

Städtepaare aus dem asiatischen Raum.⁴⁾ Wachstumsprognosen für den asiatischen Luftverkehrsmarkt liegen mit 8 bis 9 Prozent p.a. doppelt so hoch wie für die eher gesättigten Märkte in Nordamerika und Europa.⁵⁾ Im Vergleich zu den Fluggesellschaften in den USA und in Europa befinden sich viele asiatische Airlines daher in besserer Verfassung. In diesem Kontext sollen im folgenden die Entwicklung des asiatischen Luftverkehrsmarktes und der strategischen Positionierung asiatischer Fluggesellschaften, die im internationalen Linienverkehr tätig sind, betrachtet werden. Dabei interessieren insbesondere drei Fragen:

1. Wie entwickelt sich der asiatische Luftverkehrsmarkt?
2. Welchen Bedrohungen ihrer strategischen Position sind die asiatischen LVU in ihrem wettbewerblichen Umfeld ausgesetzt?
3. Können die asiatischen LVU im Vergleich zu bedeutenden westlichen Konkurrenten und aufgrund ihrer strategischen Positionierung als homogene Gruppe betrachtet werden?

Die Untersuchung beschränkt sich auf sechs bedeutende LVU aus dem ost- und südostasiatischen Raum: Cathay Pacific (CPA) aus Hong Kong, Japan Airlines (JAL) aus Japan, Korean Airlines (KAL) aus Südkorea, Malaysian Airline System (MAS) aus Malaysia, Singapore Airlines (SIA) aus Singapur und Thai Airways (THA) aus Thailand. Linienluftverkehr wird im folgenden als planmäßiger Verkehr auf festgelegten Flugstrecken mit dem Zweck der entgeltlichen Beförderung von Passagieren, Fracht und Post mit Luftfahrzeugen verstanden.⁶⁾ Formal gliedert sich die vorliegende Arbeit in fünf Abschnitte. Der Einführung in Abschnitt 1 folgt Beantwortung der ersten Frage im Rahmen der Darstellung von Struktur und Entwicklung des asiatischen Luftverkehrsmarktes im zweiten Abschnitt. Der dritte Abschnitt bezieht sich auf die zweite Frage und betrachtet Bedrohungen der strategischen Position asiatischer LVU in ihrem wettbewerblichen Umfeld. Im vierten Abschnitt erfolgt zunächst eine differenzierte Abgrenzung asiatischer LVU von bedeutenden internationalen Konkurrenten, an die sich eine Differenzierung der strategischen Positionierung der einzelnen asiatischen LVU untereinander anschließt (Frage 3.). Im fünften Abschnitt werden strategische Handlungsalternativen asiatischer LVU auf Grundlage der aufgezeigten strategischen Plattformen abgeleitet.

2. Struktur und Entwicklung des asiatisch-pazifischen Luftverkehrsmarktes

Dieser Abschnitt versucht, die Struktur und Entwicklung des asiatischen Luftverkehrsmarktes durch die Betrachtung von Marktwachstum, wesentlichen Teilmärkten und Streckennetzcharakteristika nachzuzeichnen.

Marktwachstum: Im Jahr 1994 verzeichneten die Luftverkehrsverbände der drei bedeutenden regionalen Kernmärkte Nordamerika, Europa und Asien, auf die zusammen etwa 46 Prozent der Weltmarkt-RPM (Revenue Passenger Meilen) entfallen, hohe durchschnittliche

4) Vgl. Airbus Industrie (Hrsg.), The Asia-Pacific market: Economic outlook and traffic potential, S. 14.

5) Vgl. Andrieu, M./Michalski, W. Stevens, B., New Policy Approaches, S. 10.

6) Vgl. Hänsel, W., Der internationale Personenluftverkehr, S. 6ff.

Wachstumsraten des Verkehrsaufkommens ihrer Mitglieder. Dabei lagen die asiatischen LVU mit einem Wachstum von 9,4 Prozent vor Gesellschaften aus Europa (+8,9%) und den Vereinigten Staaten (+4,6%) und profitierten offenbar unmittelbar von den hohen durchschnittlichen RPM-Zuwachsraten im asiatischen Raum (1994: etwa 8% im Vergleich zu knapp 4% in den USA und Europa).⁷⁾ Aufgrund der hohen Korrelation von Wirtschaftswachstum und Entwicklung des Luftverkehrs wird auch künftig ein überdurchschnittliches Wachstum des asiatisch-pazifischen Luftverkehrsmarktes erwartet. Vor diesem Hintergrund muß vor allem der Entwicklung des chinesischen Luftverkehrsmarktes besondere Beachtung geschenkt werden. Schätzungen für die jährlichen Wachstumsraten dieses Marktes zwischen 1995 und 2014 liegen bei durchschnittlich 11,5% p.a., während im gleichen Zeitraum der Regionalverkehr in Gesamtasien um 7% p.a. wachsen soll. Daneben beziffern Prognosen den jährlichen Anstieg des internationalen Verkehrs von Asien nach Europa und Nordamerika auf 7% bzw. 6,5% p.a. und den Anstieg des Weltmarktanteils asiatischer RPM von heute 14% auf 25% im Jahr 2000.⁸⁾ Mit knapp 200 Mrd. RPM im Jahr 1994 hat der asiatische Inlandsluftverkehrsmarkt hinter dem nordamerikanischen Markt (ca. 410 Mrd. RPM) das zweitgrößte Volumen, das bis 2014 auf 760 RPM (Nordamerika: 850 Mrd. RPM) anwachsen soll.⁹⁾ Tab. 1 veranschaulicht ex post und ex ante die dynamische Entwicklung des asiatischen Marktes auf Inlands- und Interkontinentalstrecken. In den Zeiträumen 1970 bis 1994 bzw. 1970 bis 2014 liegen die Wachstumsraten des asiatischen Luftverkehrsmarktes und seiner Segmente jeweils deutlich über den Vergleichsmärkten und der durchschnittlichen Entwicklung des internationalen Luftverkehrs.

Tabelle 1: Wachstumsraten im Weltluftverkehr 1970-2014 (v. H.)

Inlandsstrecken	1970-1994	1994-2014	1970-2014
Canada	4,13	3,10	3,66
USA	5,32	3,83	4,64
Europa	6,45	3,73	5,20
Asien (intraregional)	10,67	6,19	8,29
Japan	8,49	3,93	6,39
China	52,85	11,50	32,43
Interkontinentalstrecken	1970-1994	1994-2014	1970-2014
Nordamerika-Asien	11,25	6,78	9,20
Nordamerika-Europa	5,59	4,19	4,95
Intraasiatischer Verkehr	12,49	6,96	9,94
Asien-Europa	12,85	7,02	10,16
Intl. Luftverkehr (Durchschnitt)	7,42	5,37	6,48

Quelle: Eigene Berechnungen (CAGR-Methode), Daten: Boeing (Hrsg.): Current Market Outlook 1995, S. 36 ff.

7) Vgl. Boeing (Hrsg.), Current Market Outlook 1995, S. 2 sowie Appendix A.

8) Vgl. IATA (Hrsg.), North American Traffic Forecasts, S. 11f; Boeing (Hrsg.): Current Market Outlook 1995, S. 14f.

9) Vgl. Boeing (Hrsg.), Current Market Outlook 1995, S. 16f.

Regionale Teilmärkte: Eine differenzierte Betrachtung des asiatischen Luftverkehrsmarktes am Beispiel der jährlich beförderten Passagiere unterstreicht die Bedeutung der großen regionalen Teilmärkte Japan, Hong Kong, Singapur und Thailand. Im internationalen Linienluftverkehr von und nach Japan wurden im Jahr 1990 mehr als 30 Mio. Passagiere befördert und für 2010 werden 140 Mio. Passagiere prognostiziert. Damit ist der japanische Luftverkehrsmarkt der größte Teilmarkt vor Hong Kong (18 Mio. Passagiere in 1990 und 58 Mio. Passagiere in 2010), Singapur (14 Mio. vs. 58 Mio. Passagiere) und Thailand (z. B. 11 Mio. vs. 55 Mio. Passagiere) auf den weiteren Rängen.

Streckennetz: Bei rapidem Marktwachstum und nur begrenztem *slot*-Angebot wurden im Verlauf der achtziger Jahre im interasiatischen Verkehr zunehmend größere Flugzeugtypen eingesetzt. Gleichzeitig ist die Zahl der Direktflüge nach Asien gewachsen, wie das Beispiel der Routen von Europa nach Asien verdeutlicht: Die Zahl der Direktflüge auf diesen Strecken ist von etwa 2.860 Flügen im Jahr 1985 auf 17.650 Direktflüge im Jahr 1993 angestiegen.¹⁰⁾ Bis dato ist der asiatische Luftverkehrsmarkt ein charakteristischer Lang- und Mittelstreckenmarkt mit einer durchschnittlichen Städtepaarentfernung im regionalen bzw. innerstaatlichen Verkehr von 3.100 km, die deutlich über den Durchschnittsentfernungen in Nordamerika (1.800 km), Afrika (1.700 km) und Europa (1.200 km) liegt.¹¹⁾ Im interkontinentalen Verkehr ist diese Differenz geringer, die gemittelte Städtepaarentfernung bewegt sich bei 7.900 km auf den Verbindungen von Asien nach Europa und bei 10.000 km auf transpazifischen Routen im Vergleich zu durchschnittlich 8.000 km auf Transatlantikverbindungen.

Marktstruktur: Die Marktanteile der etablierten Wettbewerber deuten auf eine oligopolistische Strukturierung des asiatischen Luftverkehrsmarktes hin: Die fünf japanischen Fluggesellschaften haben im Jahr 1992 etwa 31 Prozent des Gesamtpassagieraufkommens (171 Mio. Passagiere) im asiatischen Luftverkehrsmarkt befördert. Die verbleibenden 69 Prozent entfallen auf weitere 15 Gesellschaften der asiatisch-pazifischen Region, wobei KAL 14,5%, MAS 10,4%, THA 8%, SIA 7,6% und CPA 7,5% der Beförderungsleistung der Leistung erbrachten.¹²⁾ Dementsprechend werden 60% der Kapazität der asiatischen Passagierflotte von den zwölf größten LVU der Region bereitgestellt.¹³⁾

3. Bedrohungen der asiatischen Airlines im wettbewerblichen Umfeld

Neben diesen marktseitigen Grundvoraussetzungen treffen die asiatischen Airlines in ihrem wettbewerblichen Umfeld auf vier wesentliche Entwicklungen, die ihre strategische Positionierung gefährden: Kapazitätsengpässe der Verkehrsinfrastruktur, *New Entrants* und regulierte Märkte, den konjunkturellen Einbruch seit den frühen Neunzigern und länderspezifische Besonderheiten auf Unternehmensebene.

10) Vgl. Airbus Industrie (Hrsg.), *The Asia-Pacific market: Economic outlook and traffic potential*, S. 17.

11) *Frentz, M. H., Up – Or Out?*, S. 122.

12) Vgl. Airbus Industrie (Hrsg.), *The Asia-Pacific market: Economic outlook and traffic potential*, S. 15f.

13) Vgl. Airbus Industrie (Hrsg.), *Global Market Forecast 1995-2014*, S. 5.

Kapazitätsengpässe der Verkehrsinfrastruktur: Bangkok, Hong Kong, Tokyo (Narita), Seoul, Singapur und Taipei sind die sechs zentralen Luftverkehrsdrehscheiben (*hubs*) in Asien. Zwischen 1978 und 1992 verzeichneten diese Flughäfen hohe Wachstumsraten der Flugbewegungen von bis zu 9,7% p. a. (Vgl. Tab. 2, Spalte (A)). Aufgrund hoher Flug- und Abfertigungsintensitäten haben die Flughäfen in Bangkok, Tokyo (Narita) und Seoul bereits ihre Kapazitätsgrenzen erreicht. Der enorme Landbedarf für die Bereitstellung weiterer Start- und Landebahnen sowie Interessenkonflikte mit Umweltschutzgruppen behindern weitere Expansionspläne. Darüber hinaus ist mittelfristig die Zahl neuer Slots begrenzt, so daß asiatische LVU ihre Kapazitäten im Intra-Regionalverkehr einzig durch den vermehrten Einsatz von Großraumjets, die auch von den Tarifstrukturen der Flughäfen begünstigt werden, erhöhen können.

