
Seminararbeit
Konzentration und Wettbewerb
(Industrieökonomie)

Sommersemester 2000

Thema: Zur Bedeutung strategischer Allianzen
„Allianzen im Luftverkehr: Wettbewerbsbeschränkung oder Änderung der
Wettbewerbsstrategie?“

Inhaltsverzeichnis:

| | <u>Seite</u> |
|--|--------------|
| Deckblatt..... | I. |
| Inhaltsverzeichnis..... | II. |
| 1. Einleitung..... | 1 |
| 2. Grundlagen der Betrachtung..... | 2 |
| 2.1 Definitionen..... | 2 |
| 2.1.1 Strategische Allianzen..... | 2 |
| 2.1.2 Luftverkehr..... | 3 |
| 2.1.3 Wettbewerbsbeschränkung..... | 4 |
| 2.1.4 Wettbewerbsstrategien..... | 4 |
| 2.2 Wettbewerbseinträchtigung Strategien, ihre Wirkungen und Identifikation..... | 5 |
| 2.3 Abgrenzung der Märkte im Luftverkehr..... | 6 |
| 2.3.1 Märkte im Luftverkehr..... | 6 |
| 2.3.2 Spezifische Charakteristika im Luftverkehr..... | 6 |
| 2.3.2.1 System der Produktionsfaktoren – Flugplan als Produkt..... | 7 |
| 2.3.2.2 Die Nachfrageseite des Luftverkehrsmarktes..... | 8 |
| 2.3.2.3 Die Angebotsseite des Luftverkehrsmarktes..... | 8 |
| 3. Bestandsaufnahme – die aktuelle Situation..... | 9 |
| 3.1 Allianzen im Luftverkehr..... | 9 |
| 3.2 Stellungnahmen verschiedener Institutionen..... | 11 |
| 3.2.1 Verkehrsministerium..... | 11 |
| 3.2.2 EU Wettbewerbsrecht..... | 12 |
| 3.2.3 OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development..... | 13 |
| 4. Unternehmensstrategien – Wettbewerb..... | 13 |
| 5. Abschließende Bewertung und Empfehlung..... | 15 |
| Anhang A – F..... | III. |
| Literaturverzeichnis..... | IX. |

**Thema: Zur Bedeutung strategischer Allianzen
„Allianzen im Luftverkehr: Wettbewerbsbeschränkung oder
Änderung der Wettbewerbsstrategien?“**

1. Einleitung

Kooperationen zwischen Unternehmungen sind aus dem täglichen Wirtschaftshandeln nicht mehr wegzudenken. Sie dienen dem Ziel der Erhöhung der gemeinsamen ebenso wie der individuellen Wettbewerbsfähigkeit der Beteiligten. Die unterschiedliche Intensität, mit der Kooperationen betrieben werden können, bringt vielfältige betriebswirtschaftliche, makroökonomische, rechtliche und – nicht zuletzt – kartellrechtliche Probleme mit sich.

Eine Handlungsalternative für Unternehmen ist die sogenannte strategische Allianz. Der Charme dieser Kooperationsform liegt aus Sicht der Unternehmungen darin, daß die Beteiligten die Vorteile von Zusammenschlüssen nutzen können, ohne die Nachteile in Kauf nehmen zu müssen.

Aus wettbewerbsrechtlicher Sicht sieht man sich unmittelbar einer ganzen Reihe von Fragen gegenüber: Welche neuartigen Sachverhalte realisieren sich in der Form der Strategischen Allianz? Welche wettbewerblichen Konsequenzen ergeben sich hieraus?

Jährlich werden mehr als 400 strategische Allianzen mit internationalen Dimensionen geschmiedet.¹ Vor dem Hintergrund, daß strategische Allianzen ihren Ursprung in speziellen wirtschaftlichen Veränderungen haben – hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang die Globalisierung des Wettbewerbs und der Wirtschaft – erscheint es angebracht, den Untersuchungsrahmen entsprechend international zu setzen.

Die Triebfeder für Konzentration heute und in absehbarer Zukunft ist die Globalisierung.² Märkte des Luftverkehrs und ihre Teilnehmer stehen im Focus dieser Untersuchung. Weltweit gab es 1996 etwa 1.200 Luftverkehrsgesellschaften, von denen die 250 größten mit internationalem Service etwa US\$ 135 Mrd. erwirtschafteten.³

¹ Vgl. Beeser, S., Strategische Allianzen im EU-Wettbewerbsrecht (Europäisches Wirtschaftsrecht, Bd.9), München 1996, S. 1 und 2.

² Vgl. Freidheim, C., Das Billion-Dollar-Unternehmen : strategische Allianzen als Alternative zur Megafusion, Wiesbaden 1999, S. 103

³ Vgl. Oum, T.: Winning Airlines, Bosten Dordrecht u.a., 2.Aufl, 1999, S.1

Nach der Vorstellung maßgebender Begriffe, Charakteristika und der Abgrenzung der zu betrachtenden Märkte, wird die aktuelle Situation im Luftverkehr dargestellt. Stellungnahmen verschiedener Institutionen werden in die Problematik von Allianzen im Luftverkehr im Hinblick auf Wettbewerbsbeschränkung oder Änderung der Wettbewerbsstrategien einführen. Anhand von verschiedenen Praktiken und unter Beachtung der Besonderheiten im Luftverkehr werden die Wirkungen von strategischen Allianzen auf den Wettbewerb analysiert. Die auftretenden Effekte werden gegenübergestellt und münden in einer zusammenfassenden Empfehlung zur Behandlung strategischer Allianzen im Luftverkehr aus wettbewerbspolitischer Sicht.

2. Grundlagen der Betrachtung

2.1 Definitionen

2.1.1 Strategische Allianzen

Der Begriff „strategische Allianz“ wird in der Literatur nicht eindeutig definiert. Begriffliche Alternativen, die inhaltlich Gleiches beschreiben, sind: strategische Patenschaften, strategische Koalitionen oder strategische Bündnisse. Im folgenden wird für den Begriff strategische Allianz folgende Abgrenzung gewählt:

Der Begriff Allianz wird dabei als Synonym zum Begriff Kooperation betrachtet. Darunter versteht man die vertraglich geregelte Zusammenarbeit von mindestens zwei Unternehmen, wobei sich diese Zusammenarbeit nur auf einen Teilbereich der jeweiligen Unternehmensaktivität bezieht und die Unternehmen in den nicht von der Kooperation betroffenen Bereichen selbständig bleiben.⁴

Es wird zwischen transaktionsbezogenen und strategischen Allianzen basierend auf Engagement (kurzfristig und langfristig) und der Stärke der Verbindung unterschieden.⁵ Die vielfältigen Formen von Allianz sind im Anhang A aufgeführt. Hier werden von ihrer Art langfristige und partiell enge Verbindungen betrachtet.

