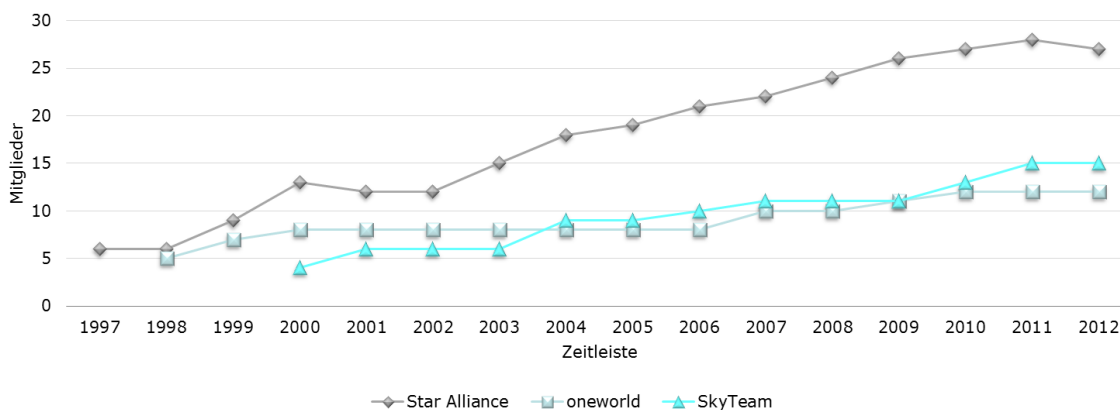


Abbildung 6-12: Vergleich der bestehenden Luftfahrtallianzen im Zeitablauf anhand ihrer Mitglieder; eigene Darstellung nach Daten aus Albrecht (2010); Star Alliance²⁰⁸; SkyTeam²⁰⁹; **oneworld**²¹⁰

Auch beim Vergleich von RPKs (links) und ORS (rechts) ist deutlich zu erkennen, dass **oneworld** hinter dem SkyTeam und der Star Alliance nur das drittgrößte Allianzsystem bildet und dass die drei Allianzen zusammen im Schnitt 2/3 des Weltmarktes ausmachen.

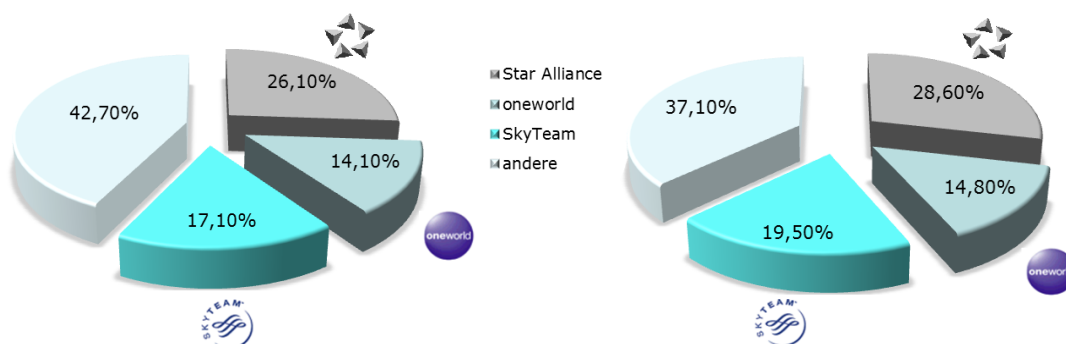


Abbildung 6-13: Vergleich der bestehenden Luftfahrtallianzen anhand der verkauften Sitzplätze und der operating revenue shares; eigene Darstellung nach Star Alliance (2011)²¹¹

²⁰⁸ Vgl. Star Alliance [Zugriff am 05.08.2012].

²⁰⁹ Vgl. SkyTeam [Zugriff am 19.07.2012].

²¹⁰ Vgl. **oneworld** [Zugriff am 25.08.2012].

²¹¹ Vgl. o.V. (2011), S. 57.

7. Die Austrian Airlines Group

In diesem Abschnitt werden die österreichische Fluggesellschaft Austrian Airlines und ihre Entwicklung seit den Anfängen in den 1950er Jahren kurz behandelt, sowie ihre Kooperations- bzw. Allianzen-Strategie über die Jahrzehnte betrachtet. Es wird ersichtlich werden, dass die Fluggesellschaft stets sehr zukunftsorientiert in ihrer Planung war und meist zu den Pionieren bei der Umsetzung neuer Konzepte und Strategien gehörte.

7.1. Ausgangssituation

Als erste regelmäßige internationale Flugverbindung der Welt, allerdings zunächst nur zur Postbeförderung, wurde Wien-Kiew am 1. April 1918 durch Österreich eröffnet²¹². Am 14. Mai 1923 fand von Wien nach München der erste Flug der Österreichischen Luftverkehrs AG (ÖLAG) statt, die sich rasch zur viertgrößten Fluggesellschaft Europas entwickelte, jedoch nach der Besetzung Österreichs im Jahre 1938 den Betrieb einstellen musste. Erst 1955, nach Wiedererlangung der Lufthoheit durch den Staatsvertrag, kam es zur Gründung zweier Luftverkehrsgesellschaften, auch wenn der damalige Bundeskanzler Julius Raab skeptisch war: „Ich halt nix von der ganzen Fliegerei. Das kost' mehr, als wir uns leisten können²¹³.“

Gegründet wurden die Air Austria unter Führung der Industriellenvereinigung, der Creditanstalt, der Wiener ÖVP und des Aero-Clubs, mit Know-how der niederländischen KLM, der man eine 26%ige Beteiligung anbot und Austrian Airways, mit Unterstützung der skandinavischen SAS, durch die SPÖ, das Verkehrsministerium und Verkehrsbüro. Jedoch nahm keine der beiden Gesellschaften den Flugbetrieb auf, sondern sie wurden zu einem einzigen Unternehmen der öffentlichen Hand vereinigt – zur Luftverkehrsgesellschaft Austrian Airlines, die mit einem Grundkapital von ATS 60 Mio. (mEUR 4,4) am 30. September 1957 offiziell gegründet wurde und den Flugbetrieb Ende März 1958 auf der Strecke Wien-London aufnahm.

²¹² Vgl. hierzu und zum Folgenden Austrian Airlines [Zugriff am 15.11.2008].

²¹³ Vgl. o.V. (2008), S.17.

Schon von Beginn an war Osteuropa, damals noch hinter dem „eisernen Vorhang“, von grundlegender Bedeutung für Austrian Airlines und so fokussierte sich das Unternehmen darauf die wichtigsten europäischen Zentren in Ost- und Westeuropa zu verbinden, sodass bis Ende der 1950er Jahre neben Landerechten für die meisten westeuropäischen Metropolen auch jene für Warschau²¹⁴, Moskau, Sofia, Bukarest und Belgrad erworben worden waren.

In den 1970er Jahren begann sich das Umfeld für Austrian Airlines am Heimatmarkt zu ändern, als es in Österreich zu mehreren Neugründungen von Fluggesellschaften kam – Rheintalflug 1973 durch Rolf Seewald, die „Aircraft Innsbruck“ (die spätere Tyrolean Airways) 1978 durch Gernot Langes-Swarovski und Christian Schwemberger-Swarovski und 1979 Lauda Air durch Niki Lauda. Um weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben, die Marktführerschaft in Österreich auszubauen und kontinuierlich Umsatz, Ergebnis und Cash Flow zu steigern, beteiligten sich Austrian Airlines 1993 mit 42,85% an Tyrolean Airways und erhöhten diesen Anteil 1998 auf 100%. 1996 begann eine partielle Zusammenarbeit mit Lauda Air, an der sich Austrian Airlines 1996 mit 35,9% beteiligten und bis Oktober 2001 in mehreren Phasen auf 99% aufstockten. 2002 wurde Rheintalflug zu 100% übernommen und zwei Jahre später komplett in Tyrolean Airways integriert²¹⁵. Ziel dieser Beteiligungen und Zusammenschlüsse war die Schaffung eines integrierten Verkehrssystems durch Koordination der Flugpläne und Destinationen sowie eine Abstimmung der angebotenen Produkte²¹⁶ und eine Verbesserung der Ertragskraft durch sich ergebende Synergieeffekte²¹⁷. Unter der strategischen Führung von Austrian Airlines wurden die drei Fluglinien als Austrian Airlines Aviation Group²¹⁸ (später Austrian Airlines Group, AAG) zusammengefasst und die Geschäftsfelder der Fluglinien koordiniert. So war Tyrolean Airways für den Binnen- und Regionalverkehr zuständig, Austrian Airlines für den Geschäfts- und Linienverkehr auf Kurz- und Mittelstrecke und Lauda Air hatte den Charterbereich auf touristischen Linien und im Langstreckenbereich über²¹⁹.

²¹⁴ Vgl. o.V. (2008a), S. 54.

²¹⁵ Vgl. o.V. (1998a), S. 16ff.

²¹⁶ Vgl. o.V. (1998), S. 57.

²¹⁷ Vgl. o.V. (1996), S. 43.

²¹⁸ Vgl. o.V. (1998), S. 56.

²¹⁹ Vgl. o.V. (1999a), S. 23.

Mit Stand 1999 erreichten die durch die Beteiligungen erzielten Synergien ein Ausmaß von mEUR 74,93; die Summe der mit der Restrukturierung verbundenen Kosteneinsparungen betrug mEUR 59,59²²⁰. Am 21. September 1999 gaben die drei Mitglieder der Austrian Airlines Aviation Group ihre Beitrittsabsicht zur Star Alliance per am 26. März 2000 bekannt.

Während ihres Bestehens durchliefen Austrian Airlines mehrere Privatisierungsschritte, die überblicksmäßig in nachfolgender Grafik dargestellt werden. Nach Übernahme durch die deutsche Lufthansa gingen die Aktien auf die Österreichische Luftverkehrs-Holding-GmbH über und der 3. Februar 2010 war der letzter Handelstag der Austrian Airlines Aktie an der Wiener Börse.

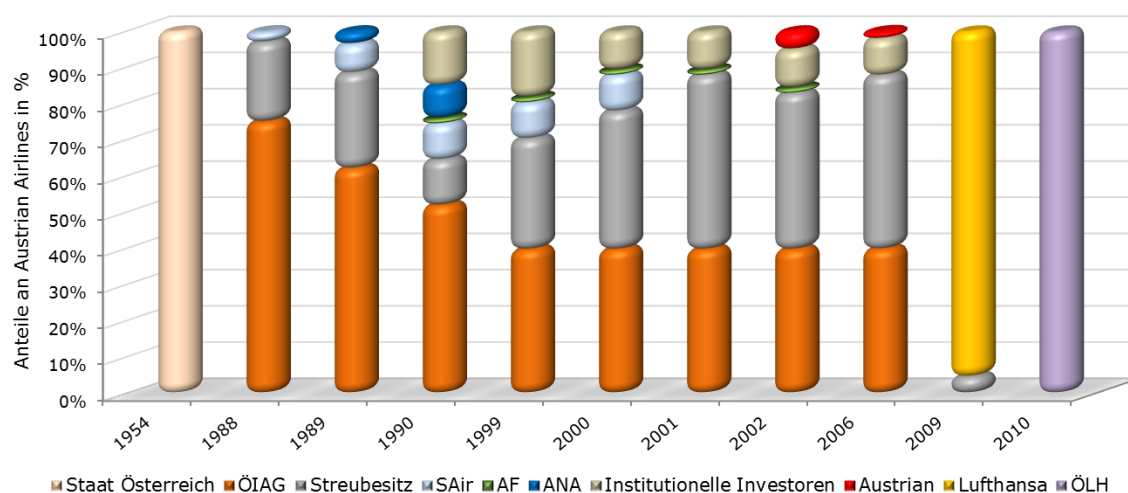


Abbildung 7-1: Änderungen in der Eigentümerstruktur von Austrian Airlines im Zeitverlauf 1988-2010; eigene Darstellung nach Daten aus Austrian Airlines²²¹, Die Presse²²²

Von der Gründung 1957 bis ins Jahr 1988 waren Austrian Airlines zu 100% in Staatsbesitz mit einem ursprünglichen Grundkapital von mEUR 28,3, das im Lauf der Zeit und in mehreren Schritten auf mEUR 130,8 aufgestockt wurde. Beim Börsegang der Fluggesellschaft im Juni 1988 in Wien, erwarb Swissair eine 3%ige Beteiligung und All Nippon Airways Anteile von 3,5%. Im darauffolgenden Jahr erhöhten die beiden Partner ihre Beteiligungen – Swissair auf 10%, All Nippon Airways auf 9% – und Air France erwarb 1,5%. Im Zuge der nächsten Kapitalerhöhung 1999 nahm die ÖIAG ihre Bezugsrechte nicht wahr und All Nippon Airways verkauften ihre Anteile an

²²⁰ BMF, Rechnungshof (2007), S. 1 [Zugriff am 20.05.2012].

²²¹ Vgl. Austrian Airlines Geschäftsberichte 1988-2008; Austrian Airlines [Zugriff 04.05.2012].

²²² Vgl. DiePresse.com [Zugriff am 01.08.2012].

österreichische Investoren, wodurch sich der Streubesitz verdoppelte und sich der Anteil des Staates weiter reduzierte. Als Swissair 2001 ihren 10%igen Anteil veräußerte, ging dieser ebenfalls in den Streubesitz über und Austrian Airlines kauften im darauf folgenden Jahr 5% Aktien zurück, von welchen das Unternehmen im Rahmen einer ordentlichen Kapitalerhöhung 2006 wieder einen Teil verkauften und Air France veräußerten zu diesem Zeitpunkt ihre gesamten 1,5%. In den folgenden Jahren verschoben sich die Beteiligungsverhältnisse unter den bestehenden Aktionärsgruppen nur unwesentlich, erst der Privatisierungsauftrag und in Folge die Übernahme durch die Lufthansa änderten alles: Syndikatspartner und 85% der Aktionäre nahmen das Übernahmeangebot der Lufthansa an, wodurch Austrian Airlines im September 2009 Teil des Lufthansa Konzerns wurden, als Lufthansa über 95,4% der Aktien der österreichischen Luftfahrtverkehrsgesellschaft verfügte.

In den Geschäftsjahren 2000 bis 2005 kam es bei Austrian Airlines vor allem im Linienverkehr zu Ertragsverschlechterungen, da sich das Unternehmen stark auf mengenmäßiges Wachstum ausgerichtet, doch die exogenen Rahmenbedingungen unterschätzt hatte²²³. Die starke Gewichtung der Produktionsseite gegenüber der Marktsituation und der Kostenseite trotz weltweiter Konjunkturschwäche, der Ereignisse des 11. September 2001, SARS und der Entwicklung der Treibstoffkosten, wirkte sich auf die Geschäftsergebnisse der AAG negativ aus, denn die Kunden nahmen diese Erhöhung des Angebotes zwar an, allerdings zu immer niedrigeren Preisen. Doch auch Faktoren innerhalb der AAG – eine inhomogene Flottenstruktur, hohe Personalkosten i.B. beim Cockpitpersonal, Streikaktionen der Crews und zu geringe Erträge auf den Langstreckenrouten – trugen das ihrige zu den Verschlechterungen auf der Ergebnisseite bei²²⁴.

Die Ergebnisse der AAG im Vergleich zu den IATA Carriern sind in Abbildung 7-2 im Zeitverlauf dargestellt. Es zeigt sich, dass die AAG Anfang des 21. Jahrhunderts entgegen der internationalen Trends erfolgreich wirtschaftete, die nachfolgenden Jahre allerdings schlechter als die Mitbewerber – sicher mit eine Folge der politisch vergebenen Managementpositionen.

²²³ Vgl. hierzu und zum Folgenden BMF, Rechnungshof (2007), S. 22 [Zugriff am 20.05.2012].

²²⁴ Bundesministerium für Finanzen, Rechnungshof (2007), S. 17 [Zugriff am 20.05.2012].

