

**DUISBURGER ARBEITSPAPIERE ZUR OSTASIENWIRTSCHAFT**  
**DUISBURG WORKING PAPERS ON EAST ASIAN ECONOMIC STUDIES**

No. 13/1994

**Asiens internationale Airlines und der  
asiatisch-pazifische Luftverkehrsmarkt**

Ulrich Bongartz

herausgegeben von / edited by

Carsten Herrmann-Pillath, Werner Pascha

für / on behalf of



**Fachbereich Wirtschaftswissenschaft**



**Forschungsinstitut  
für wirtschaftlich-  
technische  
Entwicklungen  
in Japan und im  
Pazifikraum e.V.**

FJP e.V., D-47048 Duisburg, Germany;  
Tel.: 0203/3789-114  
Fax: 0203/3789-157

(c) by the authors

## Vorwort

Es ist inzwischen eine Binsenwahrheit, daß die außenwirtschaftlichen Beziehungen Pazifisch-Asiens vor dem Hintergrund der phänomenalen Wachstumserfolge der Region dramatisch zunehmen. Die "Feinstruktur" dieser Entwicklung ist jedoch bedeutend weniger bekannt. Dabei hängen die Auswirkungen der weltwirtschaftlichen Einbindung des Raumes für den Westen nicht nur vom generellen Trend, sondern auch von den spezifischen Mustern des Wandels ab. Der Lehrstuhl Ostasienwirtschaft/Wirtschaftspolitik hat sich diesen Fragenkreis als einen seiner Arbeitsschwerpunkte gewählt. Neben einer Untersuchung regionaler Muster der Außenwirtschaftsbeziehungen der asiatisch-pazifischen Region soll die Aufmerksamkeit u.a. auch den Akteuren, Trägern bzw. Institutionen gelten, die für die Abwicklung der Außenwirtschaftsaktivitäten verantwortlich zeichnen.

Das vorliegende Papier leistet hierzu einen Beitrag. Gegenstand der Untersuchung sind wichtige Fluglinien Pazifisch-Asiens. Während bereits heute der Anteil der Region am Weltpassagieraufkommen bei gut 30% liegt, dürfte er bis zur Jahrtausendwende nach Schätzungen der IATA auf über 40% steigen. Der Anteil am Weltfrachtaufkommen könnte sogar mehr als 50% betragen. Aufgrund der bisher bereits demonstrierten Leistungsstärke von Carriern wie Singapore Airlines oder Thai Airways wird im vorliegenden Beitrag nach den Erfolgsfaktoren dieser Unternehmen, nach Gemeinsamkeiten, Unterschieden, Anpassungsleistungen und Strategien gefragt, die für die westlichen Airlines und auch für die "intra-westlichen" Luftverkehrsmärkte weitreichende Konsequenzen haben können.

Duisburg, im November 1994

*Prof. Dr. W. Pascha*

## **Gliederungsübersicht**

	<b>Seite</b>
Gliederungsübersicht	2
Abkürzungs-, Tabellen- und Abbildungsverzeichnis	3
1. Einführung	4
1.1. Problemstellung	4
1.2. Grundlagen	5
2. Entwicklung des asiatisch-pazifischen Luftverkehrsmarktes	7
3. Branchenanalyse: Chancen und Risiken der asiatischen Airlines	9
3.1. Das wettbewerbliche Umfeld	9
3.2. Die Unternehmensebene	15
3.2.1. Japan Airlines	21
3.2.2. Cathay Pacific	27
3.2.3. Singapore Airlines	31
3.2.4. Thai Airways, Malaysian und Korean Airlines	36
4. Abgrenzung einer strategischen Gruppe	38
5. Künftige Entwicklung	46
Literaturverzeichnis	49
Zusammenfassung	55

### Abkürzungsverzeichnis

ANA	All Nippon Airways
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BSP	Bruttosozialprodukt
IATA	International Air Transport Association
ICAO	International Civil Aviation Organization
JAL	Japan Airlines
JAS	Japan Air System
KAL	Korean Airlines
LVU	Luftverkehrsunternehmen
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)	10
Tab. 2	BSP-Wachstumsrate und Airline-Entwicklung in Prozent p.a. 1990-1992	13
Tab. 3	Zeitvergleich: Betriebsergebnisse asiatischer Airlines	17
Tab. 4	Große asiatische Fluggesellschaften im Geschäftsjahr 1993	20
Tab. 5	Singapore Airlines	35
Tab. 6	Internationale Airlines im Vergleich	40
Tab. 7	Relative Positionierung asiatischer Airlines in ihrer strategischen Gruppe	44

### Abbildungsverzeichnis

		Seite
Abb. 1	Sitzladefaktor in Prozent	20
Abb. 2	Singapore Airlines: Ergebnisbeitrag nach Routen in Prozent	32
Abb. 3	Kapazitätswachstum p.a. und Nutzladefaktoren auf internationalen Routen	43
Abb. 4	Positionierung asiatischer LVU in ihrer strategischen Gruppe 1993	45
Abb. 5	Dynamisiertes Portfolio: Prozentuale Entwicklung 1989-1993	45

## 1. Einführung<sup>1</sup>

### 1.1. Problemstellung

Im Weltluftverkehr werden derzeit Verluste eingeflogen. Asiatische Luftverkehrsunternehmen (LVU) 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 der asiatischen Region und auch der interkontinentale Verkehr nach Asien einen beispiellosen Aufschwung erlebt. "Over the last four years, while the rest of the aviation industry has been struggling with overcapacity, weak yields, and patchy economic growth, airlines based in south-east Asia have enjoyed phenomenal passenger volume growth in the regional market."<sup>2</sup> Wachstumsprognosen für den asiatischen Luftverkehrsmarkt liegen mit 8 bis 9 Prozent p.a. doppelt so hoch wie für die eher gesättigten Märkte in Nordamerika und Europa.<sup>3</sup> 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 LVU 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 vorhandene Datenmaterial war unzureichend, um auch die taiwanesischen China Airlines und die koreanische Korean Airlines (KAL) 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.<sup>4</sup> Dabei definiert Porter eine

---

1 Mein besonderer Dank gilt Herrn Prof. Dr. Werner Pascha, Frau Dipl.Ök. Sylvia Nickel und Herrn Dipl.Volksw. Matthias Elvenkemper für wertvolle Hinweise.

2 Abrahams, Paul: Fastest growing market

3 Vgl. Andrieu, Michel/ Michalski, Wolfgang/ Stevens, Barrie: New Policy Approaches, S. 10

4 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

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.<sup>5</sup> Eine der 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 LVU 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 LVU 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.<sup>6</sup> Ziel der Untersuchung ist es, Kriterien zu finden, mittels derer sich asiatische LVU von ihren internationalen Konkurrenten abgrenzen lassen. Als theoretischer Bezugsrahmen soll dabei das Konzept der strategischen Gruppe herangezogen werden. 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. Skalenerträge, absolute Kostenvorteile und Produktdifferenzierung gelten als klassische Ursachen für Eintrittsbarrieren nach Bain, die später durch Porter um vier weitere Faktoren, die Finanzierungsvorteile, Vorteile aufgrund von

---

5 Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie

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

Umstellungskosten der Abnehmer, Vorteile aus dem Zugang zu Vertriebskanälen und Vorteile aus staatlicher Wirtschaftspolitik, ergänzt wurden.<sup>7+8</sup> Die Gültigkeit dieser Faktoren für die Analyse von Luftverkehrsmärkten ist jedoch keineswegs unumstritten, so daß sie hier nicht unkritisch als Suchheuristik herangezogen werden können.<sup>9</sup> Aus diesem Grund sollen zunächst der asiatische Luftverkehrsmarkt und Unternehmensstrategien asiatischer LVU 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 im allgemeinen 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. Prinzipiell gilt der Luftverkehr als ausgesprochen sensitiv gegenüber der konjunkturellen Entwicklung.<sup>10</sup> Auf einer hohen Aggregatebene läßt sich die starke Abhängigkeit des Luftverkehrs von der Wachstumsrate des Weltsozialprodukts beobachten.<sup>11</sup> 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.<sup>12</sup> Nach einer Schätzung der International Civil Aviation Organization (ICAO) führt ein realer einprozentiger Anstieg der Weltexporte zu einer 1,5-prozentigen Erhöhung des Luftfrachtverkehrs.<sup>13</sup>

---

7 Bain, Joe S.: Barriers to New Competition, S.53ff.

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

9 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, S.21f.