Tabelle 2: Entwicklung der wichtigsten asiatischen Luftverkehrsdrehkreuze

Flughafen	(A)	(B)	(C)
Bangkok	5,8%	72/133	0
Hong Kong (inkl. Check Lap Cok)	5,3%	105/192	110.001
Tokyo (Narita)	4,7%	128/184	0
Seoul	9,7%	76/146	0
Singapur	3,9%	99/134	107.274
Taipei	n. a.	n. a.	163.006

Anm.: (A): Jährliche Entwicklung der Flugbewegungen 1978-1992

(B): Passagiere pro Flug 1978/1992

(C): Freie Kapazität (in Flugbewegungen)

Quelle: Airbus Industrie (Hrsg.) *The Asia-Pacific market: Economic outlook and traffic potential*, S. 14.

Tab. 2 verdeutlicht das Kapazitätsproblem des asiatischen Luftverkehrsmarktes am Beispiel der bedeutenden Drehkreuze, die in den 14 Jahren von 1978 bis 1992 Zuwachsraten der Flugbewegungen von 3,9% bis 9,7% p. a. zu bewältigen hatten. Gleichzeitig ist die Zahl der Passagiere pro Flug durch den Einsatz größerer Flugzeuge beträchtlich gestiegen. Während Hong Kong, Singapur und Taipei noch über Kapazitätsfreiräume für weitere Flugbewegungen verfügen, haben die Flughäfen Bangkok, Tokyo-Narita und Seoul ihre Wachstumsgrenzen erreicht. Diese Situation wird insofern verschärft, als das Streckennetz des asiatischen Luftverkehrsmarktes noch nicht vollständig ausgebaut ist. Insbesondere Kurz- und Mittelstrecken werden durch das prognostizierte Verkehrswachstum, durch das Hinzukommen neuer Flugziele und erhöhte Flugfrequenzen an Bedeutung gewinnen und daher die Anforderungen an den Ausbau der bestehenden Infrastruktur verstärken.

New Entrants und regulierte Märkte: Durch die dynamische Wirtschaftsentwicklung in der asiatischen Region sind zahlreiche neue LVU in den Markt eingetreten. In der VR China wurden seit 1984 beispielsweise dreizehn größere LVU¹⁴⁾ gegründet, in Taiwan haben

14) Xiamen Airlines, Shanghai Airlines, China Yunnan Airlines, China United Airlines, China Southwest Airlines, China Eastern Airlines, China Northwest Airlines, China General Aviation, China Southern Airlines, Sichuan Airlines, China Northern Airlines, Beijing Airlines.

weitere sechs auf den Regionalverkehr in Asien spezialisierte Unternehmen das Geschäft aufgenommen.¹⁵⁾ In Japan stieg mit der Liberalisierung des japanischen Luftverkehrs 1987 die Zahl inländischer und ausländischer Konkurrenten von JAL auf internationalen Routen.¹⁶⁾ In der Folge ist die Zahl wöchentlicher Flüge ausländischer, vorwiegend asiatischer LVU, nach Japan von 635 in 1988 auf 913 Flüge in 1990 gestiegen, während der Marktanteil von JAL im internationalen Passagierflugverkehr von und nach Japan von 30 Prozent in 1982 auf 24 Prozent in 1992 gesunken ist.¹⁷⁾ In Hong Kong hat sich für CPA auf der wichtigen London-Verbindung der Wettbewerb verschärft, weil mit Virgin Atlantic ein neuer Konkurrent in den Markt eingetreten ist und Qantas und MAS ihr Sitzangebot erhöht haben.¹⁸⁾ Hingegen sind KAL und MAS verpflichtet, in ihren Heimatländern Inlandsflüge zu staatlich administrativ fixierten Höchstpreisen anzubieten, die im Fall von MAS unterhalb der Gewinnschwelle liegen. Schließlich konkurriert seit 1988 eine zweite südkoreanische Fluggesellschaft, Asiana Airlines, im nationalen und intraasiatischen Luftverkehr mit KAL. Die Position von KAL wird seither durch die staatliche Industriepolitik zur Förderung der kleineren Asiana bedroht, da das südkoreanische Verkehrsministerium zahlreiche Streckenrechte für attraktive Routen an die Asiana vergeben hat.

Derart regulierte Märkte führen zu einer asymmetrischen Verteilung von Marktanteilen, denn sie sichern den geschützten Unternehmen Renten und hindern ausgeschlossene Unternehmen daran, ihre potentiellen Skaleneffekte voll auszuschöpfen. Wie in Europa profitieren amerikanische Luftfahrtgesellschaften auch im pazifischen Raum von großzügigen Verkehrsrechten, die ihnen unmittelbar nach dem Zweiten Weltkrieg zugestanden worden waren. Dieser historisch bedingte Ungunsthfaktor hat in den bilateralen Verhandlungen von Verkehrsrechten zu Unstimmigkeiten zwischen asiatischen Ländern und den Vereinigten Staaten geführt, denn US-Fluggesellschaften besitzen im Interkontinentalverkehr von und nach Asien eine größere Zahl von Verkehrsrechten als asiatische LVU. Von diesem Ungleichgewicht profitieren insbesondere die großen US-Airlines United und Northwest, die auf den asiatischen Routen etwa 30% Prozent ihrer Erträge erwirtschaften. Northwest und United dominieren ihre asiatischen Konkurrenten auf der Pazifikroute mit einer Passagierkapazität von jeweils 21 Mrd. Sitzmeilen vor JAL (16,7), KAL (8,3) und SIA (5,7).¹⁹⁾ Streitpunkt in der politischen Diskussion der Verkehrsrechte zwischen asiatischen Ländern und den USA ist das „Recht der fünften Freiheit“ (*Fifth Freedom Right*) der zivilen Verkehrsfluffahrt nach der Chicago Convention von 1944. Es regelt die gewerbliche Beförderung von Fracht und Personen zwischen zwei dritten Staaten bei Flügen, die im Heimatstaat der Fluglinie beginnen oder enden.²⁰⁾ Beispielsweise dürfen 150 Flugzeuge von US-Airlines wöchentlich für einen Passagierwechsel in Tokio und Osaka zwischenlanden, um dann zu ihren endgültigen Zielen in Asien zu fliegen. Das gleiche Recht wird asiatischen Fluggesellschaften in den Vereinigten Staaten nicht eingeräumt. Die geographische Ausdehnung und die

15) Eva Airways, Great China Airlines, Formosa Airlines, Makung Airlines, Far Eastern Air Transport und Foshing Airlines.

16) Nach Abschaffung des Aviation Act von 1951 erhielten auch die japanischen Linien ANA und JAS, die vorher ausschließlich im Inlands- bzw. Chartergeschäft tätig waren, Verkehrsrechte für Liniendienste auf Auslandsstrecken.

17) Vgl. Lim, C. Y., *Japanese Aviation*; Vgl. o. V., *Seit der Liberalisierung*. Beispielsweise hat KAL 1993 die Zahl der wöchentlichen Flüge von 15 auf 108 aufgestockt, CPA von 60 auf 71.

18) Vgl. o. V., *Hongkongs Airline*.

19) Vgl. Labich, K., *Air Wars Over Asia*, S. 45.

20) Vgl. Golich, V. L., *Liberalizing International Air Transport*, S. 56ff.

Größe des US-Inlandsmarktes erfordern Zwischenlandungen auf der Pazifikroute (etwa in Los Angeles auf dem Weg von New York nach Hong Kong), um diese Strecken rentabel bedienen zu können. Weil dies bislang nicht gestattet ist, nutzt THA beispielsweise nur die Route Bangkok – Los Angeles. Wegen des geringen Passagieraufkommens ist der Anflug auf Ziele jenseits der Westküste der Vereinigten Staaten wenig rentabel, solange die Gesellschaft keine Passagiere zwischen zwei Punkten innerhalb der USA befördern darf.^{21 + 22)} Insgesamt betrachtet haben Neueintretende und die durch Regulierung geschützten US-Airlines im asiatischen Luftverkehrsmarkt für ein jährliches Kapazitätsplus von zwölf Prozent gesorgt.²³⁾

Konjunktureller Einbruch: Tab. 3 stellt makroökonomische Daten der Heimatländer einzelner asiatischer LVU der Entwicklung der nationalen Luftverkehrsnachfrage und dem Kapazitätswachstum der Carrier für den Zeitraum 1978 – 1992 gegenüber. Luftverkehrsnachfrage und Kapazitätswachstum der LVU wachsen im Beobachtungszeitraum mit überproportional großen Raten im Vergleich zum Wachstum des jeweiligen BSP. Bis auf JAL und KAL verzeichneten alle Airlines dabei zweistellige Wachstumsraten.

Tabelle 3: Luftverkehr und Wirtschaftsentwicklung 1978 – 1992 in Prozent

Land	durchschnittl. BSP Wachstum	Preisindex Konsumausgaben (80 – 94)	LVU	Air Traffic Growth (Pass. km)	Capacity Growth
Hong Kong	6,5	9,2	CPA	11,5	13,2
Japan	2,0	3,5	JAL	9,7	6,1
Südkorea	7,8	7,3	KAL	12,1	7,8
Malaysia	7,4	4,4	MAS	13,2	14,3
Singapur	6,7	3,6	SIA	10,1	11,2
Thailand	7,9	5,3	THA	11,9	13,4

Quelle: Eigene Berechnungen, Daten: Airbus Industrie (Hrsg.), *The Asia-Pacific market: Economic outlook and traffic potential*; Asian Development Bank (Hrsg.), *Asian Development Outlook*; OECD (Hrsg.), *Wirtschaftsausblick*; Cathay Pacific (1995), *Japan Airlines* (1994), *Korean Air* (1994), *Malaysian Airline System* (1994), *Singapore Airlines* (1995), *Thai Airways* (1994).

Mit der Golfkrise und der weltweiten Wirtschaftsflaute zu Beginn der neunziger Jahre gerieten auch die asiatischen Airlines in wirtschaftliche Turbulenzen. Im asiatischen Raum ist seither insbesondere die Luftreisetätigkeit von und nach Japan stark rückläufig.²⁴⁾ Der Druck auf die operativen Ergebnisse der LVU läßt sich vorwiegend auf zwei Faktoren zurückführen. Erstens werden ruinöse Preiswettkämpfe mit nichtasiatischen Fluggesellschaften ausgetragen, die im Verlauf der globalen Rezession Teile ihrer Flotte auf die relativ rentablen inter- und intraasiatischen Routen verlegt haben, um Verluste auf ihren Heimatmärkten

21) Vgl. o. V., *Profitieren die Amerikaner von Uralt-Verträgen*.

22) In jüngerer Zeit hat sich die Diskussion verschärft. So hat die OAA (Orient Airline Association) ihre Mitglieder aufgerufen, amerikanische Liberalisierungswünsche zu boykottieren. Doch die OAA ist durch eine ausgesprochene Interessenheterogenität der Mitglieder geprägt. Während JAL weitgehende innerasiatische Verkehrsrechte der amerikanischen Carrier ab Tokio durch ein neues Luftverkehrsabkommen mit den USA unterbinden möchte, verfolgt SIA, die keinen nationalen Heimatmarkt hat, eine Open Sky-Politik. SIA ist Verfechter einer Ablösung bilateraler Verträge durch eine Initiative der International Civil Aviation Organisation (ICAO) im Rahmen des GATT, um so die Liberalisierung der Luftverkehrsmärkte voranzutreiben.