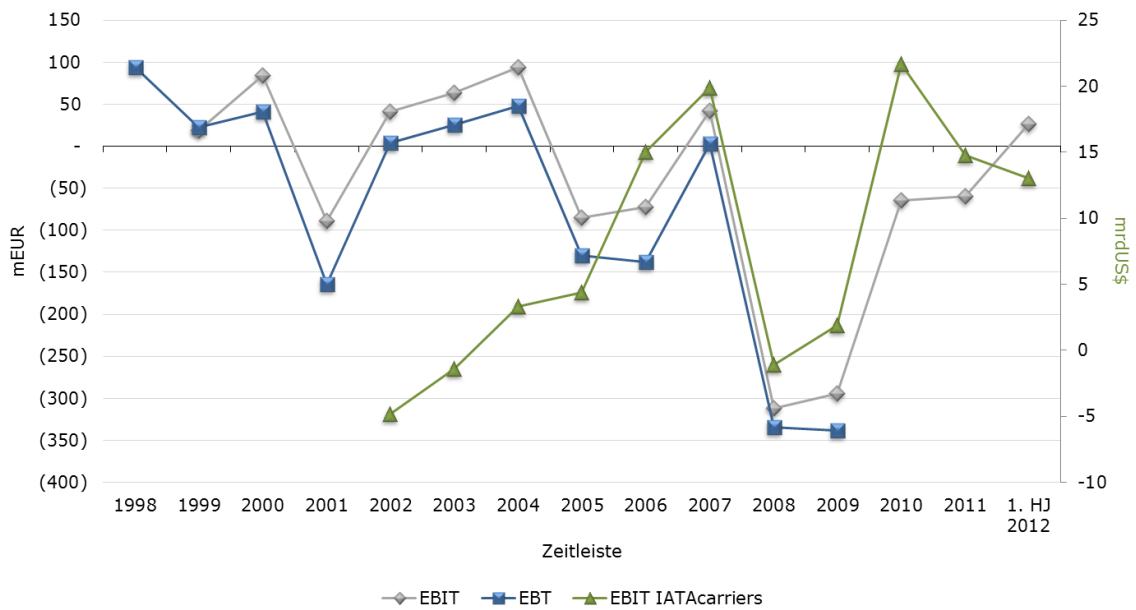


Abbildung 7-2: Vergleich von EBIT und EBT der AAG zu EBIT der IATA Carrier im Zeitverlauf; eigene Darstellung nach Daten aus Austrian Airlines Geschäftsberichten 1998-2009, Lufthansa Geschäftsberichten 2009-2011, IATA Fact Sheet: Industry Statistics JUN2012

Im Linienflugverkehr, dem Kerngeschäft der AAG, wurde die Produktion im Netzwerk von 2001 bis 2005 stark ausgeweitet, jedoch stiegen, wie bereits erwähnt, die Netto-Passagiererlöse im Vergleich zum steigenden Passagierladefaktor unterproportional. Dies und eine stärkere Konkurrenzsituation führten zu sinkenden Grenzerlöse und dem Absinken des durchschnittlichen Yields²²⁵ pro angebotenen Sitzkilometer²²⁶.

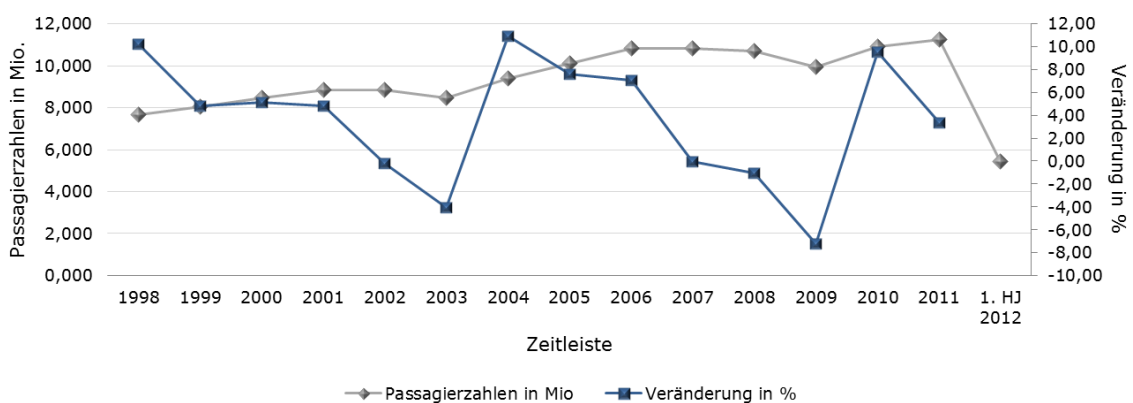


Abbildung 7-3: Passagierentwicklung der AAG im Zeitverlauf; eigene Darstellung nach Daten aus Geschäftsberichten der ÖIAG, Austrian Airlines und Lufthansa von 1998-2011

²²⁵ Yield ist der Erlös je Mengeneinheit.

²²⁶ Bundesministerium für Finanzen, Rechnungshof (2007), S. 21 [Zugriff am 20.05.2012].



Abbildung 7-4: Überblick der Entwicklung des Passagierladefaktors der AAG und der IATA Carrier im Zeitverlauf; eigene Darstellung nach Daten aus Geschäftsberichten der ÖIAG, Austrian Airlines und Lufthansa von 1998-2011; IATA Fact Sheet: Industry Statistics

Die vorangegangenen beiden Darstellungen fassen die kontinuierliche Steigerung der Passagierzahlen und die Verbesserung des PLF grafisch zusammen und wenn man sie mit Abbildung 7-2 in Beziehung setzt, so sieht man deutlich die zuvor beschriebene Situation, dass sich das Ergebnis der AAG trotz Passagierwachstum und PLF-Anstieg verschlechterte.

7.2. Anfänge der Zusammenarbeit

Bereits in den 1960er Jahren schaffte es das Unternehmen Austrian Airlines zwischen mehreren kommerziell konkurrierenden Fluglinien eine Zusammenarbeit auf ausgewählten Flugstrecken zu erreichen²²⁷.

Auf der Route der SAS von Kopenhagen über Düsseldorf nach Wien wurden nicht mehr nur Sitze von SAS selbst verkauft, sondern auch von Austrian Airlines unter einer eigenen Flugnummer. Weitere Partner, die sich einbrachten waren zum einen Misr Air, der Vorgänger der heutigen Egypt Air, auf den Strecken von Wien über Athen nach Kairo, zum anderen auf den Strecken von Wien über Istanbul nach Beirut die United Arab Airlines und auf der Strecke von Wien über Istanbul nach Damaskus konnte die Middle East Airline als Partner gewonnen werden. Dieser erste Ansatz von Code-Share-Abkommen war für alle Beteiligten von erheblichem

²²⁷ Vgl. hierzu und zum Folgenden Quelle: Gespräch mit Herrn Reischl im Juni 2006.

wirtschaftlichem Vorteil. Im technischen Bereich begannen Austrian Airlines und Swissair 1969 eine Kooperation bei der Wartung ihrer DC9s, indem die Gesellschaften Triebwerke und Ersatzteile gemeinsam einkauften, um geringere Preise aufgrund des größeren Auftragsvolumen zu erhalten, und die Wartung selbst wurde für die Triebwerke in Zürich, für den Rumpf und andere Komponenten in Wien gemacht. Diese Zusammenarbeit wurde auf weitere Bereiche, wie Flugzeugbestellungen mit gleichen Spezifikationen, die Pilotenrekrutierung und -schulung oder die Abfertigung an Bodenstationen ausgeweitet – so fertigte Swissair Austrian Airlines in Frankfurt ab und in München war es umgekehrt. Als Anfang der 1970er Jahre die computergestützten Reservierungssysteme eingeführt wurden, implementierten Austrian Airlines das der Swissair und die beiden Fluggesellschaften überlegten darüber hinaus auch eine tiefere Zusammenarbeit inklusive wirtschaftliche Abstimmung²²⁸, doch da man sich nicht über die Intensität einigen konnte, entschieden sich die beiden Airlines die Kooperation weiter schrittweise auf- und auszubauen. Von der Zusammenarbeit profitierten beide Unternehmen – Austrian Airlines von der Infrastruktur, dem Know-how und der Größe der Swissair, diese wiederum durch die Wahl der Austrian Airlines Passagiere als Langstreckenanbieter. Zur Verbesserung der wirtschaftlichen Ergebnisse im Nachbarschaftsverkehr und um kostenintensive Nightstops zu eliminieren, wurden zwei Flugzeuge, eines von Austrian Airlines und eines von Swissair, zwischen Wien und Zürich so eingesetzt, dass sie knotengerecht pendelten. Aufgrund der harmonisierten Flotten waren bei den im Einsatz befindlichen MD80 Flugzeugen bereits Cockpits und Galleys nahezu identisch und nach einige bürokratische Hürden zur Anerkennung der Fluglizenzen der Cockpitcrews durch die jeweilige Behörde des anderen Landes, konnten Austrian Airlines Cockpit-Crews MD80 Flugzeuge der Swissair fliegen und umgekehrt. Es war ein Zeichen der gut funktionierenden Allianz der beiden Gesellschaften, dass an Bord einer Austrian Airlines Maschine mit Austrian Airlines Cabin Crew eine Swissair Cockpit Besatzung zum Einsatz kam und vice versa. Als weiteres sichtbares Merkmal erhielten die Swissair Flugzeuge Aufkleber mit „servus Wien“ und die Austrian Airlines Maschinen „grüezi Zürich“. Es

²²⁸ Vgl. hierzu und zum Folgenden von Schröder (2002), S. 285; Quelle: Gespräch mit Herrn Reischl im Juni 2006.

bestand aber nicht nur mit Swissair eine Kooperation, auf ihrer ersten Transatlantikstrecke, von Wien über Brüssel nach New York, operierten Austrian Airlines im Code-Share mit Sabena und auf der Strecke nach Tokyo existierte von 1989 bis 1995 ein tripartites Abkommen mit Aeroflott und All Nippon Airways, die beide auf dem Austrian Airlines Flug Wien-Moskau-Tokyo eigene Flugnummern besaßen.

7.2.1. European Quality Alliance (EQA)

Austrian Airlines waren eine der ersten Fluggesellschaften in multinationalen Partnerschaften, denn als Nicht-EU-Mitglied und mit einem relativ kleinen Heimatmarkt waren solche notwendig, um langfristig die Profitabilität zu steigern und das Risiko zu minimieren. Da Austrian Airlines und Swissair trotz gut funktionierender Zusammenarbeit gemeinsam zu klein waren, wollten sie Anfang der 1990er Jahre die Kooperation auf andere Gesellschaften ähnlicher Größe in Europa ausweiten, um im technischen Bereich, im Vertrieb und beim Einsatz der Fluggeräte mehr Synergien nutzen zu können²²⁹. So gründeten sie am 3. April 1990 mit der finnischen Fluggesellschaft Finnair Oy und der skandinavischen SAS die „European Quality Alliance“ (EQA), in der sich die vier Partner optimal ergänzten. Dennoch kam die EQA nie über eine regionale Allianz hinaus, ihr fehlten internationale Partner und schließlich führten Netzwerküberschneidungen und der Fakt, dass Swissair treibende Kraft in der Verbindung war und einen engeren Zusammenschluss, sogar mit Kapitalbeteiligung (wie bei Sabena) anstrebte, zu Konflikten. Diese führten dazu, dass Finnair bereits nach einem Jahr wieder aus dem Bündnis ausschied und näher mit Lufthansa zusammenarbeitete, während sich die verbleibenden Partner dazu entschieden die Flüge zwischen ihren Drehkreuzen aufzustocken, die Flugpläne abzustimmen und ihre Serviceleistungen zu harmonisieren. So traten Austrian Airlines im August 1992 dem Vielflieger-Programm „Qualiflyer“ von Swissair bei und intensivierten ihre Zusammenarbeit mit Swissair weiter. Eine Fusion unter den Partnern war nie geplant und als Ersatz für Finnair wurden mit KLM Beitrittsgespräche geführt, die in das Projekt Alcazar mündeten.

²²⁹ Vgl. hierzu und zum Folgenden Quelle: Gespräch mit Herrn Reischl im Juni 2006.

7.2.2. Alcazar

Als zu Beginn der 1990er Jahre die Airline Industrie, inmitten einer Expansionsphase, in die bis dahin tiefste Krise schlitterte, setzte ein Konzentrationsprozess ein, um die bestehenden Überkapazitäten abzubauen. Vor allem kleine und mittelgroße Fluggesellschaften evaluierten die sich bietenden Möglichkeiten: ein Alleingang, eine Anlehnung an eine große Gesellschaft wie Air France, Lufthansa oder British Airways, oder ein Zusammenschluss mit anderen Fluggesellschaften ähnlicher Größe. Swissair entwickelte eine weitere Alternative, nämlich die Bildung einer Allianz unter ihrer Führung. Diverse Arbeitsgruppen waren für eine Evaluierung der Optionen, sowie der Vor- und Nachteile eingesetzt worden und bestätigten, dass eine Allianz der vier selbständigen Gesellschaften Swissair, Austrian Airlines, SAS und KLM mit sieben Hubs ihre jeweilige Marktposition wesentlich verbessern würde²³⁰. Ein Zusammenschluss der vier Fluglinien hätte pro Jahr etwa 32,8 Mio. Passagiere befördert²³¹ und durch Kostensenkungen und Steigerung der Produktivität eine jährliche Ertragsverbesserung von rund EUR 1,328 Mrd. bringen können – für Austrian Airlines konkret mEUR 58²³² – die nach einer Anlaufperiode von drei Jahren voll zum Tragen gekommen wäre²³³. Die ersten Verhandlungen der Chefs von Austrian Airlines, Swissair, SAS und KLM zu einer Kooperation fanden im Winter 1992/1993 unter dem Projektnamen ‚Alcazar‘ – ein Wortspiel aus **A**lone **C**arriers **Z**igzag **A**t **R**andom – statt. Diskutiert wurde über ein Konsortium von Fluggesellschaften aus sechs europäischen Staaten, mit geplantem Sitz in Amsterdam mit dem ambitionierten Ziel die vier nationalen und traditionell eigenständigen Fluggesellschaften zu einer supranationalen zusammenzufassen, die dann als ‚Euro-Airline‘ eine Spitzenposition in vielen Luftfahrtbereichen Europas einnehmen würde²³⁴. Als langfristiges Ziel war vorgesehen eine Holding zu gründen – ein langwieriges Unterfangen, da in allen beteiligten Staaten die Parlamente und Regierungen eingebunden werden mussten und in Österreich und der Schweiz sogar eine Änderung des Luftfahrtgesetzes nötig gewesen wäre.

²³⁰ Vgl. o.V. (1993b), S. 20.

²³¹ Vgl. o.V. (1993a), S. 1.

²³² o.V. (1993), S. 23.

²³³ Vgl. o.V. (1993f), S. 21.

²³⁴ Vgl. o.V. (1993e), S. 23.

Zur Überbrückung war als Zwischenschritt vorerst eine Management-Gesellschaft geplant, bis alle politischen, rechtlichen und sachlichen Hindernisse aus dem Weg geräumt waren. Vor allem Austrian Airlines – zu 51% in Staatsbesitz – hatten mit starken Widerständen zu kämpfen, da sich auch die Gewerkschaften dem Projekt vehement entgegensetzten²³⁵.

Der Zeitplan hatte vorgesehen, dass nach einem Memorandum of Understanding, einer verbindlichen Absichtserklärung, im Sommer 1993 formelle Verhandlungen beginnen sollten. Dann war ab Januar 1994 eine gemeinsame Betriebsgesellschaft geplant, die 1997 in eine vollständige Fusion münden sollte, und bis zum Jahr 2000 wollten die Partner eine Flottenharmonisierung durchgeführt haben²³⁶.