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

11 Vgl. Condom, Pierre: Airline Industry Performance, S. 36ff.

12 Vgl. Andrieu, Michel/ Michalski, Wolfgang/ Stevens, Barrie: New Policy Approaches, S. 10

13 Vgl. ders., S. 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 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, welche Bedeutung den soeben dargestellten Marktcharakteristika auf dem asiatisch-pazifischen Luftverkehrsmarkt zukommt. Dieser Markt ist ein charakteristischer Lang- und Mittelstreckenmarkt: "Im regionalen bzw. innerstaatlichen Verkehr beträgt die durchschnittliche Städtepaarentfernung 3.100 km" und liegt damit höher als in Nordamerika (1.800 km), Afrika (1.700 km) und Europa (1.200 km).<sup>14</sup> Im interkontinentalen Verkehr liegt die durchschnittliche Städtepaarentfernung bei 7.900 km auf den Verbindungen von Asien nach Europa und bei 10.000 km auf transpazifischen Routen. Der Vergleichswert der Transatlantikverbindungen liegt bei 8.000 km. Positive Impulse auf die Marktentwicklung 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 Bruttosozialprodukts für Thailand 8,3%, Taiwan 8%, China 6%, Singapur 5,9%, Malaysia 5,6% und Hong Kong (BIP) 5,6%.<sup>15</sup> 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

---

14 Frentz, Martin H.: Up - Or Out?, S. 122

15 Vgl. Kaiser, Thomas-Christian: Deutsche Normen

Luftverkehr.<sup>16</sup> 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.<sup>17</sup> 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 Region.<sup>18</sup> Die Vereinigung der ostasiatischen Luftverkehrsgesellschaften, Orient Airlines Association (OAA), schätzt für den gleichen Zeitraum eine jährliche Steigerung von 7 Prozent.<sup>19</sup> Bedingt durch den anwachsenden intraregionalen Handel könnte der Anteil Asiens am weltweiten Luftfrachtaufkommen bis zum Jahr 2000 von heute 25 auf 57 Prozent zunehmen.<sup>20</sup> 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.<sup>21</sup>

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.<sup>22</sup> Die für das Ende der neunziger Jahre angekündigten Mega-Jets der großen Flugzeughersteller mit einem Fassungsvermögen von 600-800 Personen werden auf dem asiatischen Markt dringend benötigt. Denn angesichts begrenzter Flughafenkapazitäten und

---

16 Vgl. Smith, Anthony: Cathay Pacific Airways, S. 5

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

18 Vgl. Westlake, Michael: Changes in the air

19 Vgl. o.V.: Asiens Fluggesellschaften arbeiten

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

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

22 Vgl. Westlake, Michael: Changes in the air, S. 30

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.<sup>23</sup> 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. Im allgemeinen erreichen internationale LVU dann Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten, wenn es ihnen gelingt, mit einem Netzwerk von eng regulierten Routen zu operieren, die Finanzkraft des Unternehmens zu erhalten und sich flexibel an Änderungen der Unternehmensumwelt anzupassen. Im folgenden Kapitel soll hinterfragt werden, ob sich die bedeutenden asiatischen LVU 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 beeinträchtigt. Erstens sind dies Kapazitätsengpässe aufgrund überlasteter Flughäfen und Lufträume. Zweitens hemmen die zeitgleiche Verschärfung des Wettbewerbs im intraasiatischen Verkehr und auf den internationalen Routen nach Asien sowie die Beeinträchtigung wettbewerblicher Marktbeziehungen im internationalen Raum aufgrund regulierter nationaler Luftverkehrsmärkte die Entwicklung des asiatischen Marktes. Drittens haben die asiatischen Airlines auf ihrem Eintrittspfad in den internationalen Luftverkehr eine gewisse (kurzfristige) Stagnationsphase erreicht.

1. Kapazitätsengpässe: Speziell die Flughäfen von Tokio (Narita), Osaka, Hong Kong und Bangkok sind stark überlastet. Der enorme Landbedarf für die Bereit-

---

23 Vgl. Smith, Anthony: Cathay Pacific Airways, S. 9f.

stellung 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.

**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, S. 44

2. Zeitgleiche Intensivierung und Beeinträchtigung marktlicher Wettbewerbsbeziehungen: Regulierte Märkte führen zu einer asymmetrischen Verteilung von Marktanteilen und hindern LVU 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 Ungünstfaktor 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 LVU. 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.<sup>24</sup> Tab.1 informiert über die geflogenen Sitzmeilen der bedeutenden LVU 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

24 Vgl. Labich, Kenneth: Air Wars Over Asia, S.45

kapazitätsmäßig dominieren. Auf der Europa-Route sind die Kapazitäten hingegen gleichmäßiger verteilt.

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.<sup>25</sup> 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-Inlandsmarktes erfordern Zwischenlandungen auf der Pazifikroute (etwa in Los Angeles auf dem Weg von New York nach Hong Kong), um diese Strecken rentabel bedienen zu können, argumentieren asiatische LVU. 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 Gesellschaft keine Passagiere zwischen zwei Punkten innerhalb der USA befördern darf.<sup>26</sup> 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

---

25 Vgl. Golich, Vicki L.: *Liberalizing International Air Transport*, S. 56ff.

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

Fall rückte die Gesellschaft von ihrer Open-Sky-Position ab, um sich zumindest die Überflugrechte über Indonesien zu sichern.<sup>27</sup> 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.

3. Entwicklungsmuster der Branche in Asien: Stagnationsphase: Die Luftverkehrsbranche in Asien boomte bis 1990, wobei sich für beinahe alle internationalen asiatischen Airlines das gleiche Entwicklungsmuster erkennen läßt. Zunächst bedienten diese LVU 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 zu differenzieren und in dieser Kategorie starke Wettbewerbspositionen einzunehmen. Eine im internationalen Vergleich geringere Kostenbelastung erlaubte es den Gesellschaften rentabel zu operieren. Dieser Kostenvorteil schwindet zunehmend, doch die hohen Wachstumsraten in der Region ermöglichen den asiatischen LVU weiterhin solide Ergebnisse. Tab. 2 stellt Wachstumsraten des Bruttosozialprodukts einzelner asiatischer Länder (mit Ausnahme von Japan) der prozentualen Veränderung einiger Kennzahlen der LVU 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 Verkehr in Asien 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

---

27 Vgl. Schwarz, Adam: Friendlier Skies

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 1993, JAL (Hrsg.): Annual Report 1993, MAS (Hrsg.): Annual Report 1992/93, SIA (Hrsg.): Annual Report 1993, Thai Airways Intl. Ltd. (Hrsg.): Financial Statements; 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.<sup>28</sup> 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 LVU 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 "...increased wage costs are chipping away at SIA's competitive advantage..." und auch andere asiatische LVU verlieren bereits diesen strategischen Wettbewerbsvorteil.<sup>29</sup>

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.<sup>30</sup> Hinzu kommt, daß im

28 Vgl. etwa Labich, Kenneth: Air Wars Over Asia; Kränzle, Karl: Asiens Airlines und Werb, Andreas: Erste Dellen

29 Cooke, Kieran: Competition hits profits

30 Vgl. Werb, Andreas: Erste Dellen

intraasiatischen Verkehr ein harter Verdrängungswettbewerb herrscht. Marktneulinge wie die taiwanesishe Eva Airways und die südkoreanische Asiana, aber auch die US-Linien United und Northwest Airlines sorgen für ein jährliches Kapazitätsplus von zwölf Prozent.<sup>31</sup> In Taiwan schossen binnen weniger Monate ein halbes Dutzend neuer LVU aus dem Boden.<sup>32</sup> 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.<sup>33</sup> 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."<sup>34</sup> In den achtziger Jahren war der inter- und intraasiatische Geschäftsreiseverkehr die Domäne asiatischer LVU 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, 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.<sup>35</sup> 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

---

31 Vgl. Davies, Simon: Loss of height, Werb, Andreas: Erste Dellen und Seidlitz, Peter: Hongkongs und Singapurs Kostenvorteile

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

33 Vgl. Seidlitz, Peter: Hongkongs und Singapurs Kostenvorteile

34 Labich, Kenneth: Air Wars Over Asia, S. 44

35 Vgl.: Odrich, Barbara: Neue Frachtstrategie

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 Nurfrachter unrentabel ist. Welche unternehmenspolitischen Implikationen haben die beschriebenen 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 LVU 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.<sup>36</sup> Kostenkontrolle ist eine *condicio sine qua non* für die asiatischen Airlines und ein akutes Problem in Singapur, Hong Kong, Taiwan und Süd-Korea, 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 nicht unwesentliche 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

---

36 Vgl. Kränzle, Karl: *Asiens Airlines*

heutigen Kapazitäten mit einer 37 Prozent kleineren Flotte anbieten.<sup>37</sup> Einige Airlines, wie beispielsweise die SIA verfolgen daher eine Strategie der kontinuierlichen Verjüngung der Flotte.