23) Vgl. Davies, S. *Loss of height*, Werb, A., *Erste Dellen und Seidlitz, P.*, *Hongkongs und Singapurs Kostenvorteile*.

24) Vgl. etwa Labich, K., *Air Wars Over Asia*; Kränzle, K., *Asiens Airlines und Werb, A.*, *Erste Dellen*.

zu verringern. Zweitens sind die Betriebskosten der asiatischen LVU wegen steigender Preise für Produktionsfaktoren im Zuge des dynamischen Wirtschaftswachstums in der Region überproportional gestiegen. Noch liegen die in der Wirtschaftspresse vielbeachteten Personalkosten (süd-)ostasiatischer Länder deutlich unter europäischem Niveau, doch dieser Wettbewerbsvorteil erodiert bei SIA und CPA sehr schnell.²⁵⁾ Der Kostenauftrieb bei CPA ist dabei zu einem nicht unwesentlichen Teil durch die hohen Preisniveausteigerungen in der Kronkolonie während der vergangenen Jahre verursacht worden.

Bei den vorwiegend im Geschäftsreiseverkehr engagierten Gesellschaften aus Nordostasien hat die Rezession in vielen Auslandsmärkten in den frühen neunziger Jahren nachhaltige Spuren hinterlassen. Die rückläufige Nachfrage nach Business- und First Class-Tickets im Interkontinentalverkehr läßt seit 1991 die Gewinne von Unternehmen wie CPA, JAL und KAL sinken.²⁶⁾ Hinzu kommt, daß im intraasiatischen Verkehr ein harter Verdrängungswettbewerb herrscht. Durch die rapide Flugplan-Vernetzung Asiens sind Überkapazitäten aufgebaut worden, die bei Nachfrageschwankungen negative Auswirkungen auf die Rentabilität der Carrier haben. Hong Kong und Singapur sind durch elf Gesellschaften mit 119 Flügen pro Woche verbunden, zwischen Bangkok und Hong Kong besteht quasi schon ein Shuttle-Dienst und wöchentlich 165 Flüge verbinden Kuala Lumpur und Singapur.²⁷⁾ Zwischen den großen Metropolen verkehren Shuttle-Dienste im Halbstunden-Rhythmus und drücken die Tarife. „Ticket prices are the lowest in years, down 20% or more on some hotly contested routes.“²⁸⁾ In Japan haben die Wirtschaftsflaute, die hohen Kosten im Inland sowie der starke Yen die strategische Position von JAL verändert. Die internationale Wettbewerbsfähigkeit von JAL wird durch die Yen-Aufwertung gegenüber dem US-Dollar beeinträchtigt, obwohl sich die Treibstoffbeschaffung verbilligt hat, denn die negativen Wechselkurseffekte haben die Erlöse aus dem Ticketverkauf im Ausland schrumpfen lassen.

Politische Dimension: Neben regulierenden staatlichen Eingriffen existiert eine latente Bedrohung der strategischen Position einiger asiatischer LVU in Form ungewisser politischer Rahmenbedingungen. Beispielsweise wird Hong Kong im Jahr 1997 aus der britischen unter die chinesische Souveränität zurückkehren. Obwohl über die wirtschaftliche Zukunft des Stadtstaates noch spekuliert wird, hat CPA bereits frühzeitig signalisiert, den Firmensitz in Hong Kong belassen zu wollen.²⁹⁾ Die Gesellschaft vertraut auf ein bestehendes Luftverkehrsabkommen zwischen Hong Kong und Peking, das auch künftig Hong Kongs Status als Zentrum des internationalen und regionalen Luftverkehrs in Südchina sichert. Zur Annäherung an die VR China führt CPA kosmetische, personelle und strukturelle Korrekturen durch. So wird der Union Jack auf den Leitwerken der Flugzeuge übermalt und die Zahl der Hong Kong Chinesen in Managementfunktionen erhöht. Darüber hinaus wurde dem Investmentarm der chinesischen Regierung, China International Trust and Investment Corp. (CITIC) und der chinesischen Flugaufsichtsbehörde (China National Aviation Corp.) ein Kapitalanteil von 22,5 Prozent eingeräumt, durch den sich CPA den Zugang zum

25) Cooke, K., Competition hits profits.

26) Vgl. Werb, A., Erste Dellen.

27) Vgl. Seidlitz, P., Hongkongs und Singapurs Kostenvorteile.

28) Labich, K., Air Wars Over Asia, S. 44.

29) Vgl. o. V., Verlegt Cathay Pacific Airways ihren Sitz.

chinesischen Luftverkehrsmarkt sichert. Bereits 1993 sind eine Million Chinesen vom Festland über Hong Kong nach Übersee geflogen, bis zum Ende des Jahrhunderts sollen es rund zehn Millionen sein.³⁰⁾ Die starke Präsenz staatlicher chinesischer Investoren im Unternehmen könnte der Gesellschaft künftig bei Verhandlungen über regionale Streckenrechte zugute kommen.³¹⁾

4. Unternehmensebene: Performancevergleiche asiatischer LVU

Die dargestellten Chancen durch die dynamische Entwicklung des asiatischen Luftverkehrsmarktes und die Bedrohungen der strategischen Position der asiatischen LVU auf der Makroebene „Markt/wettbewerbliches Umfeld“ haben auf der Mikroebene „Unternehmen“ unterschiedliche Auswirkungen. Zwei verhältnismäßig homogene strategische Dimensionen asiatischer LVU konnten als regionale Muster identifiziert werden. Erstens gehen positive Impulse vom offenen Zugang zum asiatisch-pazifischen Wachstumsmarkt aus, der, zweitens, jedoch auch Bedrohungen der strategischen Position impliziert, weil die Zahl neuer Wettbewerber steigt und die Wettbewerbssituation regulierungsbedingt über Marktindikatoren nur unvollständig erkennbar ist. Diese strategischen Dimensionen haben eine sehr ähnliche Auswirkung für die hier betrachteten LVU. Beispielsweise können diese LVU durch den Zugang zum regionalen Wachstumsmarkt ihre rückläufigen Ergebnisse von den Nordatlantik- und Pazifikstrecken kompensieren, weil die Tarifstruktur auf den intraasiatischen Mittelstrecken weniger unter Druck geraten ist, als auf dem europäischen und nordamerikanischen Markt.³²⁾ Im folgenden soll durch den Vergleich operativer und finanztechnischer Daten der Versuch gemacht werden, die asiatischen LVU mit bedeutenden internationalen Wettbewerbern zu vergleichen und die bislang implizierte homogene Sichtweise der asiatischen LVU durch eine differenzierte Betrachtung aufzubrechen.

30) Vgl. Odrich, B., Zentrum des Tourismus.

31) Die politische Dimension gehört zu den außerordentlichen Umständen, die CPA im Vergleich zu anderen asiatischen LVU zu bewältigen hat. Im Frühjahr 1994 geriet die Airline in das Kreuzfeuer eines Streits zwischen China und Taiwan. Die taiwanesishe Regierung hatte im März ein Reiseverbot für Taiwaner nach China verhängt. Da direkte Flugverbindungen zwischen Taiwan und China untersagt sind und der Großteil des interchinesischen Verkehrs über Hong Kong geleitet wird, hatte der Reiseboykott auch im Stadtstaat und speziell bei CPA (das Taiwan-Geschäft macht fast 10 Prozent des Passagieraufkommens aus) negative Folgen. Zwar wurde das Reiseverbot im Mai aufgehoben, doch mußte CPA im Zuge dieser Vorkommnisse 46 Flüge streichen. Jährlich stellt CPA 4.680 Flüge zwischen Hong Kong und Taiwan. Das Unternehmen ist somit sehr anfällig gegenüber einer Veränderung der politischen Beziehungen zwischen Taiwan und der Volksrepublik. Bei einer Normalisierung der Beziehungen verlore CPA Marktanteile, wenn Taiwan Direktflüge zuließe. Das Reiseverbot hingegen hat gezeigt, daß auch eine Verschlechterung der chinesisch-chinesischen Beziehungen negative Folgen für CPA hat. Vgl. Lucas, L., Political Crosswinds.

32) Abrahams, P., Fastest growing market.

Tabelle 4: Internationale Airlines im Vergleich

	(A) 1993	(A) 1992	(B) 1993	(B) 1992	(C) 1993	(C) 1992	(D) 1993	(D) 1992	(E) 1993	(E) 1992
Continental	-1,9	2,4	n.a.	n.a.	65,0	63,4	6,2	5,7	4,3	4,2
Delta	-4,1	-6,2	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	7,4	7,2	5,1	5,1
Northwest	3,1	-4,6	n.a.	n.a.	65,4	66,6	6,8	6,4	5,1	5,1
United	1,9	-4,2	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	6,8	6,6	5,0	5,2
British Airw.	5,6	6,6	11,9	11,3	70,0	70,8	9,4	9,2	7,6	7,4
KLM	1,2	5,3	15,9	17,1	71,2	70,7	10,0	11,6	8,0	9,6
Lufthansa	-2,6	-2,5	4,4	15,3	68,2	65,1	13,4	15,4	10,2	11,3
Swissair	3,4	3,4	3,9	9,3	61,5	60,3	17,3	18,2	15,0	15,3
CPA	10,7	14,7	13,9	12,8	69,9	73,6	8,3	8,5	6,6	6,9
JAL	-3,5	-0,6	6,8	7,0	66,3	67,6	12,9	12,7	13,7	13,5
KAL	11,5	29,3	4,2	20,4	74,1	75,3	7,0	16,0	3,8	2,8
MAS	-4,8	-4,8	4,4	15,3	69,1	67,3	8,2	8,9	5,6	6,2
SIA	14,7	12,8	11,7	11,9	71,4	71,3	9,4	9,1	5,8	5,5
THA	7,9	8,6	5,0	12,4	65,6	62,7	7,7	8,0	6,3	6,2
MW	3,1	4,3	8,2	13,3	68,1	67,9	9,3	10,3	7,3	7,5
MW + SAW	9,1	13,7	12,6	17,0	71,5	72,3	12,4	14,0	10,6	11,0
MW - SAW	-3,0	-5,1	3,8	9,6	64,8	63,5	6,3	6,5	4,0	3,9

Anm.: (A): Umsatzrendite in Prozent (keine Bereinigung um a.o. Aufwände/Erträge)
 (B): prozentuale Kapazitätsveränderung gegenüber Vorjahr (Basis ATK)
 (C): Nutzladefaktor in Prozent (Auslastungsgrad der Gesamtkapazität, Sitz- und Frachtladefaktor)
 (D): Ertrag pro Passagierkilometer in U.S. Cents (*yield*)
 (E): Betriebskosten pro verfügbarer Sitzkilometer in U.S. Cents (*unit cost*)
 Umrechnung der in Meilen angegebenen Werte: 1 *international air mile* = 1.852 Meter
 Abk.: n.a. = nicht angegeben, MW = Mittelwert, SAW = Standardabweichung

Quelle: Eigene Berechnungen, Daten: Auswertung diverser Geschäftsberichte, Salomon Brothers Inc. (Hrsg.), Quarterly Global Aviation Review II.