Operationell wollte man als erste Priorität interne Konkurrenz eliminieren und die Verkehrsdrehscheiben der vier Fluggesellschaften – Wien, Genf, Zürich, Amsterdam, Kopenhagen und Stockholm – optimal miteinander verknüpfen. Dadurch freiwerdende Kapazitäten könnten für den Aufbau neuer Strecken genutzt werden. Über die Organisation und die Beteiligungsverhältnisse konnte bis November 1993 Einvernehmen hergestellt werden. In die Holding würden Swissair, SAS und KLM jeweils 30% und Austrian Airlines 10% Anteile einbringen, der real höhere Wert von Swissair sollte durch Ausgliederung von Unternehmensteilen und/oder Ausgleichszahlungen gelöst werden²³⁷. Einigung gab es ebenso über die Marke, den Namen und den Sitz der Gesellschaft in Amsterdam, wo die Geschäftsführung inklusive ihrer Stabstellen, die strategische Planung, Finanzen, Controlling, Corporate Communications, der zentrale Einkauf und die Qualitätssicherung angesiedelt werden sollten²³⁸. Abzusehen war, dass es durch die Zusammenlegung von Funktionen und gemeinsamer Tätigkeiten in der ersten Phase zu einer Gesundschumpfung im Ausmaß von etwa 10% bei allen Partnern kommen würde²³⁹, doch in Folge wieder 2000 neue Arbeitsplätze geschaffen werden könnten. Austrian Airlines war die Rolle zugeordnet, sich auf den Osteuropa- und Nahost-Verkehr zu fokussieren²⁴⁰.

²³⁵ Vgl. von Schröder (2002), S. 294.

²³⁶ Vgl. Hill (1993), S. 14.

²³⁷ o.V. (1993d), S. 23.

²³⁸ Vgl. Feistachen (1993), S. 21.

²³⁹ Vgl. von Schröder (2002), S. 294f.

²⁴⁰ Vgl. o.V. (1993), S. 23.

Als im Mai 1993 die US-Investmentbank JP Morgan eine Bewertungsstudie herausgab und die Swissair mit mehr als 4,3 Mrd. CHF (heute etwa 2,67 Mrd. EUR) bewertete, wurde Kritik laut, denn das entsprach etwa dem gemeinsamen Wert der anderen drei Partner²⁴¹. Der Versuch die ausgearbeiteten Kompromisse umzustößen und für die Swissair mehr als die vereinbarten 30% Anteile zu erlangen, sowie die ausstehende Einigung über den US-Allianzpartner – KLM kooperierte mit Northwest Airlines und Swissair war mit Delta Air Lines, an der sie 5% Anteile hielt, seit 1989 in der Atlantic Excellence verbunden – brachten Ende 1993 das Projekt „Alcazar“ nach zehn Verhandlungsmonaten zum Scheitern. Wenn auch offiziell als Hauptgrund genannt wurde, dass es nicht möglich gewesen war, sich auf einen US-Partner zu einigen²⁴², so waren weitere Gründe unter anderem sicherlich Mentalitätsprobleme²⁴³ der potentiellen Partner (nicht stimmiger kultureller Fit) und die komplexen Abstimmungen mit sechs Regierungen sowie vier Aufsichtsräten²⁴⁴. Die Tragweite des Problems des amerikanischen Partners war den vier europäischen Fluggesellschaften von Anfang an bewusst gewesen, doch ergab sich erst mit Fortschreiten der Verhandlungen mehr Einblick in die bilateralen Abkommen sowie das gegenseitige finanzielle Engagement der Partner und eine Kooperation mit beiden US-Fluggesellschaften war aus wettbewerbspolitischen Gründen nicht möglich²⁴⁵.

Während die Swissair nach Scheitern der Alcazar-Gespräche, zu ihrer „Hunter Strategie“²⁴⁶ zurück kehrte, um nach der Absage der Schweizer Bevölkerung zur EU-Mitgliedschaft konkurrenzfähig zu bleiben, und die SAS sich Lufthansa zuwandte, beendeten Austrian Airlines auch die parallel geführten Gespräche mit Lufthansa, die eine Kooperation mit Lufthansa, Tyrolean Airways und im Chartergeschäft mit Lauda Air²⁴⁷ und die Betreuung der Nachbarschaftsstrecken sowie nach Osteuropa als Inhalt gehabt hatten und bei Austrian Airlines unter Beibehaltung der rechtlichen Selbständigkeit zu sofortigen Einsparungen von bis zu mEUR 36 geführt

²⁴¹ Vgl. Feistachen (1993), S. 21.

²⁴² Vgl. Hansen (1995), S. 14.

²⁴³ Vgl. o.V. (1993c), S. 2.

²⁴⁴ Vgl. o.V. (1993e), S. 23.

²⁴⁵ Vgl. von Schröder (2002), S. 294f.

²⁴⁶ Mehr hierzu in Kapitel 7.2.4.

²⁴⁷ LH hielt über Condor 25% an Lauda Air.

hätten²⁴⁸. Austrian Airlines, zu 51,9% im Staatsbesitz, entschied sich für die Wahrung ihrer Eigenständigkeit und die Stärkung ihrer Position im Heimatmarkt Österreich durch eine 42,85%ige Beteiligung an Tyrolean Airways, sowie den Ausbau des internationale Streckennetz durch Eingehen zahlreicher Partnerschaften unter Wahrung der Eigenständigkeit²⁴⁹. In Europa wurde eine Intensivierung der Zusammenarbeit mit den bisherigen EQA-Partnern angestrebt, auf den Nordatlantik Routen sollte das schon bestehende Kooperationsabkommen mit Delta Air Lines vertieft werden und im fernen Osten waren neue Kooperationen geplant²⁵⁰. So gab es Verhandlungen mit Singapore Airlines, die wie Delta auch mit Swissair in der Globale Excellence verbunden waren, und der japanischen All Nippon Airways, die 9% Anteile an Austrian Airlines hielt.

7.2.3. Global Excellence und Atlantic Excellence

Um die Zusammenarbeit zwischen Austrian Airlines, Swissair und Delta Air Lines auf der Route Wien-Genf-Washington intensivieren zu können, ohne gegen die strengen Kartellrechtsgesetze der USA zu verstoßen, beantragten die drei Gesellschaften beim US-Verkehrsministerium eine Ausnahmegenehmigung – eine Freistellung der Kooperation von den amerikanischen Wettbewerbsvorschriften²⁵¹. Nach der Erteilung dieser Genehmigung, die nun eine Abstimmung der Flugpläne, Code-Sharing, Preisharmonisierung, Ertragsverteilung und gemeinsames Marketing erlaubte, schlossen sich die Gesellschaften im Februar 1997 auf ihren Nordatlantikrouten zur Atlantic Excellence zusammen²⁵², die erste Allianz mit Immunität gegen das amerikanische Kartellrecht²⁵³. Durch die Abstimmung der Flugpläne war es den Fluglinien möglich die Umsteigezeiten für die Passagiere auf ihre eigenen Routen zu optimieren und ohne Erhöhung der Fixkosten etwa 80 Nonstop-Transatlantikflüge anzubieten, um so das gemeinsame Ziel, ein starkes Netzwerk über den Atlantik aufzubauen, rasch zu erreichen.

²⁴⁸ Vgl. o.V. (1993), S. 23.

²⁴⁹ Vgl. o.V. (1995), S. 19.

²⁵⁰ Vgl. hierzu und zum Folgenden o.V. (1994), S. 18.

²⁵¹ Vgl. o.V. (1995a), S. 20.

²⁵² Vgl. hierzu und zum Folgenden Kolf (1997), S. 2.

²⁵³ Vgl. Delta Air Lines (1997), S. 16.

Als ergänzendes Element zwischen EQA und Atlantic Excellence fungierte die Global Excellence, ursprünglich bereits 1989 mit einem 5%igen Anteilstausch zwischen Singapore Airlines, Swissair und Delta Air Lines als erste Kontinente-umspannende Allianz formiert, kooperierten in Folge auch Austrian Airlines bis zum Ausstieg von Singapore Airlines im Jahre 1999, der die Auflösung der Global Excellence nach sich zog.

Die Mitgliedschaft in der Atlantic Excellence erhöhte den Anteil der AAG am Weltmarkt von 0,3% im Alleingang auf 10%²⁵⁴ und brachte der drittgrößten Airline der USA, Delta Air Lines, auf den Transatlantikstrecken gute Einkünfte. Doch fehlte seit dem Ausstieg von Singapore Airlines aus der verbindenden Global Excellence, die Anbindung nach Asien und es boten sich für Delta Air Lines wenig Perspektiven auf dem europäischen Markt, da Swissair, Austrian Airlines und Sabena zusammen nur etwa 20 Mio. Passagiere – etwa 10 Millionen weniger als Deltas späterer europäischer Partner Air France²⁵⁵ – beförderten. Durch das Ausscheiden von Delta Air Lines aus der Atlantic Excellence aufgrund der Zusammenarbeit mit Air France und den Wechsel von Austrian Airlines inklusive Tyrolean Airways und Lauda Air zur Star Alliance, löste sich die Atlantic Excellence im August 2000 durch Auslauf der bestehenden Verträge, auf.

7.2.4. Qualiflyer Group

Um dem zunehmenden Wettbewerb im Luftverkehr zu begegnen, gründete Philippe Bruggisser, Verwaltungsratspräsident der von ihm 1997 in SAir Group umgetauften Swissair, im März 1998 mit Austrian Airlines (inklusive Lauda Air und Tyrolean Airways), Crossair und Sabena (an der die Swissair seit 1994 49% hielt) die Qualiflyer Group – eine multinationale Airline-Allianz unter einer Dachmarke, welche die 1997 begonnene Atlantic Excellence Kooperation mit Delta Air Lines auf den Nordamerikastrecken ergänzen sollte. Der Name für das Bündnis wurde von dem bereits im Jahre 1991 gegründeten Vielfliegerprogramm Qualiflyer, dem auch Austrian Airlines angehörten, übernommen²⁵⁶. Die Präsidenten der Gründungsgesellschaften formulierten im Herbst 1998 für die Allianz

²⁵⁴ Vgl. Davoras (1999), Interview, Juni 1999.

²⁵⁵ Vgl. Kolf (1999), S.2.

²⁵⁶ Vgl. Wikipedia [Zugriff am 09.07.2012].

folgende Mission²⁵⁷: „Wir wollen die führende Luftlinien-Allianz in Europa werden. Die Basis und die Stärke unserer Kooperation bilden gemeinsame Werte, ein einheitlicher, in jeder Beziehung exzellenter Qualitätsstandard sowie unsere spezifisch europäische kulturelle Vielfalt. Unter der Dachmarke ‚The Qualiflyer-Group‘ bauen wir unsere Netzwerke aus und bieten gemeinsam innovative Produkte und Dienstleistungen an. Gleichzeitig erhalten und pflegen wir die eigenständigen Identitäten unserer individuellen Marken.“ Für Austrian Airlines bedeutete die Mitgliedschaft in der QFG eine wesentliche Erhöhung ihres Marktanteil in Europa, denn von nur 3,5% im Alleingang, konnte er durch diese Kooperation auf 20% erhöht werden²⁵⁸, ohne selbst alle Kosten für diese Expansion tragen zu müssen. Bis Ende des Jahres 1998 traten noch Turkish Airlines, AOM (Air Outre Mar) und TAP Air Portugal der Allianz bei, was bei einigen Gründungsmitgliedern die Frage aufwarf, wie sehr der, in der Mission formulierte Qualitätsgedanke wirklich im Vordergrund stand. Um das Wachstum der Allianz und die Expansion des Streckennetzes voranzutreiben folgte die SAir der von der Unternehmensberatung McKinsey entwickelten „Hunter-Strategie“ und beteiligte sich an anderen, meist kleinen und/oder maroden Fluggesellschaften, wie z.B. der Air Europe, Air Liberté oder PGA (Portugalia Airlines). Diese Vorgehensweise wurde von einigen Airlines, wie der damalige AOM, TAP, Air Littoral oder Volare gerne als Sanierungschance wahrgenommen, der Versuch sich bei bestehenden Qualiflyer-Mitgliedern einzukaufen jedoch, wurde z.B. von Austrian Airlines nicht goutiert, da zu viel Dominanz der SAir eine Einschränkung der Eigenständigkeit bedeutet hätte, die man allerdings bewahren wollte und die auch in der Mission der QFG bei ihrer Gründung formuliert worden war.

Die QFG entwickelte sich durch die ‚Hunter-Strategie‘ der SAir zu einem Bündnis mit sehr heterogenen Mitgliedern – große, kleine, solche mit jahrzehntelanger Tradition, neugegründete, sehr erfolgreiche oder wenig bekannte, jene mit Aktienanteil der SAir oder eigenständige. Diese Heterogenität und gegensätzliche Ansichten der Mitglieder zu dieser Strategie von SAir führten bereits 1999 zu Divergenzen²⁵⁹.

²⁵⁷ Vgl. hierzu und zum Folgenden Egloff (2000), S. 12ff.

²⁵⁸ Vgl. Davoras (1999), Interview, Juni 1999.

²⁵⁹ Vgl. BMF, Rechnungshof (2007), S.17 [Zugriff am 20.05.2012].

Nach einem Führungswechsel beschloss die amerikanische Delta Air Lines 1999 ihren Europaverkehr nur mehr über einen Hub abzuwickeln, statt wie bisher mit möglichst vielen Direktverbindungen. Hierfür kam nur der Flughafen Charles de Gaulle in Paris, Basis von Air France, in Frage, denn um British Airways und Lufthansa hatten sich bereits andere Bündnisse geformt und andere große, operationell interessante Flughäfen in Europa stießen an ihre Kapazitätsgrenzen. Als Delta Air Lines schließlich Ende Juni 1999 den Ausstieg aus der QFG rund um SAir und Austrian Airlines per August 2000 und den Aufbau einer neuen Allianz mit Air France – das heutige Sky Team – ankündigte, löste sich die Atlantic Excellence auf²⁶⁰ und der QFG fehlte der so wichtige Partner für den amerikanischen Kontinent. Als wenig später auch Austrian Airlines den Wechsel zur Star Alliance ankündigten, ging die jahrzehntelange Partnerschaft mit SAir zu Ende und die QFG bestand nur mehr aus wirtschaftlich angeschlagenen Fluggesellschaften aus Europa, an denen die SAir Anteile hielt, um als Nicht-EU-Mitglied dennoch im vereinten Markt agieren zu können. Doch ohne starke Partner aus anderen Märkten außerhalb Europas eine denkbar schlechte Ausgangslage im Wettbewerbsumfeld.

7.3. Der Allianzenwechsel im Detail

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit den Gründen, die für die Evaluierung der bestehenden Allianzsituation der AAG ausschlaggebend waren und schließlich zu ihrem Wechsel von der Qualiflyer Group in die Star Alliance führten. Vor allem der Wachstumsrückgang und der verschärfte Wettbewerb auf den Transatlantikrouten ließen den Schluss zu, dass es in Zukunft vermehrt zu einem Wettbewerb zwischen Allianzsystemen statt wie bisher zwischen einzelnen Fluggesellschaften kommen würde, was in einem Bündnis ohne Nordamerikapartner, sowie asiatischem Partner wie in der QFG, zu drastischen Ergebniseinbußen führen würde. Es werden die generellen Überlegungen betrachtet und in den Unterkapiteln näher auf einige alternative Allianz-Optionen eingegangen.

Die zunehmende Globalisierung der Märkte und die Liberalisierung des europäischen Flugverkehrs, die den Eintritt neuer Mitbewerber, vor allem

²⁶⁰ Vgl. o.V. (2007) [Zugriff am 09.10.2007].

sogenannter Low Cost-Carrier beschleunigte, stellten etablierte Airlines, wie die Austrian Airlines Group, vor große Herausforderungen, um unter den neuen Gegebenheiten wettbewerbsfähig bleiben zu können. Ebenfalls ausschlaggebend sich im Management bei Austrian Airlines mit einem Wechsel der Zugehörigkeit zu einer Flugallianz zu befassen, war der Ausstieg von Delta Air Lines aus der Atlantic Excellence, wodurch der QFG der Partner für den Transatlantikverkehr abhandengekommen war, sowie der Versuch der SAir Anteile an Austrian Airlines ohne deren Wissen zu übernehmen, um eine Sperrminorität zu erlangen²⁶¹.