Daneben gewinnen strukturelle Organisationsveränderungen 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 (1992: SIA: 20%, Lufthansa: 35%; 1993: Delta Airlines: 38%, Cathay Pacific: 27%)<sup>38</sup>. "In the past, SIA has benefitted from significantly lower staff costs compared with carriers in the industrialised countries."<sup>39</sup> Diese Differenz verringert sich jedoch rapide. Die Personalkosten der SIA stiegen etwa im Geschäftsjahr 1993 um nominal 21,1 Prozent, während die Produktivität, ausgedrückt in Tonnenkilometern pro Mitarbeiter, lediglich um zwölf Prozent anstieg.<sup>40+41</sup> Die Personalkosten von Cathay Pacific erhöhten sich im Geschäftsjahr 1993 um nominal 8,1 Prozent. Gleichzeitig stieg die Produktivität um 6,5 Prozent.<sup>42</sup> In beiden Fällen konnten demnach die gestiegenen Personalkosten nicht durch einen proportionalen Produktivitätsanstieg kompensiert werden. 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 LVU. 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.<sup>43</sup> Nur ein knappes Drittel dieser Summe stellt Ersatzinvestitionen dar, die zumindest teilweise aus dem Verkaufserlös der bestehenden Kapazitäten bestritten werden können. Der restliche Betrag ist unter der Annahme unveränderter Fremdkapitalfinanzierung aus Eigen

---

37 Vgl. Andrieu, Michel/ Michalski, Wolfgang/ Stevens, Barrie: *New Policy Approaches*, S. 15

38 Vgl. Hill, Leonard: *Erfolgreicher Fernost-Carrier, Delta Airlines* (Hrsg.): *Annual Report 1993*, Cathay Pacific (Hrsg.): *Annual Report 1993*

39 Cooke, Kieran: *Competition hits profits*

40 Vgl. o.V.: *Singapore Airlines mit Gewinnrückgang*

41 DAFSA 1993, S.2

42 Vgl. Cathay Pacific (Hrsg.): *Annual Report 1993*, S. 25

43 Vgl. Andrieu, Michel/ Michalski, Wolfgang/ Stevens, Barrie: *New Policy Approaches*, S. 15

kapitalerhöhungen und Cash Flow zu finanzieren. Dies erfordert sehr hohe Umsatzrenditen, um gewaltige Finanzierungslücken zu vermeiden. Die asiatischen

**Tab. 3: Zeitvergleich: Betriebsergebnisse asiatischer Airlines**

		A) Total Operating Revenue			(D) Kostenanteil am Betriebsertrag (in Prozent)				
		(B) Total Operating Costs			(E) Ertragsanteil des Betriebsertrags (in Prozent)				
		(C) Operating Income			* = Schätzung von Salomon Brothers				
<b>Operative Daten</b>									
Geschäftsjahr:		1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	
JAL (Mio. Yen)	(A)	1.091.568	1.255.234	1.353.361	1.381.008	1.283.786	n.a.	n.a.	
	(B)	1.005.418	1.166.951	1.317.825	1.393.944	1.334.097	n.a.	n.a.	
	(C)	86.150	88.283	35.536	-12.936	-50.311	-29.513	n.a.	
SIA (Mio. S\$)	(A)	4.572	5.093	4.948	5.421	5.648	6.236	n.a.	
	(B)	3.482	3.854	3.997	4.446	4.749	5.417	n.a.	
	(C)	1.090	1.239	951	976	899	819	n.a.	
Cathay (Mio. HK\$)	(A)	15.097	17.278	19.818	20.935	23.306	24.008	*27.872	
	(B)	11.869	13.583	16.365	17.567	20.014	21.713	*25.040	
	(C)	3.228	3.695	3.453	3.368	3.292	2.295	*2.832	
Korean (Mrd. Won)	(A)	n.a.	n.a.	n.a.	2.009	2.338	2701	3.214	
	(B)	n.a.	n.a.	n.a.	1814	2.133	2390	2.812	
	(C)	n.a.	n.a.	n.a.	195	204	311	402	
MAS (Mio. RM)	(A)	1.613	1.939	2.306	2.908	3.570	3.736	*4.081	
	(B)	1.458	1.738	2.160	3.076	3.528	3.196	*4.077	
	(C)	155	201	-146	-168	42	-180	*-4	
Thai (Mio. Baht)	(A)	36.218	43.457	48.615	51.943	55.029	58.579	*66.323	
	(B)	28.984	34.021	40.339	48.207	50.273	53.946	*59.880	
	(C)	7.234	9.436	8.276	3.735	4.756	4.633	*6.443	
<b>Relative Kennzahlen</b>									
Geschäftsjahr:		1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	Mittelwert
JAL (Mio. Yen)	(D)	92,1	93,0	97,4	100,9	103,9	---	---	97,5
	(E)	8,6	7,6	2,7	-0,9	-3,8	---	---	2,8
SIA (Mio. S\$)	(D)	76,2	75,7	80,8	82,0	84,1	86,9	---	80,9
	(E)	31,3	32,1	23,8	22,0	18,9	15,1	---	23,9
Cathay (Mio. HK\$)	(D)	78,6	78,6	82,6	83,9	85,9	90,4	89,8	84,3
	(E)	27,2	27,2	21,1	19,2	16,4	10,6	11,3	19,0
Korean (Mrd. Won)	(D)	---	---	---	90,3	91,2	88,5	87,5	89,4
	(E)	---	---	---	10,7	9,6	13,0	14,3	11,9
MAS (Mio. RM)	(D)	90,4	89,6	93,7	105,8	98,8	85,5	99,9	94,8
	(E)	10,6	11,6	-6,8	-5,5	1,2	-5,6	-0,1	0,8
Thai (Mio. Baht)	(D)	80,0	78,3	83,0	92,8	91,4	92,1	90,3	86,8
	(E)	25,0	27,7	20,5	7,7	9,5	8,6	10,8	15,7
<b>Veränderung in % p.a.</b>									
Geschäftsjahr:		1989	1990	1991	1992	1993	1994	Mittelwert	
JAL	(A)	15,0	7,8	2,0	-7,0	---	---	4,5	
	(B)	16,1	12,9	5,8	-4,3	---	---	7,6	
	(C)	2,5	-59,7	-136,4	-388,9	58,7	---	10,8	
SIA	(A)	11,4	-2,8	9,6	4,2	10,4	---	6,5	
	(B)	10,7	3,7	11,2	6,8	14,1	---	9,3	
	(C)	13,7	-23,2	2,6	-7,9	-8,9	---	-4,7	
Cathay	(A)	14,4	14,7	5,6	11,3	3,0	16,1	10,9	
	(B)	14,4	20,5	7,3	13,9	8,5	15,3	13,3	
	(C)	14,5	-6,5	-2,5	-2,3	-30,3	23,4	-0,6	
Korean	(A)	---	---	---	16,4	15,5	19,0	19,2	
	(B)	---	---	---	17,6	12,0	17,7	24,1	
	(C)	---	---	---	4,6	52,5	29,3	29,6	
MAS	(A)	20,2	18,9	26,1	22,8	4,6	9,2	17,0	
	(B)	19,2	24,3	42,4	14,7	-9,4	27,6	19,8	
	(C)	29,7	-172,6	15,1	125,0	-528,6	97,8	-72,3	
Thai	(A)	20,0	11,9	6,8	5,9	6,5	13,2	10,7	
	(B)	17,4	18,6	19,5	4,3	7,3	11,0	13,0	
	(C)	30,4	-12,3	-54,9	27,3	-2,6	39,1	4,5	

Quelle: Eigene Berechnung, Daten: Geschäftsberichte; DAFSA 1993, Salomon Brothers (Hrsg.): Quarterly Global Aviation Review II

