

**Asiens internationale Airlines
und der intra- und interasiatische Luftverkehrsmarkt**

Arbeitspapier
September 1994

Ulrich Bongartz
Heltorfer Mark 67
40489 Düsseldorf
Tel.: 0203/ 74 15 12

Gliederungsübersicht

Seite

1. Einführung
 - 1.1. Problemstellung
 - 1.2. Grundlagen
2. Entwicklung des asiatisch-pazifischen Luftverkehrsmarktes
3. Branchenanalyse: Chancen und Risiken der asiatischen Airlines
 - 3.1. Das wettbewerbliche Umfeld
 - 3.2. Die Unternehmensebene
 - 3.2.1. Japan Airlines
 - 3.2.2. Cathay Pacific
 - 3.2.3. Singapore Airlines
 - 3.2.4. Thai Airways, Malaysian und Korean Airlines
4. Die strategische Gruppe
5. Künftige Entwicklung

Abkürzungsverzeichnis

ANA	All Nippon Airways
BIP	Bruttoinlandsprodukt
IATA	International Air Transport Association
ICAO	International Civil Aviation Organization
JAL	Japan Airlines
JAS	Japan Air System
KAL	Korean Airlines
MAS	Malaysia Airline System
OAA	Orient Airline Association
SIA	Singapore Airlines
Thai	Thai Airways International

Tabellenverzeichnis

		Seite
Tab. 1	Die bedeutenden Carrier (in Mrd. Sitzmeilen)	
Tab. 2	BSP-Wachstumsrate und Airline-Entwicklung in Prozent p.a. 1990-1992	
Tab. 3	Betriebsergebnis asiatischer Airlines: Geschäftsjahre 1989 - 1993	
Tab. 4	Große asiatische Fluggesellschaften im Geschäftsjahr 1993	
Tab. 5	Singapore Airlines	
Tab. 6	Internationale Airlines im Vergleich	
Tab. 7	Relative Positionierung asiatischer Airlines in ihrer strategischen Gruppe	

Abbildungsverzeichnis

		Seite
Abb. 1	Sitzladefaktor in Prozent	
Abb. 2	Singapore Airlines: Ergebnisbeitrag nach Routen in Mio. Sing.-\$	
Abb. 3	Kapazitätswachstum p.a. und Nutzladefaktoren auf internationalen Routen	
Abb. 4	Portfolio: Positionierung asiatischer Airlines in ihrer strategischen Gruppe 1993	
Abb. 5	Dynamisiertes Portfolio: Prozentuale Entwicklung 1989-1993	

1. Einführung

1.1. Problemstellung

Im Weltluftverkehr werden derzeit Verluste eingeflogen. Asiatische Luftverkehrsunternehmen konnten sich diesem Trend bislang entziehen. Vor dem Hintergrund hoher Wachstumsraten im asiatisch-pazifischen Raum über die letzten Jahre hinweg hat der zivile Luftverkehr in und nach dieser Region einen beispiellosen Aufschwung erlebt. Wachstumsprognosen für den intra- und interasiatischen Luftverkehrsmarkt liegen mit 8 bis 9 Prozent p.a. doppelt so hoch wie für die eher gesättigten Märkte in Nordamerika und Europa.¹ Im Vergleich zu den Fluggesellschaften in den USA und in Europa befinden sich viele asiatische Airlines daher in besserer Verfassung, wenngleich auch sie neuerdings Ertragseinbußen hinnehmen müssen. In diesem Kontext soll im folgenden die Entwicklung des asiatischen Luftverkehrsmarktes und der asiatischen Fluggesellschaften betrachtet werden. Dabei interessieren insbesondere drei Fragen:

1. Wie entwickelt sich der asiatische Luftverkehrsmarkt?
2. Wie beeinträchtigt die Branchenentwicklung die asiatischen Airlines?
3. Kann man aufgrund ihrer strategischen Positionierung und Unternehmenspolitik von "den asiatischen Airlines" als homogene Gruppe sprechen?

Die Untersuchung beschränkt sich auf fünf bedeutende Airlines aus dem ost- und südostasiatischen Raum, die japanische JAL, Cathay Pacific aus Hong Kong, Thai Airways aus Thailand, Malaysian Airlines aus Malaysia und Singapore Airlines aus Singapur. Das Datenmaterial war nicht ausreichend, um auch die taiwanesischen China Airlines und die koreanische Korean Airlines explizit zu berücksichtigen. Die Beantwortung der Fragen soll Hinweise liefern, ob sich das Konzept der strategischen Gruppe auf die asiatischen Airlines anwenden läßt. Die grundlegenden Arbeiten von Hunt, Newman und Porter sehen die Branche als Komposition einer Reihe von strategischen Gruppen.² Dabei definiert Porter eine strategische Gruppe in einem Markt als eine Gruppe von Unternehmen, die ein homogenes strategisches Verhalten aufweisen, d.h. sich bezüglich bestimmter strategischer Dimensionen (z.B. Kostenpositionen, Produktqualität, Grad der Spezialisierung) entsprechen.³ Eine der

¹ Vgl. Andrieu, Michel/ Michalski, Wolfgang/ Stevens, Barrie: New Policy Approaches

² Vgl. Hunt, M.S.: Competition in the Major Home Appliance Industry; Newman, W.H.: Strategic Groups, Porter, Michael E.: Consumer Behaviour, Retail Power and Manufacturer Strategy

³ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie

zentralen Aussagen der Industrial-Organization Theorie ist in diesem Zusammenhang, daß die Wettbewerbskräfte, denen die Branchenentwicklung unterliegt, einen ungleichmäßigen Einfluß auf die verschiedenen strategischen Gruppen einer Branche ausüben.

Die fünf Kapitel dieser Arbeit untersuchen solche Einflußfaktoren, ihre Wirkung auf die asiatischen Fluggesellschaften und deren Reaktion auf die Veränderung der Unternehmensumwelt. Der Einführung in Kapitel 1 folgt die Darstellung der Entwicklung des asiatischen Luftverkehrsmarktes im zweiten Kapitel. Schwerpunkt der Arbeit bildet das dritte Kapitel, das sich im Rahmen einer Branchenanalyse zunächst mit dem wettbewerblichen Umfeld und dann mit den Anpassungsmaßnahmen einzelner Airlines an die dynamische Umweltentwicklung befaßt. Im vierten Kapitel wird versucht, diese Unternehmen anhand relevanter Kriterien zu typologisieren, um dann im letzten Kapitel einen Ausblick auf die künftige Entwicklung des asiatischen und des internationalen Luftverkehrsmarktes zu wagen.

1.2. Grundlagen

Das zweite Kapitel wird Charakteristika des asiatischen Luftverkehrsmarktes auf der Nachfrage- und Angebotsseite im Sinne einer Marktanalyse erläutern. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht dabei der internationale Linienluftverkehr, verstanden als planmäßiger Verkehr auf festgelegten Flugstrecken mit dem Zweck der entgeltlichen Beförderung von Passagieren, Fracht und Post mit Luftfahrzeugen.⁴ Ziel der Untersuchung ist es, Kriterien zu finden, mittels derer sich die Gruppe der asiatischen Fluggesellschaften von ihrer internationalen Konkurrenz abgrenzen lassen. Eine konzeptionelle "Hilfestellung" hierfür bietet das Konzept der strategischen Gruppe. Strategische Gruppen innerhalb einer Branche weisen unterschiedliche Eintrittsbarrieren auf. Diese Barrieren hemmen den Neueintritt in die Branche sowie den Inter-Gruppen-Wechsel und schützen so die einzelnen strategischen Gruppen. Im einzelnen gelten Skalenerträge, absolute Kostenvorteile und Produktdifferenzierung als klassische Gründe für Eintrittsbarrieren nach Bain, die später durch Porter um vier weitere Ursachen, namentlich Finanzierungsvorteile, Vorteile aufgrund von Umstellungskosten der Abnehmer, Vorteile aus dem Zugang zu Vertriebskanälen und Vorteile aus staatlicher Wirtschaftspolitik, ergänzt wurden.⁵⁺⁶ Die Gültigkeit dieser Faktoren für die

⁴ Vgl. Hänsel, Wilfried: Der internationale Personenluftverkehr, S. 6ff.

⁵ Bain, Joe S.: Barriers to New Competition

Analyse von Luftverkehrsmärkten ist jedoch keineswegs unumstritten, so daß sie hier nicht unkritisch als Suchheuristik herangezogen werden können.⁷ Aus diesem Grund sollen zunächst der asiatische Luftverkehrsmarkt und Unternehmensstrategien einzelner Airlines betrachtet werden. Wenn sich auf dieser Untersuchungsebene Gemeinsamkeiten in Form von regionalen Mustern ausmachen lassen, ist es auch sinnvoll, die Abgrenzung einer strategischen Gruppe anzugehen.

Welche Faktoren beeinflussen i.a. die Entwicklung eines Luftverkehrsmarktes? Nachfrageseitig können zwei Gruppen von Einflußfaktoren identifiziert werden. Die Gruppe der externen Faktoren umfaßt die Höhe des Wirtschaftswachstums, den Grad der Internationalisierung der Wirtschaft und die Höhe des verfügbaren Einkommens. Erst wenn diese Variablen bestimmte Werte überschreiten, wird die zweite Gruppe von Einflußgrößen relevant: Flugsicherheit, Höhe der Flugpreise, Intensität des Streckennetzes und die Marketinganstrengungen der Flugunternehmen. Im allgemeinen gilt der Luftverkehr als ausgesprochen sensitiv gegenüber der konjunkturellen Entwicklung.⁸ Auf einer hohen Aggregatebene läßt sich die starke Abhängigkeit des Luftverkehrs von der Wachstumsrate des Weltsozialprodukts beobachten.⁹ Eine differenzierte Betrachtung zeigt, daß Geschäftsreisen in der Business-Class mit der Zahl der face-to-face Aktivitäten korrelieren. Hierunter lassen sich all jene Berufe subsumieren, die persönliche Kontakte erfordern. Dagegen wachsen der Charterverkehr und ein Großteil der Economy-Class-Reisen mit dem Pro-Kopf-Einkommen und der verfügbaren Freizeit. Schließlich bestimmt die Entwicklung des internationalen Warenhandels die Nachfrage nach Luftfrachttransporten. Nach einer Schätzung der International Civil Aviation Organization (ICAO) führt ein realer einprozentiger Anstieg der Weltexporte zu einer 1,5-prozentigen Erhöhung des Luftfrachtverkehrs.¹⁰

Charakteristika des Luftverkehrsmarktes auf der Angebotsseite sind niedrige kurzfristige Grenzkosten und geringe Angebotselastizität bei ausgeprägten Nachfrageschwankungen. Der Grad der Rivalität unter den Marktteilnehmern ist sehr hoch. Fluggerät und Bodeninfrastruktur sind spezialisierte Aktiva mit niedrigen Liquidationswerten oder

6 Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie, S.180ff.

7 Zur Kritik der ökonomischen Marktzutrittsbedingungen im internationalen Luftverkehr vgl. Hänsel, Wilfried: Der internationale Personenluftverkehr, S.171 ff. Eine Diskussion der Marktcharakteristika findet sich bei OECD (Hrsg.): Deregulation and Airline Competition

8 Zur Problematik der Abhängigkeit des Luftverkehrs von der Konjunkturentwicklung vgl. Hille, Raoul: Entwicklung und Bestimmungsfaktoren des Luftverkehrs

9 Vgl. Condom, Pierre: Airline Industry Performance

10 Vgl. Andrieu, Michel; Michalski, Wolfgang; Stevens, Barrie: New Policy Approaches

hohen Transfer- und Umwandlungskosten und implizieren somit eine hohe Fixkostenbelastung und hohe Marktaustrittsbarrieren. Der Anteil variabler Kosten ist klein und der Verkauf jeder zusätzlichen Einheit erhöht den Deckungsbeitrag. Dementsprechend hart wird der Wettbewerb über den Preis ausgetragen. Auf diesem sensiblen Markt sind Fluggesellschaften ständig um eine hohe Kapazitätsauslastung bemüht, um ihre Durchschnittskosten zu senken. Geringfügige Nachfrageveränderungen verursachen aufgrund der geringen 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.

2. Entwicklung des asiatisch-pazifischen Luftverkehrsmarktes

Dieses Kapitel untersucht, welchen Einfluß die genannten Faktoren auf den asiatisch-pazifischen Luftverkehrsmarkt ausüben. Positive Impulse sind in der vergangenen Dekade insbesondere von der südostasiatischen Region ausgegangen, wo das durchschnittliche Wirtschaftswachstum bei 7-8 Prozent p.a. lag. Zwischen 1985 und 1992 betrug der jährliche Anstieg des Bruttonutzenprodukts für Thailand 8,3%, Taiwan 8%, China 6%, Singapur 5,9%, Malaysia 5,6% und Hong Kong (BIP) 5,6%.¹¹ Die durchschnittliche Zunahme der Landeankünfte innerhalb dieses Zeitraumes in Thailand um 15, Hong Kong um 12, Singapur um 10 und Malaysia um 9 Prozent in der Zeit zwischen 1985 und 1990 veranschaulicht die Interdependenz zwischen wirtschaftlicher Entwicklung und Luftverkehr.¹² Bis in das Jahr 1993 ist dieser Trend ungebrochen: So verzeichneten die Flughäfen von Bangkok (+15,2%), Singapur (+11,5%) und Hong Kong (+ 10,7%) zweistellige Zuwachsraten bei den Landeankünften gegenüber dem Vorjahr und gehören bei den Passagierabfertigungszahlen zu den am stärksten wachsenden Flughäfen der Welt.¹³ Der Anteil des globalen Passagieraufkommens der asiatisch-pazifischen Region ist in dieser Zeit von 25,2 auf 31,2 Prozent gestiegen. Die IATA (International Air Transport Association) prognostiziert, daß dieser Anteil bis zum Ende des Jahrhunderts auf mehr als 40 Prozent wachsen wird. Für die nächsten zwanzig Jahre rechnet man aufgrund der unverändert starken realen Wachstumsraten in weiten Teilen Asiens mit einem jährlichen Zuwachs des Luftverkehrs von 10 Prozent in dieser

¹¹ Vgl. Kaiser, Thomas-Christian: Deutsche Normen

¹² Vgl. Smith, Anthony: Cathay Pacific Airways

¹³ Vgl. IATA (Hrsg.): World Air Transport Statistics, S. 14

Region.¹⁴ Die Vereinigung der ostasiatischen Luftverkehrsgesellschaften, Orient Airlines Association (OAA), schätzt für den gleichen Zeitraum eine jährliche Steigerung von 7 Prozent.¹⁵ Bedingt durch den anwachsenden intraregionalen Handel könnte der Anteil Asiens am weltweiten Luftfrachtaufkommen bis zum Jahr 2000 von heute 25 auf 57 Prozent zunehmen.¹⁶ IATA-Statistiken zeigen, wie asiatische Airlines vom Luftverkehrsboom in der Region profitieren: Die sechs großen asiatischen Gesellschaften Cathay Pacific, Japan Airlines (JAL), Korean Air Lines (KAL), Malaysian Airline System (MAS), Singapore Airlines (SIA) und Thai Airways rangieren jeweils unter den 20 Luftverkehrsgesellschaften mit dem höchsten internationalen Passagier- und Frachtaufkommen.¹⁷

Auf der Angebotsseite haben die asiatischen Airlines ihre Kapazitäten, gemessen in verfügbaren Tonnenkilometern, um jährlich 8-10 Prozent erweitert. Die Flugzeughersteller Boeing, Airbus und McDonnell Douglas rechnen bis zum Jahre 2005 mit der Auslieferung von etwa 2.000 neuen Flugzeugen, davon knapp die Hälfte Langstreckenjets, in die asiatisch-pazifische Region. Berichtigt um Ersatzinvestitionen für die bereits existierende Flugzeugflotte (1990: 1.132 Flugzeuge) entspricht dies einer siebzigprozentigen Bestandserhöhung. Die für das Ende der neunziger Jahre angekündigten Mega-Jets der großen Flugzeughersteller mit einem Fassungsvermögen von 600-800 Personen sind ganz auf den asiatischen Markt ausgerichtet. Denn angesichts begrenzter Flughafenkapazitäten und wachsender Nachfrage ist der Einsatz von Großraumflugzeugen für die asiatischen Airlines eine unerläßliche Bedingung.