7.3.1. Strategische Überlegungen zum Allianzwechsel

Die Veränderungen im Luftfahrtumfeld und die Divergenzen mit dem bestehenden Partner SAir, sowie den Ausstieg von Delta Air Lines aus der für das Transatlantikgeschäft so wichtigen Atlantic Excellence und in Folge die Ankündigung einer neuen Allianz von Delta mit Air France, nahm man bei Austrian Airlines zum Anlass, die Allianz- und Kooperationspolitik der AAG einer genauen Prüfung zu unterziehen und sie gegebenenfalls neu zu definieren²⁶². Die Grundsätze der von Austrian Airlines bis ins Jahr 1999 verfolgten Allianzstrategie umfassten eine Stärkung des Konzerns durch die Teilnahme als unabhängiger Partner bei gleichzeitiger Einbindung in ein globales Partnernetz, die Nutzung von Synergieeffekten durch z.B. gemeinsame regionale Verkaufsbüros und Terminals an den Flughäfen, zur Erreichung von Kosteneinsparungen und als Basis ein großes Maß an Vertrauen zu den Partnern. Dieses war allerdings durch den Versuch der SAir im Frühjahr 1999 die Anteile an Austrian Airlines ohne deren Wissen von All Nippon Airways zu übernehmen, um durch die Aufstockung ihres Anteils auf 19% eine Sperrminorität zu erlangen²⁶³, stark beeinträchtigt²⁶⁴ und so entschied sich das Management der AAG eine Bestandsaufnahme der bestehenden Situation und der Alternativen einzuleiten²⁶⁵.

²⁶¹ Vgl. o.V. (1999), S. 14.

²⁶² Vgl. Davoras (1999).

²⁶³ Vgl. o.V. (1999), S. 14.

²⁶⁴ Quelle: Gespräch mit Herrn Reischl im Juni 2006.

²⁶⁵ Vgl. hierzu und zum Folgenden Davoras (1999), Interview, Juni 1999.

Es wurde die Entwicklungsmöglichkeiten der AAG mit der QFG denen der anderen Allianzoptionen gegenübergestellt und der jeweils entstehende Kostenaufwand, die Ertragsauswirkungen sowie eindeutig ersichtliche Bedrohungs- und Angriffspotentiale ermittelt, um für die Austrian Airlines Group die langfristig beste Positionierung auf Basis der aktuellen Ausbaustufe der Allianzen zu finden. Es war eine umfassende Prüfung von fünf Allianz-Varianten²⁶⁶ notwendig – Star Alliance rund um Lufthansa/United, **oneworld** mit British Airways/American Airlines, die Gruppierung um KLM, Alitalia und Northwest (Wings), die Qualiflyer Group und die neue Formation zwischen Delta Air Lines und Air France. Dabei waren folgende Kriterien die wichtigsten für die AAG, die es zu erfüllen gab:

- der langfristig größtmögliche Kundennutzen auf globaler Basis,
- die positiven Effekte auf die Wirtschaftlichkeit in den kommenden Jahren,
- das Expansionspotential der zur Debatte stehenden Allianzvarianten,
- der weiter Ausbau des Hubs Wien,
- die weitgehende Beibehaltung der Eigenständigkeit und
- die generelle Stärkung der Wettbewerbsposition sowie des Unternehmenswertes.

Als Entscheidungsgrundlage dienten die Bewertung von zukünftigen Expansionspotentialen und detaillierte Kostenanalysen einzelner Szenarien²⁶⁷. So wurde die wirtschaftliche Situation mit der Qualiflyer Group im Detail untersucht und um jene Beträge bereinigt, mit denen aufgrund eines erhöhten Wettbewerbs der anderen Allianzsysteme zu rechnen gewesen war, sowie die Umstiegs-, Einstiegs- und Schulungskosten in die jeweiligen Szenarien eingerechnet. Es gab zu bedenken, dass ein Umstieg eine komplette Umstellung der Systeme, des Netzwerks und Verkaufs bedeutete. Bei der Bewertung der Ergebnisse musste auch berücksichtigt werden, dass diese auch realisierbar und verlässlich waren, da sie aufgrund von Erfahrungen und nicht Annahmen kalkuliert worden waren.

Im Folgenden werden nur die Varianten Qualiflyer Group, Delta/Air France und Star Alliance eingehender betrachtet.

²⁶⁶ Vgl. Radio Ö1 [Zugriff am 13.05.2012].

²⁶⁷ Vgl. hierzu und zum Folgenden Davoras (1999), Interview, Juni 1999.

7.3.2. Verbleiben bei der Qualiflyer Group

Die über 40 Jahre dauernde Kooperation mit Swissair war in der Vergangenheit die beste Form der Zusammenarbeit gewesen, die Austrian Airlines stets gute Entwicklungsmöglichkeiten geboten hatte, doch die Strategien der beiden Fluggesellschaften begannen sich auseinanderzuentwickeln. So stand die Strategie der SAir, die ihre Partnerschaften durch möglichst umfangreiche finanzielle Beteiligungen zu festigen versuchte, bald in starkem Gegensatz zum Ziel von Austrian Airlines mit ihrer Strategie die Eigenständigkeit zu erhalten. Eine Unvereinbarkeit, die eine weitere Kooperation unmöglich machte.

Dennoch versuchte die Konzernmutter der Swissair, die SAir-Gruppe unter der Führung von Philippe Bruggisser, Austrian Airlines an Bord der QFG zu halten²⁶⁸. Vor allem als sich abzeichnete, dass die AAG tatsächlich dazu tendierte zur Star Alliance zu wechseln, wurde das Angebot des langjährigen Partners stark nachgebessert. So verpflichtete sich die SAir keine Aktien mehr an Austrian Airlines erwerben zu wollen und ihre Eigenständigkeit zu garantieren. Außerdem sagte sie Unterstützung beim Ausbau des Osteuropa-Netzwerks und den Zuschuss von finanziellen Mitteln zum Ausgleich von Verlusten im Deutschlandverkehr zu.

Die Ablehnung des Angebot kommentierten die Schweizer nicht großartig, der Ausstieg der AAG bei der QFG war laut Bruggisser ein geringer wirtschaftlicher Schaden für die Swissair, denn auf den Verkehr nach Asien und Afrika hätte er keine Auswirkungen und auf den Bundesländerflughäfen in Österreich würde die Tochtergesellschaft Crossair zum ehemaligen Partner in Wettbewerb treten.

Grund in der QFG zu bleiben wäre das Mitspracherecht, das im Vergleich zur Unternehmensgröße der AAG überproportional groß war, sowie der Erfolg der erlaubten streckenspezifischen Zusammenarbeiten mit All Nippon Airways, Air India oder China Airlines²⁶⁹. Dagegen sprachen jedoch eindeutig der Anspruch der SAir auf die Führungsrolle und Vorgabe der Strategie, die wie bereits erwähnt, mit jener der AAG nicht mehr konform ging, und die fehlenden Partner in den wichtigen Märkten Nordamerika und Asien, die für

²⁶⁸ Vgl. hierzu und zum Folgenden Pollak (1999), S. 79.

²⁶⁹ Vgl. Davoras (1999), Interview, Juni 1999.

den langfristigen Erfolg einer Allianz essentiell waren. Auch die Kalkulation dieser Option schnitt trotz fehlender Umstiegs- und Ausstiegskosten im Vergleich zu den anderen Alternativen in der langfristigen Betrachtung des Entwicklungspotentials bescheiden aus.

7.3.3. Option Delta/Air France

Die beiden Airline-Vorsitzenden Spinettas, von Air France und Leo F. Mullin von Delta hatten große Pläne, denn ihr neuer Verbund sollte größer werden als die bisher bestehenden Allianzen. Im Vergleich der Passagierzahlen stimmte dies sogar schon zum Gründungszeitpunkt, denn DL/AF beförderten 149 Mio. Passagiere im Jahr und nur Lufthansa-United, gesondert von ihren anderen Partnern betrachtet, 122 Mio.

Die seit Ende Juni 1999 bestehende neue Formation versuchte auch, die AAG für ihre noch namenlose Allianz zu gewinnen, denn Austrian Airlines hatten durch die Zusammenarbeit in der Atlantic Excellence eine sehr gute Geschäftsbasis mit Delta Air Lines, sowie Erfahrung mit Air France aufgrund Code-Shares auf der Strecke zwischen Paris und Wien. Für den Fall ihres Wechsels und bei Abschluss eines Kooperationsvertrags auf zehn Jahre erhielt die AAG den Status eines vollberechtigten Gründungsmitglieds und es wurde die völlige gesellschaftsrechtliche Unabhängigkeit in der Allianz zugesagt²⁷⁰. Austrian Airlines wurde die Führungsrolle in Osteuropa mit Wien als Verteiler aus/in diese Region zugedacht, die Einbindung von Lauda Air in die Allianz wäre für den Ausbau der touristischen Strecken, teilweise über Paris, möglich und der Nordatlantikverkehr wäre mit Delta Air Lines bestmöglich abgesichert²⁷¹. Die weitere Aufteilung war so geplant, dass sich Air France auf Westeuropa, Asien und Frankreich, den größten Binnenflugmarkt der EU konzentrieren würde²⁷² und Delta auf den dichten und lukrativen Flugraum im Osten der USA. Ein besonderes Angebot der Kostenübernahme und Unterstützung bei der Umstellung von IT, Verkauf, FFP und der Bodenservices Stationen wurde unterbreitet und Air France war bereit den 10%igen Anteil der SAir an Austrian Airlines zu übernehmen, falls

²⁷⁰ Vgl. o.V. (1999).

²⁷¹ Vgl. hierzu und zum Folgenden o.V. (1999b).

²⁷² Vgl. Brändle (1999), S. 2.

von der AAG gewünscht. Die Umsetzung eines Wechsels zu dieser Formation war mit Winterflugplan 2000/2001 realistisch.

Die Kalkulationen der AAG zu dieser Option hatten ergeben, dass das Ergebnis bei einem Allianzenwechsel zur DL/AF Formation im Jahr danach etwa mEUR 7,27 - 9,45 geringer ausfallen würde, da hier die Umstiegsinvestitionen voll zum Tragen kämen, im zweiten Jahr allerdings eine Verbesserung gegenüber der QFG um mEUR 16,64 erzielt werden könnte und im dritten Jahr bereits von mEUR 20,42.

Es gab auch einige Argumente, die sehr gegen diese Option sprachen, denn so war der Ausbau der globalen Allianz noch nicht abgeschlossen, sie bestand nur aus Delta, Air France, Aero Mexico und mit möglichen anderen Partnern weltweit standen die Gründungsmitglieder erst in Verhandlungen. Für die Wirtschaftlichkeit und Effektivität gab es noch keine Erfahrungswerte und zwischen Frankreich und den USA existierte kein Open-Sky-Abkommen, da die Franzosen es bisher abgelehnt hatten, ihren Heimmarkt der Konkurrenz zu öffnen²⁷³. Auch wenn es erschien, dass bei dieser Variante die jeweiligen Hubs weit auseinander lagen, der Flughafen Roissy-Charles-de-Gaulle im Norden von Paris noch Ausbaupotenzial besaß und sich wenig Überschneidungen in den Streckennetzen in Europa fanden²⁷⁴, so war diese Option langfristig und bei Betrachtung der verschiedenen Entwicklungsmöglichkeiten unter Einbeziehung der möglichen europäischen Gegenspieler wie einer Lufthansa und SAir für die von der AAG verfolgten Ziele nicht überzeugend genug²⁷⁵.

7.3.4. Star Alliance

Die Star Alliance war und ist ein Verbund unabhängiger Airlines, die, im Gegensatz zur SAir in der Qualiflyer Group, keine wechselseitigen Kapitalverflechtungen anstrebten. Sie bot der Austrian Airlines Gruppe bei Erhalt der Eigenständigkeit ein etabliertes, großes, weltumspannendes Netzwerk mit starken internationalen Partnern aus allen Kontinenten, sodass sich die globale Positionierung des Unternehmens und auch das Angebot für die Kunden erheblich verbessern würden. Die AAG, mit kleinem

²⁷³ Vgl. o.V. (1999b).

²⁷⁴ Vgl. Brändle (1999), S. 2.

²⁷⁵ Vgl. hierzu und zum Folgenden Folgenden Davoras (1999), Interview, Juni 1999.

europäischen Marktanteil von 3,5%, sah im sehr wichtigen Deutschland- und im Osteuropa-Verkehr, durch das gebündelte Know-how mit Lufthansa großes Expansionspotential und durch die vertiefte Kooperation mit SAS in West- und Nordeuropa zusätzlich eine starke Europapräsenz der Star Alliance Mitglieder²⁷⁶. Außerdem würde die Basis für die Erweiterung des Verkehrs nach Japan durch die Zugehörigkeit sowohl von Austrian Airlines als auch All Nippon Airways (ANA) zur Star Alliance sichergestellt werden. Die relativ nahe zu einander gelegenen Hubs Wien, München und Frankfurt der Star Carrier in Mitteleuropa wurden als wechselseitig harmonisierte Verkehrsdrehkreuze eines gemeinsamen Verbundes gesehen und durch den Ausbau des Hub Wien als Drehscheibe nach Süd- und Osteuropa sollte durch weitere Synergien in vielen Bereichen die Wettbewerbskraft gesteigert werden.

Auch die Größe und Marktstärke der benachbarten Lufthansa bewerteten Austrian Airlines nicht als Bedrohung ihrer Eigenständigkeit²⁷⁷, sondern sahen die Zusammenarbeit als gute Erweiterung für den wichtigsten Markt der AAG – Deutschland.

Die Berechnungen der Szenarien für einen Wechsel in den Verbund rund um Lufthansa hatten ergeben, dass das Ergebnis im ersten Jahr aufgrund der Investitionen für den Umstieg circa mEUR 7,27 – 9,45 geringer ausfallen würde, im zweiten Jahr ergäbe sich allerdings eine Verbesserung gegenüber der QFG um mEUR 23,62 und im dritten Jahr bereits um mEUR 28,34²⁷⁸.

Die Strategie der AAG in der Star Alliance waren die Absicherung und der Ausbau des Nachbarschaftsverkehrs mit Deutschland und Skandinavien, sowie des Interkontinentalverkehrs, besonders an die USA Ostküste und nach Südafrika. Damit verbunden gab es Wachstumschancen für den Hub Wien durch eine positive Entwicklung des Umsteigervolumens auch durch die geplante Erschließung der asiatisch-pazifischen Märkte mit regionalen Star-Partnern und eine geplante komplementäre Entwicklung der Hubs Wien und München. Was die Alternative Star Alliance für die AAG so attraktiv machte, war, dass bereits der Gesamtvertrag berücksichtigte, dass die einzelnen Gesellschaften, die untereinander bilaterale Verträge abschlossen, eigenständig und unabhängig waren. Das Bündnis war weltumspannend,

²⁷⁶ Vgl. hierzu und zum Folgenden Davoras (1999), Interview, Juni 1999.

²⁷⁷ Vgl. ebenda.

²⁷⁸ Vgl. o.V. (1999b).

seine Basis bildeten die bilaterale Verträge unter den einzelnen Mitgliedern und die Grundlage der Mitgliedschaft in der Allianz bildeten nicht nur verbindliche Qualitäts-Grundsätze, wie z.B. das weltweit anerkannte Sicherheitszertifikat IOSA, auch der 87 Kapitel starke Anforderungskatalog ‚Assets and Components‘, der unter anderem die Harmonisierung der Vielfliegerprogramme mit bestehenden Mitgliedern oder Prozesse für das Sicherheits- und Krisenmanagement, die Anpassung der IT-Infrastruktur oder das Qualitätsmanagement regelte, war einzuhalten²⁷⁹. Das Netzwerk wurde innerhalb der Allianz koordiniert, ersetzte jedoch nicht jenes der einzelnen Mitglieder und im Europaverkauf vertrat man sich gegenseitig in den jeweiligen Heimatmärkten, wogegen Drittmärkte keiner festgelegten Regelung unterlagen, sondern bi- und lateralen Abstimmungen der Star Alliance-Mitglieder²⁸⁰.

Durch einen Beitritt würden für die AAG Netzeffekte durch den Transfer-Verkehr und Kosteneinsparungen aufgrund gemeinsam genutzter Dienstleistungen wie Bodenabfertigung oder Lounges entstehen.