Airlines sind aufgrund ihrer soliden Finanz- und Liquiditätssituation weitaus we-

niger von derartigen Finanzierungsproblemen betroffen als ihre westlichen Konkurrenten und befinden sich daher in einer favorablen Position zur Expansion ihrer Marktanteile. Tab. 3 informiert über betriebliche Erträge und Kosten von sechs asiatischen LVU über einen Zeitraum von wenigstens vier Jahren. Die Zahlen sind um betriebsfremde und auch außerordentliche Aufwands- bzw. Ertragsarten bereinigt. Das hier ausgewiesene Operating Income (Betriebsergebnis) entspricht demnach den um die betrieblichen Aufwendungen berichtigten betrieblichen Erträgen. Der Kennzahlenvergleich wird durch die Problematiken abweichender Geschäftsjahre und international divergierender Rechnungslegungsvorschriften sowie Bilanzierungspolitiken beeinträchtigt. Für Cathay Pacific sind beispielsweise Kalender- und Geschäftsjahr identisch, die Geschäftsjahre von JAL, SIA und MAS enden jeweils am 31. März des Kalenderjahres, die von Korean und Thai enden am 30. September des Kalenderjahres. Der Zeitvergleich in Tab. 3 zeigt jedoch, daß mit Ausnahme von KAL für alle LVU der Kostenanteil am Betriebsertrag ansteigt. Die Entwicklung der reziproken Kennzahl Ertragsanteil des Betriebsertrags ist dementsprechend rückläufig. Mit durchschnittlich 80,9 Prozent weist SIA den niedrigsten Kostenanteil und demnach den höchsten Ertragsanteil am Betriebsertrag (23,9%) auf. Cathay (80,9% und 19%) und Thai (86,8% und 15,7%) folgen auf dem zweiten und dritten Rang. JAL hat mit durchschnittlich 97,5 Prozent den höchsten Kostenanteil am Betriebsertrag. In den Geschäftsjahren 1991, 1992 und 1993 haben die Kosten jeweils die Erträge überstiegen. Im Jahresdurchschnitt hat sich das Betriebsergebnis von JAL um 104,7 Prozent verringert. Das MAS-Ergebnis ist im Mittel um 72,3 Prozent gesunken. Einzig KAL (+29,6%) und Thai (+4,5%) weisen wachsende Betriebsergebnisse auf. Obwohl Thai und SIA bei der Betrachtung der prozentualen jährlichen Veränderung von Erträgen und Kosten nur den vierten bzw. fünften Rang belegen, nehmen sie beim Ranking der Betriebsergebnisse den zweiten bzw. dritten Rang ein. Diese kurze Betrachtung hat große Unterschiede im operativen Erfolg der betrachteten Unternehmen verdeutlicht. Die Größe der Unternehmen blieb jedoch bislang unberücksichtigt. Mit Tab. 4 wird daher der Versuch gemacht, die Größe der Unternehmen über die Zahl der Flugzeuge und der beförderten Passagiere abzubilden.<sup>44</sup> JAL ist mit einer Flotte von 112 Flugzeugen die größte Gesellschaft, doch mit Ausnahme von MAS erbringen die anderen LVU 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

---

44 Aufgrund fehlender Daten können KAL und China Airlines im folgenden nicht weiter berücksichtigt werden.

1992/93 keinen Gewinn erwirtschaften und weist somit eine negative Umsatzrendite auf. SIA führt die Rangliste mit einer Umsatzrentabilität von 15 Prozent vor Cathay, China Airlines, MAS und Thai.

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 Kapazitätswachstums der SIA, gemessen in verfügbaren Tonnenkilometern, liegt seit 1989 bei 12 Prozent. JAL als Mega-Carrier bewegt sich bereits auf einem hohen Niveau und ist im Beobachtungszeitraum um 1,9 Prozent p.a. gewachsen. Die anderen asiatischen Wettbewerber weisen ähnliche Raten wie SIA auf (Cathay +9,7% p.a., Thai +10,8% p.a.) oder liegen wie MAS (+22% p.a.) noch darüber.<sup>45</sup> 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 LVU 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.<sup>46</sup> 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 LVU 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.

---

45 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.

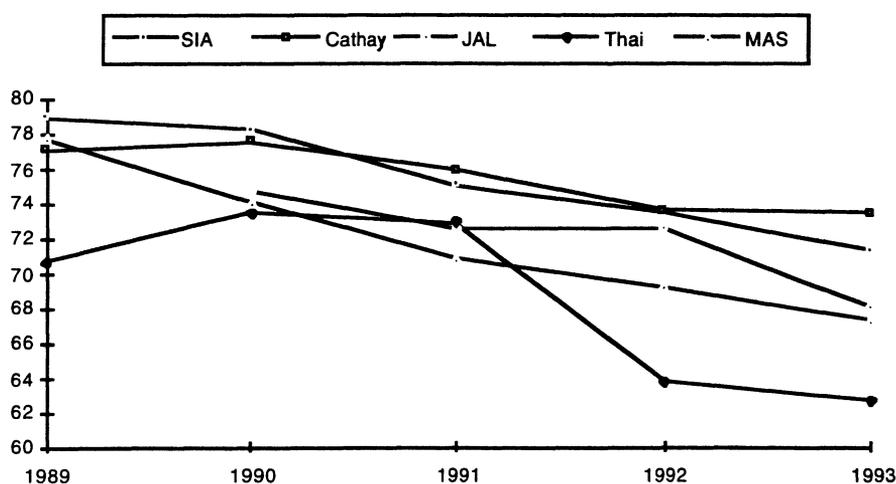
46 Die Kennzahl Sitzladefaktor gibt die Relation von Passagierkilometern (Produkt aus der Zahl der beförderten Passagiere und der Flugentfernung) zu Sitzkilometern (Produkt aus den angebotenen Sitzplätzen und der Flugentfernung) an.

**Tab. 4: Große asiatische Fluggesellschaften im Geschäftsjahr 1993**

Fluggesellschaft	Flugzeuge	beförderte Passagiere	Umsatz in USD	Gewinn in USD	Umsatzrendite
JAL	110	13,5 Mio.	12.840 Mio.	- 490 Mio.	—
SIA	63	9,5 Mio.	3.530 Mio.	530 Mio.	15,0%
Cathay	53	8,9 Mio.	3.102 Mio.	296 Mio.	9,5%
MAS	93	12,0 Mio.	1.394 Mio.	54 Mio.	3,8%
Thai	61	10,0 Mio.	2.343 Mio.	40 Mio.	1,7%
China Airlines	33	6,6 Mio.	1.685 Mio.	119 Mio.	7,0%

Quelle: Eigene Zusammenstellung, Daten: o.V.: Chinas Luftfahrt, Cathay Pacific (Hrsg.): Annual Report 1993, JAL (Hrsg.): Annual Report 1993, MAS (Hrsg.): Annual Report 1992/93

**Abb. 1: Sitzladefaktor in Prozent**



Anm.: JAL-Sitzladefaktor auf internationalen Routen

Quelle: Eigene Zusammenstellung, Daten: Cathay Pacific (Hrsg.): Annual Report 1993, JAL (Hrsg.): Annual Report 1993, MAS (Hrsg.): Annual Report 1992/93, SIA (Hrsg.): Annual Report 1993, Thai Airways Intl. Ltd. (Hrsg.): Financial Statements; DAFSA 1993 (Wirtschaftsdatenbank)

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.<sup>47</sup> 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

47 Vgl. Krüger, Ralf: Europas Luftfahrt

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 LVU Japan Airlines (JAL), All Nippon Airways (ANA) und Japan Air System (JAS) wurden von der globalen Konjunkturschwäche schwer getroffen. Die 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.<sup>48</sup> ANA erzielte 1993 nur 20 Prozent ihrer Erträge aus dem internationalen Flugverkehr, JAL aber 59,9 Prozent (Personen- und Frachtverkehr) und ist daher anfälliger gegenüber Wechselkursschwankungen. Zwar hat sich die Treibstoffbeschaffung infolge der aktuellen Yen Aufwertung gegenüber dem US-Dollar 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. Im Personenverkehr ist die Auslastung bis September 1993 auf 66,6 Prozent (Dezember 1992: 70,9%) gesunken.<sup>49</sup>