⁴ Vgl. Morasch, K., Strategische Allianzen : Anreize – Gestaltung – Wirkungen (Wirtschaftswissenschaftliche Beiträge, Bd. 100), Heidelberg 1994, S. 2 und 3

⁵ Vgl. Freidheim, C., Das Billion-Dollar-Unternehmen : strategische Allianzen als Alternative zur Megafusion, Wiesbaden 1999, S. 45

Strategische Allianzen lassen sich zu ihrer Beschreibung durch 6 Merkmale charakterisieren:

- Grundlegende Voraussetzung bei der Konzeption einer strategischen Allianz ist die partielle Zusammenarbeit der Partner, während im übrigen die rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit erhalten bleibt.
- Aus der Kombination von Autonomieverlust und Fortbestehen der Selbständigkeit folgt der hybride Charakter der strategischen Allianz als einer Organisationsform zwischen Markt und Hierarchie, zwischen Kooperation und Konzentration.
- Ein Novum und zugleich Wesensmerkmal der strategischen Allianz ist ihr Einsatz als Mittel der strategischen Unternehmensführung. Sowohl der Wissenstransfer im wettbewerbsrelevanten Bereich als auch die Zukunftsausrichtung des Tätigkeitsfeldes der Allianz sollen als charakteristische Elemente einer strategischen Allianz zugrunde gelegt werden.
- Ein weiteres Merkmal der strategischen Allianz ist ihre flexible Ausgestaltung.
- Nächstens ist die für strategische Allianzen charakteristische Tendenz zur Netzwerkbildung zu nennen, die von wissenschaftlicher und juristischer Seite als wesentliches Merkmal identifiziert wird.
- Internationalität kann für eine Strategische Allianz als typisch angesehen werden, ist aber nicht zwingend erforderlich.⁶

Die hier betrachteten strategischen Allianzen werden auf einer Wirtschaftsstufe, also horizontal gebildet.

2.1.2 Luftverkehr

Unter Verkehrswirtschaft ist die Gesamtheit der Einrichtungen bzw. Elemente und Maßnahmen zur Beförderung von Personen, Gütern und Nachrichten im Raum zu sehen. Der Unterbereich Luftverkehrswirtschaft beinhaltet die Komponenten Luftverkehr, Luftfahrtindustrie und Luftfahrtorganisation.

Mit Luftverkehr wird die Gesamtheit aller Vorgänge, die der Ortsveränderung von Personen, Fracht und Post auf dem Luftweg dienen, bezeichnet. Der Begriff

⁶ Vgl. Beeser, S., Strategische Allianzen im EU-Wettbewerbsrecht (Europäisches Wirtschaftsrecht, Bd.9), München 1996, S. 29 und 30

Luftverkehr schließt alle mit der Ortsveränderung unmittelbar oder mittelbar verbundenen Dienstleistungen mit ein.⁷

Bei Zuhilfenahme von verschiedenen Kriterien (Anhang B), wie Transportgut, geographische Aspekte und Regelmäßigkeit, läßt sich die in dieser Arbeit betrachtete Ausprägung des Luftverkehr auf die Personenbeförderung im interkontinentalen Linienverkehr beschränken.

2.1.3 Wettbewerbsbeschränkung

Wettbewerbesbeschränkung wird als Einschränkung der Wettbewerbsfreiheit interpretiert. Dabei ist unter Einschränkung der Wettbewerbsfreiheit eine unangemessene bzw. unbillige Einengung des Handlungsspielraumes bzw. der Wahlmöglichkeiten von Marktteilnehmern zu verstehen.

In der Systematik der Wettbewerbsbeschränkungen wird unterschieden zwischen natürlichen und künstlichen Wettbewerbsbeschränkungen. Letztgenannte sind in dieser Arbeit von Interesse und gliedern sich in nicht willkürliche und willkürliche.

Willkürliche Beschränkungen des Handlungsspielraumes von Marktteilnehmern sind marktleistungsbedingt, also durch kreatives und adaptives Marktverhalten anderer entstanden. Sie stellen keine Wettbewerbsbeschränkungen dar, da sie wettbewerbsimmanent sind und insoweit nicht als unbillig qualifiziert werden können. Sind sie dagegen nicht leistungsbedingt, so sind sie als unbillige Beschränkungen des Handlungsspielraumes anderer Marktteilnehmer, als Beschränkung ihrer Wettbewerbsfreiheit, als Wettbewerbsbeschränkung, zu bezeichnen.⁸

2.1.4 Wettbewerbsstrategien

Wettbewerbsstrategien sind eine Funktion der Renditeerwartungen für die strategischen Geschäftseinheiten. Die strategischen Geschäftseinheiten sind die Träger der bereichsbezogenen, wettbewerbsorientierten Strategien. Die Bestimmung von

⁷ Vgl. Sterzenbach, R., Luftverkehr : betriebswirtschaftliches Lehr- und Handbuch, 2. Aufl., München, Wien 1999, S. 17

⁸ Herdzina, K., Wettbewerbspolitik, 4. überarb. Aufl., Stuttgart 1993, S. 89 - 94

strategischen Geschäftseinheiten ist die Voraussetzung für eine effektive Formulierung und Durchführung von Wettbewerbsstrategien.

Die Wettbewerbsstrategien sind mit ganz konkreten monetären Zielkriterien konfrontiert, die in ihrer Gesamtheit ein finanzielles Unternehmensgleichgewicht sicherstellen sollen.⁹

Die klare Abgrenzung des relevanten externen Marktes ist eine unumgängliche Voraussetzung einer Strategieerarbeitung für einzelne strategische Geschäftseinheiten.

Das Konzept des Portfolio-Management ist „die Unternehmensanalyse, die gegenwärtige und zukünftige Stärken und Schwächen der Unternehmen bewertet, und die Umweltanalyse, die gegenwärtige und zukünftige Chancen und Risiken der Unternehmensumwelt erfaßt“¹⁰. So wird über eine Vielzahl von Ursache- und Einflußfaktoren das Erfolgspotential abgeschätzt.

Wettbewerbsstrategien dienen der langfristig erfolgreichen Unternehmensführung unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten.

2.2 Wettbewerbsbeeinträchtigende Strategien, ihre Wirkungen und Identifikation

In der Literatur lassen sich viele Klassifizierungen von Wettbewerbsbeschränkungen finden. Geht man tendenziell von der Möglichkeit aus, daß strategische Allianzen neben einer Wettbewerbsstrategieoption auch als Form wettbewerbsbeschränkenden Verhaltens identifiziert werden können, so ist es wichtig verschiedene Gruppen von Wettbewerbsbeschränkungen theoretisch kennenzulernen und anhand von Modellen zu untersuchen und ihre Relevanz zu bewerten.

„Nach den Ursachen können folgende Wettbewerbsbeschränkungen bzw. Tatbestandsgruppen unterschieden werden:

- Verhandlungsstrategie = rechtliche Beschränkung der wettbewerbsrelevanten Handlungs- oder Entschließungsfreiheit in bezug auf einen oder mehrere Aktionsparameter aufgrund Vertrag, Beschluß oder aufeinander abgestimmten Verhaltens durch rechtlich selbständig bleibende Unternehmen.
- Behinderungsstrategie = rechtliche oder faktische Beschränkung der wettbewerbsrelevanten Handlungs- oder Entschließungsfreiheit in bezug auf einen

⁹ Erfmann, M., Wettbewerbsstrategien in reifen Märkten (Europäische Hochschulschriften, Reihe 5, Bd.928) Frankfurt, Bern u.a. 1988, S. 29 - 41

¹⁰ Lange, B., Portfolio-Methoden in der strategischen Unternehmensplanung, Hannover 1981, S. 46

oder mehrere Aktionsparameter aufgrund einer Behinderung von Mitbewerbern durch Verträge (z.B. Kopplungs- oder Ausschließlichkeitsbindung) oder faktisches Marktverhalten (z.B. Diskriminierung, Lieferverweigerung oder Boykott).

- Konzentrationsstrategie = faktische Beschränkung der wettbewerbsrelevanten Handlungs- oder Entschließungsfreiheit in bezug auf einen oder mehrere Aktionsparameter aufgrund einer Verminderung der Zahl der wettbewerbpolitischen Entscheidungsträger durch externes oder überproportionales internes Unternehmenswachstum.¹¹

Ob und wie es im Luftverkehr durch die Bildung strategischer Allianzen zu Wettbewerbsbeschränkungen kommt, wird in Kap. 3 und 4 analysiert. Die beschriebenen Kategorien werden dort untersucht, indem die einzelnen Praktiken hinterfragt und geprüft werden. Dafür ist es aber zunächst notwendig, die Märkte und ihre Besonderheiten zu beschreiben und einzugrenzen.