Am 21. September 1999 beschloss der Aufsichtsrat der Austrian Airlines die langjährige Partnerschaft mit SAir zu lösen, aus der europäisch-orientierten Qualiflyer Group auszusteigen, sowie die Kooperation mit Delta Air Lines zu beenden²⁸¹ und per Sommerflugplan 2000 dem weltweit agierenden Bündnis der Star Alliance [Anm. d. Verf.: zu diesem Zeitpunkt aus acht Fluggesellschaften bestehend] rund um die Deutsche Lufthansa und die US-amerikanische United Airlines beizutreten²⁸².

Nachfolgende Grafik zeigt die Entwicklung der Star Alliance nach Kategorien über eine Zeitspanne von 12 Jahren, jedoch in für die AAG relevanten Jahren:

- 1999, als der Entschluss zum Wechsel der Allianz getroffen wurde
- 2001, nach einem Jahr Zugehörigkeit
- 2007, vor der Privatisierung
- 2011, aus Aktualität

Es lässt sich klar die Expansion erkennen und wenn man bedenkt, dass die Kapazitäten der Flugzeuge in den letzten Jahren stetig erhöht wurden, so ist

²⁷⁹ Pokorny (2012), S. IV.

²⁸⁰ Radio Ö1 [Zugriff am 13.05 2012].

²⁸¹ Vgl. Paflik (2001), S. 4.

²⁸² Radio Ö1 [Zugriff am 13.05 2012].

auch erklärbar, wie die Gesellschaften der Star Alliance 2011 in Summe 726 Millionen Passagiere weltweit befördern konnten. Die betrachteten Kategorien – Gesamtumsatz, Passagierkilometer, angeflogenen Länder und Flughäfen, jährliche Passagiere, Mitarbeiter und Anzahl der betriebenen Flugzeuge – werden auch meist zum Vergleich der einzelnen Fluggesellschaften oder Allianz-Systeme herangezogen.

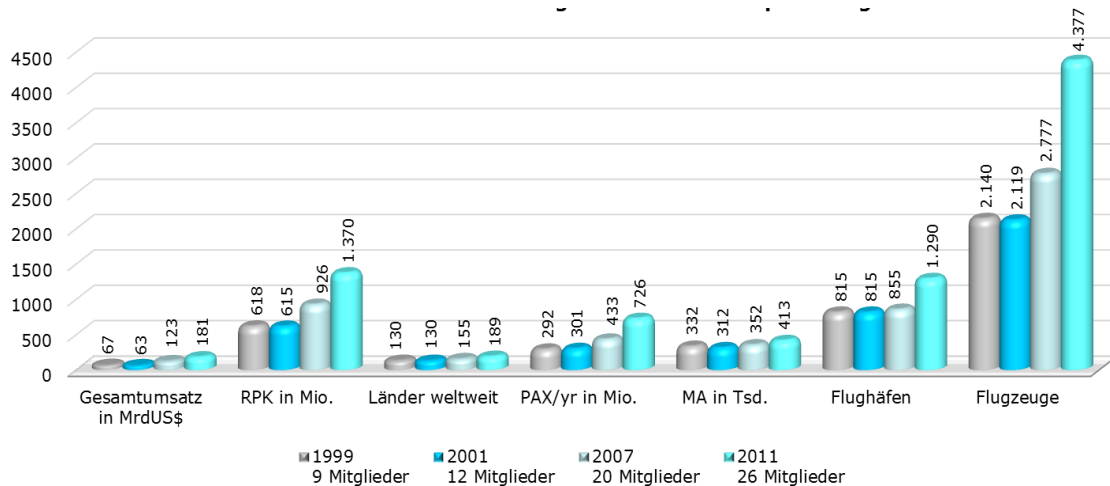


Abbildung 7-5: Entwicklung der Star Alliance per Kategorie; eigene Darstellung nach Star Alliance (2011)

Auch die Star Alliance muss herausfinden, ob zukünftige Mitglieder zu ihr passen. Dazu Jaan Albrecht, ehemaliger CEO der Star Alliance und seit November 2011 CEO von Austrian Airlines²⁸³: „Um den Wert einer Airline für eine Allianz zu beurteilen, versucht man sich –klassischer Weise – auf drei verschiedenen Wegen einen Überblick über den möglichen Wertbeitrag zu verschaffen: Netz, Marke und Strategie. Aus Sicht der Star Alliance waren und sind Austrian Airlines im Star Alliance Bündnis strategisch in allen drei Kategorien bis heute relevant, trotz der verschiedenen Verkleinerungen, die in den fast 12 Jahren seit ihrem Beitritt stattgefunden haben. Zum Beitritt der Austrian Airlines galt es, ... , die bedeutsam wachsenden Märkte Südosteuropas langfristig an das Bündnis zu binden. Austrian Airlines mit ihrem hervorragenden Netzwerk in diesem Teil der Welt boten da einen sehr guten Anker. Zusätzlich galt es den Markt Österreich, als bedeutende Kongress- und Tagungsdestination, mit starkem Mittelstand und als Sitz verschiedener internationaler Organisationen, langfristig für die Allianz zu sichern und einen Hub einer anderen Allianz dort zu verhindern. Als Marke

²⁸³ Hierzu und zum Folgenden Quelle: eMail-Korrespondenz und persönliches Gespräch mit Jaan Albrecht im August 2012.

verbindet man die Austrian mit Service Exzellenz, mit technischer Verlässlichkeit, mit Innovation und Gastfreundschaft, Werte, die mit dem globalen Serviceversprechen der Star Alliance Marke harmonieren Der strategische Gedanke bei der Akquisition der Austrian Airlines für die Star Alliance ging sicherlich über diese Aspekte noch hinaus. Es galt, eine mögliche Bindung an die Air France, und damit die Vernetzung zweier Hubs im Südosten und Westen Zentraleuropas zu verhindern. Es galt, schon damals, die Heranführung an die Lufthansa, mit dem Ziel einer tieferen Integration vorzubereiten und anzubahnen. ... Es gab im Rahmen der Mitgliedschaft der Austrian Airlines in der Star Alliance eine Phase, ... , ob die Star Alliance der optimale Allianzverbund zur Verwirklichung der OS Strategie sei [Anm. der Verfasserin: im Zuge der Privatisierung der AAG]. Ich habe ... empfohlen ... die Stärken und Schwächen unserer Allianz mit den Kollegen der OS zu beleuchten, um zu realistischen, verlässlichen Business Cases und einer guten Entscheidung zu kommen. Die Entscheidung fiel für den Verbleib in Star, ..."

7.3.5. IT-Umstellung als eigentliche Herausforderung

„Für den Eintritt in eine Allianz brauchen andere selbst dann bis zu einem Jahr, wenn sie vorher schon mit einigen Partnern bilaterale Abkommen hatten²⁸⁴. Einen Allianzenwechsel mit gleichzeitiger Neuorganisation der EDV, das hat erst gar keiner versucht.“

Wahrscheinlich genau deshalb hatte es einen Wechsel von einer bestehenden Allianz in eine andere in der Geschichte der Luftfahrt vor dem Jahr 2000 noch nicht gegeben. Die Entscheidung der Austrian Airlines Group, bestehend aus Austrian Airlines, Lauda Air und Tyrolean Airways, aus der Qualiflyer Group auszutreten und der Star Alliance innerhalb von nur sechs Monaten beizutreten, war ein gewagtes und sehr ambitioniertes Vorhaben. Das wohl anspruchsvollste Projekt der Luftfahrtbranche bis zu diesem Zeitpunkt hatte für das österreichische Luftfahrtunternehmen erhebliche Auswirkungen, denn so hatte die Austrian Airlines Group weitgehend auf ein eigenes flug- und passagierdatenrelevantes EDV-System verzichtet, alle diese IT-Anwendungen waren sehr eng mit der SAir verzahnt

²⁸⁴ Hierzu und zum Folgenden Kiani-Kress (2000), S. 140.

gewesen und über die Server von atraxis, der SAir Softwaretochter, gelaufen. Das war aber in weiterer Folge nicht mehr erwünscht bzw. aus Datenschutzgründen auch nicht möglich, denn, so Susanne Ebel von Lufthansa Systems: „Die Informationen, wer wann und zu welchem Preis mit uns fliegt und welche Vorlieben er hat, sind das Allerheiligste einer Airline²⁸⁵.“ So galt es alle technischen Systeme in nur 180 Tagen umzustellen; von 65 unternehmensweit im Einsatz befindlichen IT-Systeme waren 60 betroffen, das waren ca. 37% aller wichtigen Applikationen der Austrian Airlines Group, davon handelte es sich bei 32 um flug- und kundenrelevante Systeme inklusive EDV-Schnittstellen zu anderen Systemen, wobei 13 eine sehr hohe Komplexität aufwiesen. Nicht nur in Österreich, sondern auch in 150 Außenstellen mussten in Summe ca. 4000 Workstations (PCs und Notebooks), 250 Server, 350 Ticket-, 700 Line- und 850 PC-Drucker auf neue Systeme konfiguriert werden und 2500 MitarbeiterInnen auf diese neuen Systeme, die Prozessabläufe und die Besonderheiten der neuen Allianz geschult werden²⁸⁶.

Seit Anfang August 1999, bereits in der Phase der Prüfung aller Allianz-Möglichkeiten, hatten sich bei Austrian Airlines diverse Projektgruppen aus unterschiedlichen Abteilungen mit der Thematik Systemumstellung beschäftigt, um zu klären, ob und in welcher Form ein Allianzwechsel in so kurzer Zeit durchführbar wäre. Um trotz Umfang, Komplexität und Zeitdruck eine geordnete, reibungslose Abwicklung zu ermöglichen, wurden Josef Offenmüller und Michael Stagl von den Vorständen Herbert Bammer und Mario Rehulka beauftragt das bereichs- und unternehmensübergreifende Programm STAR 2000 auf Austrian Airlines Seite zu leiten und bekamen hierfür auch freie Hand Entscheidungen praktisch ohne Rücksprache mit der Unternehmensleitung zu treffen, was für die Umsetzung des Programms von essentieller Bedeutung war²⁸⁷. Da, laut Programmleiter Stagl, „eine Allianz am besten funktioniert, wenn die Partner möglichst ähnliche Systeme haben“, war die erste grundlegende Entscheidung, die gesamte EDV der Austrian Airlines Gruppe neu zu ordnen und die Systeme der Lufthansa, Gründungsmitglied der Star Alliance, „as it is“ zu übernehmen.

²⁸⁵ ebenda, S. 141.

²⁸⁶ Vgl. o.V. (2000) S. 2 und o.V. (2000a), S. 60.

²⁸⁷ Vgl. Kiani-Kress (2000), S. 140f.

Das Programm STAR 2000 bestand aus 10 Teilprojekten, an dem ca. 150 Experten der Austrian Airlines Group gemeinsam mit etwa 120 Experten von Lufthansa und Lufthansa Systems, sowie Mitarbeitern der Unternehmen atraxis und Amadeus eng zusammenarbeiteten²⁸⁸, um die Umstellung der IT Systeme in nur 180 Tagen erfolgreich durchführen zu können.

Jene Projekte, die sich mit der Migration der Systeme und Schnittstellen beschäftigten, wurden bei OS organisatorisch jeweils von einem Projektleiter aus der Fachabteilung (FD) und einem der zuständigen IT-Abteilung (IT) geleitet. Grund für die doppelte Führung war, dass es zwar zunächst um eine EDV-technische Umstellung ging, doch am Ende primär die Systemanwender von der Migration betroffen waren, wodurch in den betroffenen Fachabteilungen auch organisatorische Änderungen stattfinden mussten und diese somit von Anfang an einbezogen wurden, um die Anwendbarkeit der Theorie in der Praxis prüfen zu können. Das STAR 2000 Office diente der Unterstützung der Programmleitung und zur koordinierten Abstimmung sämtlicher betroffener Projekte. Es fungierte auch als Informations- und Kommunikationsdrehscheibe des Gesamtprogramms. Im Koordinationsteam fanden sich Vertreter aller beteiligten Unternehmen. (auch Tyrolean Airways, Lauda Air und atraxis).

Es gab gesamt zehn Projekte, von welchen sich sieben mit der eigentlichen Abwicklung der Umstellung der IT-Systeme sowohl in technischer als auch organisatorischer Hinsicht befassten, die anderen drei Projekte, die sogenannte Querschnittsprojekte waren, zeichneten für projektübergreifende Belange zuständig. Die Umstellung so vieler essenzieller Systeme in so kurzer Zeit stellte die größte Herausforderung beim Wechsel zur Star Alliance dar, konnte jedoch erfolgreich und ohne größere Komplikationen termingerecht umgesetzt werden, sodass Austrian Airlines per 26. März 2000 Mitglied der Star Alliance waren.

Nachfolgende Darstellung der Programmstruktur verdeutlicht die Komplexität, vor allem, wenn man bedenkt, dass eine parallele Struktur auf Seite der Lufthansa existierte und dies alles in beiden Unternehmen und übergreifend koordiniert werden musste. Auf die einzelnen Projekte wird im Detail nicht weiter eingegangen.

²⁸⁸ Quelle: Interview Breitwieser, J. mit Ebel S. im Januar 2000 in Frankfurt.

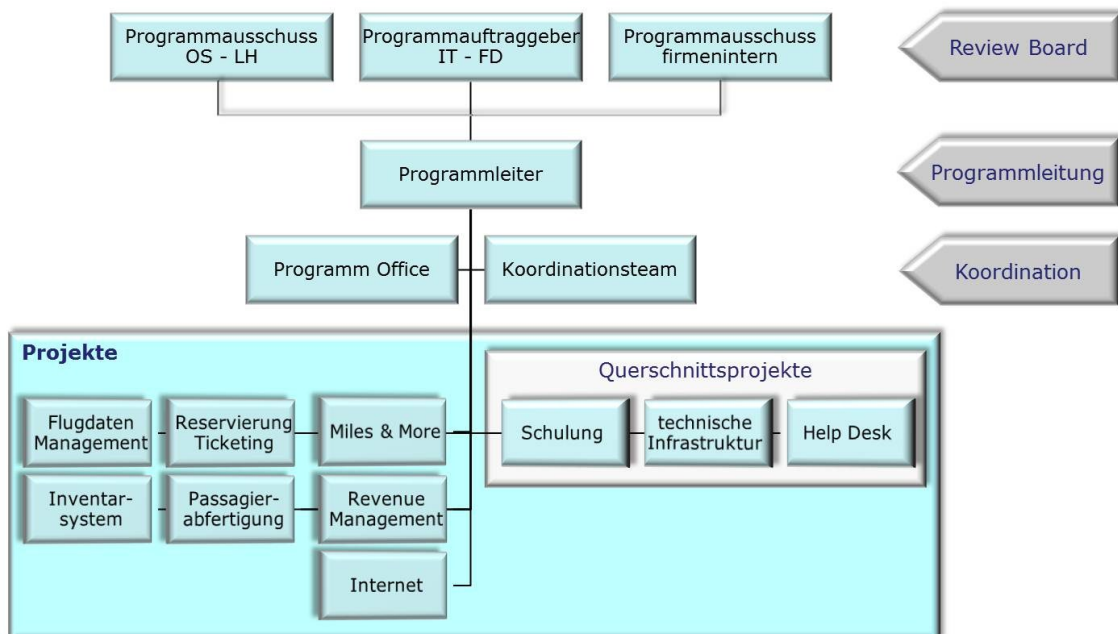


Abbildung 7-6: Struktur des Programms STAR 2000

7.3.6. Kostenfaktor

Kalkuliert wurde der Allianzenwechsel mit (ATS 450 – 600 Mio.²⁸⁹) mEUR 33 bis mEUR 44, was etwa 20% der jährlichen Gesamtinvestitionen des Unternehmens entsprach, bei einer geschätzten jährlichen Ergebnisverbesserung von mEUR 22²⁹⁰. Etwa ein Drittel der Gesamtkosten entfiel auf die Umrüstung der Informationstechnologie²⁹¹, der Wechsel des Vielfliegerprogramms Qualifyer zu Miles & More, die Anpassungen des weltweiten Verkaufssystems, sowie die Umstellung der EDV-Systeme waren die am höchsten bemessenen Investitionen. Die Interline-Erträge (Vergleich der zusätzlichen Erträge durch Partner der Star Alliance mit den Ertragseinbußen von Partnern der Qualifyer Group) entwickelten sich gut; diese sollten nach mEUR 187 im Jahr 2005 auf mEUR 265 bis zum Jahr 2009 steigen²⁹². Bis heute profitieren Austrian Airlines durch die Zugehörigkeit zur Star Alliance jährlich im zweistelligen Millionenbereich²⁹³.