Lassen sich asiatische LVU über operative Daten von ihren internationalen Konkurrenten abgrenzen? Die systematische Analyse der Daten von vier US-Airlines (Continental, Delta, Northwest und United Airlines)³³⁾, vier europäischen LVU (British Airways, KLM, Lufthansa, Swissair) und sechs asiatischen Luftverkehrsgesellschaften geht dieser Frage nach, birgt jedoch zugleich drei Schwachpunkte: Erstens ermöglicht nur eine ausführliche Branchenanalyse unter Einbezug aller Marktteilnehmer eine eindeutige Segmentierung. Zweitens werden bei der Interpretation der Ergebnisse Größen- und Produktivitätseffekte der betrachteten LVU weitestgehend ausgeblendet. Beispielsweise ist British Airways die größte Passagierfluggesellschaft der Welt und erreichte 1993 mit 104,5 Mrd. verfügbaren Sitzkilometern (SKM) ein Betriebsergebnis von 736 Mio. USD während SIA 521,8 Mio. USD mit 53 Mrd. verfügbaren SKM erwirtschaftete. Northwest Airlines setzte über 46,7 Mrd. SKM ein und erzielte damit 207,8 Mio. USD während CPA 269,9 Mio. USD mit 42,6 Mrd. verfügbaren SKM erreichte. Drittens beschränkt sich die vorliegende Untersuchung auf die Daten aus zwei Geschäftsjahren und ist somit unter Umständen nicht genügend trennscharf über längere Perioden. Ziel dieser Analyse ist jedoch keine systematische und vollständige

33) Diese LVU gehören zugleich zu den im Asiengeschäft aktivsten US-Carriern.

Marktsegmentierung, sondern lediglich die Abgrenzung der asiatischen Airlines von anderen bedeutenden Wettbewerbern. In diesem Zusammenhang kann das Verfahren trotz der erwähnten Schwachpunkte erste sinnvolle Ergebnisse liefern. Um die Abgrenzung zu vereinfachen, sollte die Anzahl von Abgrenzungskriterien minimiert werden: Porter leitet die Abgrenzung einer strategischen Gruppe von zwei zentralen strategischen Dimensionen ab.³⁴⁾ Aus der Perspektive eines normativen Wissenschaftsverständnisses kann daher im folgenden nach zwei Kriterien gesucht werden, die die Gruppe der asiatischen Fluggesellschaften von ihren internationalen Konkurrenten differenzieren. Tab. 4 informiert über die operationalen Daten der verschiedenen Luftverkehrsgesellschaften. Insgesamt wurden fünf Untersuchungsmerkmale über jeweils zwei Geschäftsjahre erfaßt: Die unbereinigte Umsatzrendite in Prozent (A), die prozentuale Kapazitätsveränderung gegenüber dem Vorjahr (B), der Nutzladefaktor (C), der Ertrag pro Passagierkilometer in U.S. Cents (D) und die Betriebskosten pro verfügbarer Sitzkilometer in U.S. Cents (E).

Die Merkmalsausprägungen der Umsatzrendite liegen in beiden Beobachtungsjahren für vier asiatische LVU (CPA, KAL, SIA, THA) über den jeweiligen Mittelwerten, während von den nichtasiatischen Konkurrenten nur jeweils zwei europäische LVU (British Airways und KLM bzw. Swissair) diese Werte überschreiten. Im Bereich oberhalb des Intervalls aus Mittelwert und Standardabweichung bewegen in den beiden Vergleichsjahren außer den drei Gesellschaften CPA, KAL und SIA keine ihrer asiatischen und nichtasiatischen Konkurrenten. JAL und MAS liegen im Jahr 1992 innerhalb und im Jahr 1993 unterhalb des Intervalls als Mittelwert und Standardabweichung, ebenso wie die US-Linie Delta. Das Merkmal Umsatzrendite scheint daher zur Unterscheidung von Rentabilitätsdifferenzialen zwischen den betrachteten LVU und zur Abgrenzung einer rentablen und einer weniger rentablen Gruppe asiatischer Airlines geeignet.

Aufgrund fehlender Angaben konnte die prozentuale Kapazitätsveränderung gegenüber dem Vorjahr (B) für die US-Airlines nicht errechnet werden. Im Vergleich zu den europäischen Carriern kann keine komplette Gruppe asiatischer LVU abgegrenzt werden, da Kapazitätswachstum auch vor dem Hintergrund kritischer Größe zu betrachten ist. Wegen der unvollständigen Datenlage soll auf einer weiteren Analyse dieser Merkmalsausprägung verzichtet werden. Es kann jedoch festgehalten werden, daß in einer Spitzengruppe von LVU mit zweistelligem Wachstum neben British Airways und KLM auch CPA und SIA zu finden sind.

Das dritte Untersuchungsmerkmal ist die Ausprägung des Nutzladefaktors (C). Wieder befinden sich vier und im Folgejahr drei asiatische Gesellschaften über den Mittelwerten von 1992 und 1993, allerdings auch drei europäische Unternehmen. Die US-Carrier liegen in beiden Jahren unter dem Mittelwert, wobei ihre niedrigen Auslastungsgrade sich möglicherweise dadurch erklären lassen, daß der US-Luftverkehrsmarkt weitestgehend dereguliert ist und geringere positive Auslastungseffekte eine Folge unzureichend geschützter strategischer Positionen nach dem Wegbrechen der staatlichen Regulierung sind.³⁵⁾ Da der Nutzladefaktor hier nicht in seine Komponenten Sitz- und Frachtladefaktor aufgliedert werden

34) Vgl. Porter, M.E., Wettbewerbsstrategie, S. 178 und S. 204ff.

35) Zur Deregulierung des nordamerikanischen Luftverkehrsmarktes vgl. etwa Knieps, G., Regulierung und Deregulierung.

kann, sind Fehldeutungen möglich. Daher kann das Merkmal (C) für eine Abgrenzung nicht herangezogen werden, wenn auch erhebliche regionale Disparitäten der Nutzladefaktoren im internationalen Linienverkehr existieren.³⁶⁾

Beim vierten Merkmal, dem Ertrag pro Passagierkilometer (D) liegen die asiatischen LVU mit Ausnahme von JAL in beiden Jahren unterhalb der Mittelwerte, jedoch noch über den Daten der US-Airlines. Wiederum besteht eine enge Beziehung zum Ordnungsrahmen des jeweiligen Heimatmarktes. Auf dem deregulierten nordamerikanischen Markt sind die Tarife niedriger als auf den beiden anderen, stärker regulierten Märkten. Dementsprechend höher sind die Erträge pro Passagierkilometer der asiatischen und europäischen LVU. Ein enger Zusammenhang besteht zum fünften Merkmal, den Betriebskosten je verfügbarem SKM (E). Die niedrigsten Werte weisen die US-Carrier auf, die aufgrund des stärkeren Wettbewerbsdrucks auf dem liberalisierten US-Markt effizienter arbeiten. Mit Ausnahme von JAL liegen alle asiatischen LVU ebenfalls unter den Mittelwerten von 1992 und 1993, wenngleich auf höherem Niveau als die US-Konkurrenten. Alle europäischen Gesellschaften liegen über dem Mittelwert. Das Merkmal (E) eignet sich demnach ebenso wie das Merkmal (A) zur Abgrenzung der asiatischen Airlines, so daß die Ertrags- und Kostensituation als strategische Dimensionen zur Abgrenzung asiatischer LVU von ihren internationalen Wettbewerbern herangezogen werden können und die Wettbewerbskräfte offensichtlich, analog zur Industrial-Organisation Theorie, einen ungleichmäßigen Einfluß auf die verschiedenen (strategischen) Gruppen in der Branche ausüben.³⁷⁾

Üblicherweise werden in der westlichen Wirtschaftspresse die eindrucksvollen Betriebsergebnisse asiatischer LVU mit geringeren Faktoreinsatzkosten, speziell geringeren Personalkosten, im Vergleich zu westlichen LVU in Verbindung gebracht: „In the past, SIA has benefited from significantly lower staff costs compared with carriers in the industrialised countries.“³⁸⁾ Ein durchschnittlicher Personalkostenanteil von 23 Prozent für die asiatischen LVU ist im Vergleich zu europäischen Prestige-Airlines wie Swissair (37%) und Lufthansa (27,3%) oder den nordamerikanischen Carriern Delta Airlines (38%) und United (35,2%) relativ niedrig.³⁹⁾ Diese Differenz zu den westlichen LVU verringert sich jedoch zunehmend, zumal es den asiatischen LVU in den vergangenen Jahren nicht immer gelungen ist, die Steigerung der Personalkosten durch entsprechend proportionale Produktivitätssteigerungen, ausgedrückt in verfügbaren Tonnenkilometern pro Mitarbeiter, zu kompensieren. Beispielsweise stiegen die Personalkosten von SIA im Geschäftsjahr 1993 um nominal 21,1 Prozent, während die Produktivität lediglich um zwölf Prozent anstieg.⁴⁰⁾ Die Personalkosten von CPA erhöhten sich im gleichen Geschäftsjahr um nominal 8,1 Prozent bei einem Produktivitätsanstieg von 6,5 Prozent.⁴¹⁾ Aussagekräftiger als die isolierte Betrachtung

36) Europäische und US-Gesellschaften erreichen beispielsweise Sitzladefaktoren von 60 – 65 Prozent, im asiatisch-pazifischen Raum sind 70 – 75 Prozent nicht selten.

37) Vgl. Porter, M. E., Wettbewerbsstrategie, S. 178 und S. 204 ff.

38) Cooke, K., Competition hits profits.

39) Der Personalkostenanteil am Betriebsaufwand betrug für Swissair 37,4% im Geschäftsjahr 1993 (38,3% in 1992), Lufthansa (1993: 27,3%; 1992: 29,8%), Delta (1993: 38,1%; 1992: 38,5%), United (1993: 35,2%; 1992: 35,9%), SIA liegt mit 17,6% in 1994 (17,7% in 1993 und 16,4% in 1992) ebenso wie CPA (27,8% in 1994; 26,9% in 1993; 26,6% in 1992) deutlich unter diesen Werten.

40) Vgl. o. V., Singapore Airlines mit Gewinnrückgang.

41) Vgl. Cathay Pacific (1994), S. 25.

der Personalkosten ist eine Analyse der gesamten Kostensituation. Über den Zeitraum von 1989 bis 1993 sind die Stückkosten (*unit cost*) der hier betrachteten asiatischen LVU durchschnittlich um 1,6% p.a. angewachsen, wobei JAL mit 7% p.a. nach oben und KAL mit -2,3% nach unten abweichen. Die korrespondierenden Produktivitätswerte zeigen einen durchschnittlichen Anstieg der ATK pro Mitarbeiter von 8,9% p.a. Die differenzierte Betrachtung deckt auf, daß nur JAL mit 2% Produktivitätswachstum p.a. ihr Kostenwachstum nicht kompensieren konnte, während die anderen LVU z. T. deutlich größere Produktivitätszuwächse als Kostenerhöhungen erzielen konnten (Vgl. Tab. 5). Dennoch haben kostenorientierte Anpassungsstrategien auf Unternehmensebene, speziell die Optimierung der Wertschöpfungskette durch die Auslagerung betrieblicher Funktionen (Bodendienste, Wartung/Technik, Informatik, Personalbeschaffung) in asiatische Nachbarländer mit relativ niedrigeren Faktorkosten an Bedeutung gewonnen. Beispielsweise plant JAL, den Ausländeranteil an der Belegschaft von derzeit 8 auf 30 Prozent im Jahr 1997 zu erhöhen, um vermehrt kostengünstiges Kabinenpersonal aus Südostasien einsetzen zu können.⁴²⁾ Parallel hat JAL das Leasing asiatischer Flugzeuge samt Crews begonnen, deren Kostenniveau um 30 Prozent unter dem von JAL liegt.⁴³⁾ Darüber hinaus hat das Verkehrsministerium in Tokio wirtschaftspolitische Schritte eingeleitet, um den japanischen LVU die sukzessive Übertragung des asiatischen Flugbetriebs auf Tochtergesellschaften in der Region zu ermöglichen, etwa durch eine Klausel in der 1991 überarbeiteten Luftverkehrsgesetzgebung, die es japanischen Gesellschaften gestattet, im Rahmen des *Wet-Leasing* unter eigenem Namen Fluggerät und Besatzungen von nicht-japanischen Unternehmen bereitzustellen, ohne daß diese Flugzeuge unter japanischen Hoheitszeichen operieren müssen.⁴⁴⁾ Kostenreduzierende Eingriffe in die Wertschöpfungskette finden sich auch bei CPA und SIA. CPA hat die Datenverarbeitung von Hong Kong nach Sidney verlagert und damit die Ausgaben für Grundstücke und Gebäude dieser Sparte um 99 Prozent verringert. Zur Einsparung von Personalkosten sind Teilbereiche der Buchhaltung und Verwaltung 1992 in Guangzhou, Hauptstadt der südchinesischen Provinz Guangdong, angesiedelt worden, wo das Lohnniveau nur 12% der in Hong Kong gezahlten Durchschnittslöhne beträgt. Gleiches gilt für Xiamen, wo das Schwesterunternehmen HAECO ein Flugzeugwartungszentrum baut, in dem künftig alle größeren und lohnintensiven Wartungsarbeiten an CPA-Fluggerät durchgeführt werden.⁴⁵⁾ Bei SIA waren die Personalkosten 1989 noch etwa ein Drittel niedriger als die der großen amerikanischen Airlines, doch dieser Vorteil verringerte sich durch Wechselkurseffekte auf unter 10 Prozent im Jahre 1993.⁴⁶⁾ Noch profitiert SIA von der strikten Preis- und Lohnkontrolle durch die Stadtregierung, doch die Rekrutierung von Kabinenpersonal, das den Anforderungen der Fluggesellschaft genügt, wird auf der kleinen Insel zunehmend schwieriger, so daß die Gesellschaft verstärkt auf die Arbeitsmärkte südostasiatischer Nachbarländer zurückgreift.⁴⁷⁾

42) Vgl. o. V., Sehr viel mehr sparen und JAL (1994), S. 13.