---

48 Vgl. o.V.: Statt ehrgeiziger Pläne

49 JAL (Hrsg.): Semiannual Report, S. 9

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.<sup>50</sup> Doch das Betriebsergebnis war im Geschäftsjahr 1993 mit einem Verlust von 29,5 Mrd Yen (Vgl. Tab. 3) zum dritten Mal in Folge negativ, denn es ist stark durch den Einbruch im internationalen Verkehr beeinträchtigt worden. Im Geschäftsjahr 1990 war die Aufteilung von Erträgen und Kapazitätseinsatz nach Routen noch ausgewogen: Insgesamt 65 Prozent der Sitzkapazitäten wurden auf transkontinentalen 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. Im Geschäftsjahr 1993 erwirtschafteten die im intraasiatischen und transkontinentalen Bereich eingesetzten 74,5 Prozent der Sitzkapazitäten nur noch 49 Prozent der operativen Erträge.<sup>51</sup>

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. Wettbewerbs-

---

50 Vgl. o.V.: Engagement und Elan

51 Vgl. JAL (Hrsg.) Semiannual Report, S.

druck 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.<sup>52</sup> 1982 beförderte JAL noch 30 Prozent aller internationalen Flugpassagiere von und nach Japan, 1992 war dieser Anteil bereits auf ein Viertel gefallen. Ausländische LVU boten 1988 wöchentlich 635 Flüge nach Japan an. Bis 1990 war diese Zahl auf wöchentlich 913 Flüge gestiegen. Insbesondere die kostengünstigeren asiatischen Gesellschaften haben ihr Japan-Geschäft deutlich aktivieren können. Korean Airlines hat zum Beispiel die Zahl der wöchentlichen Flüge von 15 auf 108 aufgestockt, Cathay Pacific von 60 auf 71 Flüge.<sup>53</sup> Noch 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 unter zwanzig Tagen ist die verfügbare Freizeit der Japaner verhältnismäßig begrenzt, so daß die Anfahrtszeiten zu den Flughäfen der kritische Faktor sind.

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.<sup>54</sup> Dieser Umstand erhöht den Verhandlungsaufwand zur Durchsetzung vieler Rationalisierungsmaßnahmen nicht unerheblich. Bis 1997 ist der Abbau von 5.000 Stellen, auch unter den gegenwärtig beschäftig-

---

52 Vgl. Lim, Chin Y.: Japanese Aviation

53 Vgl. o.V.: Seit der Liberalisierung

54 Vgl. JAL (Hrsg.): Annual Report 1993, S. 31, 34

ten 7 Tsd. Stewardessen und 3 Tsd. Piloten, geplant.<sup>55</sup> 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.<sup>56</sup> 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.<sup>57</sup> Das Ministry of Transportation in Tokio hat den japanischen Linien daher empfohlen, eine sukzessive Auslagerung des asiatischen Flugbetriebs auf Tochtergesellschaften in der Region zu verfolgen.<sup>58</sup> 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 nutzt dieses Verfahren unter anderem auf der Strecke Tokio-Honolulu. 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 Geschäftsjahr 1993/94 hat sich JAL stärker auf die Beförderung von Touristen eingerichtet. Seit Juni 1994 werden "Super Resort Express"-Flüge angeboten, um von der gewachsenen Inlandsnachfrage nach Touristikflügen zu partizipieren, die trotz der Rezession in Japan wegen der Aufwertung des Yen gegenüber nahezu allen internationalen Währungen zu beobachten ist.<sup>59</sup>

Im Jahr 1990 entfiel auf Treibstoffkosten ein Gesamtkostenanteil von rund 15 Prozent, der jedoch seither aus zwei Gründen rückläufig ist. Einerseits sind die

---

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

56 Vgl. o.V.: Sehr viel mehr sparen und JAL (Hrsg.): Annual Report 1993-1994, S. 13

57 Vgl. o.V.: Neue Wege einschlagen

58 Vgl. o.V.: Intensiver Wettbewerb

59 Vgl. JAL (Hrsg.): Annual Report 1993-1994, S. 18

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.<sup>60</sup>

Im Geschäftsjahr 1993/94 umfaßt die JAL-Flotte 112 Flugzeuge, von denen 26 geleast sind.<sup>61</sup> Wegen der angespannten Geschäftslage mußte die Modernisierung der Flotte verlangsamt werden und 25 von 50 bestellten Boeing 747-400 werden erst nach 1998 übernommen.<sup>62</sup> Finanzierungseingpässe 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 Industriegeldverschreibungen. Nach der vollständigen Privatisierung 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.<sup>63</sup> 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

---

60 Vgl. Otsuka, Akiko: Japan Airlines, S. 6

61 Vgl. JAL (Hrsg.): Annual Report 1993-1994, S.28

62 Vgl. Berninger, Heiner: Immer nur lächeln

63 Vgl. o.V.: Flugstrecken in Japan

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 Inlandsflugverkehrsmarkt 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 1992 und 29,9 im Jahr 1993 gestiegen.<sup>64</sup>

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 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.<sup>65</sup> 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.<sup>66</sup> Um die unübersichtlichen Konzernstrukturen

---

64 Vgl. JAL (Hrsg.): Semiannual Report, S. 6

65 Vgl. Nakamoto, Michiyo: JAL to cut investment

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

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.<sup>67</sup> 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.<sup>68</sup> 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 Typs 777. Beide Airlines sollen dadurch Kosteneinsparungen von jeweils acht bis neun Mrd Yen zwischen 1994 und 1999 realisieren können.<sup>69</sup> 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

---

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

68 Vgl. Werb, Andreas: Riegel verschieben

69 Vgl. o.V.: ANA und JAL

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.<sup>70</sup> 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 fünftgrößte 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.<sup>71</sup> 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.<sup>72</sup> Zweitens ließ die durchschnittliche Inflationsrate von etwa 9 Prozent p.a. im Stadtstaat (1993: 10 %) die Kosten von Cathay in den vergangenen 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.

---

70 Vgl. Werb, Andreas: Erfolgreiche Nonstopdienste

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

72 Vgl. o.V.: Hongkongs Airline

1. Kostenkontrolle: Auf der Kostenseite konnten durch Umorganisation und Auslagerung von Funktionen in das Ausland Ersparnisse bei Arbeits- und Grundstückkosten 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 an Cathay-Fluggerät durchgeführt werden, weil die Personalkosten in Xiamen derzeit nur ein Zehntel derer in Hong Kong betragen.<sup>73</sup> Dennoch ist der Personalkostenanteil an den Betriebskosten von 21,6 Prozent in 1986 auf 26,9 Prozent 1993 gestiegen. Im Geschäftsjahr 1993 wuchs die Mitarbeiterzahl um 4,7 Prozent, die Personalkosten stiegen jedoch um 8,1 Prozent. Der Produktivitätsanstieg, gemessen in verfügbaren Tonnenkilometern je Mitarbeiter, in Höhe von 6,3 Prozent konnte den Personalkostenanstieg nicht kompensieren. Die Piloten der Linie gehören zu den bestbezahlten der Welt. Die jährliche Gesamtvergütung bei etwa zwanzigjähriger Berufserfahrung beträgt beinahe 517 Tsd. USD.<sup>74</sup> 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.

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 konti-

---

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

74 Vgl. Lucas, Louise: Political Crosswinds

nuierlicher 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.<sup>75</sup> 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 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

---

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

sind eine Million Chinesen vom Festland über Hong Kong nach Übersee geflogen, bis zum Ende des Jahrhunderts sollen es rund zehn Millionen sein.<sup>76</sup> 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 im Branchenvergleich überdurchschnittlich hohen Eigenfinanzierungsanteil von etwa 50 Prozent, so daß das Zinsänderungsrisiko dieser langfristigen Finanzierung verringert wird.<sup>77</sup>

Die politische Dimension gehört zu den außerordentlichen Umständen, die Cathay im Vergleich zu anderen asiatischen LVU zu bewältigen hat. Im Frühjahr 1994 geriet die Airline in das Kreuzfeuer eines Streits zwischen China und Taiwan. Die taiwanesishe Regierung hatte im März ein Reiseverbot für 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.<sup>78</sup> 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.