²⁸⁹ Davoras (1999), Interview, Juni 1999.

²⁹⁰ ebenda.

²⁹¹ Vgl. o.V. (2000a), S. 60.

²⁹² Quelle: BMF, Rechnungshof (2007), S. 15. [Zugriff am 20.05.2012].

²⁹³ Vgl. Quelle: eMail-Korrespondenz und persönliches Gespräch mit Jaan Albrecht im August 2012.

8. Schlussfolgerungen

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, zu zeigen, dass die österreichische Fluggesellschaft Austrian Airlines in der Luftfahrt zumeist zu den Pionieren bei Kooperationen gehörten und sich stets bestmöglich an die Marktgegebenheiten und -erfordernisse angepasst haben.

Zu diesem Zweck wurde ein Einblick in die Luftfahrtbranche allgemein gegeben, denn ihr sind im Vergleich zu anderen Wirtschaftszeigen spezielle Kooperationsformen und Reglements eigen, die zu kennen nötig sind, um die Materie und die Entwicklungen in der Luftfahrt durch die Globalisierung zu verstehen. Dabei zeigte sich, dass diese Industrie sehr vom wirtschaftlichen Umfeld abhängig ist und schon von geringen Schwankungen stark beeinflusst wird, sodass eine permanente Anpassung der Strategie nötig ist, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Eine nähere Auseinandersetzung mit der Deregulierung in den USA und der anschließenden Liberalisierung in Europa ließ darauf schließen, dass deren extreme Auswirkungen ein generelles Umdenken in der Branche, weg von einer ‚Stand-Alone-Strategie‘, hin zu weltumspannenden Bündnissen, initiierten. Andererseits musste festgestellt werden, dass sich neben dieser Entwicklung bei etablierten Airlines auch eine neue Kategorie an Fluglinien bildete – die Low Cost-Carrier, auf die allerdings in dieser Abhandlung aufgrund der Entfernung vom Kernthema, nicht näher eingegangen wurde. Anhand der Analyse möglicher Kooperationsformen und der Anforderungen der Airlines an eine Zusammenarbeit konnte gezeigt werden, dass die meist gewählte Form der Kooperation innerhalb der weltweiten Luftfahrtindustrie die strategische Allianz ist.

Was Austrian Airlines betrifft, so konnte anhand ihrer Geschichte und der möglichen Kooperationen in der Luftfahrt gezeigt werden, dass die Fluglinie stets die Strategie verfolgte, durch grenzüberschreitende Zusammenarbeit, wo und mit welchen Partnern möglich, ihr Expansions- und Entwicklungspotential zu nutzen, um ihre Wettbewerbsposition zu stärken und den Kundennutzen zu maximieren, allerdings immer unter Wahrung ihrer Unabhängigkeit. Zwar kann anhand der Betrachtung der Kooperationen der Austrian Airlines seit ihren Anfängen darauf geschlossen werden, dass sie hier zumeist zu den Vordenkern und Pionieren in der

Luftfahrt gehörten, doch ebenso ist festzustellen, dass die meisten der frühen Partnerschaften, abgesehen von der mit Swissair, nicht von langer Dauer waren. Eine nähere Betrachtung dieser frühen Kooperationen ergab, dass sich vor allem die Koordination mehrerer Partner als problematisch erwies, andererseits musste auch festgestellt werden, dass zumeist wichtige Komponenten fehlten, wie etwa bei der European Quality Alliance zwischen Austrian Airlines und drei weiteren europäischen Fluglinien, die keinen internationalen Partner hatte, um sich langfristig weltweite Wettbewerbsvorteile sichern zu können. Was das Projekt Alcazar betrifft, in das Austrian Airlines integriert war, konnte gezeigt werden, dass hier zu viele Regierungen involviert waren, die Angst um den Verlust der nationalen Identität ihrer staatlichen Airlines hatten und vor allem die Zeit für eine gemeinsame Holding mehrerer Airlines noch nicht reif war, da die Branche noch zu reguliert war. Zwar konnte anhand der Qualiflyer Group, mit ihren zwei verstärkenden Kooperationen in der Atlantic und Global Excellence, darauf geschlossen werden, dass die Austrian Airlines in diesem Bündnis die besten langfristigen Expansionsmöglichkeiten hatte, doch galt dies, wie anhand der Analyse gezeigt werden konnte, nur unter optimalen Bedingungen, denn vor allem die falsche Strategie des langjährigen Partners Swissair und einige externe Faktoren erforderten eine Neubewertung der Allianzstrategie. Was den Allianzen-Wechsel innerhalb von nur 6 Monaten betrifft, so konnte gezeigt werden, dass vor allem die Umstellung der IT die größte Herausforderung darstellte. Nach einer Bewertung möglicher Optionen, der Analyse der Ergebnisse von Austrian Airlines und der Entwicklung der Star Alliance, kann abschließend festgehalten werden, dass die Entscheidung für die Star Alliance, die zugleich eine Heranführung an die Lufthansa bedeutete, langfristig die optimalste Variante für die Verwirklichung der Strategie von Austrian Airlines war.

Für die Zukunft ist zu hoffen, dass einerseits die Integration von Austrian Airlines in die Star Alliance weiterhin als Erfolgsfaktor ausgebaut werden kann und andererseits die Synergiepotenziale aus dieser Zugehörigkeit sowie aus dem Konzernverbund Lufthansa/Austrian Airlines optimal genutzt werden können, um ein Fortbestehen der Fluglinie zu sichern.

Quellenverzeichnis

Bücher und Zeitschriften

AEA (Association of European Airlines) (1999) *Airline Alliances and Competition*. In: *Yearbook*. Brussels

Arnold, U. (1998) Strategische Allianzen in der Industrie. In: Olesch, G. (Hrsg.) *Kooperation im Wandel: zur Bedeutung und Entwicklung der Verbundgruppen*. Jubiläumsschrift anlässlich des 50-jährigen Bestehens des Zentralverbandes Gewerblicher Verbundgruppen e.V., Deutscher Fachverlag: Frankfurt/Main, 55-79.

Star Alliance (1999) *Joint Business Plan 2000-2004*.

Backhaus, K.; Piltz, K. (1990) Strategische Allianzen – eine neue Form kooperativen Wettbewerbs? In: Backhaus, K.; Piltz, K. (Hrsg.) *Strategische Allianzen*. ZfbF-Sonderheft 27, Verlags-Gruppe Handelsblatt: Düsseldorf, 1-11.

Backhaus, K.; Plinke, W. (1990) Strategische Allianzen als Antwort auf veränderte Wettbewerbsstrukturen. In: Backhaus, K.; Piltz, K. (Hrsg.) *Strategische Allianzen*. ZfbF-Sonderheft 27, Verlags-Gruppe Handelsblatt: Düsseldorf, 21-30.

Bain, J.S. (1959) *Industrial Organization*. 1st ed., Wiley: New York.

Beamish, P.W. (1997) Licensing. In: Beamish, P.W.; Morrison, A.; Rosenzweig, P.M. (Hrsg.) *International Management. Text and Cases*. 3rd ed., Irwin: Homewood/IL/USA, 107-113.

Bergius, M. (1997) Die EU-Kommission hat bei Luftfahrt-Verhandlungen mit den USA einen schweren Stand. Dunkle Wolken am offenen Himmel. *Handelsblatt* (42) 28.02.1997, 2.

Bleicher, K. (1992) Der Strategie-, Struktur- und Kulturfit Strategischer Allianzen als Erfolgsfaktor. In: Bronder, C.; Pritzl, R. (Hrsg.): *Wegweiser für strategische Allianzen: Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen*. Frankfurt/Main, 267ff.

Bleicher, K.; Hermann, J. (1991) Joint-Venture-Management: Erweiterung des eigenen strategischen Aktionsradius. In: *Entwicklungstendenzen im Management*. Bd. 6, Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft und Steuern GmbH und Verlag Neue Zürcher Zeitung: Zürich, 20f.

Brändle, S. (1999) Wer die Wahl hat, hat die Qual. *DER STANDARD*. 08.09.1999, 2.

- Bronder, C. (1993a) *Kooperationsmanagement: Unternehmensdynamik durch Strategische Allianzen*. 1. Aufl., Campus: Frankfurt/Main.
- Bronder, C. (1993b) Was einer Kooperation den Erfolg sichert. In: *Harvard Business Manager*. Heft 1/1993, 21ff.
- Bronder, C.; Pritzl, R. (1992) Ein konzeptioneller Ansatz zur Gestaltung und Entwicklung strategischer Allianzen. In: Bronder, C.; Pritzl, R. (Hrsg.) *Wegweiser für strategische Allianzen: Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen*. Frankfurt/Main, 19ff.
- Büchel, B.; Prange, C.; Probst, G.; Rüling, C.-C. (1997) *Joint Venture-Management: Aus Kooperationen lernen*. Paul Haupt: Bern.
- Button, K. J.; Haynes, K. E.; Stough, R. (1998) *Flying into the Future – Air Transport Policy in the European Union*. 1. Aufl., Edward Elgar Publishing: Cheltenham (UK) and Northampton/Mass/USA.
- Coase, R. H. (1937) The Nature of the Firm. In: *Economica*. Vol. 4, November 1937, 386-405.
- Davoras, H. (1999) Austrian Airlines und ihre Partner Lauda Air und Tyrolean Airways werden Mitglied im weltumspannenden Flugverbund Star Alliance. *Austrian Airlines Pressemitteilung*.
- Delta Air Lines (1997) *Alliance Marketing*.
- Doganis, R. (1995) *Flying off course*. 3rd ed., Routledge: London.
- Doganis, R. (2001) *The Airline Business in the Twenty-first Century*. 1. Aufl., Routledge: London.
- Duden (1976) *Das große Wörterbuch der deutschen Sprache in sechs Bänden*. Bd. 1: A-Ci, hrsg u bearb vom Wissenschaftl. Rat u. d. Mitarb. d. Dudenred. unter Leitung von Günther Drosdowski
- Egloff, E. (2000) *management&training* (12), 12-14.
- Feistachen, H.-E. (1993) LUFTFAHRT / Fusion Swissair, KLM, SAS, AUA. Angst vor Ausverkauf. *Handelsblatt* (101) 27.05.1993, 21.
- Flottau, J. (2001) American verleiht sich endgültig TWA ein. *Financial Times Deutschland* 10.04.2001, 7.
- Gabler (1997) *Wirtschaftslexikon*. 14. Aufl., Gabler: Wiesbaden, 3634.
- Gahl, A. (1990) *Die Konzeption strategischer Allianzen*. 1. Aufl., Duncker & Humboldt: Berlin.
- Gallacher, J. (1999) Circling the Globe. *Airline Business* 15 (7), 34-36.
- Gälweiler, A. (1990) *Strategische Unternehmensführung*. Campus: Frankfurt.

- Gröner, H.; Knorr, A. (1997) Wettbewerbsprobleme im europäischen Luftverkehr. In: Kruse, J.; Stockmann, K.; Vollmer, L. (Hrsg.) *Wettbewerbspolitik im Spannungsfeld nationaler und internationaler Kartellrechtsordnungen*. Festschrift für Ingo Schmidt zum 65. Geburtstag Baden-Baden, 305-322.
- Gruber, M.; Harhoff, D. (2002) *Generierung und nachhaltige Sicherung komparativer Wettbewerbsvorteile*. Auszug aus: Hommel, U.; Knecht, T.; (Hrsg.), Wertorientiertes Start-up Management, forthcoming 2002, ODEON Center for Entrepreneurship/Institut für Innovationsforschung und Technologiemanagement, Ludwig-Maximilians-Universität: München.
- Hammes, W. (1994) *Strategische Allianzen als Instrument der strategischen Unternehmensführung*. Gabler: Wiesbaden.
- Hanlon, J. P. (1996) *Global Airlines: Competition in a transnational industry*. 1. Aufl., Butterworth-Heinemann Ltd.: Oxford.
- Hansen, H.-C. (1995) Zur Kooperation Lufthansa/SAS. Enge Allianz. *Handelsblatt* (091) 11.05.1995, 14.
- Harrigan, K.R. (1988) Strategic Alliances and Parameter Asymmetries. In: *Management International Review*. 28(4), Gabler: Wiesbaden, 53-72.
- Hill, C.W.L; Jones, G.R. (1995) *Strategic Management – An Integrated Approach*. 3rd ed., Houghton Mifflin Co., 224-254.
- Hill, M. (1993) ALCAZAR / Langer Weg zur Euro-Airline. Proteste und Dementis. *Handelsblatt* (140) 23.07.1993, 14.
- Höfer, S. (1997) *Strategische Allianzen und Spieltheorie: Analyse des Bildungsprozesses strategischer Allianzen und planungsunterstützender Einsatzmöglichkeiten der Theorie der strategischen Spiele*. Josef Eul: Köln.
- Hungenberg, H.; Wulf T.; Maack B. (2003) Erfolgsmessung in strategischen Allianzen - Ein Ansatz zur aktivitätsbasierten Erfolgsmessung, illustriert am Beispiel einer Luftverkehrsallianz. In: Hahn, D.; Hungenberg, H. (Hrsg.) *IUP-Arbeitspapier*. 03-01, Gießen, 6.
- Keller, M. (2004) *Management und Gestaltung von Strategischen Allianzen unter besonderer Berücksichtigung der Funktionen und der Architektur von Anreiz- und Management-Development-Systemen*. Dissertation, Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik, Hamburg.
- Kern, A. (2006) *Deregulierung des Luftverkehrs in den USA und Europa*. Studienarbeit. 1. Aufl., Grin: München.
- Kiani-Kress, R. (2000) Zurück ins Börserl – Der Wechsel von Austrian Airlines in die Star Alliance war das anspruchsvollste Projekt der Flugbranche. *Wirtschaftswoche* (15) 06.04.2000, 140-142.

- Klußmann, N.; Malik, A. (2012) *Lexikon der Luftfahrt*. 3. Aufl., Springer: Heidelberg.
- Kolf, F. (1999) Allianzen in der Luft bringen Gewinn. *Handelsblatt* (118) 23.06.1999, 2.
- Kolf, F. (1997) Gemeinsam Gewinn einfliegen. *Handelsblatt* (203) 23.10.1997, 2.
- Kommission der europäischen Gemeinschaften (1998/1) *Vorschlag für eine Verordnung (EG) des Rates zur Änderung der Verordnung Nr. 19/65/EWG über die Anwendung von Artikel 85 Absatz 3 des Vertrages auf Gruppen von Vereinbarungen und aufeinander abgestimmten Verhaltensweisen*. KOM (1998) 546 endg. vom 30.09.1998, Brüssel.
- Kommission der europäischen Gemeinschaften (1998/2) *Mitteilung der Kommission über die Anwendung der Wettbewerbsregeln auf vertikale Beschränkungen*. KOM (1998) 544 endg. vom 30.09.1998, Brüssel.
- Kommission der europäischen Gemeinschaften (2002/1) *Fluggesellschaften: Einstellung des Wettbewerbsverfahrens gegen Star-Allianz und Wings-Allianz*. *Presse-Mitteilung*. Nr. IP/02/1569, 29.10.2002, Brüssel.
- Littek, F. (1997) Luftverkehr: Zukunftssicherung durch internationale Allianzen. In: *Internationales Verkehrswesen*. 49 (9), DVV Media Group/ Eurailpress: Hamburg, 452-454.
- Loitlsberger, E. (1990) *Grundriss der Betriebswirtschaftslehre für Juristen*. Manz: Wien.
- Lutz, V. (1993) *Horizontale Strategische Allianzen – Ansatzpunkte zu ihrer Institutionalisierung*. Steuer- u. Wirtschaftsverlag: Hamburg.
- Magenschab, H. (2008) Austrian Airlines, eine Erfolgsgeschichte. *Skylines Das Bordmagazin der Austrian Airlines Group*. Skylines Special (2).
- Malanik, P. (1999) Strategische Allianz statt Fusion. In: Faller, P. (Hrsg.) *Strategische Allianzen im Bereich Transport-Verkehr-Logistik*. Bergisch Glattbach, 1-15.
- Malanik, P. (2000) Luftverkehr und Europäische Verkehrspolitik. In: Professoren des Instituts für Transportwirtschaft und Logistik (Hrsg.) *Schriftreihe des Instituts für Transportwirtschaft und Logistik*. Institut für Transportwirtschaft, Wirtschaftsuniversität Wien: Wien.
- Maurer, P. (2002) *Luftverkehrsmanagement: Basiswissen*. 2. Aufl., Oldenbourg: München, Wien.
- Meffert, H.; Bruhn, M. (1997) *Dienstleistungsmarketing: Grundlagen-Konzepte-Methoden (Mit Fallbeispielen)*. 2. Aufl., Gabler: Wiesbaden.
- Mensen, H. (2003) *Handbuch der Luftfahrt*. Springer: Berlin.