Doch der internationale Luftverkehrsmarkt ist zu Beginn der neunziger Jahre eingebrochen und zunehmend sind auch asiatische Airlines davon betroffen. Zunächst stiegen die Treibstoffpreise im Sog der Ereignisse während des Golfkriegs um 60 Prozent. Die Versicherungsbeiträge für Nahost-Routen wurden außerdem erheblich erhöht. Parallel dazu sank die Nachfrage nach Luftverkehrsdienstleistungen mit der beginnenden wirtschaftlichen Flaute in den Industrieländern, so daß die Airlines die gestiegenen Kosten nicht über die Flugpreise abwälzen konnten. Schließlich stagnierte auch die japanische Wirtschaft, die etwa zwei Drittel des internationalen Luftverkehrs in Asien bedingt. Wettbewerbsvorteile internationaler Airlines entstehen aus der Fähigkeit, mit einem Netzwerk von eng regulierten Routen zu operieren, die Finanzkraft des Unternehmens zu erhalten und sich flexibel an Änderungen der Unternehmensumwelt

¹⁴ Vgl. Westlake, Michael: Changes in the air

¹⁵ Vgl. o.V.:Asiens Fluggesellschaften arbeiten

¹⁶ Vgl. o.V.: Nobelcarrier bleibt auf Wachstumskurs

¹⁷ Vgl. IATA (Hrsg.): World Air Transport Statistics, S. 35 ff.

anzupassen. Im folgenden Kapitel soll hinterfragt werden, ob sich die bedeutenden asiatischen Carrier angesichts der krisenbedingten Branchenentwicklung im Sinne einer solchen Koevolution von Unternehmen und Umfeld entwickeln.

3. Branchenanalyse: Chancen und Risiken der asiatischen Airlines

3.1. Das wettbewerbliche Umfeld

Die Entwicklung des asiatischen Luftverkehrsmarktes wird derzeit durch drei Faktoren gehemmt. Neben den überlasteten Flughafenkapazitäten und Lufträumen sind dies die zeitgleiche Verschärfung des Wettbewerbs im intra- und interasiatischen Verkehr sowie die Beeinträchtigung wettbewerblicher Marktbeziehungen im internationalen Raum aufgrund regulierter nationaler Luftverkehrsmärkte. Schließlich haben die asiatischen Airlines auf ihrem Eintrittspfad in den internationalen Luftverkehr einen gewissen Sättigungsgrad erreicht.

Kapazitätsengpässe: Speziell die Flughäfen von Tokio (Narita), Osaka, Hong Kong und Bangkok sind stark überlastet. Der enorme Landbedarf für die Bereitstellung weiterer Start- und Landebahnen sowie Interessenkonflikte mit Umweltschutzgruppen behindern Expansionspläne. Diese Situation hat die asiatischen Airlines bereits in den achtziger Jahren bewogen, betriebliche Prozesse zu optimieren und vorhandene Kapazitäten effizienter zu nutzen, etwa durch die Einführung maschinenlesbarer Reisedokumente. Vermehrt werden Großraumjets auch auf regionalen Routen eingesetzt, da mittelfristig die Zahl neuer Slots begrenzt ist und die Preisstrukturen der Flughäfen solche Maschinen begünstigen. Die steigende Nachfrage bei zunächst begrenztem Angebot bescherte den asiatischen Carriern hohe Auslastungsgrade.

Zeitgleiche Intensivierung und Beeinträchtigung marktlicher Wettbewerbsbeziehungen: Regulierte Märkte führen zu einer asymmetrischen Verteilung von Marktanteilen und hindern Luftverkehrsunternehmen 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. Zu dieser Zeit gab es in der asiatischen Region nur einige kleine Carrier. Dieser historisch bedingte Ungunsthfaktor hat sich zum Politikum zwischen asiatischen Fluggesellschaften und den Vereinigten Staaten entwickelt, denn die Gewährung von Verkehrsrechten erfolgt durch bilaterale Verhandlungen auf politischer Ebene. Aufgrund der historischen Rechte besitzen US-

Fluggesellschaften im Interkontinentalverkehr von und nach Asien eine größere Zahl von Verkehrsrechten als asiatische Carrier. Sie fliegen von 21 Städten in den Vereinigten Staaten nach Asien, asiatische Carrier fliegen von lediglich 9 Städten Asiens in die USA. Von diesem Ungleichgewicht profitieren insbesondere die großen US-Airlines United und Northwest, die auf den asiatischen Routen etwa 30 Prozent ihrer Erträge erwirtschaften. Daher hat Northwest die Kapazitäten im Asiengeschäft in den vergangenen Jahren um 7,5 Prozent p.a. erhöht, United expandierte 20 Prozent p.a.¹⁸ Tab.1 informiert über die geflogenen Sitzmeilen der bedeutenden Carrier auf den jeweiligen Routen. Die Tabelle veranschaulicht die Dominanz der beiden US-Airlines, die mit jeweils etwa 21 Mrd. Sitzmeilen auf der Pazifikroute ihre asiatischen Konkurrenten kapazitätsmäßig dominieren. Auf der Europa-Route sind die Kapazitäten hingegen gleichmäßiger verteilt.

Tab. 1: Die bedeutenden Carrier (in Mrd. Sitzmeilen)

Intraasiat. Routen		Europa-Asien Routen		USA-Asien Routen	
Cathay Pacific	10,5	British Airways	11,7	United Airlines	21,5
Singapore Airlines	10,4	Singapore Airlines	9,1	Northwest Airlines	21,1
Japan Airlines	10,3	Lufthansa	8,6	Japan Airlines	16,7
Thai Airways	9,6	Japan Airlines	7,5	Korean Air	8,3
		Cathay Pacific	6,5	Qantas Airways	7,1
		Thai Airways	6,0	Singapore Airlines	5,7

Quelle: Labich, Kenneth: Air Wars Over Asia, in: Fortune, 4. April 1994

Streitpunkt in der politischen Diskussion der Verkehrsrechte ist das sog. "Recht der fünften Freiheit" (Fifth Freedom Right) der zivilen Verkehrsluftfahrt der Chicago Convention von 1944. Es gestattet die gewerbliche Beförderung von Fracht und Personen zwischen zwei dritten Staaten, wobei der Flug im Heimatstaat der Fluglinie beginnen oder enden muß.¹⁹ Einhundertundfünfzig Flugzeuge von US-Airlines dürfen wöchentlich für einen Passagierwechsel in Tokio und Osaka zwischenlanden, um dann zu weiteren Destinationen in Asien zu fliegen. Dieses Recht wird asiatischen Fluggesellschaften in den Vereinigten Staaten nicht eingeräumt. Die geographische Ausdehnung und die Größe des US-Inlandmarktes 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, argumentieren asiatische Carrier. Weil dies bislang nicht gestattet ist, nutzt Thai Airways beispielsweise nur die Route Bangkok-Los Angeles. Wegen des geringen Passagieraufkommens lohnt sich der Anflug auf Ziele jenseits der Westküste der Vereinigten Staaten nicht, solange die

¹⁸ Labich, Kenneth: Air Wars Over Asia

¹⁹ Vgl. Golich, Vicki L.: Liberalizing International Air Transport

Gesellschaft keine Passagiere zwischen zwei Punkten innerhalb der USA befördern darf.²⁰ In jüngerer Zeit hat sich die Diskussion verschärft. So hat die OAA ihre 15 Mitglieder aufgerufen, europäische und amerikanische Liberalisierungswünsche zu boykottieren. Doch die OAA ist durch eine ausgesprochene Interessenheterogenität der Mitglieder geprägt. Während Japan Airlines (JAL) weitgehende innerasiatische Verkehrsrechte der amerikanischen Carrier ab Tokio durch ein neues Luftverkehrsabkommen mit den USA unterbinden möchte, vertritt Singapore Airlines (SIA), die keinen nationalen Heimatmarkt hat, eine Open Sky-Politik. Realiter bremsen Protektionismus und Regulierung die Entwicklung des Luftverkehrsmarktes. 1992 kündigte Kanada beispielsweise der SIA ihre Singapur-Wien-Toronto-Route, weil Air Canada Einbußen auf ihren Atlantikstrecken befürchtete. Auch innerhalb Asiens entstehen Konflikte um Verkehrsrechte. Indonesien protestierte 1992 gegen den Einsatz von täglich zwei großen Boeing 747-400 der SIA auf der Geschäftsreise-Rennstrecke zwischen Jakarta und Singapur. Mit täglich acht Verbindungen drängte SIA Indonesiens Garuda seinerzeit vollständig aus dem Geschäft. Wegen der besseren Anschlußflüge mit SIA wurde Singapur gleichzeitig zur Drehscheibe für den Indonesien-Verkehr. Doch unter politischem Druck willigte SIA ein, nach dem 1. April 1992 kein Großraumgerät mehr auf der Strecke nach Jakarta einzusetzen. In diesem Fall rückte die Gesellschaft von ihrer Open-Sky-Position ab, um sich zumindest die Überflugrechte über Indonesien zu sichern.²¹ Traditionell fordert SIA die Ablösung bilateraler Verträge durch eine Initiative der International Civil Aviation Organisation (ICAO) im Rahmen des GATT, um so die Liberalisierung der Luftverkehrsmärkte voranzutreiben.

Entwicklungsmuster der Branche: Die Luftverkehrsbranche in Asien boomte bis 1990, wobei sich für beinahe alle internationalen asiatischen Airlines das gleiche Entwicklungsmuster erkennen läßt. Zunächst bedienten diese Carrier in den fünfziger und sechziger Jahren lediglich die jeweiligen nationalen Märkte. Erst das Erreichen einer gewissen kritischen Größe, i.a. erkennbar am Erwerb von Langstreckenflugzeugen wie beispielsweise der Kauf einer düsengetriebenen Convair durch Cathay Pacific im Jahre 1962, erlaubte den Einstieg in den intraasiatischen Verkehr. Von dieser strategischen Plattform aus begannen die Airlines in den siebziger Jahren mit den etablierten nordamerikanischen und europäischen Fluggesellschaften zu konkurrieren. Zuerst noch mit dem Attribut von "Billigfliegern" belegt, gelang es den asiatischen Carriern innerhalb kurzer Zeit, ihr Produkt über den Bord- und allgemeinen Service derart zu differenzieren, daß sie in dieser Kategorie starke Wettbewerbspositionen sichern

²⁰ Vgl. o.V.: Profitieren die Amerikaner von Uralt-Verträgen

²¹ Vgl. Schwarz, Adam: Friendlier Skies

konnten. Die aufgrund vergleichsweise geringer Kostenbelastung äußerst rentabel operierenden Gesellschaften profitieren dabei auch von den exorbitanten Wachstumsraten in der Region. Tab. 2 stellt Wachstumsraten des Bruttosozialprodukts einzelner asiatischer Länder (mit Ausnahme von Japan) der prozentualen Veränderung einiger Kennzahlen der Fluggesellschaften gegenüber. Malaysian Airlines (MAS) übersteigt in allen Kriterien das durchschnittliche nationale BSP-Wachstum, während die Steigerungsrate der beförderten Passagiere, geflogenen Sitzkilometer und verfügbaren Tonnenkilometer bei Thai Airways (Thai), SIA und Cathay hinter dem nationalen Wachstum zurückbleibt. Aufgrund der starken Ausrichtung der Fluggesellschaften auf den intra- und interasiatischen Verkehr ist der Vergleich von regionalem Wirtschaftswachstum mit den Unternehmenskennzahlen sinnvoller. Dabei zeigt sich, daß die arithmetischen Mittel aus geflogenen Sitzkilometern und verfügbaren Tonnenkilometern aller vier asiatischen Airlines über den Beobachtungszeitraum mit der Rate des regionalen Wachstums gestiegen sind. Die differenzierte Betrachtung nach Unternehmen verdeutlicht jedoch, daß MAS (9,5% bis 11,8% p.a.) im Vergleich zum regionalen BSP-Zuwachs von 6,1 Prozent p.a. überdurchschnittlich wächst, SIA (5,5% bis 5,9% p.a.) sich knapp unter dieser Rate entwickelt und die anderen beiden Gesellschaften dahinter zurückbleiben. Dies läßt sich zu einem nicht unwesentlichen Teil auf die Branchenentwicklung zurückführen.

Tab. 2: BSP-Wachstumsrate und Airline-Entwicklung in Prozent p.a. 1990-1992

Land	1990	1991	1992	Durchschnitt	Fluggesellschaft	a)	b)	c)
China	5,2	7,0	7,8	6,7				
Thailand	10,0	7,5	8,0	6,9	Thai	2,8	3,8	3,2
Malaysia	9,8	8,6	8,5	9,0	MAS	9,5	11,4	11,8
Singapur	8,3	7,0	6,1	7,1	SIA	5,5	5,8	5,9
Indonesien	7,4	6,4	6,7	6,8				
Südkorea	9,0	8,3	7,3	8,2				
Taiwan	4,9	7,3	7,5	6,6				
Hong Kong	2,8	4,0	5,8	4,2	Cathay	1,5	3,2	3,2
Philippinen	2,4	-1,0	2,8	1,4				
Vietnam	4,5	3,8	5,0	4,4				
Durchschnitt	6,0	5,9	6,6	6,1	Durchschnitt	4,8	6,05	6,02

Anm.: a) beförderte Passagiere, b) geflogene Sitzkilometer, c) verfügbare Tonnenkilometer

Quelle: Eigene Berechnung, Daten: Asian Development Bank (Hrsg.): Asian Development Outlook; Cathay Pacific (Hrsg.): Annual Report 1992-1993, MAS (Hrsg.): Annual Report 1992/93, SIA (Hrsg.): Annual Report 1993, Thai Airways Intl. Ltd. (Hrsg.): Financial Statements; Geschäftsberichte; DAFSA 1993 (Wirtschaftsdatenbank)

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. Druck auf die operativen Ergebnisse der Airlines entsteht durch zwei Faktoren. Erstens werden ruinöse Preiswettkämpfe mit nichtasiatischen Fluggesellschaften ausgetragen, die im

Verlauf der globalen Rezession Teile ihrer Flotte auf die rentableren inter- und intraasiatischen Routen verlegt haben, um Verluste auf den Heimatmärkten zu verringern. Zweitens sind die Betriebskosten der asiatischen Carrier wegen steigender Preise für Produktionsfaktoren im Zuge des dynamischen Wirtschaftswachstums in der Region überproportional gestiegen. Noch liegen die Personalkosten in südostasiatischen Ländern wie Thailand, Malaysia oder Indonesien deutlich unter europäischem Niveau. Doch Fluggesellschaften anderer asiatischer Länder verlieren bereits die niedrigen Personalkosten als strategischen Wettbewerbsvorteil.

Bei den vorwiegend im Geschäftsreiseverkehr engagierten Gesellschaften aus Nordostasien hat die Rezession in vielen Auslandsmärkten schon nachhaltige Spuren hinterlassen. Die rückläufige Nachfrage nach Business- und First Class-Tickets im Interkontinentalverkehr läßt seit 1991 die Gewinne von Unternehmen wie Japan Airlines, Korean Air und Cathay Pacific sinken.²² Hinzu kommt, daß im intraasiatischen Verkehr ein harter Verdrängungswettbewerb herrscht. Marktneulinge wie die taiwanesische Eva Airways und die südkoreanische Asiana, aber auch die US-Linien United und Northwest Airlines sorgen für ein jährliches Kapazitätsplus von zwölf Prozent. In Taiwan schossen binnen weniger Monate ein halbes Dutzend neuer Carrier aus dem Boden.²³ Durch die rapide Flugplan-Vernetzung Asiens sind Überkapazitäten aufgebaut worden, die in der aktuellen Krisenzeit 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. 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."²⁴ In den achtziger Jahren war der inter- und intraasiatische Geschäftsreiseverkehr die Domäne asiatischer Carrier mit exzellentem Bordservice. Heute gewinnen Gesellschaften aus den USA und Europa mit attraktiven Vielfliegerprogrammen Marktanteile, so daß die asiatischen Airlines ebenfalls über Freiflüge Kundenloyalität aufbauen müssen.

Im Frachtverkehr weichen viele Spediteure infolge der globalen konjunkturellen Schwäche mit weniger dringlichen Sendungen auf Schiffstransporte aus. Im Jahr 1991/92 stieg das Luftfrachtgeschäft zwischen Japan und Südostasien zwar leicht an,

²² Vgl. Werb, Andreas: Erste Dellen

²³ Great China Airlines, Formosa Airlines, Makung Airlines, Far Eastern Air Transport und Foshing Airlines sind auf den Regionalverkehr in Asien spezialisiert.