2.3 Abgrenzung der Märkte und spezifische Charakteristika im Luftverkehr

2.3.1 Märkte im Luftverkehr

Der Luftverkehr, wie er bereits definiert wurde, ist im Begriff weitgehend privatisiert zu werden. Weitere Betrachtungsebenen im Luftverkehr sind die angreifbaren natürlichen Monopole (Verkehrssicherheit) und die nicht angreifbaren natürlichen Monopole (Flughäfen). Während auf der Ebene des Luftverkehrs angreifbare Märkte mehr und mehr realisiert werden, bedarf es auf der Ebene der Flughäfen einer Regulierung. Die Verkehrssicherheit ähnlich wie Streckenerlaubnisse könnten in einem Quasiwettbewerb versteigert werden.

2.3.2 Spezifische Charakteristika im Luftverkehr

Dem Luftverkehr werden in der Literatur Besonderheiten zugeordnet, die ihn von anderen Wirtschaftssektoren und vor allem dem Güterbereich unterscheiden; sie beziehen sich auf das Produkt selbst, auf die Struktur der Nachfrage sowie auf die

¹¹ Schmidt, I., Wettbewerbspolitik und Kartellrecht: eine Einführung, 5. Aufl., Stuttgart 1996, S. 112

Produktions- und Angebotsbedingungen. Die Auswirkungen der spezifischen Charakteristika zeigen sich in den Strategien der Fluggesellschaften und in der wettbewerbsrechtlichen Behandlung des Luftverkehrssystems. Staatliche Regulierungsmaßnahmen finden sich weltweit. Erst langsam und teilweise wird der Luftverkehr dereguliert.

2.3.2.1 System der Produktionsfaktoren – Flugplan als Produkt

Das Produkt Flugreise ist eine abstrakte, d.h. nicht stoffliche Dienstleistung. Für den Kunden ergibt sich aus der Immaterialität der Dienstleistung, daß er sie beim Kauf nicht in Augenschein nehmen kann, er erwirbt lediglich ein Dienstleistungsversprechen. Daher ist es für die Fluggesellschaft wichtig, den Kunden zu überzeugen, daß die versprochene Leistung auch tatsächlich und in der versprochenen Qualität erbracht werden wird.

Da Erstellung und Konsum der Dienstleistung Flugreise zeitlich wie räumlich zusammenfallen, ist eine Produktion auf Vorrat oder die Speicherung nicht verkaufter Leistungen unmöglich. Ein auf einem Flug leergebliebener Sitzplatz ist unwiederbringlich eine verlorene, zu einem späteren Zeitpunkt nicht mehr nutzbare Produktionseinheit. Die Erreichung eines kostendeckenden durchschnittlichen Sitzladefaktors wird daher zum entscheidenden Kriterium eines wirtschaftlichen Streckenergebnisses.

Im Bereich der Grundleistung bestehen nur eingeschränkte Möglichkeiten, sich durch Produktdifferenzierung stark von Konkurrenten zu unterscheiden, da zu den Produktionsbedingungen durch den Einsatz der gleichen Flugzeugtypen weitgehend identisch sind. Neben dem Flugplan (Abflugzeiten, Route, Bedienungshäufigkeit) werden die Serviceleistungen zum wichtigsten Wettbewerbsparameter.

Die hohe Verkehrswertigkeit, d.h. die hohe Qualität des Leistungsangebots beim Vergleich verschiedener Verkehrsmittel und der Sicherheit im Luftverkehr kommt höchste Priorität zu. Gerade die Sicherheit führt zu strengen staatlichen Kontrollen.

„Der Flugplan ist ein wichtiger Wettbewerbsfaktor, stellt der Flugplan doch das auf dem Markt abzusetzende Produktionsprogramm und damit ein Angebotsverzeichnis der

planmäßigen Flugdienste einer Fluggesellschaft nach außen dar.“¹² Zu den Produktionsfaktoren werden Flugzeuge, Verkehrswege, Flughäfen und Arbeitskräfte gerechnet.

Economies of scale haben zu einer Transformation der Flugroutensysteme von der „point to point“ zur „hub and spoke“ Verbindung (Nabe- und Speiche-System) geführt. Bei einer Organisation des Flugverkehrs nach dem „Hub“-System (Mittelpunktsystems) können mehr Verbindungen, allerdings mit dem Nachteil des Umsteigeaufenthalts im Hub, geschaffen werden.¹³ (Anhang C)

2.3.2.2 Die Nachfrageseite des Luftverkehrsmarktes

Die Nachfrage nach Luftverkehrsleistungen unterliegt erheblichen zeitlichen Schwankungen, die eine hohe durchschnittliche Auslastung der angebotenen Kapazitäten verhindern.

Aus Kundensicht wird von den Fluggesellschaften nicht nur die reine Beförderung, sondern auch ein zusätzliches Angebot an ergänzenden Dienstleistungen erwartet. Diese Servicekette erfaßt Leistungen vor Antritt, während und nach Abschluß des Fluges, die entweder von der Fluggesellschaft selbst erbracht oder über sie reserviert werden können.

„Die wesentlichen Glieder der Servicekette einer Fluggesellschaft sind: Kundenansprache, Reservierung, Zusatzleistung vor dem Flug, Check-in, Aufenthalt am Flughafen, Boarding, In-Flight-Service, Gepäckausgabe, Zusatzleistungen nach dem Flug, Beschwerdemanagement, Kundenbindungsprogramm.“¹⁴ (Anhang D)

2.3.2.3 Die Angebotsseite des Luftverkehrsmarktes

Das mengenmäßige Angebot an Beförderungsplätzen ist bei den meisten Luftverkehrsgesellschaften auf die Nachfragespitzen ausgerichtet. Da das öffentliche

¹² Sterzenbach, R., Luftverkehr : betriebswirtschaftliches Lehr- und Handbuch, 2. Aufl., München, Wien 1999, S. 202

¹³ Vgl. Sterzenbach, R., Luftverkehr : betriebswirtschaftliches Lehr- und Handbuch, 2. Aufl., München, Wien 1999, S. 95

¹⁴ Pompl, W., Luftverkehr: eine ökonomische und politische Einführung, 3. Aufl., Berlin, Heidelberg 1998, S. 82

Interesse auch zu Zeiten der Spitzennachfrage eine angemessene Bedienung fordert, drängen die Linienflugkonzessionen erteilenden staatlichen Stellen auf ein entsprechendes Verkehrsangebot; als Gegenleistung genehmigen sie Flugtarife in einer die strukturelle Überkapazität ausgleichender Höhe. Die Sitzverfügbarkeit, das heißt die Fähigkeit einer Fluggesellschaft einem Passagier zu jedem von ihm gewünschten Termin einen freien Sitz anbieten zu können, ist ein wichtiger Wettbewerbsparameter. Die Gestaltung der Angebotsmenge durch die Fluggesellschaften ist relativ unelastisch. Infolge der beschränkten Anpassungsmöglichkeiten der Angebotsmenge kommt der Absatzpolitik eine besondere Bedeutung zu.