43) Beispielsweise beträgt der Anteil der Crew-Kosten an den gesamten operativen Kosten bei Thai Airways 2,5 Prozent, bei den japanischen Gesellschaften JAL, ANA, JAS hingegen 6,1 Prozent. Vgl. o. V., Neue Wege einschlagen.

44) Vgl. o. V., Intensiver Wettbewerb. JAL nutzt dieses Verfahren unter anderem auf der Strecke Tokio-Honolulu, wo eine Boeing 747 Flugzeuge als „Resort Flight“ in reiner Economy-Bestuhlung, mit Serviceleistungen auf ein Charter-Niveau herabgestuft und kostengünstigem Kabinenpersonal aus Thailand eingesetzt wird.

45) Vgl. o. V., Standbeine in China werden ausgebaut.

46) Vgl. Engel, G. D./Kowitz, D. N., Singapore Airlines, S. 5f.

47) Vgl. o. V., Glückliche Insel der Luftfahrt.

Tabelle 5: Große asiatische Fluggesellschaften im Geschäftsjahr 1993

LVU	Umsatz in USD	beförderte Passagiere	ATK 93 (Tsd)	unit cost Wachstum p.a. 89–93	ATK je MA Wachstum p.a. 89–93	Mitarbeiter 1993	Umsatzrendite
CPA	3.102 Mio.	8,9 Mio.	7.212	0,9%	14,2%	19.726	10,7%
JAL	12.840 Mio.	13,5 Mio.	13.025	1,5%	8,8%	13.857	-3,5%
KAL	3.364 Mio.	16,4 Mio.	7.806	-2,3%	8,3%	15.398	11,5%
MAS	1.394 Mio.	12,0 Mio.	3.509	1,7%	8,5%	19.458	-4,8%
SIA	3.530 Mio.	9,5 Mio.	9.852	7,0%	2,0%	21.930	14,7%
THA	2.343 Mio.	10,0 Mio.	4.729	1,1%	11,5%	12.470	7,9%

Quelle: Eigene Zusammenstellung und Berechnung (Umrechnung zu Durchschnittswchselkursen). Daten: jew. Geschäftsberichte.

Wie sind die betrachteten asiatischen LVU im Verhältnis zueinander positioniert? Tab. 5 verdeutlicht die Größenunterschiede zwischen diesen Airlines. Abstrahiert man bewusst von Sitz- und Frachtkilometern und bleiben auch Streckenlängen unberücksichtigt, so hat KAL mit einer 40% geringeren Kapazität mehr Passagiere befördert als JAL. THA und MAS haben mit 64 bzw. 73% geringerer Kapazität nur 25 bzw. 11% weniger Passagiere als JAL befördert. Zwischen 1989 und 1993 ist die Zahl der beförderten Passagiere bei SIA um durchschnittlich 7,9%, bei CPA um 7%, bei JAL um 6,1%, bei KAL um 11%, THA 13,9% und bei MAS um 14 Prozent pro Jahr angestiegen. Damit lag die Nachfrageentwicklung bei THA und MAS über der durchschnittlichen Wachstumsrate des BSP in Südostasien (7–8 Prozent p.a.) in diesem Zeitraum. Verglichen mit der Entwicklung der verfügbaren Tonnenkilometer (ATK) haben CPA, JAL und SIA ihre Kapazitäten überproportional zum Wachstum der Nachfrage erhöht.

Um die relative Positionierung der betrachteten asiatischen LVU innerhalb ihrer Gruppe zu ermitteln, wurde auf gängige Kennzahlen der betriebswirtschaftlichen Forschung zu Produktivität, Wirtschaftlichkeit und Rentabilität zurückgegriffen. Die Produktivität wurde über die Kennzahlen Ladefaktor sowie ATK und PTK je Mitarbeiter ermittelt, die Wirtschaftlichkeit über die Kennzahlen Ertrag je MA, unit cost und yields, die Rentabilität über die Umsatzrendite. Für jede Merkmalsausprägung wurden Mittelwert und Standardabweichung errechnet, um schließlich die LVU drei Gruppen zuzuordnen: 1.) Die Merkmalsausprägungen sind größer als das Intervall aus Mittelwert (MW) und Standardabweichung (SAW), 2.) sie liegen in diesem Intervall und 3.) sie sind kleiner. In die Analyse eingegangen sind Daten aus den Geschäftsjahren 1989–1993, wobei der Kennzahlenvergleich durch die Problematiken abweichender Geschäftsjahre sowie länderspezifischer Rechnungslegungsvorschriften und Bilanzierungspolitiken beeinträchtigt wird.⁴⁸⁾ Tab. 6 bildet die Merkmalsausprägungen der einzelnen LVU ab.

Über die Kennziffern Ertrag je Mitarbeiter sowie ATK und PTK je Mitarbeiter läßt sich eine grobe Differenzierung der Merkmalsträger vornehmen, durch die man eine Positionierung innerhalb des Intervalls aus Mittelwert und Standardabweichung für CPA, KAL und THA beobachten kann, während SIA und JAL im oberen Bereich (Merkmalsausprägungen

48) Für CPA sind beispielsweise Kalender- und Geschäftsjahr identisch, die Geschäftsjahre von JAL, SIA und MAS enden jeweils am 31. März des Kalenderjahres, die von KAL und THA enden am 30. September des Kalenderjahres.

kleiner als das jeweilige Intervall) positioniert sind. Losgelöst von den personalbezogenen Kennziffern mißt der Ladefaktor die Gesamtkapazitätsauslastung, die für die sechs LVU

Tabelle 6: Operative Entwicklung asiatischer Airlines 1989–1993

LVU	Ertrag je MA	ATK je MA	PTK je MA	Ladefaktor	Unit cost	gK/gP	Yields	Umsatzrendite
CPA	202,35	404,0	311,3	69,5%	0,38	0,16	0,11	16,7%
JAL	441,15	563,1	389,8	67,8%	0,74	6,59	0,03	2,8%
KAL	190,9	347,7	329,1	70,7%	0,37	0,87	0,09	16,3%
MAS	70,9	130,6	106,6	68,6%	0,45	0,56	0,01	0,4%
SIA	248,8	589,1	441,5	70,4%	0,32	0,08	0,12	17,5%
THA	94,4	200,2	150,4	67,0%	0,29	1,18	0,18	7,6%
MW	208,1	372,5	288,1	69,0%	0,4		0,1	10,2%
SAW	132,7	186,0	132,7	1,5%	0,2		0,1	7,6%

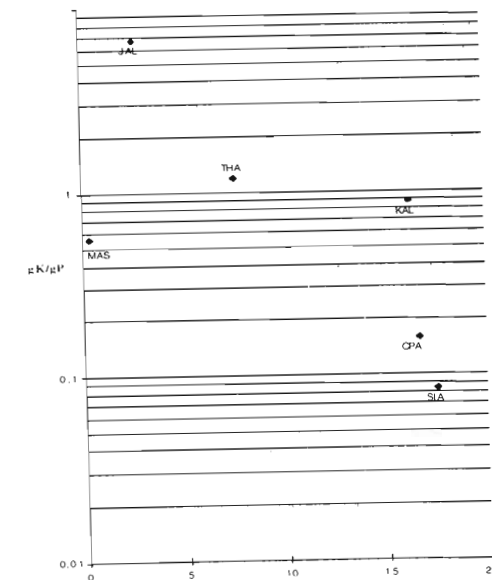
Anm.: MW = Mittelwert, SAW = Standardabweichung

Quelle: Eigene Berechnungen, Daten: Auswertung der jew. Geschäftsberichte.

einen Mittelwert von 69% erreicht. Positiver Ausreißer ist KAL mit durchschnittlich 70,7%, während THA mit 67% nach unten abweicht. Die hier nicht abgebildeten Sitzladefaktoren der asiatischen LVU sind zwischen 1989 und 1993 um durchschnittlich 2 Prozent p.a. gefallen. CPA (-0,9%) konnte sich dieser Entwicklung am ehesten entziehen, SIA (-1,9%) liegt nahe an diesem Wert und JAL (6–2,2%), THA (-2,3%) und MAS (-2,7%)

Abbildung 1: Positionierung asiatischer LVU in ihrer Gruppe 1989–1993 (log. Darstellung)

Mittelwert Umsatzrendite (v. H.)



überschreiten den Wert. Diese Entwicklung hat sich jedoch auf unterschiedlichen Niveaus vollzogen. CPA, KAL und SIA haben nach wie vor die höchsten Auslastungsgrade (Sitzladefaktor 1993: 71,3 und 73,5%), JAL und MAS folgen im Mittelfeld (68,1 bzw. 67,3%) und THA (62,5%) bildet das Schlußlicht. Die Kennzahl „gK/gP“ veranschaulicht, bis zu welchem Grad es den LVU gelungen ist, im Zeitraum 1989 bis 1993 Erhöhungen der unit costs durch korrespondierende Produktivitätssteigerungen (in ATK je Mitarbeiter) zu neutralisieren. Eine Kennzahl mit dem Wert 1 zeigt an, daß Kostenerhöhungen vollständig durch Produktivitätsverbesserungen aufgefangen wurden, bei einem Wert größer als 1 ist das nicht vollständig gelungen. SIA, CPA, MAS und KAL weisen Werte kleiner als 1 auf, d.h. diese Gesellschaften haben relative Produktivitätszuwächse erzielen können. JAL und THA ist es hingegen nicht gelungen, Kostensteigerungen durch Produktivitätsverbesserungen auszugleichen. Darüber hinaus operiert JAL mit sehr hohen unit costs und, ebenso wie MAS, unterdurchschnittlich niedrigen yields. Die unit cost/yields Konstellation hat unmittelbare Auswirkungen auf die Umsatzrenditen, die hier nicht um investitionspolitische Einflüsse im Beobachtungszeitraum korrigiert sind, da in diesem Fall investive Kapazitätsveränderungen gleichfalls hätten neutralisiert werden müssen. Die unbereinigte Berechnung erklärt hohe Umsatzrenditen bei CPA, KAL und SIA. Dennoch sind die Ergebnisse ausreichend trennscharf, um LVU mit einer höheren Umsatzrendite (CPA, KAL, SIA, THA) von LVU mit einer niedrigeren Umsatzrendite (JAL, MAS) abzugrenzen.