²⁴ Labich, Kenneth: a.a.O.

die Nachfrage auf den Interkontinentalstrecken war jedoch rückläufig. Dabei lassen sich zwei Beobachtungen machen. Erstens verlagert sich im intraasiatischen Frachtverkehr der Schwerpunkt. Während einst Korea, Taiwan und Hongkong das sog. "Goldene Dreieck" im asiatischen Frachtverkehr bildeten, verschiebt sich das Frachtaufkommen analog zum Investitionsinteresse nach Südostasien, speziell nach Thailand, Malaysia und Singapur.²⁵ Zweitens ist der internationale Luftfrachtverkehr sehr sensitiv gegenüber politischen Entwicklungen und der Intensivierung des Passagierverkehrs. Beispielsweise läßt sich der rege Frachtverkehr der JAL nach Großbritannien auf die florierenden Aktivitäten japanischer Automobilhersteller dort zurückführen. Eine Änderung der local content Bestimmungen der EU könnte den Bedarf an Transportkapazität für Autoteile und -elektronik nicht unwesentlich beeinflussen. Die Route Tokio-London ist eine der intensivst beflogenen Fernverbindungen in der Welt. Bedingt durch den Ausbau der Nonstopdienste auf dieser Route ist jedoch auch zwangsläufig das Frachtaufkommen im Bauch von Passagiermaschinen (Belly-Fracht) gestiegen, so daß für JAL der Einsatz zusätzlicher Nurflechter unrentabel ist. Welche unternehmenspolitischen Implikationen haben die hier besprochenen Branchenkräfte? Diese Frage soll im nächsten Abschnitt beantwortet werden.

3.2. Die Unternehmensebene

Dieser Abschnitt analysiert die Erfolgsfaktoren einzelner asiatischer Airlines und fragt nach den unternehmerischen Strategien zur Anpassung an den Strukturbruch in der Branchenentwicklung. Sichtbares Zeichen der Diskontinuität sind sinkende Gewinne trotz steigender Umsätze bei allen asiatischen Airlines. Diese Entwicklung läßt sich auf mehrere Faktoren zurückführen. Erstens ist die Zahl der vollzahlenden Passagiere in First- und Business-Class rückläufig. Gerade diese Passagiergruppe hat in der Vergangenheit jedoch einen nicht unerheblichen Erfolgsbeitrag geleistet. Zweitens wurden die asiatischen Carrier durch das verstärkte Eindringen amerikanischer Konkurrenten in den Interkontinentalverkehr nach Asien zu Preissenkungen gezwungen, um Marktanteile halten zu können. Drittens wirken sich die extrem hohen Fixkosten negativ auf die Ertragskraft aus. Hierunter fallen beispielsweise auch die Landegebühren. Die Landetarife für eine vollbesetzte Boeing 747 auf dem neuen Kansai-Airport in der Nähe von Osaka sind mit 1 Mio. Yen umgerechnet viermal höher als auf dem John F. Kennedy Airport in New York.²⁶ Kostenkontrolle ist eine *condicio sine qua non* für die

²⁵ Vgl.: Odrich, Barbara: Neue Frachtstrategie

²⁶ Vgl. Kränzle, Karl: Asiens Airlines

asiatischen Airlines und ein akutes Problem in Singapur, Hong Kong, Taiwan und Südkorea, wo die Volkswirtschaften die Entwicklung zu modernen Dienstleistungsgesellschaften mit hoher Wertschöpfung vollziehen.

Welche Strategien haben die asiatischen Luftfahrtunternehmen zur Anpassung ihrer Kostenstruktur an die Tarif- und Erlösentwicklung gewählt? Zunächst spielen Effizienzverbesserungen durch technischen Fortschritt eine bedeutende Rolle. Verbesserungen der Aerodynamik, Triebwerke und elektronischen Komponenten werden dazu beitragen, daß Flugzeuge im Jahr 2009 vierzig Prozent weniger Treibstoff als im Jahr 1989 verbrauchen werden. Als Verbundeffekt sinkt damit auch die Anfälligkeit der Erträge gegenüber den volatilen Treibstoffpreisen. Durch Produktivitätserhöhungen können Fluggesellschaften in fünfzehn Jahren die heutigen Kapazitäten mit einer 37 Prozent kleineren Flotte anbieten. Einige Airlines, wie beispielsweise die SIA verfolgen daher eine Strategie der kontinuierlichen Verjüngung der Flotte.

Daneben gewinnen strukturelle Veränderungen der Organisation und ihrer Prozesse an Bedeutung. Die Umorganisation betrieblicher Prozesse und qualitätsorientiertes Management erlauben im Rahmen einer ergebnisorientierten und damit führungsmäßigen Verselbständigung verschiedener Unternehmensteile die Auslagerung der Funktionen Bodendienste, Technik, Informatik und Fracht. Weitere Kostenersparnisse lassen sich im Personalbereich und bei den Wartungskosten erzielen. Noch bewegt sich der Personalkostenanteil asiatischer Fluggesellschaften an den Betriebsausgaben auf einem niedrigeren Niveau als bei vielen westlichen Airlines (1991/1992 SIA: 20%, Lufthansa: 35%)²⁷. Diese Differenz verringert sich jedoch rapide. Die Personalkosten der SIA stiegen etwa im Geschäftsjahr 1993 um 21,1 Prozent.²⁸ Weil etwa 15 Prozent der Betriebskosten einer Fluggesellschaft auf Treibstoff entfallen, setzen asiatische Airlines vermehrt derivative Finanzinstrumente zur Absicherung gegen volatile Ölpreise ein.

Dagegen sind die Finanzierungskosten für den Erwerb neuer Flugzeuge ein nicht unerhebliches Risiko für weniger ertragsstarke Carrier. ICAO-Prognosen zufolge werden zwischen 1991 und 2010 weltweit etwa 11 Tsd. Verkehrsflugzeuge mit einem Marktwert von 800 Mrd. USD an Airlines oder Leasinggesellschaften ausgeliefert, davon ein Viertel an asiatische Unternehmen.²⁹ Nur ein knappes Drittel dieser Summe stellt Ersatzinvestitionen dar, die zumindest teilweise aus dem Verkaufserlös der

²⁷ Vgl. Hill, Leonard: Erfolgreicher Fernost-Carrier

²⁸ Vgl. o.V.: Singapore Airlines mit Gewinnrückgang

²⁹ Vgl. Andrieu, Michel/ Michalski, Wolfgang/ Stevens, Barrie: New Policy Approaches

bestehenden Kapazitäten bestritten werden können. Der restliche Betrag ist unter der Annahme unveränderter Fremdkapitalfinanzierung aus Eigenkapitalerhöhungen und Cash Flow zu finanzieren. Dies erfordert sehr hohe Umsatzrenditen, denn sonst entstehen gewaltige Finanzierungslücken. Die asiatischen Airlines sind aufgrund ihrer soliden Finanz- und Liquiditätssituation weitaus weniger von derartigen Finanzierungsproblemen betroffen als ihre westlichen Konkurrenten und befinden sich daher in einer favorablen Position zur Expansion ihrer Marktanteile. Zu den rentabelsten Unternehmen zählen Thai Airways, SIA und Cathay Pacific. Tab. 3 informiert über die Betriebsergebnisse der asiatischen Airlines zwischen 1989 und 1993. MAS und SIA konnten ihre Ergebnisse sukzessive mit Wachstumsraten von durchschnittlich 18,4 bzw. 4,7 Prozent p.a. verbessern. Mit minus 0,7 Prozent p.a. ist das Betriebsergebnis von Cathay leicht rückläufig. Thai Airways und JAL mußten Ergebniseinbrüche von durchschnittlich 6,8 bzw. 7,9 Prozent p.a. hinnehmen. Die durchschnittlichen Margen der asiatischen Carrier sanken von 20 Prozent zu Beginn der achtziger Jahre auf etwa 12 Prozent im Jahre 1993, liegen damit jedoch noch über der internationalen Konkurrenz.

Tab. 3: Betriebsergebnis asiatischer Airlines: Geschäftsjahre 1989 - 1993

Fluggesellschaft	1989	1990	1991	1992	1993	Veränd.
JAL (Mio. Yen)	n.a.	459.368	418.297	392.462	313.007	-31,9%
SIA (Mio. S\$)	4.572,5	5.093,1	4.948,1	5.421	5.648,2	+23,5%
Cathay (Mio. HK\$)	3.750,8	3.937,3	3.618	3.653	3.621	-3,5%
MAS (Mio. RM)	1.939,1	2.402,9	2.945,3	3.560,9	3.725,9	+92,1%
Thai (Mio. Baht)	7.233,9	9.436,4	8.275,6	3.735,4	4.756,2	-34,3%

Anm.: MAS: die Zahlen von 89-91 beziehen sich auf den Gesamtertrag

Quelle: Eigene Zusammenstellung, Daten: diverse Geschäftsberichte; DAFSA 1993

Tab.4 gibt einen Überblick über die bedeutenden asiatischen Fluggesellschaften, wobei China Airlines aufgrund fehlender Daten im folgenden nicht weiter berücksichtigt werden kann. JAL ist mit einer Flotte von 110 Flugzeugen die größte Gesellschaft, doch mit Ausnahme von MAS erbringen die anderen Carrier mit kleineren Flotten eine relativ größere Beförderungsleistung. Die Flotte von SIA ist nahezu 43 Prozent kleiner, befördert jedoch nur 30 Prozent weniger Passagiere als JAL. (Cathay: 52% und 34%; Thai 44% und 26%). Als einzige asiatische Airline konnte JAL im Geschäftsjahr 1993 keinen Gewinn erwirtschaften und weist somit eine negative Umsatzrendite auf. SIA führt die Rangliste mit einer Umsatzrentabilität von 15 Prozent vor Cathay (9,5%), China Airlines (7%), MAS (3,8%) und Thai (1,7%).

Tab. 4: Große asiatische Fluggesellschaften im Geschäftsjahr 1993

Fluggesellschaft	Flugzeuge	beförderte Passagiere	Umsatz in USD	Gewinn in USD
------------------	-----------	-----------------------	---------------	---------------

JAL	110	13,5 Mio.	12.840 Mio.	- 490 Mio.
SIA	63	9,5 Mio.	3.530 Mio.	530 Mio.
Cathay	53	8,9 Mio.	3.102 Mio.	296 Mio.
MAS	93	12,0 Mio.	1.394 Mio.	54 Mio.
Thai	61	10,0 Mio.	2.343 Mio.	40 Mio.
China Airlines	33	6,6 Mio.	1.685 Mio.	119 Mio.

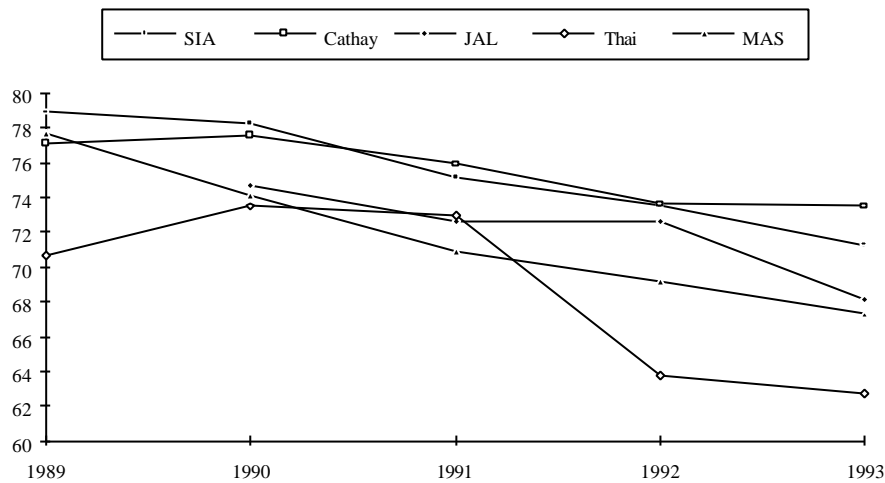
Quelle: Eigene Zusammenstellung aus: JAL(Hrsg.): Annual Report; o.V.: Chinas Luftfahrt, DAFSA-Daten

Zwischen 1989 und 1993 ist die Zahl der beförderten Passagiere bei SIA um durchschnittlich 7,9%, bei Cathay um 7%, bei JAL um 6,1%, bei Thai um 13,9% und bei MAS um 14 Prozent pro Jahr angestiegen. Damit lag die Entwicklung bei Thai und MAS über der durchschnittlichen Wachstumsrate des BSP in Südostasien (7-8 Prozent p.a.) in diesem Zeitraum. Der jährliche Kapazitätszuwachs der SIA, gemessen in verfügbaren Tonnenkilometern, liegt seit 1989 bei 12 Prozent. Mit Ausnahme von JAL (+1,9 % p.a.) weisen die anderen asiatischen Wettbewerber ähnliche Raten auf (Cathay +9,7% p.a., Thai +10,8% p.a.) oder liegen wie MAS (+22% p.a.) noch darüber.³⁰ Verglichen mit der Entwicklung der Zahl beförderter Passagiere haben SIA, Cathay und MAS ihre Kapazitäten überproportional zum Wachstum der Nachfrage erhöht. Weil zusätzlich noch nichtasiatische Airlines Kapazitäten auf die Asienrouten verlagert haben, sinken die Auslastungsgrade im Passagiergeschäft (Vgl. Abb. 1). Im allgemeinen sind sinkende Auslastungsgrade Zeichen abnehmender Produktivität. Es existieren jedoch erhebliche regionale Disparitäten der Sitzladefaktoren im internationalen Linienverkehr.³¹ Europäische und US-Gesellschaften streben Sitzladefaktoren von 60-65 Prozent an, im asiatisch-pazifischen Raum sind 70-75 Prozent durchaus realisierbar, so daß asiatische Airlines offenbar produktiver als die nichtasiatische Konkurrenz arbeiten können. Abb. 1 veranschaulicht, daß die Sitzladefaktoren der asiatischen Airlines zwischen 1989 und 1993 um durchschnittlich 2 Prozent p.a. gefallen sind. Cathay (-0,9%) konnte sich dieser Entwicklung am ehesten entziehen, SIA (-1,9%) liegt nahe an diesem Wert und JAL (-2,2%), Thai (-2,3%) und MAS (-2,7%) überschreiten ihn. Diese Entwicklung hat sich jedoch auf unterschiedlichen Niveaus vollzogen. SIA und Cathay haben nach wie vor die höchsten Auslastungsgrade (1993: 71,3 und 73,5%), JAL und MAS folgen im Mittelfeld (68,1 bzw. 67,3%) und Thai (62,5%) bildet das Schlußlicht.

³⁰ Diese Angaben beruhen auf eigenen Berechnungen. Das Datenmaterial wurde den jeweiligen Geschäftsberichten entnommen. Lediglich die JAL-Daten sind Näherungswerte, die über die tatsächlich geflogenen Tonnenkilometer unter Berücksichtigung der Ladefaktoren errechnet wurden. Dabei hätte das von JAL temporär stillgelegte Fluggerät berücksichtigt werden müssen. Hierzu fanden sich jedoch keine verlässlichen Daten, so daß die Zahlen realiter über den hier angegebenen liegen können.

³¹ Die Kennzahl Sitzladefaktor gibt die Relation von Passagierkilometern (Produkt aus der Zahl der beförderten Passagiere und der Flugentfernung) zu Sitzkilometern (Produkt aus den angebotenen Sitzplätzen und der Flugentfernung) an.

Abb. 1: Sitzladefaktor in Prozent



Anm.: JAL-Sitzladefaktor auf internationalen Routen
Quelle: Eigene Zusammenstellung, Daten: diverse Geschäftsberichte, DAFSA 1993

Im Kampf um Auslastungsgrade und Marktanteile gewinnen computergestützte Reservierungssysteme zunehmend an Bedeutung. Die Fluggesellschaften können ihre Produktivität und Rentabilität erhöhen, weil über derartige Systeme ein direkter Zugriff auf das gesamte Flugangebot am Markt möglich ist und Kapazitäten kurzfristig genutzt oder getauscht werden können. Im asiatischen Raum sind vor allem Cathay Pacific und SIA an dem ABACUS-Programm beteiligt, das künftig mit dem europäischen AMADEUS und dem US-Buchungssystem SABRE kooperiert.³² Parallel dazu arbeitet Cathay Pacific mit der Lufthansa und American Airlines an einem weltweiten Fracht-Reservierungssystem. JAL hat sich nicht dem asiatischen ABACUS-System angeschlossen und vertraut auf die firmeneigene Lösung JAL-AXESS. Damit ist es JAL gelungen, bei der Ausstellung internationaler Tickets in Japan einen Marktanteil von 90 Prozent zu erobern, auf dem europäischen Markt sucht JAL hingegen Anschluß zum AMADEUS-System. Die nächsten vier Unterabschnitte untersuchen genauer, durch welche Faktoren die wirtschaftliche Situation der einzelnen Airlines beeinflusst wird und wie diese Unternehmen darauf reagieren.