Die Kostenstruktur einer Fluggesellschaft ist durch hohe Fixkosten und geringe Grenzkosten gekennzeichnet. Im Rahmen eines für eine Periode geltenden Flugplanes sind nicht nur die indirekten (Stations-, Verkaufsorganisations-, Verwaltungskosten) und direkten Kosten (Technik, Besatzung, Abschreibung) konstant, sondern infolge der Betriebspflicht auch die flugabhängigen Kosten für Treibstoff, Navigations- und Flughafengebühren und Reisekosten der Besatzung. Die Grenzkosten für die Beförderung eines zusätzlichen Passagiers machen nur einen Bruchteil der Gesamtkosten aus.

Im Luftverkehr erfolgt, mit Ausnahme der Verkehrsgebiete USA und EU, eine intensive staatliche Angebotsregulierung. Im Ergebnis sind daher immer noch weite Teile des Luftverkehrsmarktes einem freien Wettbewerb entzogen.¹⁵

3. Bestandsaufnahme – die aktuelle Situation

3.1 Allianzen im Luftverkehr

Gab es im Jahre 1994 noch 280 internationale Allianzen im Luftverkehr, so verdoppelte sich die Zahl bis 1998 nahezu auf 502. Auch die Anzahl in strategischen Allianzen erfaßten Fluggesellschaften stieg von 136 im Jahre 1994 auf 196 im Jahre 1998.¹⁶

¹⁵ Pompl, W., Luftverkehr: eine ökonomische und politische Einführung, 3. Aufl., Berlin, Heidelberg 1998, S. 37 - 44

¹⁶ Gallacher, J., Partners for now, in: Airline Business, No. 6, 1997, S. 26, und Hold your horses, in: Airline Business, No.6, 1998, S. 43

Die in den letzten Jahren entstehenden Luftverkehrsallianzen bilden sich hauptsächlich um vier internationale Allianzen. Um diese vier Megablocke geht es in dieser Arbeit. Sie bedienen große Teile des internationalen Linienluftverkehrs.

Die Allianz „Oneworld“ ist die größte ihrer Art. Mit einem Anteil von 18% am weltweiten Luftverkehr liegen American Airlines, British Airways, Canadian Airlines, JAL, LAN Chile, FinnAir, Iberia, Qantas und Cathay Pacific ganz vorne.

Die 1997 gegründete Star Alliance mit United Airlines, Lufthansa, SAS, Air Canada, Varig, Thai Airways, Air New Zealand, Ansett Australia und All Nippon Airways hat einen Anteil von 16% am weltweiten Luftverkehr.

Die Bündnisse um Northwest und KLM bzw. Delta und Air France haben Marktanteile von 11% bzw. 12%. Zum Verbund „Wings“ gehören Northwest, KLM, Alitalia, Continental und America West. Die Koalition „Qualiflyer“ zählt Delta Airlines, Air France, Aero Mexiko und China Southern zu seinen Partnern. (Anhang E)

Die verbleibenden 43% des weltweiten Luftverkehrsaufkommens werden von Gesellschaften durchgeführt, die nicht strategisch an diese Allianzen gebunden sind.¹⁷

Diese globalen Netzwerke sind Bestandteil der Strategien von Fluggesellschaften. Nationale und kontinentale Allianzen ergänzen diese Strategie. So hat die Lufthansa national gesehen eine Alliance aufgebaut unter dem Namen „Team Lufthansa“ und agiert europaweit ebenfalls mit strategischen Partnern wie Adria Airlines und British Midland.

Strategische Allianzen dienen den Luftverkehrsgesellschaften zu einer besseren Marktabdeckung. Partner in allen wichtigen Märkten (USA/Kanada 44,85%, Lateinamerika 3,99%, Europa 25,2%, Afrika 1,4%, Mittlerer Osten 2,44%, Asien/Pazifik 22,12%) sind dabei von Bedeutung. Die Prozentwerte geben den Mengenanteil der Fluggäste am Weltluftverkehr an.¹⁸

Die Zusammenarbeit der Allianzpartner unterscheidet sich in ihrer Intensität und kann in verschiedene Bereiche eingeteilt werden:

Poolabkommen regeln den gemeinsamen Betrieb des Flugverkehrs auf einer Strecke.

Beim Repräsentationsabkommen tritt eine im jeweiligen Land ansässige Fluggesellschaft als Generalagent einer Fluggesellschaft auf.

Interline Agreements bilden ein Anerkennungsabkommen, mit dem die Beförderungsdokumente akzeptiert werden.

¹⁷ Flying in circles, in: Economist, 17. Juli 1999

¹⁸ Vgl. Netzer, F., Strategische Allianzen im Luftverkehr : nachfrageorientierte Problemfelder ihrer Gestaltung (Schriften zu Marketing und Management, Bd. 37), Frankfurt Berlin u.a. 1999, S. 64

Bei Interchange Agreements wird die Nutzlastkapazität der Flugzeuge ganz oder teilweise verchartert.

Royalty Agreements haben den kommerziellen Erwerb von Verkehrsrechten zum Gegenstand.

Code-Sharing erlaubt einer Fluggesellschaft, eine Strecke unter der eigenen Flugnummer zu verkaufen, die jedoch sie selbst nicht in voller Länge fliegt.¹⁹

Gemeinsamer Einsatz von Marketinginstrumenten und Vielfliegerprogrammen führt zu erhöhter Kundenbindung.

Die strategischen Allianzen im Luftverkehr zielen auf die Verbesserung des eigenen Angebotes in bezug auf die vom Kunden gewünschte Servicekette.

3.2 Stellungnahmen verschiedener Institutionen

3.2.1 Verkehrsministerium

Der 1998 amtierende Verkehrsminister Matthias Wissmann sah in dem Entstehen von strategischen Allianzen im Luftverkehr eine gute Entwicklung. Wissmann appellierte wiederholt Allianzen im Luftverkehr wohlwollend zu begleiten und nicht zu behindern. Es sei absurd, wenn erfolgreiche Allianzen in Frage gestellt würden. Wie in anderen Industrien haben auch im Airline-Geschäft nur globale Allianzen jene Arbeitsplatz-Power, die hierzulande benötigt wird. Wissmann vertritt damit die Meinung der Amerikaner, die Partnerschaften geprüft haben und als verbraucherfreundlich einstufen. Die Zeit des regulierten Marktzugangs und der festgesetzten Flugpreise geht zu Ende.²⁰ Mehrere Allianzen sind notwendig, um im globalen Wettbewerb eines sich weiter deregulierenden und stetig wachsenden Luftverkehrsmarktes bestehen zu können. Die Open-Sky-Politik und die damit verbundenen Allianzen fördern den Wettbewerb und behindern ihn nicht.²¹

Das Instrumentarium von nationaler staatlicher Seite, um strategische Allianzen zu beurteilen, sind das Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb und das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen. Da aber die internationalen strategischen

¹⁹ Vgl. Sterzenbach, R., Luftverkehr : betriebswirtschaftliches Lehr- und Handbuch, 2. Aufl., München, Wien 1999, S. 61-64

²⁰ Vgl. Auf dem Weg zum Euro: Mit Allianzen gegen die Konkurrenz, in: Wirtschaftsspiegel, 25. Mai 1998

²¹ Vgl. Kommission schwächt EU-Luftfahrt, in: Berliner Morgenpost, 24. Mai 1998

Luftverkehrsallianzen eher in den Bereich des Europarechts fallen, spielen sie im wesentlichen keine Rolle.