Abb. 4 visualisiert die Positionierung der betrachteten LVU anhand der Basisdimensionen Produktivitätsentwicklung (Kennzahl gK/gP) und Umsatzrendite. Dabei lassen sich drei grundlegend verschiedene Positionen ausmachen: SIA, CPA und KAL weisen hohe Umsatzrenditen und zugleich relative Produktivitätsverbesserungen auf. MAS hat über den Beobachtungszeitraum ebenfalls Produktivitätsverbesserungen erzielen können, die gemittelte Umsatzrendite ist jedoch wesentlich geringer. JAL und THA schließlich konnten die Kostensteigerungen nicht durch entsprechende Produktivitätszuwächse ausgleichen.

5. Strategische Handlungsalternativen im asiatischen Luftverkehrsmarkt

Die Expansion des Luftverkehrs spiegelt die enorm gestiegene wirtschaftliche Bedeutung des asiatisch-pazifischen Raumes wider. Einzelne Länder weisen dort seit Jahren hohe Wachstumsraten auf, die einerseits für eine rege Geschäftsreisertätigkeit sorgen, zum anderen über die Anhebung des Wohlstandsniveaus das innerasiatische Tourismusgeschäft beleben. Künftig werden die Reiseaktivitäten der Japaner, Koreaner und Chinesen (zunächst aus Hong Kong und Taiwan) immer bedeutender für die asiatischen Fluggesellschaften. Somit erleichtert die dynamische Wirtschaftsentwicklung den asiatischen LVU die Bewältigung externer Krisen. Derzeit fliegen viele asiatische Carrier mit hohen Auslastungen, doch angesichts der Wachstumsperspektiven drängen Konkurrenten aus Europa und den Vereinigten Staaten in den asiatischen Luftverkehrsmarkt. Neben preisaggressiven US-Gesellschaften verschärfen auch regionale Newcomer den Wettbewerb.⁴⁹⁾

Welche Implikationen hat die Positionierung asiatischer Airlines für den internationalen Luftverkehr? Welche Szenarien sind unter den beschriebenen Branchencharakteristika

49) Vgl. o. V., Der Swire-Chef.

denkbar und welche strategischen Handlungsalternativen bestehen für LVU im asiatischen Luftverkehrsmarkt? Im folgenden sollen zunächst zwei alternative Szenarien entwickelt werden, die sich an den Dimensionen Wirtschaftswachstum und Regulierungsdichte im Luftverkehr orientieren. Anschließend sollen aus den Informationen der vorangegangenen Abschnitte potentielle strategische Aktionen auf Basis ökonomischer Kategorien abgeleitet werden.

Alternative Szenarien: Mit Ausnahme der japanischen Volkswirtschaft werden für die anderen asiatischen Volkswirtschaften auch in naher Zukunft relativ hohe Wachstumsraten prognostiziert. Gleichzeitig ist die Zahl effizient arbeitender asiatischer LVU verhältnismäßig groß, weil nahezu jedes Land zumindest eine internationale Linie unterhält. Bislang besitzen viele dieser Gesellschaften absolute Kostenvorteile, deren Wirkung auf den internationalen Routen durch die Regulierung des Luftverkehrs zugunsten nichtasiatischer LVU abgefedert wird. Ein mögliches Szenario basiert auf der Annahme weltweit asymmetrisch verteilter Wachstumsraten (relativ höheres Wirtschaftswachstum in Asien) und unveränderter Regulierungsdichte (Verhandlung von Verkehrsrechten vornehmlich auf bilateraler Ebene). In diesem Fall werden die Nachfrage nach Lufttransport und das Verkehrsaufkommen im asiatischen Raum im internationalen Vergleich stärker anwachsen. Aufgrund des höheren Nachfragewachstums in der Region können asiatische Airlines ihre Kostenvorteile bewahren und ihre Marktpositionen ausbauen. Dieser Expansion sind jedoch durch die Regulierung vieler Luftverkehrsmärkte in der westlichen Hemisphäre enge Grenzen gesetzt. Bislang existiert keine asiatische Wirtschafts- und Interessengemeinschaft, die stark genug wäre, um als Verhandlungspartner von EU und NAFTA auf multilateraler Ebene asiatische Interessen zu artikulieren und so die Liberalisierung des internationalen Luftverkehrs voranzutreiben. Ein alternatives Szenario geht von der Annahme aus, daß es asiatischen Interessengruppen gelingt, den Ordnungsrahmen der internationalen Verkehrsfluffahrt zu verändern und die Liberalisierung zu beschleunigen, während die asiatische Region weiterhin ein relativ höheres Wirtschaftswachstum aufweist. Aufgrund der fortschreitenden Liberalisierung werden die rentablen und schneller wachsenden asiatischen Airlines versuchen, sich Zugang zu den Distributionsnetzen in Europa und den Vereinigten Staaten zu verschaffen. Abhängig von der Machtverteilung zwischen den Wettbewerbern kann es zur Bildung strategischer Allianzen bzw. zu einem Verdrängungswettbewerb kommen.

Gerade das zweite Szenario gibt westlichen LVU Anlaß zu der Befürchtung, der aktuelle Zustrom nichtasiatischer Carrier in das Asiengeschäft habe einen schlafenden Riesen geweckt. Wenn Asiens Airlines in den Vereinigten Staaten und Europa vermehrt Rechte der fünften Freiheit anstreben, wird der Kostendruck auf die dort ansässigen LVU wachsen. Selbst bei unverändertem Ordnungsrahmen wird der Wettbewerb auf den interkontinentalen Strecken nach Asien durch eine technische Komponente intensiviert: Asiatische LVU substituieren zunehmend Mittel- durch Langstreckenflugzeuge, um den Anforderungen des Massenverkehrs in der Region gerecht werden zu können. Diese Maßnahme verbessert zum einen ihre Kostenposition und erweitert außerdem die Kapazitäten. Die Ablösung der TriStar-Jets durch Airbus A-330 Flugzeuge führte bei CPA Pacific beispielsweise zu einem Kapazitätsplus von 11 Prozent.⁵⁰⁾ Auf asiatischen Regionalstrecken sind zweistrahlige

50) Vgl. o. V., Der Swire-Chef.

Maschinen (Airbus A-300 und Boeing 777) ökonomischer als Jets mit vier Triebwerken, die für Langstrecken besser geeignet sind. Bislang werden vierstrahlige Jets aber auch im intra-asiatischen Verkehr eingesetzt. Dieses Fluggerät, relativ moderner und deshalb effizienter als die Flugzeuge internationaler Konkurrenten, ist kurzfristig disponibel für den Einsatz auf internationalen Strecken und insofern eine Bedrohung für westliche Gesellschaften. Die finanzkräftigen asiatischen Fluggesellschaften haben zur Zeit Flugzeuge im Wert von über 40 Mrd. USD bei Boeing und Airbus geordert.⁵¹⁾ In Anbetracht der Überkapazitäten im internationalen Luftverkehr könnte das pazifische Zeitalter im Luftverkehr einen ruinösen Preiswettbewerb auf den internationalen Routen einleiten. Die Intensität des Wettbewerbs wird davon abhängen, wie lange es den asiatischen LVU gelingt, durch ihre strategische Positionierung nationale Wettbewerbsvorteile zu erschließen.

Strategische Handlungsalternativen: Die von ihrem wettbewerblichen Umfeld ausgehenden Bedrohungen haben bei rückläufigen Passagierzahlen in First- und Business Class, Preissenkungen infolge des verstärkten Eindringens amerikanischer Konkurrenten in den Interkontinentalverkehr nach Asien und hohen Fixkosten seit Ende der achtziger Jahre zu schrumpfenden Betriebsergebnissen der asiatischen LVU trotz steigender Umsätze geführt. Eine Betrachtung der empirischen Ergebnisse zur strategischen Positionierung asiatischer LVU innerhalb ökonomischer Kategorien verdeutlicht die strategischen Handlungsalternativen der Marktteilnehmer im internationalen Luftverkehrsmarkt. Dabei geht im folgenden ein Datum in die Betrachtung ein, daß in den vorangegangenen Passagen bewußt ausgeblendet wurde: Der Preis als zentraler Steuerungsmechanismus innerhalb des neoklassischen Paradigmas. Die ökonomische Analyse der Wirkungsmechanismen von Luftverkehrsmärkten zeigt die Bedeutung des Preises, denn Charakteristika des Luftverkehrsmarktes auf der Angebotsseite sind niedrige kurzfristige Grenzkosten und geringe Angebotselastizität bei ausgeprägten Nachfrageschwankungen und hohem Rivalitätsgrad unter den Marktteilnehmern. Der Anteil variabler Kosten ist gering und der Verkauf jeder zusätzlichen Einheit erhöht den Deckungsbeitrag. Dementsprechend hart wird der Wettbewerb über den Preis ausgetragen. Auf diesem sensiblen Markt sind LVU ständig um eine hohe Kapazitätsauslastung bemüht, um ihre Durchschnittskosten zu senken. Gleichzeitig verursachen geringfügige Nachfrageveränderungen aufgrund der niedrigen Angebotselastizität überproportionale Preisausschläge. Bewegen sich die Marktteilnehmer in einem staatlich-administrativ regulierten Umfeld, so ist der marktliche Selektionsmechanismus dabei eingeschränkt und weniger leistungsstarke Wettbewerber scheiden nicht automatisch aus.⁵²⁾

Vor diesem Hintergrund soll die Industrieökonomie als theoretischer Bezugsrahmen zur Ableitung möglicher strategischer Aktionen im asiatischen Luftverkehrsmarkt herangezogen werden.⁵³⁾ Zur Sicherung strategischer Positionen werden in der Industrieökonomie strukturelle und eintrittsperrende Verhaltensweisen der Etablierten unterschieden. Eine strukturelle Markteintrittsbarriere kann durch absolute Kostenvorteile entstehen,⁵⁴⁾ wie sie auch

51) Vgl. o. V., Airbus und Boeing sowie o. V., Chinas Luftfahrt.

52) Auf die Frage der Effizienz und Stabilität von (Luftverkehrs-)Märkten, wie sie im Rahmen der *Core Theory* bei Märkten mit hohen Fixkosten erörtert wird, kann an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden. Eine umfassende Beschreibung von *empty core models* findet sich bei *Telser, L.*, *Efficient Cooperation and Competition*, Kap. 2-5.

53) Industrieökonomie bezeichnet die theoriegeleitete empirische Forschung zur Organisation und Struktur der Branche. Vgl. *Neumann, M.*, *Industrial Organisation*, S. 645-660.