3.2.1. Japan Airlines

Die japanischen Carrier Japan Airlines (JAL), All Nippon Airways (ANA) und Japan Air System (JAS) wurden von der globalen Konjunkturschwäche schwer getroffen. Die

³² Vgl. Krüger, Ralf: Europas Luftfahrt

Wirtschaftsflaute und die hohen Kosten im Inland sowie der starke Yen verursachen diesen Gesellschaften beträchtliche finanzielle Schwierigkeiten. Insbesondere hohe Finanzierungskosten und Abschreibungen sowie Investitionen in die Flughäfen Kansai International, Tokio-Haneda und Tokio-Narita belasten ihre Ergebnisse. Die internationale Wettbewerbsfähigkeit der japanischen Fluggesellschaften wird durch die starke Yen-Aufwertung gegenüber dem US-Dollar beeinträchtigt. Während ANA (1993: 20 internationale Routen und 160 Abflüge pro Woche) und JAS (3 internationale Routen, 13 Abflüge pro Woche) ihr Geschäft eher auf den Heimatmarkt konzentrieren, ist JAL (44 außerjapanische Routen, 350 Abflüge pro Woche) auf das internationale Geschäft ausgerichtet.³³ ANA erzielt nur 20 Prozent ihrer Erträge aus dem internationalen Flugverkehr, JAL aber 80 Prozent und ist daher anfälliger gegenüber Wechselkursschwankungen. Zwar hat sich die Treibstoffbeschaffung infolge der aktuellen Yen Aufwertung gegenüber dem USD verbilligt, andererseits gibt es einen negativen Wechselkurseffekt beim Ticketverkauf im Ausland.

Durch den konjunkturell bedingten Rückgang des Passagieraufkommens im internationalen Verkehr und den Preisverfall infolge der zunehmenden Bedeutung von Discount-Tickets ist das internationale Geschäft der JAL defizitär. Bislang konnten die Airlines durch Geschäftsreisen in First- und Business Class hohe Deckungsbeiträge erwirtschaften. Doch die Nachfrager sind kostensensibler geworden und gerade japanische Unternehmen haben ihre Reisekostenbudgets erheblich gekürzt. Das schwache internationale Passagiergeschäft sowie das stagnierende Frachtgeschäft sind maßgeblich verantwortlich für die ungünstige Geschäftsentwicklung von JAL. Die Auslastung ist im Personenverkehr auf 67,5 Prozent und im Frachtverkehr auf 63,7 Prozent gesunken.³⁴

Dabei ist seit der Liberalisierung des japanischen Luftverkehrs 1987 auch die Zahl japanischer Konkurrenten der JAL auf internationalen Routen gestiegen. Bis dato besaß die einst staatliche Gesellschaft ein Monopol auf den internationalen Verkehr. Mit der Abschaffung des Aviation Act von 1951 durften auch die Konkurrenten ANA und JAS, die vorher ausschließlich im Inlands- und Chartergeschäft tätig waren, Auslandsstrecken befliegen. Im Vergleich zu diesen Unternehmen weist die JAL als ehemaliger Staatsbetrieb eine schlechtere Kostenstruktur auf. Der Carrier betreibt die weltweit größte Flotte von Boeing 747 und bietet mit wöchentlich 38 Flügen (davon 32 nonstop) die meisten Verbindungen von Europa nach Japan an.³⁵ Doch das Betriebsergebnis war

³³ Vgl. o.V.: Statt ehrgeiziger Pläne

³⁴ Vgl. o.V.: JAL tief in roten Zahlen

³⁵ Vgl. o.V.: Engagement und Elan

im Geschäftsjahr 1993 mit einem Verlust von 26,1 Mrd Yen zum dritten Mal in Folge negativ, denn es ist stark durch den Einbruch im internationalen Verkehr beeinträchtigt worden. Die Aufteilung von Erträgen und Kapazitätseinsatz nach Routen veranschaulicht die Abhängigkeit der Fluggesellschaft von der Nachfragesituation auf den transkontinentalen Strecken: Insgesamt 65 Prozent der Sitzkapazitäten wurden 1990 auf diesen Flügen eingesetzt (44% im Trans-Pazifik-Passagierverkehr, 21% auf den Routen nach Nordeuropa), um 63 Prozent der operativen Erträge (38% bzw. 25%) zu erwirtschaften. Mit einem Kapazitätsanteil von 27 Prozent steuerte der intraasiatische Verkehr ein Viertel aller Erträge bei.

Auch das internationale Cargogeschäft der JAL ist rückläufig. Im Vergleich zum Vorjahr fielen die Erträge 1993 um 15 Prozent, Erträge aus dem nationalen Frachtgeschäft jedoch nur um 3 Prozent. Trotz des Einbruchs rangiert JAL im Frachtgeschäft auf dem dritten Platz der Weltrangliste. Maßgeblich für diese Position ist der Betrieb von elf Frachtflugzeugen des Typs Boeing 747 Cargo und der Einsatz modernster Computertechnologie zur Bewältigung der Frachtströme (JALMAX). Seit April 1992 arbeitet JAL Cargo im weltweiten Verbund mit Lufthansa, Air France und Cathay Pacific. Die Vernetzung der Frachtsysteme dieser Gesellschaften bringt Frachtkunden Zeitvorteile. Zu diesem Zweck hat sich JAL auch gemeinsam mit der Lufthansa und dem japanischen Handelshaus Nissho-Iwai an DHL beteiligt.

Mit der Inbetriebnahme des neuen Flughafens im Kansai-Wirtschaftszentrum entstehen JAL Mehrkosten für Bodenanlagen, während gleichzeitig eine weitere Verschärfung des Wettbewerbs nicht ausgeschlossen werden kann. Wettbewerbsdruck entsteht vor allem daher, daß ausländische Fluggesellschaften ein Potential in Japans internationalem Passagieraufkommen sehen. Im Jahr 1992 reisten 12 Mio. Japaner mit dem Flugzeug nach Übersee, 25 Prozent mehr als im Jahr 1988. Vier Fünftel der Reisenden waren Touristen. Weil das geschätzte zukünftige Wachstum dieses Marktes bei jährlich 7,7 Prozent liegt, expandieren ausländische Gesellschaften auf der Japan-Strecke.³⁶ 1982 beförderte JAL noch 30 Prozent aller internationalen Flugpassagiere von und nach Japan, 1992 war dieser Anteil bereits auf ein Viertel gefallen. Der Anteil ausländischer Carrier in Japan ist von 635 Flügen pro Woche in 1988 auf 913 Flüge 1990 gestiegen. Insbesondere die kostengünstigeren asiatischen Gesellschaften haben ihr Japan-Geschäft deutlich aktivieren können. Korean Air hat zum Beispiel die Zahl der wöchentlichen Flüge von 15 auf 108 aufgestockt, Cathay Pacific von 60 auf 71 Flüge.³⁷ Noch

³⁶ Vgl. Lim, Chin Y.: Japanese Aviation

³⁷ Vgl. o.V.: Seit der Liberalisierung

beschränken die technischen Kapazitätsgrenzen das Angebot, sorgen für eine adäquate Auslastung des Fluggeräts und halten Flugtarife auf einem relativ hohen Niveau. Aufgrund der niedrigen Preiselastizität des japanischen Touristik-Flugreisemarktes haben Flugpreise jedoch nur einen geringen Einfluß auf die Nachfrage. Hingegen unterliegt die Nachfrage in Japan einer hohen Zeitelastizität. Mit einem durchschnittlichen Jahresurlaub von sieben Tagen ist die verfügbare Freizeit der Japaner verhältnismäßig begrenzt, so daß die Anfahrtszeiten zu den Flughäfen der kritische Faktor sind.³⁸

Wie reagiert JAL auf die aktuelle Branchenentwicklung? Restrukturierungsmaßnahmen und Kostenschnitte im Rahmen eines mittelfristigen Konsolidierungsprogrammes sollen den Carrier wieder auf Kurs bringen. Das rigorose Sparprogramm umfaßt strukturelle und strategische Modifikationen, die sich in fünf Punkten zusammenfassen lassen: Kostensenkung, Steigerung des Marktanteils im Inland, Organisationsentwicklung, flexible Reaktion auf die Nachfrage und Kooperationsabkommen.

1. Kostensenkung: Der Personalkostenanteil in der Kostenstruktur der JAL liegt mit 29 Prozent vergleichsweise hoch. Im Geschäftsjahr 1993/94 beschäftigt die Gesellschaft 21.991 Arbeitnehmer, von denen 79 Prozent in sechs verschiedenen Gewerkschaften organisiert sind. Dieser Umstand erhöht den Verhandlungsaufwand zur Durchsetzung vieler Rationalisierungsmaßnahmen nicht unerheblich. Bis 1997 ist der Abbau von 5.000 Stellen, auch unter den gegenwärtig beschäftigten 7 Tsd. Stewardessen und 3 Tsd. Piloten, geplant.³⁹ Im Vergleich mit internationalen Konkurrenten sind die gezahlten Durchschnittslöhne recht hoch. Eine japanische Stewardess verdient nach fünf Berufsjahren bei JAL umgerechnet 50 Tsd. USD im Jahr, nach 10 Berufsjahren 80 Tsd. USD. Das Bordpersonal einer amerikanischen Fluglinie verdient nur etwa die Hälfte. Wie im Geschäftsjahr 1993 ist deshalb auch in der Lohnrunde 1994 keine Anhebung der Grundgehälter vorgenommen worden. Zudem ist geplant, den Ausländeranteil an der Belegschaft von derzeit 8 auf 30 Prozent im Jahr 1997 zu erhöhen, um vermehrt kostengünstigeres Kabinenpersonal aus Südostasien einzusetzen.⁴⁰ Gleichzeitig hat JAL das Leasing ausländischer Flugzeuge samt Kabinenpersonal begonnen, denn das Kostenniveau der japanischen Airlines liegt um 30 Prozent über dem der asiatischen Konkurrenz. Beispielsweise beträgt der Anteil der Ausgaben für Flugzeug-Crews an den gesamten operativen Kosten bei Thai Airways 2,5 Prozent, für die japanischen Gesellschaften hingegen 6,1 Prozent.⁴¹ Das Ministry of Transportation in Tokio hat den

38 Vgl. o.V.: Goldgrube für die Airlines

39 Vgl. o.V.: Investitionen in die Langstreckenflotte

40 Vgl. o.V.: Sehr viel mehr sparen

41 Vgl. o.V.: Neue Wege einschlagen

japanischen Linien daher empfohlen, eine sukzessive Auslagerung des asiatischen Flugbetriebs auf Tochtergesellschaften in der Region zu verfolgen.⁴² Die 1991 überarbeitete Luftverkehrsgesetzgebung ermöglicht es japanischen Gesellschaften, im Rahmen des sog. Wet-Leasing unter eigenem Namen Fluggerät und Besatzungen von nicht-japanischen Unternehmen bereitzustellen, ohne daß diese Flugzeuge unter japanischen Hoheitszeichen operieren müssen. JAL greift unter anderem auch auf der Strecke Tokio-Honolulu auf dieses Verfahren zurück. Als "Resort Flight" fliegt die jeweilige Boeing 747 hierbei in reiner Economy-Bestuhlung, alle Serviceleistungen sind auf ein Charter-Niveau herabgestuft und kostengünstiges Kabinenpersonal aus Thailand wird eingesetzt. JAL-Töchter mit niedrigerer Kostenstruktur bedienen auch die weniger rentablen Strecken nach Taiwan (Japan Asia Airways) und Okinawa (Southwest Air Lines).

Im Jahr 1990 entfiel auf Treibstoffkosten ein Gesamtkostenanteil von rund 15 Prozent, der jedoch seither aus zwei Gründen rückläufig ist. Einerseits sind die Kerosinpreise mittlerweile gefallen, zum anderen bezieht JAL den Treibstoff über eine eigene Tochtergesellschaft (Pacific Fuel Trading Corporation) zu Vorzugspreisen. Analysten der japanischen Investmentbank Nomura weisen jedoch darauf hin, daß JAL Treibstoff nur auf dem Spot-Markt eindeckt und daher höhere Preise je Barrel zahlen muß als jene Konkurrenten, die jährlich Rahmenlieferverträge abschließen.⁴³

Im Geschäftsjahr 1993/94 umfaßt die JAL-Flotte 110 Flugzeuge, von denen 17 geleast sind.⁴⁴ Wegen der angespannten Geschäftslage mußte die Modernisierung der Flotte verlangsamt werden und 25 von 50 bestellten Boeing 747-400 werden erst nach 1998 übernommen.⁴⁵ Finanzierungsengpässe zwingen JAL zudem verstärkt zum Leasing von Fluggerät. Seit 1951 waren niedrige Kapitalkosten ein strategischer Wettbewerbsvorteil der JAL. In den Zeiten als Staatsunternehmen wurden Flugzeugkäufe mit staatlich verbürgten und daher zinsgünstigen Krediten sowie über die Emission von Schuldverschreibungen finanziert. Diese Praxis wurde erst ab September 1969 geändert, als der Staatsanteil am Grundkapital der Gesellschaft auf 50 Prozent gesunken war. Obwohl der Staatsanteil in der Folgezeit bis auf 34,5 Prozent reduziert wurde, gestattete ein eigener Rechtsstatus als halbprivatisiertes Unternehmen im Vergleich zu anderen privatwirtschaftlichen Unternehmen die Emission des zweieinhalbfachen Volumens von Industrieschuldverschreibungen. Nach der vollständigen Privatisierung

⁴² Vgl. o.V.: Intensiver Wettbewerb

⁴³ Vgl. Otsuka, Akiko: Japan Airlines

⁴⁴ Vgl. JAL (Hrsg.): Semiannual Report, six months ended September 30, 1993, o.J.

⁴⁵ Vgl. Berninger, Heiner: Immer nur lächeln

1987 genehmigte das japanische Parlament ein Aircraft Financing Bill, das der JAL zunächst bis 1991 Zugriff auf zinsgünstige Kredite der Japan Export-Import Bank ermöglichte. Durch die Novelle dieses Gesetzes ist die Finanzierung von Flugzeugkäufen auch künftig gesichert. Gegenwärtig sind rund ein Viertel der Verbindlichkeiten der JAL langfristige Kredite der Export-Import-Bank von Japan.⁴⁶ Die Fluggesellschaft gelangte über vierzig Jahre hinweg in den Genuß staatlich subventionierten Kapitals und finanziert sich erst seit 1991 verstärkt über die internationalen Finanzmärkte zu Marktsätzen. Zwischen 1986 und 1991 wurden 950 Mrd. Yen aufgenommen, davon 47 Prozent über Schuldverschreibungen und 40 Prozent über Eigenkapitalerhöhungen. Die Außenfinanzierung zu Marktsätzen zwingt JAL zu einer stärker ergebnisorientierten Geschäftspolitik, denn eine entsprechend hohe Dividendenrendite erleichtert die Eigenkapitalfinanzierung und gute Ratings bei der Emission von Schuldverschreibungen (aus dem Kreis der internationalen Fluggesellschaften erhielt JAL 1991 durch Moody's und Standard & Poor's jeweils die höchsten credit ratings) verbilligen die Fremdkapitalaufnahme. Dies darf freilich nicht darüber hinwegtäuschen, daß einige asiatische Konkurrenten der JAL ihre Investitionen zu einem nicht unwesentlichen Teil aus ihrem Cash Flow finanzieren können.