### **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 ren-

---

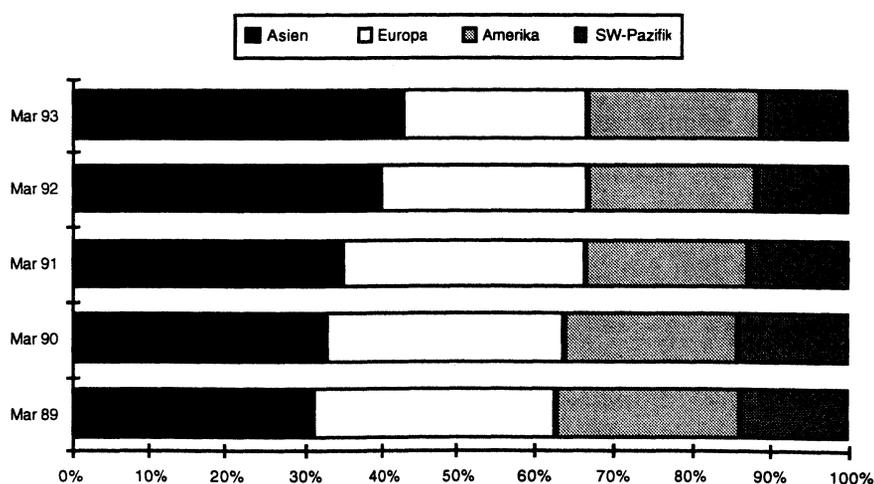
76 Vgl. Odrich, Barbara: Zentrum des Tourismus

77 Vgl. Berninger, Heiner: Auf solidem Kurs

78 Vgl. Lucas, Louise: Political Crosswinds

tabelsten Fluggesellschaften der Welt.<sup>79</sup> 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 etwa 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.<sup>80</sup> Trotz einer zehnpromzentigen Umsatz-erhöhung 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 Prozent



Quelle: Eigene Darstellung, Daten: SIA Annual Report 1993, 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

79 Labich, Kenneth: Air Wars Over Asia, S. 48

80 Vgl. SIA (Hrsg.): Annual Report 1990, S. 103

gering. Wie bereits erläutert, hat das prozentuale Kapazitätswachstum der SIA in den vergangenen Jahren 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.<sup>81</sup> 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 Gesamtrendite, da die Renditen im Passagiergeschäft derzeit dreimal höher sind als im Frachtgeschäft. Während die meisten Konkurrenten die Zahl der Nurfrachter 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

---

81 Vgl. o.V.: Gebremster Erfolg

Platz.<sup>82</sup> Für eine weitere Expansion der Frachtkapazitäten sprechen zwei Gründe: Zum einen könnte sich Singapur aufgrund seiner geographischen Lage zur 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.<sup>83</sup> 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.<sup>84</sup>

Tab. 5 zeigt die Entwicklung einiger operativer Daten der SIA über einen Fünf-Jahres-Zeitraum. Die Zahl der Flugzeuge und Flugziele wurde sukzessive ausgebaut. 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.<sup>85</sup> 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.

---

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

83 Vgl. Engel, Glenn D./ Kowitz, David N.: Singapore Airlines, S. 5f

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

85 Vgl. Dauth, Jürgen: SIA will dabei sein

**Tab. 5: Singapore Airlines**

Geschäftsjahrende	3/89	3/90	3/91	3/92	3/93
Flugzeuge	37	40	43	48	57
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. Ein hoher Cash Flow ermöglicht den Unterhalt der 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.<sup>86</sup> Das Unternehmen investiert daher selektiv in nationale Fluggesellschaften und branchennahe Dienstleistungsfirmen dieser Länder, insbesondere in der VR China, Vietnam und Indien.<sup>87</sup> Ende 1992 scheiterte SIA im Bietungs-

<sup>86</sup> Vgl. Cooke, Kieran: Competition hits profits

<sup>87</sup> Vgl. Betts, Paul: SIA and Tata

verfahren 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 Fluggesellschaften Swissair und Delta Air Lines, die einen ähnlichen Leistungsstandard wie SIA aufweisen.<sup>88</sup> 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.<sup>89</sup>

#### **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.<sup>90</sup>

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

89 Vgl. Kurz, Werner: Zwei hervorragende südostasiatische Fluggesellschaften

90 Vgl. Seidlitz, Peter: Thai Airways startet diskret

Zwar wurde durch die temporäre Machtübernahme des Militärs in Thailand die Entwicklung der Touristikbranche negativ beeinflusst, doch ist Thai Airways die am 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.<sup>91</sup> 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.<sup>92</sup> 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.<sup>93</sup> 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

---

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

92 Vgl. o.V.: Internationale Luftverkehrsgesellschaften

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

ausgeliefert werden sollen.<sup>94</sup> Zu diesem 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.<sup>95</sup> 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. Erhöhte Fremdwährungserträge aus dem verstärkten Engagement im intraasiatischen Verkehr und die schwache Landeswährung (Won) waren ausschlaggebend für einen nominalen Anstieg der Erträge um 900 Prozent im Geschäftsjahr 1993.<sup>96</sup> 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 Unternehmensstrategien und macht den Versuch einer Einordnung der asiatischen Airlines in eine strategische Gruppe.

#### **4. Abgrenzung einer strategischen Gruppe**

Die vorangegangene Betrachtung der einzelnen Airlines hat gezeigt, daß sich Marktmerkmale in den jeweiligen Heimatländern der LVU unterscheiden: Beispielsweise operieren SIA und Cathay aus den Stadtstaaten ausschließlich auf internationalen Routen. Thailand und Malaysia weisen einen verhältnismäßig geringen inländischen Verkehr und einen hohen Einflugverkehr aus dem Ausland auf. Die Rentabilität von Thai und MAS hängt daher stark vom ausländischen Reiseverhalten ab. Im Gegensatz dazu besitzt Japan einen hochfrequentierten Kurzstreckenmarkt. Trotz dieser nationalen Unterschiede verfolgen die asiatischen LVU sehr ähnliche Unternehmensstrategien. Im wesentlichen lassen sich fünf

---

94 Vgl. Cooke, Kieran: Tajudin in fresh attempt

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

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

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 LVU weniger stark betroffen als deren nichtasiatische 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 LVU, die derzeit rückläufigen Ergebnisse auf den Nordatlantik- und Pazifikstrecken zu kompensieren. "The cornerstone of Asian carriers' profitability is their short-haul routes", wo auch die Tarifstruktur weniger unter Druck geraten ist, als auf dem europäischen und nordamerikanischen Markt.<sup>97</sup> Darüber hinaus verfügen asiatische Airlines derzeit noch über Kostenvorteile: Ein durchschnittlicher Personalkostenanteil von 23 Prozent für die asiatischen LVU ist im Vergleich zu europäischen Prestige-Airlines wie Swissair (37%) und Lufthansa (27,3%) oder den nordamerikanischen Carriern Delta Airlines (38%) und United (35,2%) relativ niedrig.<sup>98</sup>

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 Wettbe-

---

97 Abrahams, Paul: Fastest growing market

98 Der Personalkostenanteil am Betriebsaufwand betrug für Swissair 37,4% im Geschäftsjahr 1993 (38,3% in 1992), Lufthansa (1993: 27,3%; 1992: 29,8%), Delta (1993: 38,1% ; 1992: 38,5%), United (1993: 35,2%; 1992: 35,9%). SIA lag mit 17,7% in 1993/94 (1992/93: 16,4%) ebenso wie Cathay (26,9% in 1993, 26,6% in 1992) deutlich unter diesen Werten.

**Tab. 6: Internationale Airlines im Vergleich**

	(A) 1993	(A) 1992	(B) 1993	(B) 1992	(C) 1993	(C) 1992	(D) 1993	(D) 1992	(E) 1993	(E) 1992
Continental	-1,5	-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.							
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

Umrechnung der in Meilen angegebenen Werte nach der Formel: 1 international air mile = 1.852 Meter

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

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

werbsparameter 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 LVU (British Airways, KLM, Lufthansa, Swissair) und sechs asiatischen Luftverkehrsgesellschaften birgt dabei zwei Schwachpunkte. Einerseits ermöglicht nur eine ausführliche Branchenanalyse unter Einbezug aller Marktteilnehmer eine zweifelsfreie Gruppenzuordnung. Andererseits beschränkt sich die vorliegende Untersuchung lediglich auf die Daten zweier Geschäftsjahre und ist somit unter Umständen nicht genügend trennscharf. Ziel dieser Analyse ist jedoch nicht eine systematische Zuordnung aller Marktteilnehmer zu diversen strategischen Gruppierungen, sondern lediglich die Abgrenzung der asiatischen Airlines als strategische Gruppe von anderen bedeutenden Wettbewerbern. In diesem Zusammenhang kann das Verfahren trotz der erwähnten Schwachpunkte sinnvolle Ergebnisse liefern.