54) Vgl. *Bain, J. S.*, *Barriers to new competition*, S. 255 ff.

für einige der hier betrachteten asiatischen LVU noch bestehen. Da in den meisten Fällen absolute Kostenvorteile nicht ausreichen, um das Eindringen neuer Wettbewerber in den Markt zu verhindern, besteht die Gefahr, daß Neueintretende trotz absoluter Kostenvorteile der Etablierten kostendeckend anbieten können, wenn der Marktpreis ausreichend hoch liegt. Für eine wirksame Zutrittsbehinderung bedarf es daher in der Regel zusätzlich komplementärer Verhaltensweisen der Etablierten, etwa in Form einer zutrittsbehindernden Preispolitik, die erst die strukturellen Wettbewerbsnachteile der Neueintretenden eintrittsverhindernd aufdecken. Die theoretischen Arbeiten zur Thematik des Limit Pricing (desjenigen Marktpreises, den ein etabliertes Unternehmen durch Adjustierung seiner Angebotsmenge festlegen muß, um den Eintritt für potentielle Konkurrenten unrentabel zu machen) beruhen in der Regel auf der Annahme, daß Neueintretende von einer unveränderlichen Ausbringungsmenge der Etablierten nach erfolgtem Eintritt ausgehen. Unter der realistischen Annahme unvollkommener Informationen kennen potentielle Neueintretende die Reaktionen der Etablierten auf den Markteintritt nicht so genau, so daß sie das Verhalten der Etablierten bei erfolgtem Markteintritt als Indikator der relativen Kosten- bzw. Wettbewerbssituation heranziehen.⁵⁵⁾ Im Rahmen der Signaling-Ansätze bieten *Salop* ein reaktives Verhaltensmuster für Etablierte zur Verteidigung ihrer strategischen Position bei Neueintritten und *Milgrom/Roberts* ein Modell zur antizipativen Eintrittsverhinderung.⁵⁶⁾ Zentrale Prämisse dieser Modelle ist die perzipierte Indikatorfunktion von Preisen als Kostensignale bei unvollständiger, asymmetrischer Information. Reagieren die Etablierten mit Preissenkungen, so wird der (potentielle) Neueintretende dahinter niedrigere Kosten vermuten, die ihn möglicherweise zum Rückzug bzw. zum Nichteintritt veranlassen, anstatt weitere irreversible Eintrittskosten einzugehen (perzipierter Nachteil). Im Umkehrschluß bedeutet dies für die Etablierten, die keinen Kostenvorteil besitzen, einen Anreiz, mit Preissenkungen zu bluffen. Demnach können die von schwindenden absoluten Kostenvorteilen betroffenen asiatischen LVU (insbes. CPA und SIA) diese Situation durch Bluffen (Preissenkungen oder ähnliche Maßnahmen) verschleiern, denn solange Neueintretende nicht zwischen Bluffs und hartem Wettbewerb unterscheiden können, können sie durch Bluffs zum Rückzug bewegt werden. Andererseits werden die Neueintretenden asiatischen und ausländischen LVU in Kenntnis dieser rationalen Strategie den Informationsgehalt niedriger Preise geringer einschätzen, ohne jedoch Niedrigpreise vollständig zu ignorieren. Generell zahlen sich Kampfpreise nur dann aus, wenn die Verluste der Vergeltungsphase nach der Eliminierung der unerwünschten Konkurrenten durch eine entsprechende Preiserhöhung wieder kompensiert werden können.⁵⁷⁾ Fehlen Wiedereintrittsbarrieren, so würden durch ein hohes Preisniveau erneut Newcomer in den Markt gelockt. Dies ist der Ansatzpunkt der Reputation-Modelle: Etablierte Anbieter üben gegen neu eintretende Wettbewerber Vergeltung, um durch das Statuieren eines abschreckenden Beispiels weitere potentielle Konkurrenten vom Markt fernzuhalten. Die Vergeltungskosten werden damit zu einer Investition in einen „Ruf der Härte“ (*reputation for toughness*), die sich nicht durch die Zurückdrängung eines einzigen Neueintretenden ökonomisch rechtfertigt, sondern durch die zukünftigen Erträge aus unterbleibenden Markteintritten. Unter der Annahme unvollständiger

55) Vgl. z. B. *Salop, S.*, *Strategic Entry Deterrence*.

56) Vgl. z. B. *Salop, S.*, *Strategic Entry Deterrence* und *Milgrom, P./Roberts, J.* *Limit pricing*.

57) Vgl. *McGee, J. S.*, *Predatory pricing revisited*.

Informationen der Neueintretenden werden diese die gegenwärtigen und historischen Vergeltungsmaßnahmen zur Prognose der Reaktionen von Etablierten auf zukünftige Markteintritte heranziehen.⁵⁸⁾ Beispielsweise bietet diese Strategie für CPA eine Möglichkeit, die Marktführerschaft im intraasiatischen Verkehr gegen die neueintretenden LVU aus der VR China und aus Taiwan durch entsprechende Vergeltungsmaßnahmen nachhaltig zu sichern.

Weitere Handlungsalternativen lassen sich aus der Fixkostenstruktur von LVU ableiten: Fluggerät und Bodeninfrastruktur sind spezialisierte Aktiva mit niedrigen Liquidationswerten bzw. hohen Transfer- und Umwandlungskosten. Diese Aktiva stellen für LVU versunkene Kosten dar, die als Marktaustrittsbarrieren wirken. Versunkene Kosten sind irreversibel vordisponiert, weil die ihnen zugrundeliegenden Vermögensgegenstände nur in einer bestimmten Verwendung einen Wert haben. Sutton differenziert versunkene Kosten in exogene versunkene Kosten, die von der Technologie vorgegeben und daher für alle Wettbewerber gleich hoch sind, und endogene versunkene Kosten, die auf strategischen Entscheidungen der etablierten Wettbewerber basieren.⁵⁹⁾ Exogene versunkene Kosten, müssen von allen Akteuren im Markt getragen werden und konstituieren daher Markteintrittsbarrieren, die Rentabilitätsunterschiede zwischen etablierten und potentiellen Wettbewerbern erklären. Endogene versunkene Kosten bilden Mobilitätsbarrieren zwischen strategischen Gruppen und erklären Rentabilitätsunterschiede zwischen etablierten Wettbewerbern.

Welche Strategien sind vor diesem theoretischen Hintergrund aus Sicht der Industrieökonomie im asiatischen Luftverkehrsmarkt denkbar? Die hohe Attraktivität dieses Marktes hat Neueintretende angelockt, die versuchen, die strategische Position der etablierten asiatischen LVU zu imitieren. Die Imitationskosten der Neueintretenden werden durch Trittbrettfahreffekte, durch Kopieren der getätigten Investitionen, Unternehmensstrategien und Organisationsformen erheblich reduziert. Hinsichtlich der formalen Rahmenbedingungen profitieren die Imitatoren schließlich von den Bemühungen des Vorreiters zur Beseitigung institutioneller Hindernisse. Selbst Kundenstämme der Etablierten können durch die Imitatoren abgeworben werden, wenn es den Neueintretenden gelingt, die Marketingpolitik der Vorreiter zu kopieren.⁶⁰⁾ Die etablierten asiatischen LVU können solche Imitationsbemühungen eindämmen, indem sie alle Möglichkeiten zur Errichtung von Imitationsbarrieren ausschöpfen.⁶¹⁾ Lieberman und Montgomery identifizieren drei Gruppen von Imitationsbarrieren.⁶²⁾ Erstens können die etablierten LVU durch Technologieführerschaft, etwa durch den Einsatz moderner Flugzeuge, führender Computer Reservation Systeme oder innovativer Abfertigungsstrukturen einen Effizienzvorsprung sichern. Zweitens können die Lieferantenwechselkosten der Kunden erhöht werden, z.B. durch Viel-

58) Vgl. die spieltheoretischen Modelle bei Milgrom, P./Roberts, J., Predation, reputation, and entry deterrence und Kreps, D. M./Wilson, R., Reputation and imperfect information.

59) Vgl. Sutton, J., Sunk Costs and Market Structure.

60) Im Passagiergeschäft konnten viele Wettbewerber im asiatischen Luftverkehrsmarkt Business Class Passagiere dazugewinnen, indem sie ihren Bordservice durch verlockende Unterhaltungs- und Vielfliegerprogramme dem SIA-Standard angepaßt haben.

61) Vgl. etwa Schewe, G., Die Innovation im Wettbewerb, S. 981ff.

62) Vgl. Lieberman, M.B./Montgomery, D.B., First-Mover Advantages. Dieser Ansatz schließt auch die acht Arten von Imitationsbarrieren nach Porter ein: Reputation des Etablierten, Zuvorkommen bei der Auswahl der strategischen Position, Kundenwechselkosten, Auswahl des besten Vertriebskanals, bevorzugter Zugriff auf knappe Ressourcen, die Festlegung von Standards und Patente, Lizenzen. Porter, M.E., Wettbewerbsstrategie, S. 186ff.

fliegerprogramme, differenzierte Servicestandards oder Paket-Angebote.⁶³⁾ Die dritte Möglichkeit zur Errichtung von Imitationsbarrieren bezieht sich auf die frühzeitige Akquisition knapper Ressourcen (beispielsweise Verkehrsrechte, Flughafenkapazitäten, Funktionsspezialisten) vor den potentiellen Konkurrenten. Das Zuvorkommen bei der Akquisition knapper Ressourcen verändert die Kostenstruktur zu Ungunsten der Neueintretenden und bietet dadurch die Möglichkeit zur Errichtung von Markteintrittsbarrieren (Konzept des raising rivals' costs).⁶⁴⁾ Zentraler Gedanke dieses Konzeptes ist die Attacke von Neueintretenden auf gemeinsamen Inputmärkten. Eine Kostensteigerung, insbesondere in Fixkostenbereichen (z.B. bei Geräterwartung, Gebäude- und Raumkosten an Flughäfen, Fremd-Catering), führt bei kleineren Konkurrenten mit geringeren Umsatzvolumina zu Wettbewerbsnachteilen. Die hier betrachteten asiatischen LVU sind entweder rückwärts integriert oder verfügen auf den gemeinsamen Inputmärkten über Marktmacht.⁶⁵⁾ Sie können daher eine asymmetrische Inputkostenverteilung erzeugen, indem sie von potentiellen Konkurrenten höhere Preise verlangen oder ihnen den Zugang zu knappen Ressourcen verwehren. Eine solche Strategie ist dann rational, wenn es keine wirksamen Gegenstrategien, d.h. insbesondere keine Substitutionsmöglichkeiten, gibt.⁶⁶⁾ Die Strategien der asiatischen LVU müssen demnach mittelfristig nicht substituierbare, knappe Ressourcen (z.B. speziell ausgebildete Mitarbeiter, knappe Flughafenkapazitäten und Verkehrsrechte oder exklusive Vertriebsorganisationen) blocken, um potentielle Konkurrenten auf den Inputmärkten zu attackieren. Für die stark vom ausländischen Reiseverhalten abhängigen Linien THA und MAS könnte dies bedeuten, die Rückwärtsintegration auf Vertriebswege im Ausland durch eine vertikale Vorwärtsintegration in den Hotelbereich zu ergänzen. Die Gesellschaften aus den beiden asiatischen Stadtstaaten, SIA und CPA, könnten im Rahmen einer solchen Strategie versuchen, die Kapazitäten auf den jeweiligen Flughäfen über die gesamte Wertschöpfungskette Abfertigung, Catering, Wartung zu kontrollieren, da für Konkurrenten keine Alternativen zu den beiden Verkehrsknotenpunkten existieren.

Mit Blick auf die eingangs gestellten Fragen kann festgehalten werden, daß die Entwicklung des asiatischen Luftverkehrsmarktes auch in naher Zukunft die Entwicklung der anderen Luftverkehrsmärkte übertreffen wird. Die Attraktivität des Marktes führt zu Bedrohungen der strategischen Position der etablierten asiatischen LVU, die bisher als Gruppe von ihren internationalen Wettbewerbern über Kennzahlen zu Betriebsergebnis und Stückkostensituation abgegrenzt werden konnten. Innerhalb der Gruppe sind Produktivität und Rentabilität

63) Beispielsweise verfolgt SIA im Passagiergeschäft einen extrem kundenorientierten Dienstleistungsansatz, mit perfektem Service und hohem Bordkomfort, nach außen vermarktet durch das Image der in Batik-Sarongs gehüllten „Singapore Girls“. Die Gesellschaft konzentriert sich dabei konsequent auf den Kundennutzen: Jeweils als erste Airline der Welt hat die SIA in der Economy Class kostenlose Kopfhörer und Getränke serviert sowie in First- und Business Class 1991 Telefone und 1993 Faxgeräte an Bord in Betrieb genommen.

64) Vgl. z.B. Caves, R.E./Porter, M.E., From entry barriers to mobility barriers, S. 246.