2. Steigerung des Marktanteils im Inland: Die drei verkehrsreichsten Flugstrecken der Welt liegen in Japan. Nach den Vereinigten Staaten ist Japan der Inlandsluftverkehrsmarkt mit dem zweitgrößten Passagieraufkommen, deshalb will JAL ihren Anteil am Inlandsverkehr auf ein Drittel ausbauen. Viele der Inlandsrouten werden ausschließlich mit Großraumgerät bedient, das gemäß einer Regierungsvorschrift nur in einer Einklassen-Konfiguration geflogen werden darf, denn Slots und Flughafenkapazitäten sind sehr begrenzt. Diese Vorschrift gestattet den japanischen Fluglinien, ihre Boeing 747 Jets auf ein Fassungsvermögen von 564 Sitzplätzen umzubauen. Die Flugfrequenzen können jedoch kurzfristig nicht erhöht werden, so daß dieses Verfahren nur eine marginale Reaktion des Angebots auf die wachsende Nachfrage bedeutet und dementsprechend höhere Preise am Markt durchgesetzt werden können. Der Ergebnisbeitrag der Inlandsstrecken von JAL ist deshalb von 23 Prozent im Jahr 1986 auf 28 Prozent im Jahr 1991 gestiegen.

3. Organisationsentwicklung: Analysten kritisieren die rigiden Strukturen des Unternehmens, ein Relikt der JAL-Organisation aus den Tagen als Staatsunternehmen. Zudem hat das Unternehmen aufgrund restriktiver bilateraler Abkommen bislang dem Wettbewerb wenig Tribut zollen müssen und deswegen das Kostenmanagement

⁴⁶ Vgl. o.V.: Flugstrecken in Japan

vernachlässigt. Zwei Beispiele veranschaulichen die Notwendigkeit der Einführung einer effizienten Strategischen Planung: Während der Bubble-Economy gegen Ende der achtziger Jahre wurden Großaufträge zur Erweiterung der Flotte vergeben, die nun angesichts sinkender Nachfrage im Interkontinentalverkehr widerrufen bzw. verzögert werden müssen. 1994 werden nur 28 von 34 bestellten Flugzeugen in Betrieb genommen.⁴⁷ Ein zweites Beispiel veranschaulicht Managementfehler im Finanzbereich. Nach dem Plaza Abkommen von 1985 hat JAL etwa ein Drittel des Dollarbetrages aller geplanten Flugzeugkäufe über einen Zeitraum von elf Jahren mit Terminkontrakten gehedgt. Seither hat sich der Wert des Dollar gegenüber dem Yen jedoch drastisch verschlechtert, so daß die Gesellschaft gezwungen ist, die Fremdwährung zu Kursen weit über dem Kassamarktniveau einzudecken.⁴⁸

Um die unübersichtlichen Konzernstrukturen aufzubrechen, verfolgt JAL die Realisierung eines Holding-Modells: Die weitgehende Auslagerung und Verselbständigung von Unternehmensteilen, auch durch Direktinvestitionen im Ausland bzw. die Zwischenschaltung inländischer Tochtergesellschaften (z.B. im Charterverkehr), soll die Anpassungsflexibilität in Krisenzeiten erhöhen.

4. Flexible Reaktion auf die Nachfrage: Zukünftig plant JAL die flexible Anpassung der Kapazitäten an Nachfrageveränderungen.⁴⁹ Derzeit haben die geringere Wachstumsrate des Sozialprodukts und die steigende Sparneigung in Japan einen dämpfenden Effekt auf die Nachfrage, doch technische Restriktionen hemmen die Anpassung des Unternehmens: JAL fliegt mit der weltweit größten First und Business Class. Insbesondere die Verkleinerung der ersten Klasse ist nunmehr zwingend erforderlich, doch aus technischen Gründen beträgt die Umbauzeit zwei Jahre.⁵⁰ Erst die für die kommenden Jahre geordneten Boeing-Maschinen sind mit einem flexiblen Konfigurationssystem ausgestattet. Zugleich ist geplant, den Bordkomfort in First- und Business Class durch größere Sitze, individuelle Video-Ausrüstung am Sitzplatz und anspruchsvolle Mahlzeiten zu verbessern.

5. Kooperationsabkommen: Während andere Gesellschaften schon frühzeitig Kooperationsabkommen geschlossen haben, sucht JAL erst seit Ende der achtziger Jahre internationale Partner. Mit ANA kooperiert die JAL bei Flugzeugwartung, Nutzung der technischen Einrichtungen und dem Einkauf neuer Boeing-Maschinen des

⁴⁷ Vgl. Nakamoto, Michiyo: JAL to cut investment

⁴⁸ Vgl. Nakamoto, Michiyo: Japan Air Lines pins its hopes

⁴⁹ Vgl. o.V.: Mit einem rückläufigen Frachtgeschäft

⁵⁰ Vgl. Werb, Andreas: Riegel verschieben

Typs 777. Beide Airlines sollen dadurch Kosteneinsparungen von jeweils acht bis neun Mrd Yen zwischen 1994 und 1999 realisieren können.⁵¹ Die Kooperationslösung wird jedoch auch unter dem Motiv des Marktzutritts verfolgt: In Europa ist JAL im Rahmen eines Code-Sharing und Marketingabkommens mit der KLM verbunden. Da es für JAL nicht wirtschaftlich ist, alle Punkte mit der Boeing 747 anzufliegen, sorgt die niederländische Linie für innereuropäische Anschlußflüge. Mit der Lufthansa arbeitet JAL bei Bodenabfertigung und Catering zusammen.

3.2.2. Cathay Pacific

Im Jahre 1946 nahm Cathay Pacific aus Hong Kong mit zwei gebrauchten DC-3 den Flugbetrieb auf und wurde 1948 durch das finanzkräftige und in Hong Kong ansässige britische Handelshaus Swire übernommen. In den sechziger und siebziger Jahren wuchs Cathay durch den Kauf von Düsenflugzeugen (Convair) schnell zu einer führenden Regionallinie heran. 1980, unmittelbar nach dem Erwerb von Boeing 747 Jets, erhielt Cathay von der britischen Lufthoheit als dritte Airline die Verkehrsrechte auf der London-Hong Kong Strecke.⁵² Drei Jahre später war es technisch möglich, europäische Ziele im Nonstopverkehr zu bedienen. Durch die zentrale Lage Hong Kongs in der Region kann heute die Hälfte der Weltbevölkerung innerhalb von vier Flugstunden erreicht werden. Die Linie ist mit 10,5 Mrd. Sitzmeilen Marktführer im intraasiatischen Verkehr und mit 6,5 Mrd. Sitzmeilen auf der Europa-Route der fünfgrößte Anbieter (Vgl. Tab. 1). Im Geschäftsjahr 1993 führten sinkende Durchschnittserträge durch die zunehmend preisaggressive Konkurrenz trotz des höheren Umsatzes nur zu Erträgen auf Niveau des Vorjahres.⁵³ Diese Entwicklung basiert auf zwei Faktoren: Erstens stieg der Wettbewerbsdruck infolge der rezessionsgeschwächten Weltwirtschaft, so daß die durchschnittlichen Passagierkilometererlöse um 4,7 Prozent sanken. Insbesondere auf der wichtigen London-Verbindung hat sich der Wettbewerb verschärft, mit Virgin Atlantic ist ein neuer Konkurrent in den Markt eingetreten und Qantas und Malaysian Airlines expandierten ebenfalls, so daß insgesamt täglich etwa 2.500 Sitze auf dieser Strecke angeboten werden.⁵⁴ Zweitens ließ die durchschnittliche Inflationsrate von etwa 9 Prozent p.a. im Stadtstaat (1993: 10 %) die Kosten von Cathay in den vergangenen

51 Vgl. o.V.: ANA und JAL

52 Vgl. Werb, Andreas: Erfolgreiche Nonstopdienste

53 Vgl. o.V.: Erneut fast 15 Prozent

54 Vgl. o.V.: Hongkongs Airline

Jahren schneller wachsen als die ihrer Wettbewerber. Ähnlich wie JAL erwartet Cathay in den kommenden Jahren eine Verschärfung des Wettbewerbs vor der eigenen Haustür. Bislang erlaubt der chronisch überlastete Kai Tak Flughafen in Hong Kong, zweitgrößte Luftverkehrsdrehscheibe in Asien, keine weitere Expansion der Kapazitäten, so daß der Cathay-Marktanteil vorerst gesichert ist. Mit der Fertigstellung des neuen Flughafens Check Lap Cok im Jahre 1998 wird sich diese Situation jedoch drastisch ändern. Neben Maßnahmen im operativen Bereich zur Anpassung an die veränderten Umweltbedingungen tritt im Fall von Cathay Pacific eine besondere politische Dimension. Als Tochterunternehmen der britischen Swire-Gruppe war die Fluggesellschaft bislang Symbol für den Kolonialstatus des Stadtstaates Hong Kong. Im Vorfeld der Übergabe Hong Kongs an die VR China im Jahr 1997 muß die Airline nun für die Zeit danach ihren Fortbestand sichern. Die Anpassung des Unternehmens vollzieht sich demnach auf zwei Ebenen, einer operativen Ebene mit Kostenkontrolle und Produktivitätserhöhungen und einer eher politischen Ebene.

1. Kostenkontrolle: Auf der Kostenseite konnten durch Umorganisation und Auslagerung von Funktionen in das Ausland Ersparnisse bei Arbeits- und Grundstückskosten erzielt werden. Die Verlagerung der Datenverarbeitung von Hong Kong nach Sydney verringerte die Ausgaben für Grundstücke und Gebäude dieser Betriebseinheit um 99 Prozent. Zur Einsparung von Personalkosten sind Teilbereiche der Buchhaltung und Verwaltung 1992 in Guangzhou, Hauptstadt der südchinesischen Provinz Guangdong angesiedelt worden, wo das Lohnniveau etwa ein Achtel der in Hong Kong gezahlten Durchschnittslöhne beträgt. Ein Schwesterunternehmen innerhalb des Swire-Konzerns, HAECO baut in Xiamen ein Flugzeugwartungszentrum. Dort sollen künftig alle größeren und lohnintensiven Wartungsarbeiten von Cathay-Fluggerät durchgeführt werden, weil die Personalkosten in Xiamen derzeit nur ein Zehntel derer in Hong Kong betragen.⁵⁵ Dennoch sind die Personalkosten von Cathay 1991 um 50 Prozent, 1992 um 14 und 1993 um 15 Prozent gestiegen.⁵⁶ Piloten der Linie gehören zu den bestbezahltesten der Welt. Die jährliche Gesamtvergütung bei etwa zwanzigjähriger Berufserfahrung beträgt beinahe 517 Tsd. USD. Nun sollen die Personalkosten u.a. dadurch gesenkt werden, daß die Heimatflughäfen der Piloten, bislang zum Großteil Briten und Australier, denen hohe Expatriate-Vergütungen eingeräumt werden, in deren Herkunftsländer verlagert werden. Gleichzeitig soll die Mitarbeiterproduktivität erhöht werden. Cathay will die Zahl der effektiven Flugstunden der Piloten von derzeit etwa 570 auf 700 pro Jahr erhöhen.

⁵⁵ Vgl. o.V.: Standbeine in China werden ausgebaut

⁵⁶ Vgl. Seidlitz, Peter: Hongkongs und Singapurs Kostenvorteile

Aufgrund der hohen Kapazitätsauslastung ist die Finanzkraft des Unternehmens entsprechend stark. Im Finanzbereich versucht Cathay Währungsrisiken dadurch zu minimieren, daß Fremdwährungskredite in Höhe der erwarteten künftigen Zahlungseingänge aufgenommen werden. Da viele Flugzeuge geleast sind, wirkt sich der starke Cash Flow des Unternehmens in einer steigenden Liquidität aus, die in festverzinslichen Wertpapieren angelegt wird.

2. Produktivitätssteigerung: Das Umstrukturierungsprogramm zur Erhöhung der Produktivität stieß im Januar 1993 auf den Widerstand der Belegschaft, die den Betrieb der Airline mit einem zwölf-tägigen Streik lahmlegte. Die Strategie kontinuierlicher Produktivitätssteigerungen konnte bereits bei der Wartungsschnelligkeit erfolgreich realisiert werden. Die technische Abteilung benötigt nahezu ein Drittel weniger Zeit als US-Airlines, um ein Flugzeug wieder startbereit zu machen. Dies bedeutet, daß Cathay seine Flugzeuge in entsprechend höheren Frequenzen einsetzen kann. Die Gesellschaft vertraut auf internes Wachstum und geht, anders als die asiatischen Konkurrenten, keine strategischen Allianzen mit dem Ziel ein, daraus als "global player" hervorzugehen. Stattdessen hat sich Cathay über die Tochtergesellschaft Dragon Air, die von Hong Kong aus Ziele in der VR China anfliegt, den Zugang zu einem der vielversprechendsten Luftverkehrsmärkte der Zukunft gesichert. Dieser Markt in der VR China wächst derzeit um jährlich 30 Prozent. Gerade die Provinz Guangdong in Südchina hat sich beispielsweise zu einem bedeutendem Fertigungszentrum mit großer Nachfrage nach Fracht- und Passagierflügen entwickelt.

3. Anpassung an das politische Umfeld: Im Jahr 1997 wird Hong Kong aus der britischen unter die chinesische Souveränität zurückkehren. Im Vorgriff auf dieses Ereignis haben bereits viele Unternehmen aus der Kronkolonie ihren Firmensitz ins Ausland verlegt. Zwar gab es zu Beginn der neunziger Jahre auch Spekulationen über eine Verlegung des Cathay-Firmensitzes nach London, aber das Unternehmen verfolgt seit längerem eine Annäherung an China.⁵⁷ Andere Unternehmen aus Hong Kong betreiben eine Doppelstrategie. Einerseits suchen sie sich mit den Machthabern in Peking zu arrangieren, weil sie langfristig Hong Kong und Südchina als herausragende Wachstumsregion sehen. Andererseits sind sie um eine gewisse Absicherung bemüht, de facto vor allem durch Sitzverlegung, Gründung eines zweiten Sitzes im Ausland oder die Hinzugewinnung ausländischer Aktionäre. Dahinter mag das Motiv stehen, daß Peking sich schwerer tun wird, ausländischen Unternehmen und Anteilseignern in Hong Kong eines Tages Schaden zuzufügen. Cathay vertraut auf ein bestehendes

⁵⁷ Vgl. o.V.: Verlegt Cathay Pacific Airways ihren Sitz

Luftverkehrsabkommen zwischen Hong Kong und Peking, das auch künftig Hong Kongs Status als Zentrum des internationalen und regionalen Luftverkehrs sichert. Zur Annäherung an die VR China führt Cathay 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 Cathay den Zugang zum 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.⁵⁸ Die starke Präsenz staatlicher chinesischer Investoren im Unternehmen könnte der Gesellschaft künftig bei Verhandlungen über regionale Streckenrechte zugute kommen. Deshalb hat Cathay im Frühjahr 1992 ein umfangreiches Expansionsprogramm beschlossen. Die Finanzkraft des Unternehmens erlaubt dabei einen relativ hohen Eigenfinanzierungsanteil von etwa 50 Prozent.⁵⁹

Die politische Dimension gehört zu den außerordentlichen Umständen, die Cathay im Vergleich zu anderen asiatischen Carriern 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 Taiwanesen nach China verhängt, nachdem 24 Landsleute bei einer Kreuzfahrt auf dem Qiandao See in China ermordet wurden. 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 Cathay (das Taiwan-Geschäft macht fast 10 Prozent des Passagieraufkommens aus) negative Folgen. Zwar wurde das Reiseverbot im Mai aufgehoben, doch mußte Cathay im Zuge dieser Vorkommnisse 46 Flüge streichen, von denen jeder Verluste von einer Million Hong Kong-Dollar verursacht hat.⁶⁰ Jährlich stellt Cathay 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 verlöre Cathay Marktanteile, wenn Taiwan Direktflüge zuließe. Das Reiseverbot hingegen hat gezeigt, daß auch eine Verschlechterung der chinesisch-chinesischen Beziehungen negative Folgen für Cathay hat.