Um die Abgrenzung zu vereinfachen, sollte die Anzahl von 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.<sup>99</sup> Aus der Perspektive eines normativen Wissenschaftsverständnisses kann daher im folgenden nach zwei Kriterien gesucht werden, die die Gruppe der asiatischen Fluggesellschaften von ihren internationalen Konkurrenten differenzieren. Tab. 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.

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 Auslastungs-

---

<sup>99</sup> Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie, S. 178 und S. 204ff.

grade sich möglicherweise dadurch erklären lassen, daß der US-Luftverkehrsmarkt weitestgehend dereguliert ist und folglich geringere positive Auslastungseffekte infolge staatlicher Regulierung auftreten können.<sup>100</sup> 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.

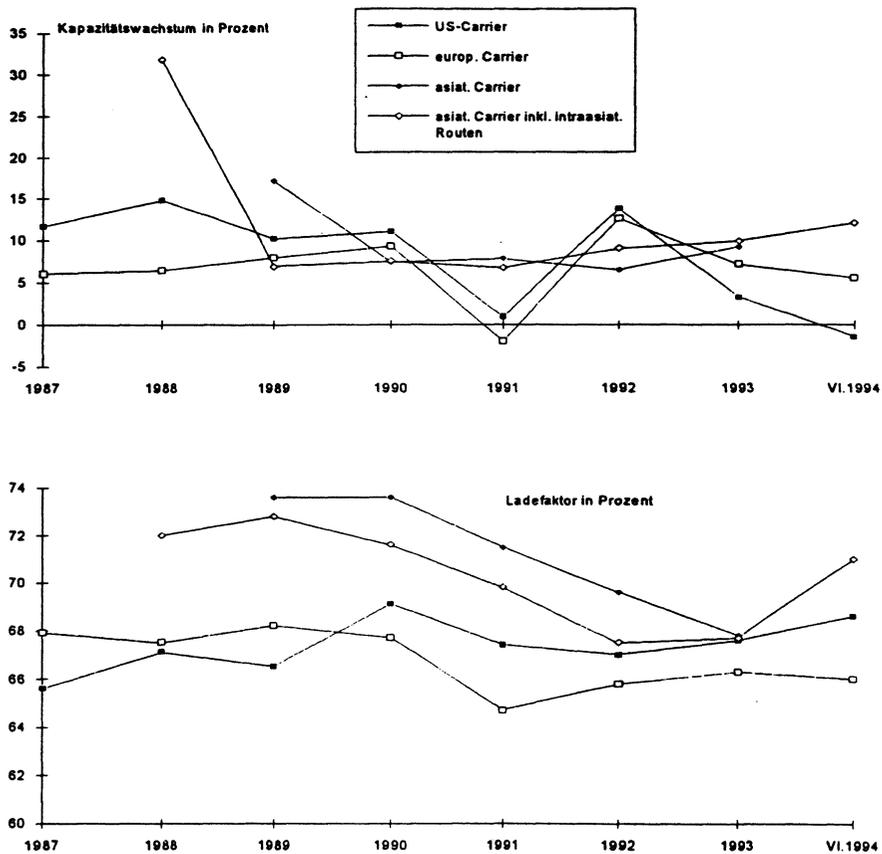
Beim vierten Merkmal, dem Ertrag pro Passagierkilometer (D) liegen die asiatischen LVU mit Ausnahme von JAL in beiden Jahren unterhalb der Mittelwerte, jedoch noch über den Daten der US-Airlines. Wiederum besteht eine enge Beziehung zum Ordnungsrahmen des jeweiligen Heimatmarktes. Auf dem deregulierten nordamerikanischen Markt sind die Tarife niedriger als auf den beiden anderen, stärker regulierten Märkten. Dementsprechend höher sind die Erträge pro Passagierkilometer der asiatischen und europäischen LVU. Ein enger Zusammenhang besteht zum fünften Merkmal, den Betriebskosten je verfügbarem SKM (E). Die niedrigsten Werte weisen die US-Carrier auf, die aufgrund des stärkeren Wettbewerbsdrucks auf dem liberalisierten US-Markt kosteneffizienter arbeiten. Mit Ausnahme von JAL liegen alle asiatischen LVU ebenfalls unter den Mittelwerten von 1992 und 1993, wenngleich auf höherem Niveau als die US-Konkurrenten. Alle europäischen Gesellschaften liegen über dem Mittelwert. Das Merkmal (E) eignet sich demnach ebenso wie das Merkmal (A) zur Abgrenzung der asiatischen Airlines.

Quasi 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 LVU. Auch in der graphischen Darstellung heben sich die asiatischen Airlines von ihren internationalen Konkurrenten ab. Diese Beobachtung unterstreicht die zuvor anhand der Merkmale (A) und (E) vorgenommene Zuordnung der untersuchten asiatischen LVU zu einer strategischen Gruppe.

---

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

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



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

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

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. Seinerzeit verursachten schnell fallende Raten bei beträchtliche Überkapazitäten beträchtliche Probleme. Wie lange JAL der Gruppe asiatischer Airlines noch zugeordnet werden kann, ist im wesentlichen davon abhängig, wie schnell es der Gesellschaft gelingt, die Kosten im operativen Bereich 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**

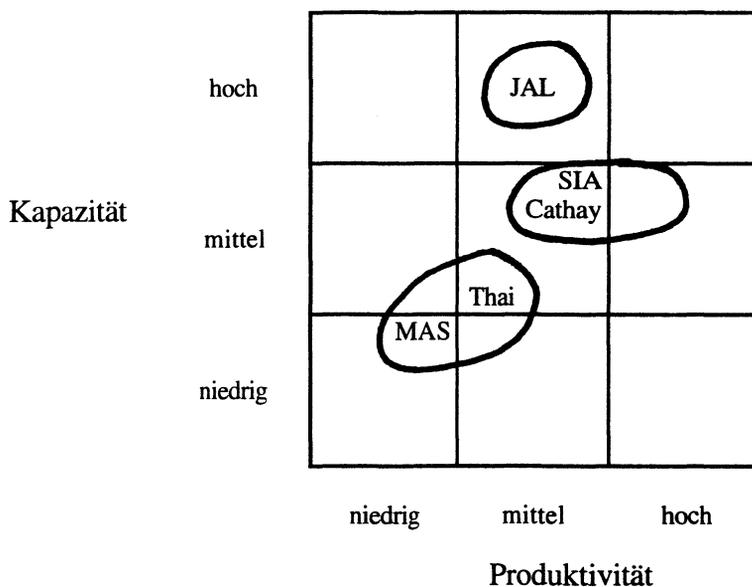
Geschäftsjahr	1993:	I: Intervall aus MW und SAW	kleiner I	innerhalb I	größer I
<i>A. Produktivität</i>					
Sitzladefaktor		64,46 < x < 72,7	Thai	SIA, JAL, MAS	Cathay
Frachtladefaktor		59,13 < x < 65,91	MAS	Cathay, JAL, Thai	SIA
<i>B. Kapazität</i>					
beförderte Passagiere (Tsd)		4.851 < x < 20.877,6		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	kleiner I	innerhalb I	größer I
<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: Daten: Cathay Pacific (Hrsg.): Annual Report 1993, JAL (Hrsg.): Annual Report 1993, MAS (Hrsg.): Annual Report 1992/93, SIA (Hrsg.): Annual Report 1993, Thai Airways Intl. Ltd. (Hrsg.): Financial Statements; DAFSA 1993 (Wirtschaftsdatenbank.)