65) Beispielsweise ist die Catering-Tochter von CPA das größte Unternehmen dieser Art in Hong Kong. Im Jahr 1994 wurden 31 Linienfluggesellschaften mit 13,4 Mio. Mahlzeiten beliefert. Weitere bedeutende Catering-Töchter von CPA im asiatisch-pazifischen Raum finden sich in Japan, Vietnam und Australien. Vgl. CPA (1995), S. 31f. SIA kontrolliert mit ihrer Tochter Singapore Airport Terminal Services Group (SATS) die Bodeninfrastruktur auf dem Changi-Flughafen in Singapur. Die Wartungstochter von SIA arbeitete u.a. auch für den amerikanischen Konkurrenten Northwest. Vgl. SIA (1995), S. 46f. JAL hält wesentliche Beteiligungen an zahlreichen Catering-Gesellschaften in Japan und dem Ausland. Vgl. JAL (1995) S. 54f.

66) Vgl. Krattenmaker, T.G./Salop, S.C., Competition and cooperation, 109ff.

bilität der asiatischen LVU zu heterogen verteilt, um die asiatischen LVU als homogene Gruppe anzusehen. Die Betrachtung der Analyseergebnisse aus industrieökonomisch-theoretischer Sicht hat verdeutlicht, daß sich den asiatischen LVU jedoch auch künftig zahlreiche Möglichkeiten zur Verteidigung ihrer strategischen Plattformen bieten.

Abstract

During the early 1990s the international aviation industry has been struggling with weak yields due to the economic recession. However, most of the major airlines based in East and Southeast Asia have been less affected by the economic downturn. Demand for air transport in the Asian region has been growing faster than in any other region. This paper deals with strategic strengths and weaknesses of Asian carriers in their respective business environment. Based on financial and operational data, the strategic position of six major Asian airlines is assessed. Though there are significant differences in operational results and unit costs between Asian and Western airlines, Asian airlines do not represent a homogenous group since productivity and profitability differentials can be observed within the group.

Literaturverzeichnis

- Abrahams, P.*: (Fastest growing market): China is fastest growing market, in: Financial Times, 20. 4. 1994
- Airbus Industrie (Hrsg.): (Global Market Forecast 1995–2014): Global Market Forecast 1995–2014, March 1995
- Airbus Industrie (Hrsg.): (The Asia-Pacific market: Economic outlook and traffic potential): The Asia-Pacific market: Economic outlook and traffic potential, February 1994
- Andrieu, M./Michalski, W./Stevens, B.*: (New Policy Approaches): New Policy Approaches to International Air Transport: Main Issues and Summary of the Discussion; in OECD (Hrsg.): International Air Transport: The Challenges Ahead; Paris 1993
- Asian Development Bank (Hrsg.): (Asian Development Outlook): Asian Development Outlook, 1992
- Bain, J.S.*: (Barriers to New Competition): Barriers to New Competition, Cambridge/Mass. 1956
- Boeing (Hrsg.): (Current Market Outlook 1995): Current Market Outlook 1995, Boeing Commercial Airplane Group, May 1995
- Caves, R.E./Porter, M.E.*: (From entry barriers to mobility barriers): From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition, in: Quarterly Journal of Economics, 91, 1977, S. 241–261
- Condom, P.*: (Airline Industry Performance): Airline Industry Performance: Past, Present, Future, in: OECD (Hrsg.): International Air Transport: The Challenges Ahead; Paris 1993
- Cooke, K.*: (Competition hits profits): Competition hits profits at Singapore Airlines; in: Financial Times, 16. 5. 1994
- Davies, S.*: (Loss of height): A rapid loss of height, in: Financial Times, 23. 9. 1993
- Engel, G.D./Kowitz, D.N.*: (Singapore Airlines): Singapore Airlines, in: Goldman Sachs International (Hrsg.): Investment Research, 5. 6. 1993
- Frentz, M.H.*: (Up – Or Out?): „Up – Or Out?“ Strategische Wettbewerbsanalyse des japanischen Luftverkehrsmarktes, in: Zeitschrift für Verkehrswissenschaft, 64. Jg., 1993, Heft 2
- Gidwitz, B.*: (The Politics of International Air Transport): The Politics of International Air Transport, Lexington/Mass. 1980
- Golich, V.L.*: (Liberalizing International Air Transport): Liberalizing International Air Transport Services; in: Gayle, Dennis J./Goodrich, Jonathan N.: Privatization and Deregulation in Global Perspective, New York 1990
- Hänsel, W.*: (Der internationale Personenluftverkehr): Der internationale Personenluftverkehr, Gießen 1984
- Hill, L.*: (Erfolgreicher Fernost-Carrier): Erfolgreicher Fernost-Carrier setzt auf Open-Sky-Politik, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung, 25. 6. 1992

Hille, R.: (Entwicklung und Bestimmungsfaktoren des Luftverkehrs): Entwicklung und Bestimmungsfaktoren des Luftverkehrs im Konjunkturverlauf, Diss., Darmstadt 1988

IATA (Hrsg.): (World Air Transport Statistics): World Air Transport Statistics, Number 38, WATS 6/94

IATA (Hrsg.): (Asia/Pacific Air Traffic Growth & Constraints): Asia/Pacific Air Traffic Growth & Constraints, o.J.

IATA (Hrsg.): (North American Traffic Forecasts): North American Traffic Forecasts 1980-2010, 15. Sept. 1994

JAL (Hrsg.): (This is JAL): This is JAL, Tokyo 1992

Knieps, G.: (Regulierung und Deregulierung): Regulierung und Deregulierung im Luftverkehr der USA, in: Horn, Manfred/Knieps, Günter/Müller, Jürgen: Deregulierungsmaßnahmen in den USA: Schlußfolgerungen für die Bundesrepublik Deutschland, Baden-Baden 1988

Kränzle, K.: (Asiens Airlines): Asiens Airlines trotz Reiseboom im Gegenwind, in: Finanz und Wirtschaft, 15. 6. 1994

Krattenmaker, T.G./Salop, S.C.: (Competition and cooperation): Competition and cooperation in the market for exclusionary rights, in: American Economic Review, 76, 1986, S. 109-113

Kreps, D.M./Wilson, R.: (Reputation and imperfect information): Reputation and imperfect information, in: Journal of Economic Theory, 27, 1982, S. 253-279

Labich, K.: (Air Wars Over Asia): Air Wars Over Asia; in: Fortune, 04. April 1994

Lieberman, M.B./Montgomery, D.B.: (First-Mover Advantages): First-Mover Advantages, in: Strategic Management Journal, Vol. 9, 1988, S. 41-58

Lim, C.Y.: (Japanese Aviation): Japanese Aviation Initiating Coverage, in: Morgan Stanley International (Hrsg.): Investment Research Japan & Asia Pacific, 23. 3. 1992

Lucas, L.: (Political Crosswinds): Political Crosswinds catch Cathay Pacific, in: Financial Times, 30. 6. 1994

McGee, J.S.: (Predatory pricing revisited): Predatory pricing revisited, in: Journal of Law and Economics, 23, 1980, S. 289-330

Milgrom, P./Roberts, J.: (Limit pricing): Limit pricing and entry under incomplete information: An equilibrium analysis, in: Econometrica 50, 1982, S. 443-459

Milgrom, P./Roberts, J.: (Predation, reputation, and entry deterrence): Predation, reputation, and entry deterrence, in: Journal of Economic Theory, 27, 1982, S. 280-312

Newman, W.H.: (Strategic Groups): Strategic Groups and the Structure-Performance Relationship: A Study with Respect to the Chemical Process Industries. Diss., Harvard 1973

Neumann, M.: (Industrial Organization): Industrial Organization – Ein Überblick über die quantitative Forschung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 49, S. 645-660

Odrich, B.: (Zentrum des Tourismus): „China wird zu einem Zentrum des Tourismus“, in: Frankfurter Allgemeine, 13. 12. 1993

OECD (Hrsg.): (Deregulation and Airline Competition): Deregulation and Airline Competition, Paris 1988

o.V.: (Gebremster Erfolg): Gebremster Erfolg; in: Touristik Report, 14. 6. 1993

o.V.: (Glückliche Insel der Luftfahrt): Glückliche Insel der Luftfahrt; in: Neue Zürcher Zeitung, 4. 11. 1992

o.V.: (Hongkongs Airline): Hongkongs Airline mit 24% Gewinnrückgang, in: Handelsblatt, 15. 3. 1994

o.V.: (Neue Wege einschlagen): Japans Fluggesellschaften müssen neue Wege einschlagen, in: Blick durch die Wirtschaft, 22. 6. 1992

o.V.: (Profitieren die Amerikaner von Uralt-Verträgen): Auch im pazifischen Raum profitieren die Amerikaner von Uralt-Verträgen, in: Handelsblatt, 23. 7. 1993

o.V.: (sehr viel mehr sparen): Japan Airlines muß künftig sehr viel mehr sparen, in: Frankfurter Allgemeine, 9. 6. 1994

o.V.: (Seit der Liberalisierung): Seit der Liberalisierung ist der Luftverkehr Japans durch einen lebhaften Wettbewerb gekennzeichnet, in: Blick durch die Wirtschaft, 24. 2. 1992

o.V.: (Singapore Airlines mit Gewinnrückgang): Singapore Airlines mit Gewinnrückgang; in: Neue Zürcher Zeitung, 17. 5. 1994

o.V.: (Standbeine in China werden ausgebaut): Standbeine in China werden ausgebaut, in: Handelsblatt, 1. 7. 1994

o.V.: (Verlegt Cathay Pacific Airways ihren Sitz): Verlegt Cathay Pacific Airways ihren Sitz nach London, in: Frankfurter Allgemeine, 27. 12. 1990

Porter, M.E.: (Wettbewerbsstrategie): Wettbewerbsstrategie, 7. Aufl., Frankfurt/Main 1992
Salomon Brothers Inc. (Hrsg.): (Quarterly Global Aviation Review II): Quarterly Global Aviation Review – Second Quarter 1994, September 1994

Salop, S.: (Strategic Entry Deterrence): Strategic Entry Deterrence, in: American Economic Review, Vol. 69, 1979, S. 335-338

Schewe, G.: (Die Innovation im Wettbewerb): Die Innovation im Wettbewerb, werden bestimmte Innovationen häufiger imitiert als andere?, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 62. Jg., 1992, S. 967-988

Schwarz, A.: (Friendlier Skies): Friendlier Skies, in: Far Eastern Economic Review, 13. 2. 1992

Seidlitz, P.: (Hongkongs und Singapurs Kostenvorteile): Hongkongs und Singapurs Kostenvorteile schwinden, in: Handelsblatt, 4. 3. 1992

Sutton, J.: (Sunk Costs and Market Structure): Sunk Costs and Market Structure, Price Competition, Advertising, and the Evolution of Concentration, Cambridge, MA, London, 1991

Telser, L.: (Efficient Cooperation and Competition): A Theory of Efficient Cooperation and Competition, Cambridge, 1987

Westlake, M.: (Changes in the air): Changes in the air, in: Far Eastern Economic Review, 27. 2. 1992

Werb, A.: (Erfolgreiche Nonstopdienste): Erfolgreiche Nonstopdienste nach Frankfurt, doch keine München-Flüge, in: Handelsblatt, 1. 3. 1991

Werb, A.: (Erste Dellen): Erste Dellen, in Wirtschaftswoche, 5. März 1993

Werb, A.: (Riegel vorschieben): „Riegel vorschieben“, in: Wirtschaftswoche, 5. 3. 1993

Geschäftsberichte

British Airways Plc (1994): Reports & Accounts 1993–1994

Cathay Pacific Airways Ltd (1995): Annual Report 1994

Delta Air Lines, Inc. (1994): 1994 Annual Report

Japan Airlines (1995): Annual Report 1994–1995

KLM (1994): Jaarverslag 1993/94

Korean Air (1994): Annual Report 1993–1994

Lufthansa AG (1995): Geschäftsbericht 1994

Malaysian Airline System (1995): Annual Report 1994/95

Singapore Airlines (1995): Annual Report 1994–1995

Swissair (1994): Geschäftsbericht 1993

Thai Airways Intl. Ltd. (1994) Financial Statements and Auditors' Report for the Year 1993

UAL Corporation (1994) 1994 Annual Report