⁵⁸ Vgl. Odrich, Barbara: Zentrum des Tourismus

⁵⁹ Vgl. Berninger, Heiner: Auf solidem Kurs

⁶⁰ Vgl. Lucas, Louise: Political Crosswinds

3.2.3. Singapore Airlines

Singapur ist der drittgrößte Luftverkehrsknotenpunkt Asiens und Hauptsitz von SIA, einer Airline mit 54-prozentigem Staatsanteil, deren Kerngeschäft die ertragreichen Mittel- und Langstreckenflüge sind. SIA gilt als eine der besten und rentabelsten Fluggesellschaften der Welt.⁶¹ Das Unternehmen nahm mit einem Gewinn von 519 Mio. USD und einer Rendite von 15 Prozent im Geschäftsjahr 1993 weltweit den Spitzenplatz unter den Fluggesellschaften ein. Die Betrachtung der Ergebnisbeiträge einzelner Routen (vgl. Abb. 2) zeigt, daß die Airline 1993 lediglich 42 Prozent des Betriebsergebnisses im Asiengeschäft erwirtschaftet hat. Der Ergebnisanteil des intraasiatischen Verkehrs ist seit 1988 durchschnittlich um 13,5 Prozent pro Jahr gewachsen, während die Erträge auf den Strecken von Europa und Australien (SW-Pazifik) nach Asien 1993 zehn Prozent unter denen von 1989 liegen. Insofern hat sich die Annahme der SIA, Ergebnisbeiträge auf den internationalen Routen nach Südostasien wüchsen mit der Rate des südostasiatischen Wirtschaftswachstums, nicht bestätigt. Trotz einer zehnprozentigen Umsatzerhöhung ist der Gewinn im Vergleich zum Vorjahr nur um vier Prozent gewachsen, weil der harte Preiskampf (besonders auf der Europa-Route), das Ausbleiben japanischer Passagiere (ein Drittel aller asiatischen SIA-Passagiere waren in den vergangenen Jahren Japaner) und der starke Singapur-Dollar auf die Margen drückten.

Abb. 2: Singapore Airlines: Ergebnisbeitrag nach Routen in Mio. Sing.-\$



Quelle: Eigene Darstellung, Daten: SIA Geschäftsberichte, DAFSA 1993

SIA hat seit 1980 auf den europäischen und nordamerikanischen Routen stark expandiert und ist daher stark von den rezessionsbedingten Einbrüchen auf diesen Strecken betroffen. Nonstop-Flüge, wie etwa die Route von Los Angeles nach Hong Kong, sind oft nicht profitabel, weil aus technischen Gründen nicht genügend Fracht mitgenommen werden kann. Auf der Pazifik-Route, wo US-Carrier dominieren, sind zudem die Geschäftsmöglichkeiten für asiatische Gesellschaften gering. Wie bereits erläutert, hat das prozentuale Kapazitätswachstum der SIA in den vergangenen Jahren

⁶¹ Labich, Kenneth: a.a.O., S. 48

das Wirtschaftswachstum der Zielmärkte überstiegen, so daß bei SIA der Ladefaktor von 74,3 Prozent in 1989 auf 67,8 Prozent im Jahr 1993 gesunken ist. Dies hat unter anderem die Durchschnittserträge um 18 Prozent verringert. Drei weitere Gründe für diese Entwicklung sind die Veränderung der Business-Economy Class-Relation, der Passagier-Fracht-Relation sowie Wechselkurseffekte:

Während der achtziger Jahre konnte SIA durch den herausragenden Bordservice eine starke Marktposition im rapide wachsenden Geschäftsverkehr sichern. Im Passagiergeschäft ist ein extrem kundenorientierter Dienstleistungsansatz Kern der Corporate Identity von SIA: Geboten werden perfekter Service und hoher 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.⁶² So konnte das Unternehmen etwa 40 Prozent der Einnahmen aus dem Passagiergeschäft über Business Class Tickets erwirtschaften. Mittlerweile sinkt diese Business-Economy-Class-Relation aus zwei Gründen. Erstens haben zahlreiche Unternehmen rezessionsbedingt Geschäftsreisen eingeschränkt bzw. auf die preiswertere Economy-Class verlegt. Zweitens haben viele Konkurrenten ihren Bordservice dem SIA-Standard angepaßt. Sie bieten zudem für ihre Kunden verlockende Unterhaltungs- und Vielfliegerprogramme und scheinen so Business Class Passagiere dazugewonnen haben.

Gleichzeitig sinkt auch die Passagier-Fracht-Relation: Zwischen 1989 und 1993 sind die Kapazitäten im Passagiergeschäft um jährlich 10 Prozent, im Frachtgeschäft aber um 15 Prozent ausgebaut worden. Dies hat einen negativen Effekt auf die Gesamrendite, da die Renditen im Passagiergeschäft derzeit dreimal höher sind als im Frachtgeschäft. Während die meisten Konkurrenten die Zahl der Nurflechter reduzierten, kaufte SIA neue Frachtflugzeuge hinzu. Diese Managemententscheidung scheint auf den ersten Blick wenig konsistent mit dem herausragenden Markenimage der SIA als Passagiercarrier. Doch das Frachtgeschäft leistete in den vergangenen Jahren einen Ergebnisbeitrag von rund einem Fünftel. Im Geschäftsjahr 1993 rangierte die Airline unter den weltweit größten Frachtcarriern nach Lufthansa, Air France, Korean Airlines und JAL auf dem fünften Platz.⁶³ Für eine weitere Expansion der Frachtkapazitäten sprechen zwei Gründe: Zum einen könnte sich Singapur aufgrund seiner geographischen Lage zur

⁶² Vgl. o.V.: Gebremster Erfolg

⁶³ Vgl. o.V. Singapore Airlines hat mehr Fracht befördert

Frachtdrehscheibe Asiens entwickeln. Außerdem verfügt der Changi Airport über den größten Kapazitätsfreiraum aller asiatischer Flughäfen.

Als Exporteur von Dienstleistungen ist SIA anfällig gegenüber einer Aufwertung des Singapur-Dollars. Die Währung wurde 1990 gegenüber einem Korb wichtiger internationaler Währungen um 6,7 Prozent aufgewertet. Im Jahr 1991 stieg ihr Wert um 6,5 Prozent, 1992 um 5,5 Prozent sowie 1993 um 4,1 Prozent. Waren die Personalkosten der SIA 1989 noch etwa ein Drittel niedriger als die der großen amerikanischen Airlines, so verringerte sich dieser Vorteil über die Wechselkurseffekte auf unter 10 Prozent im Jahre 1993.⁶⁴ 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. Daher greift man verstärkt auf die Arbeitsmärkte südostasiatischer Nachbarländer zurück.⁶⁵

Tab. 5 zeigt die Entwicklung einiger operativer Daten der SIA über einen Fünf- Jahres-Zeitraum, die die Unternehmensphilosophie des sukzessiven Wachstums und der regelmäßigen Verjüngung der Flotte veranschaulichen. Das Streckennetz ist im Beobachtungszeitraum um 56 Prozent erweitert worden. Auf der Europaroute wurden dabei schrittweise neue Nonstop-Dienste eingeführt (1993: + 5 Dienste). Die Produktivitätskennzahlen Sitz- und Frachtladefaktor weisen zwar sinkende Tendenz auf, bewegen sich jedoch noch weit über dem Niveau westlicher Konkurrenten. Mit einem Durchschnittsalter von etwa 5 Jahren unterhält SIA eine der im internationalen Vergleich jüngsten Flotten. Dies hat zu einer 18-prozentigen Einsparung im Treibstoffverbrauch beigetragen, die den 20-prozentigen Anstieg der Treibstoffkosten über die vergangenen Jahre beinahe kompensiert hat.⁶⁶ In der kommenden Dekade soll die Flotte des Unternehmens stark anwachsen. Im Juni d.J. erteilte SIA einen Auftrag für insgesamt 52 Flugzeuge der Hersteller Airbus Industries und Boeing Corporation im Gesamtwert von 10,3 Mrd. USD. Nach vollständiger Auslieferung im Jahre 2003 soll die Flotte 111 Flugzeuge umfassen. Das Rückgrad der SIA-Flotte werden dann die modernen Megatops der Serie B 747-400 bilden.

Tab. 5: **Singapore Airlines**

Geschäftsjahrende	3/89	3/90	3/91	3/92	3/93
Flugzeuge	37	40	43	48	57

⁶⁴ Vgl. Engel, Glenn D./ Kowitz, David N.: Singapore Airlines

⁶⁵ Vgl. o.V.: Glückliche Insel der Luftfahrt

⁶⁶ Vgl. Dauth, Jürgen: SIA will dabei sein

Durchschnittsalter	54 Monate	55 Monate	57 Monate	61 Monate	61 Monate
Flugziele	57	57	63	67	70
Routen in Mio. km	105,8	117	123,6	142,3	165
Sitzladefaktor	78,9	78,3	75,1	73,5	71,3
Frachtladefaktor	74,3	73,9	71	69,9	67,8

Quelle: Eigene Darstellung, Daten: DAFSA 1993

SIA ist die einzige Fluggesellschaft mit hohen Liquiditätsreserven und ohne kostentreibende Fremdkapitalfinanzierung. Der hohe Cash Flow ermöglicht den Unterhalt einer modernen Flotte mit niedrigem Durchschnittsalter. Die doppelt so alten Flotten der internationalen Konkurrenz sind in der Regel fremdfinanziert oder über komplexe Leasinggeschäfte beschafft. Bedingt durch die angespannte Branchenentwicklung überstieg jedoch 1993 der Kapitalbedarf (1,8 Mrd. S\$) zum ersten Mal seit 1985 den Cash Flow (1,6 Mrd.S\$). Die Koevolution von Unternehmen und Branche sichert SIA über Kostensenkungsprogramme, Kooperationen und effizientes Streckenmanagement.

1. Kostensenkung: Ähnlich wie Cathay ist auch SIA mit einem inflationsbedingten Kostenauftrieb in Singapur konfrontiert, dem sich die Airline durch Verringerung der Wertschöpfungstiefe, beispielsweise über die Ausgliederung der Wartungs-, Catering und Sicherheitsfunktionsbereiche, zu entziehen versucht. Daneben werden verschiedene ortsungebundene und lohnintensive Unternehmensbereiche in Billiglohnländer verlegt, etwa die Datenverarbeitung nach Bombay. SIA und Cathay sind frei von der Bürde, subventionierte inländische Linien unterhalten zu müssen. Beide Gesellschaften haben jedoch damit zu kämpfen, daß es in den Stadt-Territorien zunehmend schwieriger wird, qualifiziertes Personal zu rekrutieren.

2. Kooperation: Wie Cathay unterhält auch SIA eine auf den Regionalverkehr spezialisierte Tochtergesellschaft (SilkAir, vormals Tradewinds). Gerade in der asiatischen Region ist SIA bemüht, ihre strategische Position durch Kooperationen zu verbessern. Dabei sind zwei Motive von Bedeutung: Marktzugang und die Möglichkeit, an den hohen Wachstumsraten der benachbarten Volkswirtschaften zu partizipieren.⁶⁷ Das Unternehmen investiert daher selektiv in nationale Fluggesellschaften und branchennahe Dienstleistungsfirmen dieser Länder, insbesondere in der VR China, Vietnam und Indien.⁶⁸ Ende 1992 scheiterte SIA im Bietungsverfahren um einen 20-prozentigen Anteil an der australischen Fluggesellschaft Qantas. Obwohl der Schwerpunkt des Netzwerks von Allianzen der SIA in Ostasien liegt, kooperiert man weltweit unter der strategischen Stoßrichtung "Global Excellence" mit den

⁶⁷ Vgl. Cooke, Kieran: Competition hits profits

⁶⁸ Vgl. Betts, Paul: SIA and Tata

Fluggesellschaften Swissair und Delta Air Lines, die einen ähnlichen Leistungsstandard wie SIA aufweisen.⁶⁹ Diese seit 1989 bestehende Kooperation ist auch als strategische Absicherung gegen eventuelle Wettbewerbsbeschränkungen durch Regulierung und Protektionismus zu verstehen. Die Zusammenarbeit wirkt sich zudem aufgrund von Synergieeffekten günstig auf das Verkehrsaufkommen und die Kostenentwicklung aus.

3. effizientes Streckenmanagement: SIA und Cathay Pacific genießen eine gewisse Protektion ihrer Regierungen, insbesondere bei Fragen der Preisgestaltung und Routenlegung. Das solide Wachstum beider Gesellschaften basiert jedoch vor allem auf einem effizienten Streckenmanagement. Cathay Pacific hat ein etwa doppelt so großes Geschäft in Asien wie SIA und profitiert damit mehr von dem rasant wachsenden intraasiatischen Verkehr. Weil Cathay ihre Flotte zügig ausbaut belasten diese hohen Investitionen die Kostenrechnung ebenso wie die Lohnsteigerungen in Hong Kong, so daß Cathay trotz relativ höherer Erträge im Regionalverkehr insgesamt eine geringere Gewinnspanne als SIA aufweist.⁷⁰

3.2.4. Thai Airways, Malaysian und Korean Airlines

Im März 1992 wurde Thai Airways teilprivatisiert. Zu dieser Zeit entstanden auch die gegenwärtigen Führungs- und Kostenprobleme. Gegen das Management wurden Korruptionsuntersuchungen durchgeführt und mehrfach erhöhte Konditionen der Flugzeugleasingverträge verteuerten die erforderliche Flottenerneuerung (1992 besaß Thai u.a. fünf unwirtschaftliche, da über 12 Jahre alte Boeing 747-200). Der gedrückte Gebrauchflugzeugmarkt verhinderte gleichzeitig den Verkauf alter Flugzeuge. Derzeit umfaßt die Flotte von Thai Air neun verschiedene Flugzeugtypen von fünf Herstellern und Triebwerke von drei Herstellern, so daß Größenvorteile bei Wartung und Instandsetzung kaum erzielbar sind. Die Standardisierung der Flotte muß daher in den kommenden Jahren oberste Priorität für Thai haben. Andererseits erschwert die gespannte Finanzlage eine rasche Durchführung dieses Vorhabens und Fertigungsaufträge bei Boeing und Airbus mußten teilweise storniert werden, so daß hohe Konventionalstrafen drohen.⁷¹

Zwar wurde durch die temporäre Machtübernahme des Militärs in Thailand die Entwicklung der Touristikbranche negativ beeinflusst, doch ist Thai Airways die am

⁶⁹ Vgl. o.V.: Swissair setzt auf bestehende Kooperationen

⁷⁰ Vgl. Kurz, Werner: Zwei hervorragende südostasiatische Fluggesellschaften

⁷¹ Vgl. Seidlitz, Peter: Thai Airways startet diskret

schnellsten wachsende Fluglinie Asiens, die auf internationalen Strecken bereits zum Spitzenduo Cathay Pacific und SIA vorgestoßen ist. Um sich von diesen Konkurrenten zu differenzieren und weil Thai Airways eine relativ günstigere Kostenposition aufweist, wurde 1994 die Kundenzielgruppe gewechselt. Nicht mehr Reisende in First- und Business-Class, sondern konkret die asiatischen Economy-Class-Passagiere sollen verstärkt angesprochen werden. Die Substitution von First- und Business-Class-Sitzen durch Economy-Class-Sitze impliziert zugleich sinkende Deckungsbeiträge bei gleicher Auslastung. Folgerichtig ist der Break-even-Ladefaktor von 62 Prozent 1993 auf 66 Prozent im Jahr 1994 gestiegen.⁷² Weniger rentable Strecken wie der Joint Service mit Sabena nach Brüssel mußten zwangsläufig eingestellt werden. Größeres Geschäftspotential birgt die südostasiatische Region: Der Don Muang Flughafen in Bangkok entwickelt sich zur Drehscheibe des Indochina-Verkehrs, nachdem sich Länder wie Kambodscha, Vietnam und Laos öffnen. Dabei übernehmen asiatische Luftverkehrsgesellschaften wie Thai, MAS, Philippine Airlines und Garuda Indonesia eine Pionierfunktion bei der Öffnung dieser Länder für den internationalen Luftverkehr. Durch den Transport großer Mengen Frischfisch und Meerestiere aus Vietnam infolge des beginnenden Außenhandels konnte Thai Airways ihren Frachtladefaktor auf den intraasiatischen Routen merklich verbessern.⁷³ Allerdings kann Bangkok als Verkehrsknotenpunkt keine Konkurrenz zu Singapur werden, das über die besseren Wartungseinrichtungen für Boeing 747-400 Jets verfügt.