3.2.2 EU Wettbewerbsrecht

Wettbewerbsbeschränkendes Marktverhalten ist gemäß Artikel 85 EWG-Vertrag mit dem gemeinsamen Markt unvereinbar und verboten.²² Der für strategische Allianzen einschlägige Rechtsrahmen fällt je nach Betrachtungsweise unterschiedlich aus. Bei einer großzügigen Beurteilung des Begriffs Verhaltenskoordinierung und einem weitgefaßten Anwendungsbereich für konzentrierte Gemeinschaftsunternehmen wird die Strukturkontrolle neben der Verhaltenskontrolle zur Anwendung kommen; ansonsten werden sich die rechtlichen Rahmenbedingungen ausschließlich aus der Verhaltenskontrolle, Artikel 85 und 86 EWG-Vertrag ergeben.

Meinung der EU Kommission ist, daß der Geheim- und Innovationswettbewerb zwischen den Allianzpartnern, also der Intra-Allianz-Wettbewerb, stets eingeschränkt wird. Darüber hinaus besteht ein erhebliches Gefahrenpotential für weitere Wettbewerbsbereiche, auch wenn sie nicht von den Allianzfeldern erfaßt werden. Des weiteren wird der Wettbewerb gegenüber Dritten, der Inter-Allianz-Wettbewerb, maßgeblich durch Netzwerk- und Gruppeneffekte gefährdet. Hinzu tritt noch das strukturspezifische Element der strategischen Allianz: der Netzwerkeffekt fördert nicht nur den (auf das Verhalten bezogene) Gruppeneffekt, sondern zeitigt zudem strukturelle Auswirkungen in Form von veränderter Marktkonzentration und Erhöhung der Marktbarrieren.

Unter eingeschränkter Berücksichtigung von Netzwerkeffekten und Gruppeneffekten sind strategische Allianzen wettbewerbsrechtlich weit weniger problematisch.

Aufgrund der Marktkonzentrationswirkungen, die mit strategischen Allianzen einhergehen, kann davon ausgegangen werden, daß Allianzen eine kollektive Marktbeherrschung ausüben können.²³ Dies führt zur Forderung der EU Monopolkommission zur Umverteilung von Slots (Start- und Landerechten) auf Flughäfen.²⁴

²² Vgl. Herdzina, K., Wettbewerbspolitik, 4. überarb. Aufl., Stuttgart 1993, S. 181

²³ Vgl. Beeser, S., Strategische Allianzen im EU-Wettbewerbsrecht (Europäisches Wirtschaftsrecht, Bd.9), München 1996, S. 154

3.2.3 OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development

Das Committee on Competition Law and Policy der OECD hat im Oktober 1999 aus internationaler Sicht verschiedene Punkte zusammengetragen, die bei der wettbewerbsrechtlichen Betrachtung von strategischen Allianzen im Luftverkehr von Bedeutung sind:

- Der Luftverkehrsmarkt läßt sich definieren, als „city-pair“ Markt.
- Große Allianzen sind in „hub and spoke“ Form organisiert. Sie nutzen so economies of scale and scope, können viele Direktverbindungen und einen besseren Service als kleine Fluggesellschaften anbieten.
- Strategische Allianzen können den Wettbewerb gefährden und ihre Marktmacht ausnutzen, besonders auf non-stop Verbindungen und vom Basisflughafen.
- Bilaterale staatliche Verträge behindern den internationalen Wettbewerb.
- Der Wettbewerb im internationalen Luftverkehr wird durch begrenzte Kapazitäten an Flughäfen behindert.
- Koordinierte Verhaltensweisen können wettbewerbsrechtlich nur schlecht verfolgt werden, da es an einer internationalen Institution fehlt, die mit Sanktionsmacht ausgestattet ist.
- Wettbewerb im Luftverkehr kann gefördert werden durch weitere Liberalisierung der Märkte, Ausbau der Kapazitäten vor allem an Flughäfen, Beobachtung von Unternehmenszusammenschlüssen und Allianzen und durch die Einschränkung von Vielflieger- und Kundenbindungsprogrammen.²⁵

4. Unternehmensstrategien – Wettbewerb

Wettbewerbsstrategien von Unternehmen und ob ihr Einfluß auf den Wettbewerb positiv oder negativ als Beschränkung zu beurteilen ist, läßt sich anhand der Einflüsse auf die Wirtschaftssubjekte klären.

Strategische Allianzen im Luftverkehr haben positiven Einfluß auf Kunden. Vorteile für Passagiere sind:

- Großes Netz von Verbindungen

²⁴ Vgl. Wettflug der Giganten, in: Capital Nr. 1/1999, S. 109 - 111

- Schnelleres und bequemerer Umsteigen
- Mehr Airport-Lounges zur Auswahl
- Bei Umsteigeverbindungen nur einmal einchecken
- Abgestimmte Bonusprogramme und flexiblerer Einsatz der Freimeilen²⁶

Vielflieger sehen negative Punkte bei internationalen Luftverkehrsallianzen im Komfortniveau. Die unterschiedlichen Komfortniveaus werden schlechter beurteilt als Komfort aus einer Hand. Die Inkompatibilitäten der Servicephilosophie bei länderspezifisch geprägten Erwartungen lassen bei einzeln agierenden Fluggesellschaften weniger Schwierigkeiten erwarten.²⁷

Auf Seiten der Luftverkehrsgesellschaften, die an strategischen Allianzen beteiligt sind liegen die Vorteile auf der Hand:

- Gewinnsteigerung durch Synergien
- Bessere Auslastung der Flugzeuge zugunsten der Wirtschaftlichkeit
- Kostenersparnis durch gemeinsame Wartung und Ausbildung
- Bessere Abstimmung bei Landerechten
- Kostenreduzierung durch gemeinsamen Einkauf
- Kostensenkung durch Partnerschaft bei der Abfertigung

Nachteile ergeben sich durch den Verlust an Selbständigkeit und Flexibilität.

Eine Allianz bringt einer Gesellschaft bares Geld: Rund 400 Millionen DM steuerte sie 1998 zum Lufthansa-Ergebnis bei. 1999 wird es nach Schätzungen von Vorstandschef Weber eine halbe Milliarde DM sein.

Im Wettbewerb kommt es durch die Abstimmung von Streckennetzplanung, Marketing- und Vertriebsaktivitäten durch die an einer Allianz beteiligten Fluggesellschaften zu einer Erhöhung ihrer Marktanteile in den zugrunde liegenden strategischen Geschäftsfeldern.²⁸

Es kommt mehr und mehr zu einem Wettbewerb unter den Allianzen. Der Wettbewerb unter den einzelnen Fluggesellschaften verliert an Bedeutung. Der Weg hin zum

²⁵ Vgl. Airline Mergers and Alliances, in: Roundtables on Competition Policy, Signature DAFPE/CLP (2000)1, OECD, Paris, 01. Feb. 2000, S. 1 - 15 und 25 - 65

²⁶ Vgl. Wettflug der Giganten, in: Capital Nr. 1/1999, S. 109 - 111

²⁷ Vgl. Netzer, F., Strategische Allianzen im Luftverkehr : nachfrageorientierte Problemfelder ihrer Gestaltung (Schriften zu Marketing und Management, Bd. 37), Frankfurt Berlin u.a. 1999, S. 147

²⁸ Vgl. Netzer, F., Strategische Allianzen im Luftverkehr : nachfrageorientierte Problemfelder ihrer Gestaltung (Schriften zu Marketing und Management, Bd. 37), Frankfurt Berlin u.a. 1999, S. 50

Oligopol scheint vorbestimmt. Die Funktionsfähigkeit vom Wettbewerb ist abhängig von der Wettbewerbsintensität. Diese ist nach Kantzenbach im weiten Oligopol am stärksten.