Müller-Stewens, G.; Hillig, A. (1992) Motive zur Bildung strategischer Allianzen. In: Bronder, C.; Pritzl, R. (Hrsg.): *Wegweiser für strategische Allianzen: Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen*. Frankfurt/Main, 78-99.

Netzer, F. (1999) *Strategische Allianzen im Luftverkehr: nachfrageorientierte Problemfelder ihrer Gestaltung*. Frankfurt.

o.V. (1993) AUSTRIAN AIRLINES / Die Angst vor der endgültigen Entscheidung. Alcazar oder Lufthansa - eines der Tickets muss bis Ende September gelöst werden. *Handelsblatt* (178) 15.09.1993, 23.

o.V. (1993a) LUFTFAHRT / KLM lässt SAS, Swissair und Aua abblitzen - Lufthansa "gesprächsbereit". Alcazar-Fusion scheitert am Streit über den künftigen US-Partner. *Handelsblatt* (225) 22.11.1993, 1.

o.V. (1993b) LUFTVERKEHR / Allianz KLM, SAS, Swissair und Austrian. Studie: „Von Grund auf neu.“ *Handelsblatt* (081) 28.04.1993, 20.

o.V. (1993c) Nach Alcazar neue Formation am Luftfahrt-Himmel. Eine Nummer kleiner. *Handelsblatt* (226) 23.11.1993, 2.

o.V. (1993d) SAS / Bei der skandinavischen Airline ist jeder zehnte Arbeitsplatz bedroht. Die Alcazar-Fusion kann keine weiteren Verzögerungen mehr vertragen. *Handelsblatt* (220) 12.11.1993, 23.

o.V. (1993e) SWISSAIR. Fortschritte beim Projekt Alcazar. *Handelsblatt* (178) 15.09.1993, 23.

o.V. (1993f) SWISSAIR / Zusammenschluss bringt Ertragsverbesserung. Noch offene Fragen bei Alcazar-Verhandlungen. *Handelsblatt* (191) 04.10.1993, 21.

o.V. (1994) AUSTRIAN AIRLINES AG / Rekordverlust von 737 Mill. oeS im Jahr 1993. Trotz gestiegenem Verkehrsaufkommen haben sich die Einnahmen reduziert. *Handelsblatt* (075) 19.04.1994, 18.

o.V. (1995) AUSTRIAN AIRLINES / Entscheidung über Fernost-Partner Ende des Monats. 1995 soll Gewinn eingeflogen werden. *Handelsblatt* (046) 06.03.1995, 19.

o.V. (1995a) LUFTVERKEHR / Delta-Kooperation. Schritt zum "Open Sky". *Handelsblatt* (175) 11.09.1995, 20.

o.V. (1996) *Geschäftsbericht*. Austrian Airlines Group.

o.V. (1996a) Luftverkehr. Brüssel prüft Abkommen. *Handelsblatt* (126) 03.07.1996, 15.

o.V. (1998) *Geschäftsbericht*. Austrian Airlines Group.

- o.V. (1998a) Goldenes Jubiläum am Himmel – 50 Jahre Erstflug Austrian Airlines. *TAI- Tourismuswirtschaft Austria & International*, 31.03.2008, Sonderausgabe zum 50. Jahrestag des Erstfluges der Austrian Airlines, 16-19.
- o.V. (1998b) Stronger Together. *Austrian Airlines News, Special Edition - Company Meeting 1998*, 11-12.
- o.V. (1999) Air France wirbt um Austrian Airlines. *Handelsblatt* (177) 14.09.1999, 14.
- o.V. (1999a) *Geschäftsbericht*. Austrian Airlines Group.
- o.V. (1999b) Zur Sache Herr Direktor. *Austrian Airlines Vorstandsinfos*. 23.09.1999.
- o.V. (2000) Es ist vollbracht. *traveller* 6.4.2000, 2.
- o.V. (2000a) Fliegender Wechsel: In 180 Tagen zum „Star“. *Die Presse* 8.4.2000, 60.
- o.V. (2008) Austrian Airlines – eine Erfolgsgeschichte. *Skylines – Das Jubiläumsheft der Austrian Airlines Group*, 10-30.
- o.V. (2008a) *Sieben auf einen Streich*. We - Mitarbeitermagazin der Austrian Airlines Group (02), 54.
- o.V. (2011) *In Focus 2011 – An Annual Review of Star Alliance Products and Benefits*. Star Alliance.
- Ohmae, K. (1990) *The Borderless World: Power and Strategy in the Interlinked Economy*. (rev. Edition), Harper business: New York.
- Oum, T.H.; Park, J.-H. (1997) Airline Alliances: Current Status, Policy Issues and Future Directions. *Journal of Air Transport Management* 3 (3), 133-144.
- Paflik, P.(2001) Austrian Airlines Group – Ein Jahr Star Alliance. *Austrian Airlines News*, 4-8.
- Park, J.H. (1997) The Effects of Airline Alliances on Markets and Economic Welfare. *Transportation Research (= The Logistic and Transportation Review)* 33 (3), 181-195.
- Picot, A. (1991) Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF)* 43 (4), Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH: Düsseldorf, 336-357.
- Picot, A. (1993) Transaktionskostenansatz, In: Wittmann, W. (Hrsg.) *Handbuch der Betriebswirtschaft*. 5. Aufl., Teilband 3, Stuttgart, 270.
- Pokorny, K. (2012) Fit für den Sternenhimmel. *Lufthansa* (1421), IV.

- Pollak, H. (1999) Schubumkehr. Luftfahrt. Der Wechsel zur Star Alliance um die Lufthansa beschert der AUA einen neuen Gegner – die Swissair. Die Schweizer scheiterten in letzter Minute mit einem attraktiven Angebot. *Profil* (39), 79-83.
- Pompl, W. (2002) *Luftfahrt. Eine ökonomische und politische Einführung*. 4. Aufl., Springer: Berlin.
- Poole, R. W. Jr.; Butler, V. (1999) Airline Deregulation: The Unfinished Revolution. In: Edward H. Crane (Hrsg.) *The Cato Review of Business and Government: Regulation*. Vol. 22, No. 1, The Sheridan Press: Hanover/Pennsylvania/USA, 44-51.
- Porter, M.E. (1986) Coalitions and Global Strategy. In: Porter, M.E. (Hrsg.) *Competition in Global Industries*. Boston, 315-327.
- Reiß, W. (1998) *Mikroökonomische Theorie. Historisch fundierte Einführung*. 5.a. Aufl., Oldenbourg: München.
- Ringsletter, M.; Morner, M. (1995) Strategische Allianzen – Ein Ansatz zur Stärkung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit. In H. Corsten und T. Will (Hrsg.) *Unternehmensführung im Wandel: Strategien zur Sicherung des Erfolgspotentials*. W. Kohlhammer: Stuttgart, 92f.
- Schaper-Rinkel, W. (1998) *Akquisitionen und strategische Allianzen: Alternative, externe Wachstumsstrategien*. Deutscher Universitäts-Verlag: Wiesbaden.
- Schmidt, S. (1993) *Strategische Allianzen im Luftverkehr: Erfolgsorientiertes Management europäischer Flug-Carrier*. Bd. 1, Trier.
- Schwamborn, S. (1994) *Strategische Allianzen im internationalen Marketing: Planung und portfolioanalytische Beurteilung*. Dissertation, Deutscher Universitäts-Verlag GmbH: Wiesbaden.
- Sell, A. (1995) Neue Formen internationaler Unternehmenskooperationen und strategischer Allianzen. In: Sell, A. (Hrsg.) *Neue Perspektiven für internationale Unternehmenskooperationen*. Münster, 81-89.
- Skapinker, M. (1999) Like Them Or Not, Groupings Will Survive. *Financial Times*. 06.05.1999, II.
- Stahle, W.H. (1999) *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. 8. überarbeitete Aufl., Vahlen: München.
- Staudt, E.; et al. (1992) *Kooperationshandbuch: ein Leitfaden für die Unternehmenspraxis*. Stuttgart.
- Steininger, A. (1999) *Gestaltungsempfehlungen für Airline Allianzen*. Dissertation, Difo-Druck OHG: Bamberg.
- Sterzenbach, R.; Conrady, R. (2003) *Luftverkehr: Betriebswirtschaftliches Lehr- und Handbuch*. 3. Aufl., Oldenbourg: München.

Strohbach, D. (2007) Wettbewerb im Luftverkehr – Deregulierung und strategische Allianzen. In: Professoren des Instituts für Transportwirtschaft und Logistik (Hrsg.) *Schriftreihe des Instituts für Transportwirtschaft und Logistik*. Nr. 1 (2007 VER), Wirtschaftsuniversität Wien: Wien.

Theuvsen, L. (1997) Interne Organisation und Transaktionskostenansatz. Entwicklungsstand – Weiterführende Überlegungen – Perspektiven. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*. 67 (9), Gabler: Wiesbaden, 971-995.

von Schröder, U. (2002) *Swissair, 1931-2002, Aufstieg, Glanz und Ende einer Airline*. 1. Aufl., Huber: Frauenfeld.

Wilken, D. (1996) Codesharing im Luftverkehr Deutschlands'. *Internationales Verkehrswesen*. Jul-Aug 1996, 25-29.

Williamson, O. E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. The Free Press: New York – London.

Wolf, P. (1989) Die Grundlagen des Wettbewerbs im Luftverkehr, In: Gröner, H. (Hrsg.) *Regulierung und Wettbewerb im europäischen Luftverkehr*. 1. Aufl., Duncker & Humblot: Berlin, 9-11.

Yoshino, M. Y.; Ragan U. S. (1995) *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization*. Harvard Business School Press: Boston.

Internet

ARD, *Fusion zur größten Fluggesellschaft der Welt*.

<http://www.tagesschau.de/wirtschaft/deltanorthwest12.html>

[Zugriff 18.07.2008].

Austrian Airlines,

90er Jahre – Gegenwart. <http://www.aua.com/de/deu/austrian/history/90/>

[Zugriff 15.11.2008].

Aktionärsstruktur.

http://www.austrianairlines.ag/InvestorRelations/CompanyShare/ShareholderStructure.aspx?sc_lang=de [Zugriff 04.05.2012].

Austrian Airlines bauen österreichische Luftfahrt-Allianz weiter aus.

<http://www.aua.com/at/deu/Austrian/news/Press+Archive/default.htm?artGuid={F0ED1222-1BE5-40D8-B9DE-AFD4DDD3708A}> [Zugriff 13.08.2008].

Verkehrszahlen.

http://www.austrianairlines.ag/InvestorRelations/FinancialReports/TrafficResults.aspx?sc_lang=de# [Zugriff 05.08.2012].

Bloomberg Businessweek,
Airline Deregulation, Revisited. Posted on January 20, 2011,
<http://www.businessweek.com/stories/2011-01-20/airline-deregulation-revisitedbusinessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice>
[Zugriff 22.08.2012].

Bundesministerium für Finanzen, Rechnungshof, Bund 2007/11 – *Austrian Airlines Österreichische Luftverkehrs-Aktiengesellschaft.*
http://www.rechnungshof.gv.at/fileadmin/downloads/Teilberichte/Bund/Bund_2007_11/Bund_2007_11_1.pdf [Zugriff am 20.05.2012].

DiePresse.com,
AUA-Verkauf besiegelt: Kranich soll Flügel verleihen. 05.12.2008, 17:48,
http://diepresse.com/home/wirtschaft/economist/435595/AUAVerkauf-besiegelt_Kranich-soll-Fluegel-verleihen [Zugriff 01.08.2012].

Europäisches Parlament,
4.5.5. Luftverkehr: Zugang zum Markt,
http://www.europarl.europa.eu/factsheets/4_5_5_de.htm
[Zugriff 26.07.2012].

Ja zu Open Sky-Abkommen zwischen EU und USA. Pressemitteilung, Verkehr vom 11.10.2007, 11:51, Plenartagung,
<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+IMPRESS+20071008IPR11358+0+DOC+XML+V0//DE> [Zugriff 31.05.2012].

Finanzen.net,
ROUNDUP Delta und Northwest lassen im September über Fusion abstimmen. Wirtschaftsartikel vom 15.04.2008, http://www.finanzen.net/nachricht/ROUNDUP_Delta_und_Northwest_lassen_im_September_ueber_Fusion_abstimmen_752508 [Zugriff 10.06.2012].
Neuer Luftfahrt-Riese: Fusionierte Delta und Northwest starten durch. Wirtschaftsartikel vom 30.10.2008,
http://www.finanzen.net/nachricht/Neuer_Luftfahrt_Riese_Fusionierte_Delta_und_Northwest_starten_durch_802213 [Zugriff 10.06.2012].

Franchise-net, *Regionalflieger profitieren vom Namen Lufthansa,*
<http://www.franchise-net.at/AT/Informationen/News-Archiv/Archiv-2000/E2968.htm> [Zugriff 12.09.2009].

Frankfurter Allgemeine online,
Luftverkehr, Das Ende des Haus-und-Hof-Geschäfts,
(Quelle: noa., F.A.Z., 22.11.2005, Nr. 0 / Seite 13),
<http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wirtschaftspolitik/luftverkehr-das-ende-des-haus-und-hof-geschaefts-1233239.html> [Zugriff 2.8.2012].

Gabler Wirtschaftslexikon, *Kabotage,*
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/79183/kabotage-v5.html>
[Zugriff 16.08.2012].

IATA,

Fact Sheet: Industry Statistics JUN2012.

http://www.iata.org/pressroom/facts_figures/fact_sheets/Documents/industry-facts.pdf [Zugriff 01.08.2012].

History, The Founding of IATA. <http://www.iata.org/about/history.htm>
[Zugriff 25.06.2012].

Pearce B., Industry Outlook June 2012.

<http://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/Industry-Outlook-Presentation-Jun2012.pdf> [Zugriff 01.08.2012].

Passenger – Coding Services.

<http://www.iata.org/whatwedo/passenger/Pages/coding.aspx>
[Zugriff 07.07.2012].

ICAO,

Convention on International Civil Aviation.

http://www.icao.int/publications/Documents/7300_orig.pdf
[Zugriff 13.08.2012].

Freedoms Of The Air.

http://legacy.icao.int/icao/en/trivia/freedoms_air.htm
[Zugriff 21.08.2012].

Convention on International Civil Aviation – Doc.

<http://www.icao.int/publications/Pages/doc7300.aspx>
[Zugriff 13.08.2012].

Strategic Objectives of ICAO.

http://legacy.icao.int/icao/en/strategic_objectives.htm
[Zugriff 05.06.2012].