Malaysian Airlines System wurde im Jahr 1971 als Staatsunternehmen gegründet. Noch heute halten staatliche Institutionen, vor allem die Zentralbank, einen Eigenkapitalanteil in Höhe von 50 Prozent. Wie bei JAL kritisieren Analysten die rigide, weil sehr bürokratische, Organisationsstruktur der Airline.⁷⁴ Die Gesellschaft hat das Monopol für Inlandsflüge, deren Tarife jedoch staatlich administrativ unter dem break-even point fixiert sind. Obwohl dies öffentlich kritisiert wird, ist die Haltung der MAS zur Regulierung des Inlandsmarktes durchaus ambivalent. Angesichts der rezessionsbedingten Zurückhaltung bei Geschäftsreisen und dem Verfall der Tarife im internationalen Luftverkehr belasten die Höchstpreise die Erträge. Andererseits sichert das Monopol die zukünftige Nutzung des gewaltigen Marktpotentials. Im Rahmen eines Expansionsprogramms hat die Linie daher Ende der achtziger Jahre 72 Flugzeuge im Wert von 10,6 Mrd. M\$ bestellt, die bis 1996 ausgeliefert werden sollen.⁷⁵ Zu diesem

⁷² Vgl. Barnes, William: Thai airline posts sharp increase

⁷³ Vgl. o.V.: Internationale Luftverkehrsgesellschaften

⁷⁴ Vgl. Hoon, Lim Siong: An Asian airline counts the cost of flying

⁷⁵ Vgl. Cooke, Kieran: Tajudin in fresh attempt

Zeitpunkt soll die Flotte 100 Flugzeuge mit einem Durchschnittsalter von drei Jahren umfassen. Kuala Lumpur soll in naher Zukunft als Drehkreuz im Europaverkehr etabliert werden, so daß nach Einschätzung von MAS das Passagieraufkommen um 20 Prozent steigen könnte.⁷⁶ Eine ähnliche Entwicklung wird im Frachtgeschäft erwartet, da Malaysia als Industriestandort zunehmend an Bedeutung gewinnt.

Die 1962 gegründete südkoreanische KAL bedient nationale und internationale Strecken, doch Inlandsflüge sind für Korean Airlines wenig profitabel, da die Tarife staatlich administrativ fixiert sind. Aufgrund der schwachen Landeswährung (Won) und dem stärkeren Engagement im intraasiatischen Verkehr konnte KAL im Geschäftsjahr 1993 die Erträge um 900 Prozent erhöhen.⁷⁷ Seit 1988 konkurriert eine zweite südkoreanische Fluggesellschaft, Asiana Airlines, im nationalen und intraregionalen Luftverkehr mit KAL. Die Position von KAL wird seither durch die staatliche Industriepolitik zur Förderung der kleineren Asiana bedroht. Gegen die ungleiche Zuteilung neuer Routen durch das südkoreanische Verkehrsministerium zugunsten der Asiana hat KAL jüngst die Einleitung juristischer Schritte angedroht.

Das folgende Kapitel resümiert die geschilderten Maßnahmen auf Unternehmensebene und macht den Versuch einer Einordnung der asiatischen Airlines in eine strategische Gruppe.

4. Die strategische Gruppe

Die vorangegangene Betrachtung der einzelnen Airlines und ihrer Unternehmensstrategien hat einige wichtige Gemeinsamkeiten herausgearbeitet. Im wesentlichen lassen sich fünf Stoßrichtungen identifizieren, über die die asiatischen Fluggesellschaften sich an die veränderten Umweltbedingungen anpassen wollen:

1. Strategien zur Gemeinkostensenkung
2. Optimierung der Prozesse
3. Organisationsentwicklung
4. Innovative Strategien (z.B. computergestützte Reservierungssysteme)
5. Kooperative Strategien

Von den rezessiven Einbrüchen in der internationalen Luftverkehrsbranche sind die hier skizzierten asiatischen Airlines weniger stark betroffen als deren nichtasiatische

⁷⁶ Vgl. MAS (Hrsg.): Annual Report 1992/93

⁷⁷ Vgl. Salomon Brothers Inc. (Hrsg.): Quarterly Global Aviation Review I

Konkurrenten. Die Wettbewerbskräfte in der Branche üben demnach, analog zur Industrial-Organization Theorie, einen ungleichmäßigen Einfluß auf die verschiedenen (strategischen) Gruppen aus. Vier verhältnismäßig homogene strategische Dimensionen der hier betrachteten Unternehmen konnten bislang als regionales Muster ausgemacht werden. Hierzu gehören die hohe Rentabilität und Serviceorientierung als interne Faktoren sowie der offene Zugang zum asiatisch-pazifischen Wachstumsmarkt und die Bedrohung durch in den Markt eintretende nichtasiatische Wettbewerber als externe Faktoren. Diese strategischen Dimensionen haben wiederum die Funktion von gruppenspezifischen Mobilitätsbarrieren, die den Wechsel von einer strategischen Gruppe zur anderen verhindern: Der Rückhalt durch den regionalen Wachstumsmarkt ermöglicht es den asiatischen Carriern, die derzeit rückläufigen Ergebnisse auf den Nordatlantik- und Pazifikstrecken zu kompensieren. Zudem verfügen sie über Kostenvorteile: Ein durchschnittlicher Personalkostenanteil von 23 Prozent für die asiatischen Carrier ist im Vergleich zu europäischen Prestige-Airlines wie Swissair oder Lufthansa relativ niedrig.

Die bisherige Vorgehensweise ähnelt einer quasi-retrograden Methodik: Die Annäherung an die strategische Gruppe der asiatischen Airlines wurde über eine Betrachtung der unternehmensspezifischen Erfolgsfaktoren vollzogen. Die den betrachteten Fluggesellschaften zugrundeliegenden regionalspezifischen Wettbewerbsparameter wurden schließlich zur Abgrenzung der Gruppe von den internationalen Konkurrenten herangezogen. Um diese möglicherweise willkürliche Einteilung zu überprüfen, werden im folgenden operationale Daten bedeutender internationaler Airlines miteinander verglichen. Die systematische Analyse dieser Daten von vier US-Airlines (Continental, Delta, Northwest und United Airlines), vier europäischen Carriern (British Airways, KLM, Lufthansa, Swissair) und sechs asiatischen Luftverkehrsgesellschaften birgt dabei zwei Schwachpunkte. Einerseits ermöglicht nur eine ausführliche Branchenanalyse aller Marktteilnehmer die zweifelsfreie Gruppenzuordnung. Andererseits beschränkt sich die vorliegende Untersuchung lediglich auf die Daten zweier Geschäftsjahre und ist somit möglicherweise nicht genügend trennscharf. Ziel dieser Analyse ist jedoch nicht eine systematische Zuordnung aller Marktteilnehmer zu diversen strategischen Gruppen, sondern lediglich die Abgrenzung der asiatischen Airlines als strategische Gruppe von anderen bedeutenden Wettbewerbern, so daß die erwähnten Schwachpunkte in Kauf genommen werden können.

Um diese Abgrenzung zu vereinfachen, soll die Zahl der letztlich effektiv herangezogenen Abgrenzungskriterien minimiert werden: Die Arbeit von Porter zum Konzept der

strategischen Gruppe schlägt die graphische Darstellung der einzelnen strategischen Gruppen in einer Branche anhand von zwei zentralen strategischen Dimensionen vor.⁷⁸ Aus der Perspektive eines normativen Wissenschaftsverständnisses ist es legitim, im folgenden nach zwei Kriterien zu suchen, die die Gruppe der asiatischen Fluggesellschaften von ihren internationalen Konkurrenten differenzieren. Tab. 6 informiert über die operationalen Daten der verschiedenen Luftverkehrsgesellschaften. Insgesamt wurden fünf Untersuchungsmerkmale über jeweils zwei Geschäftsjahre erfaßt: Das Betriebsertrag in Mio. USD (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 (E). Der Vergleich wird dadurch erschwert, daß für Korean Airlines nur Angaben zur Merkmalsausprägung (A) verfügbar sind und die Daten zur Merkmalsausprägung (B) für alle US-Carrier fehlen.

Tab. 6: Internationale Airlines im Vergleich

	(A)	(A)	(B)	(B)	(C)	(C)	(D)	(D)	(E)	(E)
	1993	1992	1993	1992	1993	1992	1993	1992	1993	1992
Continental	-1,5	-4,1	n.a.	n.a.	65,0	63,4	6,2	5,7	4,3	4,2
Delta	92,3	57,3	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	7,4	7,2	5,1	5,1
Northwest	207,8	19,2	n.a.	n.a.	65,4	66,6	6,8	6,4	5,1	5,1
United	167,0	84,0	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	6,8	6,6	5,0	5,2
British Airways	736	467	11,9	11,3	70,0	70,8	9,4	9,2	7,6	7,4
KLM	249	53	15,9	17,1	71,2	70,7	10,0	11,6	8,0	9,6
Lufthansa	187,7	41,3	4,4	15,3	68,2	65,1	13,4	15,4	10,2	11,3
Swissair	145,5	145,9	3,9	9,3	61,5	60,3	17,3	18,2	15,0	15,3
Cathay Pacific	269,9	425,2	13,9	12,8	69,9	73,6	8,3	8,5	6,6	6,9
Korean	385,3	259,3	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
JAL	-287,2	437,6	6,8	7,0	66,3	67,6	12,9	12,7	13,7	13,5
Malaysian	-1,5	-69,5	4,4	15,3	69,1	67,3	8,2	8,9	5,6	6,2
Singapore	521,8	548,7	11,7	11,9	71,4	71,3	9,4	9,1	5,8	5,5
Thai	183,8	189,3	5,0	12,4	65,6	62,7	7,7	8,0	6,3	6,2
MW	204,0	189,6			67,6	67,2	9,5	9,8	7,6	7,9
MW+SAW	446,9	392,0			70,7	71,3	12,7	10,7	10,7	11,3
MW- SAW	-38,9	-12,8			64,5	63,1	6,3	4,2	4,2	4,3

Anm.: (A): Betriebsertrag in Mio. USD

(B): prozentuale Kapazitätsveränderung gegenüber Vorjahr

(C): Nutzladefaktor (Auslastungsgrad der Gesamtkapazität, Sitz- und Frachtladefaktor)

(D): Ertrag pro Passagierkilometer in U.S. Cents

(E): Betriebskosten pro verfügbarer Sitzkilometer in U.S. Cents

Die Umrechnung der auf Meilen bezogenen Angaben erfolgte nach der Formel: eine international air mile = 1.852 Meter,

Abk.: n.a.=MW=Mittelwert, SAW=Standardabweichung

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

⁷⁸ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie, S. 178 und S. 204ff.

Die Merkmalsausprägungen des Betriebsertrages (A) liegen im Jahr 1992 für vier, im Jahr 1993 für drei asiatische Fluggesellschaften über den jeweiligen Mittelwerten, während 1992 nur eine und im Folgejahr zwei nichtasiatische Gesellschaften die Mittelwerte übersteigen. Beim Vergleich dieser absoluten Zahlen muß zudem berücksichtigt werden, daß der Betriebsertrag nicht unwesentlich von der verfügbaren Kapazität abhängt. British Airways ist beispielsweise die größte Passagierfluggesellschaft der Welt und erreichte 1993 mit 104,5 Mrd. verfügbaren Sitzkilometern (SKM) einen Betriebsertrag von 736 Mio. USD während SIA 521,8 Mio. USD mit 53 Mrd. verfügbaren SKM verdiente. Northwest Airlines verfügte über 46,7 Mrd. SKM und erwirtschaftete damit 207,8 Mio. USD während Cathay Pacific 269,9 Mio. USD mit 42,6 Mrd. verfügbaren SKM erreichte.

Aufgrund fehlender Angaben konnte die prozentuale Kapazitätsveränderung gegenüber dem Vorjahr für die US-Airlines nicht errechnet werden. Die dargestellten Merkmalsausprägungen dienen daher lediglich zur genaueren Erläuterung der nachfolgenden Abb. 3.

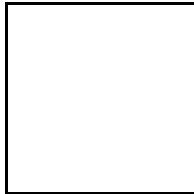
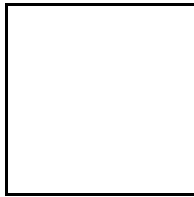
Das dritte Untersuchungsmerkmal bezieht sich auf den Nutzladefaktor. Wieder befinden sich vier und im Folgejahr drei asiatische Gesellschaften über den Mittelwerten von 1992 und 1993, allerdings auch drei europäische. Die US-Carrier liegen in beiden Jahren unter dem Mittelwert, wobei ihre niedrigen Auslastungsgrade sich möglicherweise dadurch erklären lassen, daß der US-Luftverkehrsmarkt weitestgehend dereguliert ist und folglich geringere positive Auslastungseffekte infolge staatlicher Regulierung auftreten können.⁷⁹ Da der Nutzladefaktor hier nicht in seine Komponenten Sitz- und Frachtladefaktor aufgegliedert werden kann, sind Fehldeutungen möglich. Daher kann das Merkmal (C) für eine Abgrenzung nicht herangezogen werden.

Beim vierten Merkmal, dem Ertrag pro Passagierkilometer (D) liegen die asiatischen Carrier 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 Airlines. 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

⁷⁹ Zur Deregulierung des nordamerikanischen Luftverkehrsmarktes vgl. Knieps, Günter: Regulierung und Deregulierung

liberalisierten US-Markt kosteneffizienter arbeiten. Mit Ausnahme von JAL liegen alle asiatischen Carrier 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. Zur Bestätigung dieses Ergebnisses bietet Abb. 3 eine alternative Abgrenzung der asiatischen Airlines anhand der Kriterien Kapazitätswachstum und Nutzladefaktoren auf internationalen Routen, wobei hier Daten der nordamerikanischen, europäischen und asiatischen Luftverkehrsverbände zugrundegelegt wurden. Es wird deutlich, daß das jährliche Kapazitätswachstum der asiatischen Airlines seit 1990 stetiger und weniger volatil verläuft als bei den Airlines aus den anderen Regionen. Außerdem liegt der Nutzladefaktor der asiatischen Gesellschaften im Durchschnitt trotz rückläufiger Tendenz über denen der anderen Carrier. Die graphische Darstellung bestätigt somit die anhand der Merkmale (A) und (E) vorgenommene Einteilung der asiatischen Airlines in eine strategische Gruppe.

Abb. 3: Kapazitätswachstum p.a. und Nutzladefaktoren auf internationalen Routen



Anm.: Die Daten der asiatischen Carrier für beziehen sich beim letzten Abszissenwert auf den Zeitpunkt April 1994, die der anderen Carrier auf Juni 1994.

Quelle: Eigene Berechnungen, Daten: Salomon Brothers Inc. (Hrsg.): Quarterly Global Aviation Review - Second Quarter 1994, September 1994

Im Fall von JAL ist die Gruppenzuordnung jedoch nur bedingt möglich. In der japanischen Luftverkehrsbranche scheint eine Parallele zu den Schwierigkeiten der japanischen Hochseeschifffahrt erkennbar. Die Probleme rührten seinerzeit aus den schnell fallenden Raten in einer Zeit beträchtlicher Überkapazitäten. Wie lange JAL der Gruppe asiatischer Airlines noch zugeordnet werden kann, ist im wesentlichen davon abhängig, wie schnell es der Gesellschaft gelingt, Kosten zu senken.

Um im Rahmen dieser Arbeit die relative Positionierung der betrachteten Unternehmen innerhalb ihrer strategischen Gruppe zu ermitteln, wurde auf gängige Kennzahlen der betriebswirtschaftlichen Forschung zu Produktivität und Kapazität zurückgegriffen. Die Produktivität wurde über die Kennzahlen Sitz- und Frachtladefaktor ermittelt, die Kapazität über die Kennzahlen beförderte Passagiere, Zahl der Flugzeuge, geflogenen Sitzkilometer und verfügbare Tonnenkilometer. Für jede Merkmalsausprägung wurden Mittelwert und Standardabweichung errechnet, um schließlich die Airlines drei Gruppen zuzuordnen: 1.) die Daten der Airline sind größer als das Intervall aus Mittelwert (MW) zu- bzw. abzüglich Standardabweichung (SAW), 2.) sie liegen in diesem Intervall und 3.) sie sind kleiner. Diese Zuordnung wurde in einem ersten Schritt für die Daten aus dem Geschäftsjahr 1993 ermittelt. Um auch das Wachstum der Airlines zu berücksichtigen, wurde eine analoge Unterscheidung für die prozentuale Entwicklung der Merkmalsausprägungen über den Zeitraum von 1989 bis 1993 durchgeführt. Die Ergebnisse veranschaulichen die vorangegangenen Ausführungen zur Entwicklung der einzelnen Fluggesellschaften und bedürfen insofern keiner weiteren Erläuterung (vgl. Tab. 7).