Strategische Luftverkehrsallianzen werden auch eingegangen, um Markteintrittsbarrieren gegenüber Wettbewerbern aufzubauen. Die sich mehr und mehr liberalisierenden deregulierten Märkte möchten von den Allianzen besetzt werden. Ein wichtiger Faktor, der im Sinne einer Markteintrittsbarriere den Eintritt anderer Airlines in Märkte erschwert oder verhindert, besteht im Aufbau sogenannter Wechselkosten für Fluggäste.²⁹ Vielfliegerprogramme sind eine Marketingstrategie, bei der der Passagier nach einer bestimmten Anzahl von gesammelten Flugmeilen ein Freiticket erhält.³⁰ Die Entwicklung hin zur Offenheit der Märkte im Hinblick auf Contestable-Markets wird durch strategische Allianzen tangiert.

5. Abschießende Bewertung und Empfehlung

Aus meiner Sicht sind Wettbewerbsbeschränkungen im Umfeld von strategischen Allianzen im Luftverkehr deutlich zu erkennen. Sie werden jedoch nur in geringem Maße von den Allianzen selbst initiiert bzw. bewußt strategisch eingesetzt.

Die Ursachen liegen in den Charakteristika des heutigen Luftverkehrs.

Horizontale strategische Allianzen in interkontinentalen Linienluftverkehr sind nicht gegen den Wettbewerb gerichtet, sondern betriebswirtschaftlich sinnvoll und notwendig.

Die Unternehmen passen ihre Strukturen den durch Globalisierung gegebenen neuen Märkten an. Die Zusammenarbeit in Teilbereichen führt zu einer Verbesserung der Leistungen in der Servicekette zugunsten des Kunden und zu Kostenersparnis bei den Airlines. Durch die Überlappung mehrere hub-and-spoke Systeme kommt es zu mehr city-pair Verbindungen und einem höheren Sitzladefaktor.

Die wachsenden Luftverkehrsmärkte und die Vielzahl noch nicht an große Allianzen gebundener Fluggesellschaften eröffnet ein Potential für weitere strategische Allianzen und somit zu einer Gesamtmarktentwicklung hin zum weiten Oligopol.

²⁹ Vgl. Netzer, F., Strategische Allianzen im Luftverkehr : nachfrageorientierte Problemfelder ihrer Gestaltung (Schriften zu Marketing und Management, Bd. 37), Frankfurt Berlin u.a. 1999, S. 52

³⁰ Vgl. Grundmann, S., Marktöffnung im Luftverkehr (Wirtschaftsrecht und Wirtschaftspolitik, Bd. 157), Baden-Baden, 1999, S.89

Die Strukturen der Institutionen, die den Luftverkehr flankieren entwickelt sich nicht so schnell, wie die der Luftverkehrsunternehmen.

Dringend empfehle ich daher die Institutionen anzupassen. Es bedarf aus meiner Sicht einer Art Weltkartellbehörde, die den Luftverkehr aus wettbewerbspolitischer Sicht kontrolliert. Speziell in Europa darf es nicht zu Zuständen kommen ähnlich dem gemeinsamen ressourcenverzehrenden und die Allokation verzerrendem Agrarmarkt.³¹

Das Umfeld des Luftverkehrs muß durch internationalen Druck weiter dereguliert werden. Die Liberalisierung im Sinne der acht Freiheiten der Luft (Anhang F) muß forciert werden.

Kapazitätsengpässe etwa bei Slots (Start- und Landerechte) auf Flughäfen sollten möglichst beseitigt werden oder über den Markt geregelt werden.

Es bedarf großer Anstrengung die zahllosen bilateralen Verträge von Staaten durch ein relativ allgemein gehaltenes Rahmenabkommen zum Luftverkehr zu ersetzen.

Die Kompetenzen internationaler Organisationen, wie der ICAO (International Civil Aviation Organization) auf staatlicher Seite und der IATA (International Air Transport Association) auf Seiten der Luftverkehrsunternehmen, müssen sich erweitern.

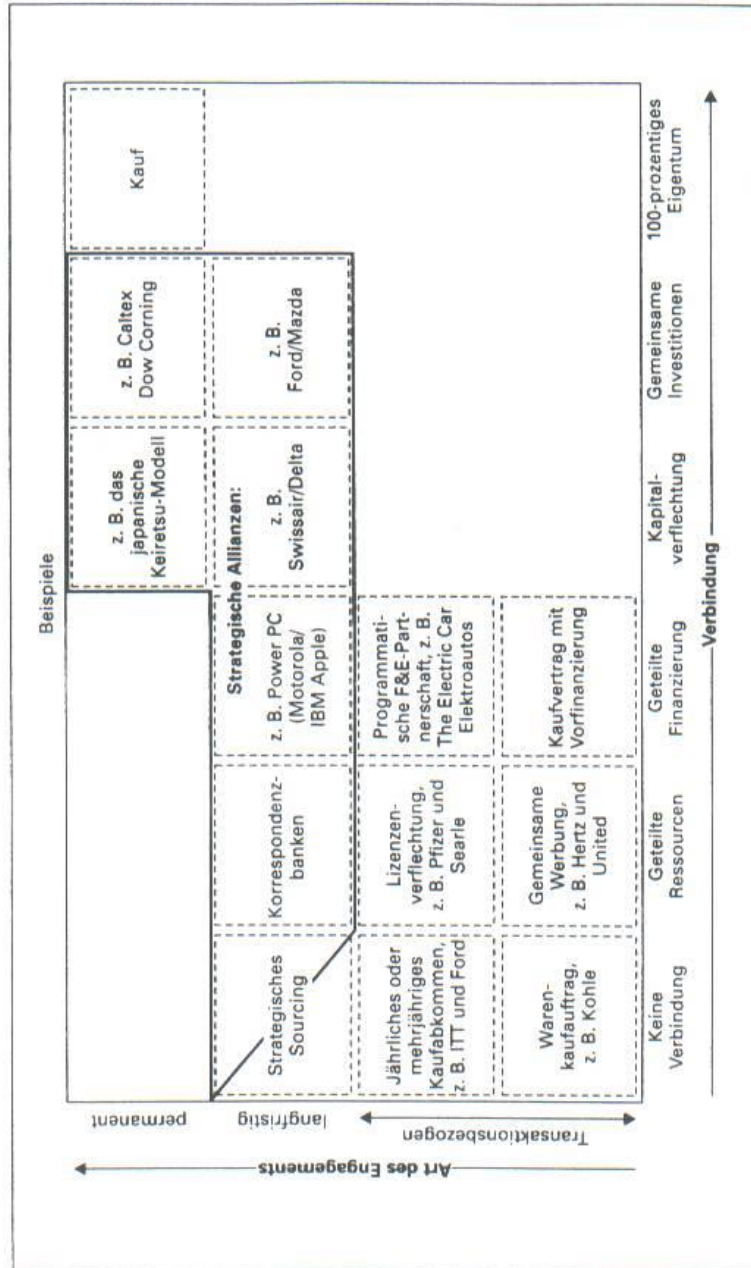
Markteintrittsbeschränkungen in Form von Vielflieger-Bonusprogrammen sind zu unterbinden. Diese Programme werden von Unternehmen finanziert und die Kosten auf die Preise umgelegt.

Ich bewerte die strategischen Allianzen im Luftverkehr insgesamt als nicht wettbewerbsbeschränkend, sondern als hervorragende unternehmerische Strategie zur Führung eines internationalen Luftverkehrsunternehmens.