Jud, M., *Das Swissair-Debakel.* <http://chronik.geschichte-schweiz.ch/swissair-debakel-grounding.html> [Zugriff 04.05.2012]

Lufthansa, *Lufthansa Regional - Vorteile eines starken Verbundes.*

<http://konzern.lufthansa.com/allianzen/lufthansa-regional.html>
[Zugriff 05.08.2012].

o.V., *Globale Allianzen.* www.sphynx.de/html/allianzen.html,
[Zugriff 27.07.2012].

o.V., <http://www.geocities.com/kurtjost1/swissair.htm>
[Zugriff 09.10.2007].

oneworld,

An introduction to oneworld: The alliance that revolves around you.

Factsheet vom 01.05.2012,

<http://www.oneworld.com/content/factsheet/2012-05-01%20Introduction%20to%20oneworld.pdf> [Zugriff 25.08.2012].

oneworld at a glance. *Factsheet,*

<http://de.oneworld.com/news-information/oneworld-fact-sheets/oneworld-at-a-glance/> [Zugriff 25.08.2012].

Vorstellung von **oneworld** – Ihrer ganz persönlichen Allianz. Factsheet vom 01.05.2012, <http://www.oneworld.com/content/factsheet/2012-05-01%20Introduction%20to%20oneworld.pdf> [Zugriff 25.08.2012].

Radio Ö1, *Die AUA startet zur Star Alliance mit der Lufthansa*. Ö1 Kurznachricht vom 27.09.1999, <http://www.oe-journal.at/Kurznachrichten/nr270999.htm> [Zugriff 13.05.2012].

Skyteam,

Das SkyTeam – Geschichte. <http://www.skyteam.com/de/About-us/Unternehmen/History/> [Zugriff 19.07.2012].

Das SkyTeam – Geschichte 2000. <http://www.skyteam.com/de/About-us/Unternehmen/History/2000/> [Zugriff 19.07.2012].

Das SkyTeam – Geschichte 2003. <http://www.skyteam.com/About-us/Unternehmen/History/2003/> [Zugriff 19.07.2012].

SkyTeam-Datenblatt. Factsheet,

http://static.skyteam.com/Global/Press/Facts%20and%20figures/2012%20Fact%20Sheet%20SkyTeam%20August_FINAL%20FINAL.pdf
[Zugriff 31.08.2012].

Unternehmen. <http://www.skyteam.com/de/About-us/Unternehmen/>
[Zugriff 31.08.2012].

Star Alliance,

A Chronological History.

[http://www.staralliance.com/assets/doc/en/about/member-airlines/pdf/Star Alliance Chronological May2012.pdf](http://www.staralliance.com/assets/doc/en/about/member-airlines/pdf/Star_Alliance_Chronological_May2012.pdf)
[Zugriff 05.08.2012].

Auszeichnungen.

<http://www.staralliance.com/en/about/organisation/recognitions/>
[Zugriff 05.08.2012].

Facts and Figures 2010. <http://www.staralliance.com/de/about/airlines/>
[Zugriff 08.08.2011].

Facts and Figures June 2012.

<http://www.staralliance.com/assets/doc/en/about/member-airlines/pdf/Star%20Alliance%20Facts%20and%20Figures%20June%202012.pdf> [Zugriff 05.08.2012].

Star Backgrounder History. http://www.staralliance.com/en/press/facts_figures/index.html [Zugriff 24.10.2007].

Star Alliance Statistics.

http://www.staralliance.com/en/about/member_airlines/
[Zugriff 05.08.2012].

Süddeutsche Zeitung,

Oldag, A., *Nach jahrelangen Verhandlungen – Europa und USA*

liberalisieren Flugverkehr. Artikel vom 20.11.2005, 18:03,

<http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/nach-jahrelangen-verhandlungen-europa-und-usa-liberalisieren-flugverkehr-1.907246> [Zugriff 31.07.2012].

Wikipedia,
Airline deregulation.
http://en.wikipedia.org/wiki/Airline_deregulation [Zugriff 21.08.2012].
Airline Deregulation Act.
http://en.wikipedia.org/wiki/Airline_Deregulation_Act [Zugriff 17.07.2012].
Dimensionen der Globalisierung.
<http://de.wikipedia.org/wiki/Globalisierung> [Zugriff 10.05.2012].
Qualiflyer Group. http://de.wikipedia.org/wiki/Qualiflyer_Allianz
[Zugriff 09.07.2012].
Team Lufthansa. http://en.wikipedia.org/wiki/Team_Lufthansa
[Zugriff 10.05.2012].

Zeit online,
Flottau, J., *Luftfahrt: Hochzeiten ohne Liebe*. Artikel vom 09.10.2003,
14:00, <http://www.zeit.de/2003/42/Luftfahrt> [Zugriff 25.05.2012].
Loppow, B., *Die Liberalisierung des europäischen Luftmarktes: Was sind
die Folgen?* Artikel vom 28.03.1997, 13:00,
<http://www.zeit.de/1997/14/opensky.txt.19970328.xml>
[Zugriff 02.08.2012].
Spaeth, A., *Der befreite Himmel*. Artikel vom 30.03.2008, 14:51,
<http://www.zeit.de/2008/14/OpenSky> [Zugriff 30.05.2012].

Interviews, eMails, Präsentationen und Vorträge

Albrecht, J. (2010) *Star Alliance Presentation. Announcing Ethiopian Airlines As A Future Member Of Star Alliance*. Präsentation Jaan Albrecht, CEO Star Alliance, 29.09.2010.

Davoras, H. (1999) *Aktuelles Interview mit den Austrian Airlines Vorstand zum Thema der Allianz- / Kooperationspolitik der Austrian Airlines Group*. Interview mit Dr. Herbert Bammer und KR Mario Rehulka, Vorstandsdirektoren der Austrian Airlines Group, Wien, Juni 1999

Breitwieser, J. (2000) *„All Systems go“ für IT-Migration bei STAR 2000*, Interview mit Susanne Ebel, Leiterin STAR 2000 lufthansaseitig, Frankfurt, Januar 2000.

Kleinlercher, B. (2006) *Kooperationen von Austrian Airlines*. Gespräch mit Rupert Reisch, ehem. Pressesprecher Austrian Airlines, Wien, Juni 2006.

Kleinlercher, B (2012) *Austrian Airlines und die Star Alliance – kurzer Rück- und Ausblick.*, eMail-Korrespondenz und persönliches Gespräch mit Jaan Albrecht, ehem. CEO der Star Alliance und amtierender CEO der Austrian Airlines

Saunders, P. (2006) *Star Alliance Presentation*. Präsentation Philip Saunders, VP Commercial, Star Alliance Services GmbH, Istanbul, 09.12.2006

Weber, J. (1999) *Durch strategische Allianzen im Wettbewerb bestehen*. Vortrag Dipl.-Ing. Jürgen Weber, Vorstandsvorsitzender und CEO der Deutschen Lufthansa AG, 6. Frankfurter Symposium Passage, Frankfurt, 1999.

Weber, J. (2001) *Virtuous Virtuality - Airline Alliances in Practice And Other Current Aviation Issues*. Vortrag von Dr. Dipl.-Ing. Jürgen Weber, Vorstandsvorsitzender und CEO der Deutschen Lufthansa AG, MIT Boston Mass., 2001.

Zolles, H. (1999) *Marketing und Werbung bei Austrian Airlines*“ Vortrag Dr. Helmut Zolles, ehem. Bereichsleiter der Abteilung Werbung und Kundendienste der Austrian Airlines, Wien, 01.03.1999

Anhang

Abstract – German

Diese Arbeit gibt einen generellen Überblick über Kooperationen im Bereich des internationalen linienmäßigen Personenluftverkehrs in den Märkten Europa und Nordamerika, sowie ihre Entstehung als Antwort auf die Globalisierung und Liberalisierung der Märkte. Vor allem über das Wesen und die Dynamik, sowie die Umstände, die zum Entstehen strategischer Allianzen beigetragen haben, wird ein Abriss gegeben. Nach der Abgrenzung des Begriffs zu anderen Kooperationsformen in der Wirtschaft wird näher auf Methoden der Zusammenarbeit in der Luftfahrt eingegangen, mit Hauptaugenmerk auf strategische Allianzen, der am häufigsten gewählten Kooperationsform in dieser Branche. Da es keine eigene Strategie der strategischen Allianz gibt, an der sich Unternehmen bei der Evaluierung dieser Art der Kooperation orientieren könnten, werden einige andere theoretische Ansätze vorgestellt, die zur Erklärung und Gestaltung herangezogen werden können. Die genauere Betrachtung der Gründe ihrer Entstehung leitet in eine Gegenüberstellung der derzeit bestehenden drei großen, weltweit agierenden Luftverkehrsallianzen, **oneworld**, SkyTeam und Star Alliance über. Anschließend widmet sich diese Arbeit der österreichische Fluggesellschaft Austrian Airlines, wie sie sich von ihren Anfängen an über die letzten Jahrzehnte durch Kooperationen und die Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Bündnissen in der Luftfahrtindustrie entwickelt haben. Ein Teil der Arbeit befasst sich mit dem ersten Allianzenwechsel der Luftfahrtgeschichte – dem Ausstieg der Austrian Airlines aus der Qualiflyer Group rund um Swissair, zur ersten wirklich globalen Allianz, der Star Alliance. Es wird dargelegt, wieso der Wechsel nötig war, welche anderen Optionen offen standen und welche Überlegungen angestellt wurden, um das beste Umfeld für eine erfolgreiche Zukunft zu finden.

Ziel der Arbeit ist zu zeigen, dass Austrian Airlines in der Luftfahrtbranche zumeist zu den Pionieren gehörten und sich den wechselnden Marktanforderungen trotz staatlicher Mitbestimmung bestmöglich angepasst haben.

Abstract – English

This thesis gives the reader a general overview on cooperations in international scheduled air transportation focusing on the markets Europe and North America and their development as a response to globalization in the economy and deregulation of the airline industry. The term strategic alliance is defined and put into relation to other forms of cooperation in the economy and special methods of collaboration in the airline business with a more detailed view on strategic alliances as being the main form of doing joint business between airlines. In literature no strategy of strategic alliance exists as such and therefore it is necessary to use other economic theories to evaluate, explain and build an alliance between two or more partners. In the airline business deregulation and liberalization of the markets led to drastic changes of the environment which caused airlines to join together in alliances, currently being three large systems operating worldwide: **oneworld**, SkyTeam and Star Alliance. These are described in some detail and compared with each other. One of the first airlines being involved in airline cooperations was the Austrian carrier Austrian Airlines. Here is shown how these cooperations began, progressed over passed decades and influenced the economic development of Austrian Airlines, especially focusing on the carrier's transfer from the Qualiflyer Group built around Swissair to the first truly global alliance, the Star Alliance of Air Canada, Lufthansa, SAS, Thai Airways und United Airlines. The airline's reasons for the change, the advantages and disadvantages of the other options and the assessment to decide for the best long-term partnership with the most prospective future are laid out.

It is to show that Austrian Airlines mostly pioneered in what they did and that they well adapted to changing market conditions besides being government owned and steered for a long time.

Lebenslauf: BARBARA KLEINLERCHER



ZUR PERSON

GEBOREN: in Wien
WOHNHAFT: in Wien

AUSBILDUNG

	Studium Internationale Betriebswirtschaft	BWZ/Wien
	Diplomarbeit: Flugallianzen als Antwort auf die Veränderungen der Marktgegebenheiten anhand von Austrian Airlines	
	Vertiefung I: Personalwirtschaft, Unternehmensführung	
	Vertiefung II: Öffentliche Wirtschaft & Verwaltung	
Auslandssemester	London School of Economics (LSE)	London/GB
	International Economics, Industrial Organization	
Auslandssemester	University of California Los Angeles	Los Angeles/USA
	Macro Economic Theory, Micro Economic Theory	
Auslandsjahr	Eisenhower High School	Decatur/USA
	Auslandsschuljahr, Abschlussdiplom mit Auszeichnung	
	Mitglied der National Honor Society (NHS)	
	Schulausbildung in der kath. Privatschule St. Ursula	Wien
	Matura im neusprachlichen Zweig	

BERUFSERFAHRUNG

Sep. 2010 – present	Marketing Manager	Austrian Airlines/Wien
	Intercontinental and South Eastern Europe	
Feb. 2009 – Sep. 2010	Marketing Manager	Austrian Airlines/Wien
	Intercontinental and Middle East	
Apr. 2003 – Feb. 2009	Market Communication Executive	Austrian Airlines/Wien
	Intercontinental and Western Europe	
Aug. 2001 – Apr. 2003	Advertising Executive Eastern Europe	Austrian Airlines/Wien
Apr. 1999 – Aug. 2001	Supervisor/Teamleader Ground Crew	Austrian Airlines/Wien
Mär. 1996 – Apr. 1999	Junior Ground Crew	Austrian Airlines/Wien
Okt. 1994 – Dez. 1995	Office Manager	Elkotech Sicherheitstechnik Ges.m.b.H./Wien
Jul. 1993 – Aug. 1994	Kfm. Angestellte	Ziviltechnikbüro DI Norbert Drexler/Wien
Okt. 1992 – Jun. 1993	Kfm. Angestellte	Zuckermann Industrieanlagen Ges.m.b.H./Wien
Okt. 1991 – Sep. 1992	Sekretariat	Profilstahl Ges.m.b.H./Wien
Sep. 1991 – Aug. 1993	Freiwilligenarbeit	American Field Service/Wien
Aug. 1987 – Sep. 1992	div. Ferialjobs	Wien

HOBBIES/ÜBERFACHLICHES

Sport, Filme, Lesen, Reisen, Fotografie
Stv. Sektionsleiterin Wintersport im Austrian Airlines Sportclub
Teamchefin des Austrian Airlines Skiteams

Résumé: BARBARA KLEINLERCHER



PERSONAL DETAILS

BORN: in Vienna

RESIDENT: Vienna • Austria

EDUCATION

University degree in International Business Administration

Vienna/Austria

- thesis: Strategic Alliances of Austrian Airlines with Special Reference to Scheduled Air Services as a result of Changes in the Economic Environment
- major I: human resource management, international management
- major II: public utility management

term abroad

London School of Economics (LSE)

London/GBR

- International Economics, Industrial Organization

term abroad

University of California Los Angeles

Los Angeles/USA

- macro economic theory, micro economic theory

year abroad

Eisenhower High School

Decatur/USA

- member of the National Honor Society (NHS)
- diploma with distinction

Private School St. Ursula

Vienna/Austria

- diploma „Matura“ in language specialization

WORK EXPERIENCE

Sep. 2010 - present

**Marketing Manager
Intercontinental and South Eastern Europe**

Austrian Airlines/Vienna

Feb. 2009 – Sep. 2010

**Marketing Manager
Intercontinental and Middle East**

Austrian Airlines/Vienna

Aug. 2003 – Feb. 2009

**Market Communication Executive
Intercontinental and Western Europe**

Austrian Airlines/Vienna

Aug. 2001 – Apr. 2003

Advertising Executive Eastern Europe

Austrian Airlines/Vienna

Apr. 1999 – Aug. 2001

Supervisor/Teamleader Ground Crew

Austrian Airlines/Vienna

Mar. 1996 – Apr. 1999

Junior Ground Crew

Austrian Airlines/Vienna

Oct. 1994 – Dec. 1995

office manager

Elkotech Sicherheitstechnik Ges.m.b.H./Vienna

Jul. 1993 – Aug. 1994

office employee

Ziviltechnikbüro DI Norbert Drexler/Vienna

Oct. 1992 – Jun. 1993

employee

Zuckermann Industrieanlagen Ges.m.b.H./Vienna

Oct. 1991 – Sep. 1992

management assistant

Profilstahl Ges.m.b.H./Vienna

Sep. 1991 – Aug. 1993

volunteer work

American Field Service/Vienna

Jul. 1987 - Sep. 1992

internships

Vienna

INTERESTS/ ADDITIONAL COMMITMENTS

sports (beachvolleyball, mountainbiking, inlineskating, skiing, tennis, Yoga, Zumba), movies , reading, traveling (self-organized, worldwide), gardening, photography

Deputy chief of the Austrian Airlines Sportclub – Wintersports

Teamcaptain of the Austrian Airlines Skiteam

n