Tab. 7: Relative Positionierung asiatischer Airlines in ihrer strategischen Gruppe

Geschäftsjahr 1993:	I: Intervall aus MW und SAW	kleiner I	innerhalb I	größer I
<i>A. Produktivität</i>				
Sitzladefaktor	64,46<x<72,7	Thai	SIA, JAL, MAS	Cathay
Frachtladefaktor	59,13<x<65,91	MAS	Cathay, JAL, Thai	SIA
<i>B. Kapazität</i>				
beförderte Passagiere (Tsd)	4.851<x<20.877,6		SIA, Cathay, Thai, MAS	JAL
Zahl der Flugzeuge	44<x<97		"	"
geflogene Sitz-km (Mio)	23.414,4<x<54.464,2		"	"
verfügbare Tonnen-km (Mio)	3.691,4<x<9.957	MAS	SIA, Cathay, Thai	JAL
Entwicklung in % p.a. 1989-1993:				
I: Intervall aus MW und SAW				
<i>A. Produktivität</i>				
Sitzladefaktor	-2,68<x<-1,32	MAS	SIA, JAL, Thai	Cathay
Frachtladefaktor	-3,63<x<-0,35	MAS	Cathay, JAL, Thai	SIA
<i>B. Kapazität</i>				
beförderte Passagiere	5,92<x<13,68		SIA, Cathay, JAL	MAS, Thai
Zahl der Flugzeuge	8,23<x<13,43	JAL	SIA, Cathay, Thai	
geflogene Sitz-km (Mio)	2,57<x<17,21	JAL	SIA, Cathay, Thai	MAS
verfügbare Tonnen-km (Mio)	4,11<x<18,45	JAL	SIA, Cathay, Thai	MAS

Quelle: Eigene Berechnungen, Daten: diverse Geschäftsberichte und DAFSA 1993

Zur Visualisierung der Analyseergebnisse stellt Abb. 4 die gegenwärtige Ist-Situation und Abb. 5 die Entwicklung zwischen 1989 und 1993 in bezug auf die Basisdimensionen Kapazität und Produktivität dar.

Abb. 4: Portfolio: Positionierung asiatischer Airlines in ihrer strategischen Gruppe 1993

Kapazität	hoch		JAL	
	mittel		SIA Cathay	
	niedrig	MAS	Thai	
		niedrig	mittel	hoch

Produktivität

Abb. 5: Dynamisiertes Portfolio: Prozentuale Entwicklung 1989-1993

Kapazität	hoch	MAS	Thai	
	mittel		SIA Cathay	
	niedrig	JAL		
		niedrig	mittel	hoch

Produktivität

5. Künftige Entwicklung

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 Geschäftsreisetätigkeit sorgen, zum anderen über die Anhebung des Wohlstandniveaus 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 Asiens den asiatischen Airlines die Bewältigung externer Krisen. Noch fliegen die meisten asiatischen Carrier mit hohen Auslastungen von mehr als 70 Prozent. Doch angesichts hoher Wachstumsperspektiven drängen Konkurrenten aus Europa und den Vereinigten Staaten in den asiatischen Luftverkehrsmarkt. Neben preisaggressiven US-Gesellschaften verschärfen auch regionale Newcomer den Wettbewerb.⁸⁰

Welche Implikationen hat die Positionierung asiatischer Airlines auf den internationalen Luftverkehr? Welche Szenarien sind unter den beschriebenen Branchencharakteristika denkbar? Im folgenden sollen zwei alternative Szenarien entwickelt werden, die sich an zwei Dimensionen orientieren, dem Wirtschaftswachstum und der Regulierungsdichte im Luftverkehr: Mit Ausnahme der japanischen Volkswirtschaft kann für die anderen asiatischen Volkswirtschaften auch in naher Zukunft mit relativ hohen Wachstumsraten gerechnet werden, da die Märkte in diesen Ländern ihr Reifestadium bislang nicht erreicht haben. Gleichzeitig ist die Zahl effizient arbeitender asiatischer Airlines verhältnismäßig groß, weil nahezu jedes Land zumindest eine internationale Linie unterhält. Der relative Kostenvorteil dieser Gesellschaften wird auf den internationalen Routen bislang noch durch die Regulierung des Luftverkehrs zugunsten der nichtasiatischen Carrier abgedeckt.

Szenario 1: Unter der Annahme weltweit asymmetrisch verteilter Wachstumsraten (relativ höheres Wirtschaftswachstum in Asien) und unveränderter Regulierungsdichte (Verhandlung von Verkehrsrechten vornehmlich auf bilateraler Ebene) wird 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 insofern Grenzen gesetzt, als viele Länder der westlichen Hemisphäre ihre Luftverkehrsmärkte durch Regulierung schützen. Bislang existiert keine asiatische Wirtschafts- und

⁸⁰ Vgl. o.V.: Der Swire-Chef

Interessengemeinschaft, die stark genug wäre, um als Verhandlungspartner von EG und NAFTA auf multilateraler Ebene asiatische Interessen zu artikulieren und so die Liberalisierung des internationalen Luftverkehrs voranzutreiben.

Szenario 2: Asiatischen Interessengruppen gelingt es, 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 Grund 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 Luftverkehrsgesellschaften wachsen. Selbst bei unverändertem Ordnungsrahmen wird der Wettbewerb auf den interkontinentalen Strecken nach Asien durch eine technische Komponente intensiviert: Asiatische Airlines 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 Cathay Pacific beispielsweise zu einem Kapazitätsplus von 11 Prozent. Auf asiatischen Regionalstrecken sind zweistrahlige Maschinen (Airbus A-300 und Boeing 777) ökonomischer als Jets mit vier Triebwerken, die auf Langstrecken besser geeignet sind. Bislang werden vierstrahlige Jets aber auch im intraasiatischen Verkehr eingesetzt. Dieses Gerät, 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 finanzkräftigeren asiatischen Fluggesellschaften haben zur Zeit Flugzeuge im Wert von über 40 Mrd. USD bei Boeing und Airbus geordert. In Anbetracht international bestehender Überkapazitäten könnte das pazifische Zeitalter im Luftverkehr daher einen ruinösen Preiswettbewerb im internationalen Luftverkehr einleiten.

Literaturverzeichnis:

- Andrieu, Michel/ Michalski, Wolfgang/ Stevens, Barrie: (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, Joe S.: (Barriers to New Competition)
Barriers to New Competition, Cambridge/Mass. 1956
- Barnes, William: (Thai airline posts sharp increase)
Thai airline posts sharp increase after six months, in: Financial Times, 18.5.1994
- Berninger, Heiner: (Auf solidem Kurs)
Auf solidem Kurs in die Zukunft, in: Touristik Report, 18.10.1991
- Berninger, Heiner: (Immer nur lächeln)
Immer nur lächeln, in: Touristik Report, 2.2.1993
- Betts, Paul: (SIA and Tata)
SIA and Tata in venture to form Indian airline; in: Financial Times, 29.6.1994
- Cathay Pacific (Hrsg.): (Annual Report 1992-1993)
Annual Report 1992-1993
- China Airlines (Hrsg.): (Financial Report December 31, 1992)
Financial Report December 31, 1992
- Condom, Pierre: (Airline Industry Performance)
Airline Industry Performance: Past, Present, Future, in: OECD (Hrsg.): International Air Transport: The Challenges Ahead; Paris 1993
- Cooke, Kieran: (Competition hits profits)
Competition hits profits at Singapore Airlines; in: Financial Times, 16.5.1994
- Cooke, Kieran: (Tajudin in fresh attempt)
Tajudin in fresh attempt to take over MAS, in: Financial Times, 14.6.1994
- Dauth, Jürgen: (SIA will dabei sein)
SIA will dabei sein; in: Touristik Report, 30.10.1992
- Engel, Glenn D./ Kowitz, David N.: (Singapore Airlines)
Singapore Airlines, in: Goldman Sachs International (Hrsg.): Investment Research, 5.6.1993
- Gidwitz, Betsy: (The Politics of International Air Transport)
The Politics of International Air Transport, Lexington/Mass. 1980
- Golich, Vicki 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, Wilfried: (Der internationale Personenluftverkehr)
Der internationale Personenluftverkehr, Gießen 1984

- Hill, Leonard: (Erfolgreicher Fernost-Carrier)
Erfolgreicher Fernost-Carrier setzt auf Open-Sky-Politik, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung, 25.6.1992
- Hille, Raoul: (Entwicklung und Bestimmungsfaktoren des Luftverkehrs)
Entwicklung und Bestimmungsfaktoren des Luftverkehrs im Konjunkturverlauf, Diss., Darmstadt 1988
- Hoon, Lim Siong: (An Asian airline counts the cost of flying)
An Asian airline counts the cost of flying, in: Financial Times, 2.2.1990
- Hunt, M.S.: (Competition in the Major Home Appliance Industry)
Competition in the Major Home Appliance Industry 1960-1970. Diss., Harvard 1972
- IATA (Hrsg.): (World Air Transport Statistics)
World Air Transport Statistics, Number 38, WATS 6/94
- JAL (Hrsg.): (This is JAL)
This is JAL, o.O. 1992
- JAL (Hrsg.): (Annual Report 1992-1993)
Annual Report 1992-1993
- JAL (Hrsg.): (Semiannual Report)
Semiannual Report, six months ended September 30,1993
- Kaiser, Thomas-Christian: (Deutsche Normen)
Deutsche Normen - Bestandteil der Infrastruktur in Südostasien, in: Blick durch die Wirtschaft, 13.5.1994
- Knieps, Günter: (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, Karl: (Asiens Airlines)
Asiens Airlines trotz Reiseboom im Gegenwind, in: Finanz und Wirtschaft, 15.6.1994
- Krüger, Ralf: (Europas Luftfahrt)
Europas Luftfahrt auf dem Weg ins neue Jahrzehnt, in: dpa Hintergrund, 3.1.1990
- Kurz, Werner: (Zwei hervorragende südostasiatische Fluggesellschaften)
Zwei hervorragende südostasiatische Fluggesellschaften, in: Der Monat in Wirtschaft und Finanz, 1.10.1991
- Labich, Kenneth: (Air Wars Over Asia)
Air Wars Over Asia; in: Fortune, 04. April 1994
- Lim, Chin Y.: (Japanese Aviation)
Japanese Aviation Initiating Coverage, in: Morgan Stanley International (Hrsg.): Investment Research Japan & Asia Pacific, 23.3.1992
- Lucas, Louise: (Political Crosswinds)
Political Crosswinds catch Cathay Pacific, in: Financial Times, 30.6.1994

- MAS (Hrsg.): (Annual Report 1992/93)
Annual Report 1992/93
- Nakamoto, Michiyo: (JAL to cut investment)
JAL to cut investment and lose 5.000 jobs, in: Financial Times, 19.1.1994
- Nakamoto, Michiyo: (Japan Air Lines pins its hopes)
Japan Air Lines pins its hopes on cutting costs, in: Financial Times, 3.2.1994
- Newman, W.H.: (Strategic Groups)
Strategic Groups and the Structure-Performance Relationship: A Study with Respect to the Chemical Process Industries. Diss., Harvard 1973
- Odrich, Barbara: (Neue Frachtstrategie)
Neue Frachtstrategie für den asiatischen Markt geplant, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung, 19.10.1991
- Odrich, Barbara: (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
- Otsuka, Akiko: (Japan Airlines)
Japan Airlines, in: Nomura Securities (Hrsg.): Institutional Research & Advisory Department UPDATE, 24.8.1990
- o.V.: (ANA und JAL)
ANA und JAL vereinbaren Kooperation, in: Handelsblatt, 23.2.1994
- o.V.: (Asiens Fluggesellschaften arbeiten)
Asiens Fluggesellschaften arbeiten weiter mit Gewinn, FAZ, 11.5.1993
- o.V.: (Chinas Luftfahrt)
Chinas Luftfahrt mit hohen Zuwachsraten, in: Handelsblatt, 2.7.1994
- o.V.: (Der Swire-Chef)
Der Swire-Chef sieht Hongkong inzwischen als "teuren Standort", in: Handelsblatt, 14.6.1993
- o.V.: (Engagement und Elan)
Mit Engagement und Elan ins vierte Jahrzehnt, in: Touristik Report, 15.5.1992
- o.V.: (Erneut fast 15 Prozent)
Erneut fast 15 Prozent des Umsatzes als Gewinn, in: Handelsblatt, 12.3.1993
- o.V.: (Flugstrecken in Japan)
Flugstrecken in Japan versprechen Gewinn, in: Frankfurter Allgemeine, 9.7.1993
- 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.: (Goldgrube für die Airlines)
Luftfahrt bleibt eine Goldgrube für die Airlines, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung, 10.4.1990

- o.V.: (Hongkongs Airline)
Hongkongs Airline mit 24% Gewinnrückgang, in: Handelsblatt, 15.3.1994
- o.V.: (Intensiver Wettbewerb)
Intensiver Wettbewerb im japanischen Luftfrachtverkehr, in: Blick durch die Wirtschaft, 17.9.1992
- o.V.: (Internationale Luftverkehrsgesellschaften)
Internationale Luftverkehrsgesellschaften streben nach Vietnam, in: Blick durch die Wirtschaft, 13.3.1991
- o.V.: (Investitionen in die Langstreckenflotte)
Investitionen in die Langstreckenflotte sollen deutlich gestreckt werden, in: Handelsblatt, 19.1.1994
- o.V.: (JAL tief in roten Zahlen)
JAL tief in roten Zahlen, in: Neue Zürcher Zeitung, 29.5.1993
- o.V.: (Mit einem rückläufigen Frachtgeschäft)
Airline rechnet mit einem rückläufigen Frachtgeschäft, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung, 18.2.1993
- o.V.: (Neue Wege einschlagen)
Japans Fluggesellschaften müssen neue Wege einschlagen, in: Blick durch die Wirtschaft, 22.6.1992
- o.V.: (Nobelcarrier bleibt auf Wachstumskurs)
Nobelcarrier bleibt auf Wachstumskurs, in: Süddeutsche Zeitung, 14.10.1992
- 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 hat mehr Fracht befördert)
Singapore Airlines hat mehr Fracht befördert; in: Handelsblatt, 30.6.1994
- 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.: (Statt ehrgeiziger Pläne)
Statt ehrgeiziger Pläne nur mit gedrosseltem Schub, in: Handelsblatt, 27.1.1993
- o.V.: (Swissair setzt auf bestehende Kooperationen)
Swissair setzt auf bestehende Kooperationen; in: Neue Zürcher Zeitung, 6.12.1993

- o.V.: (Verlegt Cathay Pacific Airways ihren Sitz)
Verlegt Cathay Pacific Airways ihren Sitz nach London, in: Frankfurter Allgemeine, 27.12.1990
- Porter, Michael E.: (Consumer Behaviour, Retail Power and Manufacturer Strategy)
Consumer Behaviour, Retail Power and Manufacturer Strategy in Consumer Good Industries, Diss., Harvard 1973
- Porter, Michael E.: (Wettbewerbsstrategie)
Wettbewerbsstrategie, 7. Aufl., Frankfurt/Main 1992
- Salomon Brothers Inc. (Hrsg.): (Quarterly Global Aviation Review I)
Quarterly Global Aviation Review - First Quarter 1994, Mai 1994
- Salomon Brothers Inc. (Hrsg.): (Quarterly Global Aviation Review II)
Quarterly Global Aviation Review - Second Quarter 1994, September 1994
- Schwarz, Adam: (Friendlier Skies)
Friendlier Skies, in: Far Eastern Economic Review, 13.2.1992
- Seidlitz, Peter: (Hongkongs und Singapurs Kostenvorteile)
Hongkongs und Singapurs Kostenvorteile schwinden, in: Handelsblatt, 4.3.1992
- Seidlitz, Peter: (Thai Airways startet diskret)
Thai Airways startet diskret, in: Finanz und Wirtschaft, 29.7.1992
- SIA (Hrsg.): (Annual Report 1993)
Annual Report 1993
- Smith, Anthony: (Cathay Pacific Airways)
Cathay Pacific Airways, in: Swiss Bank Corporation (Hrsg.): Hong Kong, Indonesia, Malaysia, Singapore, Thailand, November 1990
- Thai Airways Intl. Ltd. (Hrsg.): (Financial Statements)
Financial Statements and Auditors' Report for the Year 1992
- Westlake, Michael: (Changes in the air)
Changes in the air, in: Far Eastern Economic Review, 27.2.1992
- Werb, Andreas: (Erfolgreiche Nonstopdienste)
Erfolgreiche Nonstopdienste nach Frankfurt, doch keine München-Flüge, in: Handelsblatt, 1.3.1991
- Werb, Andreas: (Erste Dellen)
Erste Dellen, in: Wirtschaftswoche, 5. März 1993
- Werb, Andreas: (Riegel vorschieben)
"Riegel vorschieben", in: Wirtschaftswoche, 5.3.1993