³¹ Vgl. Pascher, H., Die US-amerikanische deregulation policy im Luftverkehrs- und Bankenbereich (Hohenheimer volkswirtschaftliche Schriften, Bd. 6), Frankfurt Bern u.a., 1987, S. 240

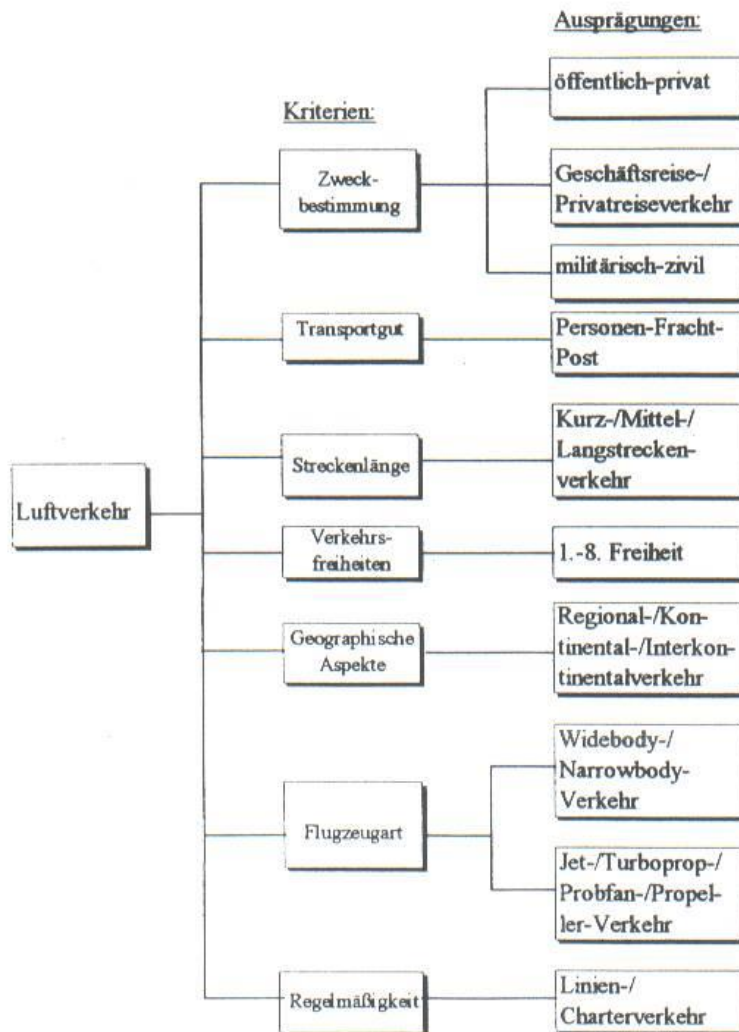
Quelle:
 Freidheim, C., Das Billion-Dollar-Unternehmen : strategische Allianzen als Alternative zur Megafusion, Wiesbaden, 1999, S. 46

Einteilung erweiterter Unternehmen:

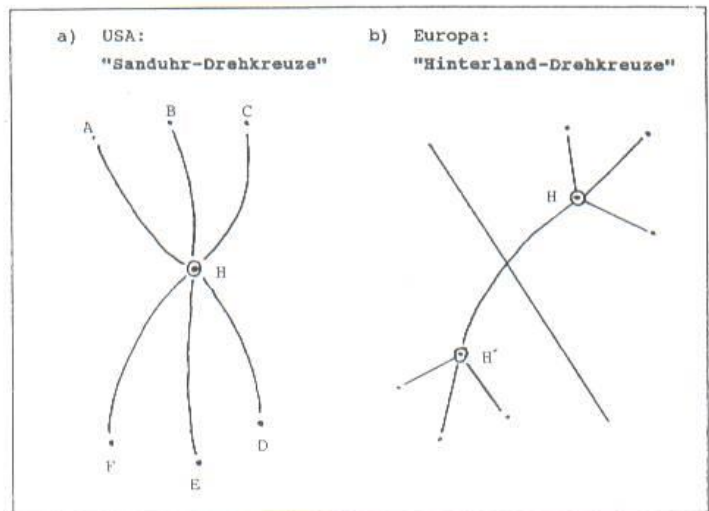
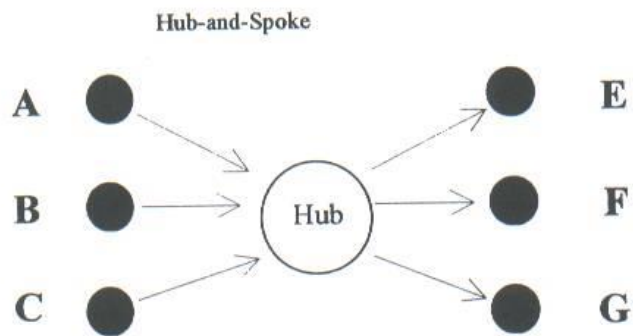
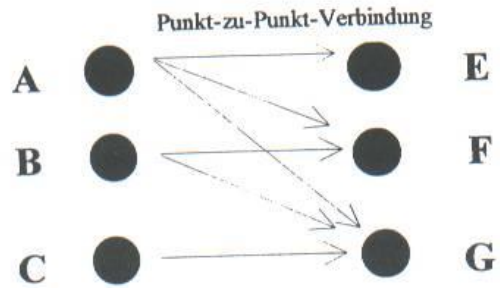


Quelle: Diegruber, J., Erfolgsfaktoren nationaler europäischer
 Linienluftverkehrsgesellschaften im Markt der 90er Jahre, in: Internationales
 Management, Bd. 1, Konstanz 1991, S. 117

Funktionendiagramm des Luftverkehrs:

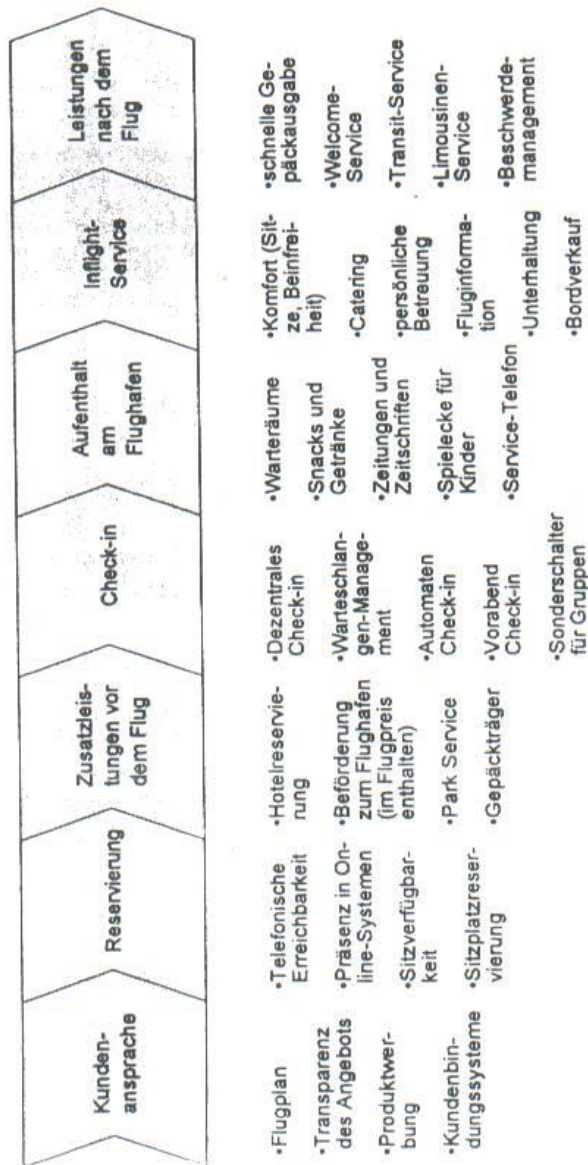


Quelle: Teuscher, W.R., Zur Liberalisierung des Luftverkehrs in Europa (Wirtschaftspolitische Studien, Bd. 92), Göttingen, 1994, S. 266



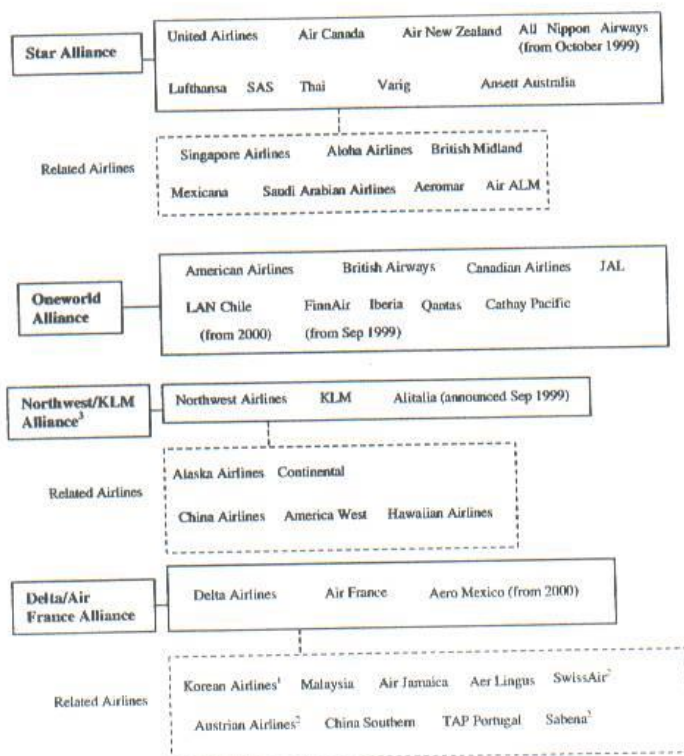
Quelle: Pompl, W., Luftverkehr: eine ökonomische und politische Einführung, 3. Aufl., Berlin Heidelberg u.a., 1998, S. 83

Servicekette:



Quelle: Airline mergers and Alliances, in: Roundtables on Competition Policy, Signature DAFPE/CLP (2000)1, OECD, Paris, 01.Feb. 2000, S. 31

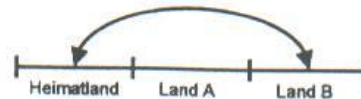
Globale strategische Luftverkehrsallianzen:



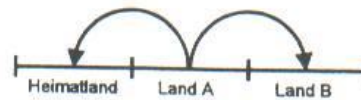
Quelle: Pompl, W., Luftverkehr: eine ökonomische und politische Einführung, 3. Aufl., Berlin Heidelberg u.a., 1998, S. 299

Die Freiheiten der Luft:

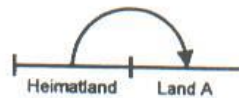
Die 1. FREIHEIT ist das Recht, das Hoheitsgebiet des Vertragspartners ohne Aufenthalt zu überfliegen.



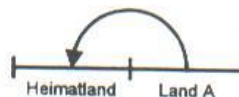
Die 2. FREIHEIT ist das Recht, zu einer technischen Zwischenlandung im Land des Vertragspartners.



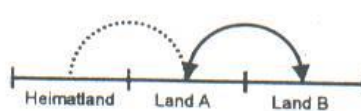
Die 3. FREIHEIT ist das Recht, Fluggäste aus dem Heimatland ins Land des Vertragspartners zu befördern.



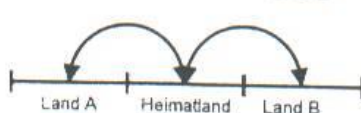
Die 4. FREIHEIT ist das Recht, Fluggäste aus dem Land des Vertragspartners ins Heimatland zu befördern.



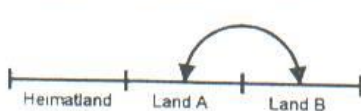
Die 5. FREIHEIT ist das Recht, Passagiere zwischen zwei Vertragsstaaten zu befördern, wenn der Flug im Heimatland beginnt oder endet.



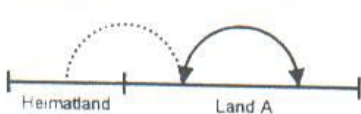
Die 6. FREIHEIT ist das Recht, Passagiere von einem Vertragsstaat in das Heimatland und von diesem in einen weiteren Vertragsstaat zu befördern oder umgekehrt.



Die 7. FREIHEIT ist das Recht, Passagiere zwischen Drittstaaten zu befördern, ohne Verbindung mit dem Heimatland.



Die 8. FREIHEIT oder Kabotage ist das Recht, Passagiere innerhalb eines Vertragsstaates auf dem Weg ins Heimatland zu befördern oder umgekehrt.



Literaturverzeichnis:

- Beeser, S., Strategische Allianzen im EU-Wettbewerbsrecht (Europäisches Wirtschaftsrecht, Bd.9), München 1996
- Erfmann, M., Wettbewerbsstrategien in reifen Märkten (Europäische Hochschulschriften, Reihe 5, Bd.928) Frankfurt, Bern u.a. 1988
- Freidheim, C., Das Billion-Dollar-Unternehmen : strategische Allianzen als Alternative zur Megafusion, Wiesbaden 1999
- Grundmann, S., Marktöffnung im Luftverkehr (Wirtschaftsrecht und Wirtschaftspolitik, Bd. 157), Baden-Baden, 1999
- Herdzina, K., Wettbewerbspolitik, 4. überarb. Aufl., Stuttgart 1993
- Lange, B., Portfolio-Methoden in der strategischen Unternehmensplanung, Hannover 1981
- Morasch, K., Strategische Allianzen : Anreize – Gestaltung – Wirkungen (Wirtschaftswissenschaftliche Beiträge, Bd. 100), Heidelberg 1994
- Netzer, F., Strategische Allianzen im Luftverkehr : nachfrageorientierte Problemfelder ihrer Gestaltung (Schriften zu Marketing und Management, Bd. 37), Frankfurt Berlin u.a. 1999
- Oum, T.: Winning Airlines, Bosten Dordrecht u.a., 2. Aufl, 1999
- Pascher, H., Die US-amerikanische deregulation policy im Luftverkehrs- und Bankenbereich (Hohenheimer volkswirtschaftliche Schriften, Bd. 6), Frankfurt Bern u.a., 1987
- Pompl, W., Luftverkehr: eine ökonomische und politische Einführung, 3. Aufl., Berlin, Heidelberg 1998
- Wrangell, N. von, Globalisierungstendenzen im internationalen Luftverkehr, Frankfurt, Bern u.a., 1999
- Schmidt, I., Wettbewerbspolitik und Kartellrecht: eine Einführung, 5. Aufl., Stuttgart 1996
- Sterzenbach, R., Luftverkehr : betriebswirtschaftliches Lehr- und Handbuch, 2. Aufl., München, Wien 1999

Airline Mergers and Alliances, in: Roundtables on Competition Policy, Signature DAFPE/CLP (2000)1, OECD, Paris, 01. Feb. 2000

Auf dem Weg zum Euro: Mit Allianzen gegen die Konkurrenz, in: Wirtschaftsspiegel, 25. Mai 1998

Flying in circles, in: Economist, 17. Juli 1999

Gallacher, J., Partners for now, in: Airline Business, No. 6, 1997

Gallacher, J., Hold your horses, in: Airline Business, No.6, 1998

Kommission schwächt EU-Luftfahrt, in: Berliner Morgenpost, 24. Mai 1998

Wettflug der Giganten, in: Capital Nr. 1/1999