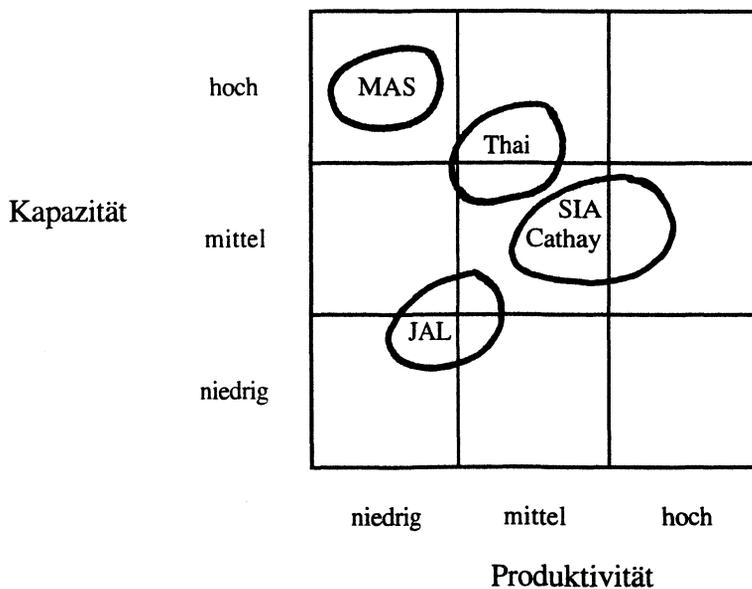
Zur Visualisierung der Analyseergebnisse stellt Abb. 4 die gegenwärtige Ist-Situation und Abb. 5 die Entwicklung zwischen 1989 und 1993 in bezug auf die Basisdimensionen Kapazität und Produktivität dar. Abb. 4 zeigt, daß JAL die größten Kapazitäten bei mittlerer Produktivität besitzt. SIA und Cathay weisen mittlere Kapazitäten und mittlere bis hohe Produktivitäten auf. MAS und Thai haben niedrige Kapazitäten und Produktivitäten. Das dynamisierte Portfolio in Abb. 5 zeigt die prozentuale Entwicklung der Basisdimensionen für jedes LVU in den

Jahren 1989 bis 1993. JAL hat das geringste Kapazitäts- und Produktivitätswachstum, bei SIA und Cathay bewegt es sich im mittleren Bereich und MAS sowie Thai zeigen hohes Kapazitätswachstum bei niedrigem bzw. mittlerem Produktivitätswachstum.

**Abb. 4: Positionierung asiatischer LVU in ihrer strategischen Gruppe 1993**



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



## 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 den asiatischen LVU die Bewältigung externer Krisen. Noch fliegen die meisten asiatischen Carrier mit hohen Auslastungen von etwa 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.<sup>101</sup>

Welche Implikationen hat die Positionierung asiatischer Airlines für 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 LVU verhältnismäßig groß, weil nahezu jedes Land zumindest eine internationale Linie unterhält. Noch besitzen diese Gesellschaften einen relativen Kostenvorteil, der auf den internationalen Routen bislang durch die Regulierung des Luftverkehrs zugunsten der nichtasiatischen LVU abgedeckt wird.

Szenario 1: Unter der Annahme weltweit asymmetrisch verteilter Wachstumsraten (relativ höheres Wirtschaftswachstum in Asien) und unveränderter Regulierungsdichte (Verhandlung von Verkehrsrechten vornehmlich auf bilateraler Ebene) werden die Nachfrage nach Lufttransport und das Verkehrsaufkommen im asiatischen Raum im internationalen Vergleich stärker anwachsen. Aufgrund des höheren Nachfragewachstums in der Region können asiatische Airlines ihre Kostenvorteile bewahren und ihre Marktpositionen ausbauen. Dieser Expansion sind jedoch

---

101 Vgl. o.V.: Der Swire-Chef

insofern Grenzen gesetzt, als viele Länder der westlichen Hemisphäre ihre Luftverkehrsmärkte durch Regulierung schützen. Bislang existiert keine asiatische Wirtschafts- und 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 Verkehrsflughahrt 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 für westliche LVU Anlaß zu der Befürchtung, der aktuelle Zustrom nichtasiatischer Carrier in das Asiengeschäft habe einen schlafenden Riesen geweckt. Wenn Asiens Airlines in den Vereinigten Staaten und Europa vermehrt Rechte der fünften Freiheit anstreben, wird der Kostendruck auf die dort ansässigen Luftverkehrsgesellschaften wachsen. Selbst bei unverändertem Ordnungsrahmen wird der Wettbewerb auf den interkontinentalen Strecken nach Asien durch eine technische Komponente intensiviert: Asiatische LVU substituieren zunehmend Mittel- durch Langstreckenflugzeuge, um den Anforderungen des Massenverkehrs in der Region gerecht werden zu können. Diese Maßnahme verbessert zum einen ihre Kostenposition und erweitert außerdem die Kapazitäten. Die Ablösung der TriStar-Jets durch Airbus A-330 Flugzeuge führte bei Cathay Pacific beispielsweise zu einem Kapazitätsplus von 11 Prozent.<sup>102</sup> 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 finanzkräftigen asiatischen Fluggesellschaften haben zur Zeit Flugzeuge im

---

102 Vgl. o.V.: Der Swire-Chef

Wert von über 40 Mrd. USD bei Boeing und Airbus geordert.<sup>103</sup> In Anbetracht international bestehender Überkapazitäten könnte das pazifische Zeitalter im Luftverkehr daher einen ruinösen Preiswettbewerb im internationalen Lufttransport einleiten. Die Intensität des Wettbewerbs hängt davon ab, wie lange es den asiatischen LVU gelingt, durch ihre strategische Positionierung nationale Wettbewerbsvorteile zu erschließen. Es konnte gezeigt werden, daß diese nationalen Wettbewerbsvorteile für die betrachteten asiatischen LVU durch fünf Faktoren bestimmt werden: Die langfristige Nachfrageentwicklung, die strategische Wettbewerbspositionierung der einzelnen Carrier, die technologische Entwicklung der Luftflotten, die Routenstruktur und die Kapazitätsentwicklung der Flughäfen. Es bleibt zu zeigen, inwieweit diese fünf Faktoren eine strategische Gruppe der asiatischen LVU definieren bzw. die Positionierung innerhalb der Gruppe beeinflussen.

---

103 Vgl. o.V. Airbus und Boeing sowie o.V.: Chinas Luftfahrt

## **Literaturverzeichnis:**

- Abrahams, Paul: (Fastest growing market)  
China is fastest growing market, in: Financial Times, 20.4.1994
- 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 1993)  
Annual Report 1993
- China Airlines (Hrsg.): (Financial Report)  
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
- Davies, Simon: (Loss of height)  
A rapid loss of height, in: Financial Times, 23.9.1993
- Delta Airlines (Hrsg.): (Annual Report 1993)  
Annual Report 1993

- Engel, Glenn D./ Kowitz, David N.: (Singapore Airlines)  
Singapore Airlines, in: Goldman Sachs International (Hrsg.): Investment Research,  
5.6.1993
- Frentz, Martin H.: (Up - Or Out?)  
"Up - Or Out?" Strategische Wettbewerbsanalyse des japanischen Luftverkehrsmarktes, in:  
Zeitschrift für Verkehrswissenschaft, 64. Jg., 1993, Heft 2
- 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.): (Annual Report 1993-1994)  
Annual Report 1993-1994
- 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 Wirt-  
schaft, 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
- Lufthansa (Hrsg.): (Geschäftsbericht 1993)  
Geschäftsbericht 1993
- 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
- MAS (Hrsg.): (Annual Report 1993/94)  
Annual Report 1993/94
- 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.: (Airbus und Boeing)  
Airbus und Boeing stehen in Asien in hartem Wettbewerb, in: Handelsblatt, 16.4.1992

- 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 1992-1993

SIA (Hrsg.): (Annual Report 1994)  
Annual Report 1993-1994

Smith, Anthony: (Cathay Pacific Airways)  
Cathay Pacific Airways, in: Swiss Bank Corporation (Hrsg.): Hong Kong, Indonesia, Malaysia, Singapore, Thailand, November 1990

Swissair (Hrsg.): (Geschäftsbericht 1993)  
Geschäftsbericht 1993

Thai Airways Intl. Ltd. (Hrsg.): (Financial Statements)  
Financial Statements and Auditors' Report for the Year 1992

United Airlines (Hrsg.): (Annual Report 1993)  
Annual Report 1993

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

## **Zusammenfassung**

Nicht erst durch die aktuelle Wirtschaftsflaute in den Industrieländern sind viele Airlines im internationalen Luftverkehr von Ertragseinbrüchen betroffen. Die operativen Ergebnisse der meisten asiatischen Luftverkehrsunternehmen (LVU) sind hingegen weniger stark beeinträchtigt. Verschiedene strategische Wettbewerbsfaktoren ermöglichen diesen LVU eine höhere Anpassungsflexibilität. Vor dem Hintergrund des Konzepts strategischer Gruppen betrachtet die vorliegende Arbeit den asiatisch-pazifischen Luftverkehrsmarkt und vergleicht die Marktstrategien asiatischer LVU. Ziel der Arbeit ist es zu verdeutlichen, daß sich diese Unternehmen trotz unterschiedlicher Positionierung innerhalb ihrer Gruppe über Betriebsertrag und Betriebskosten sowie Kapazitäts- und Produktivitätsentwicklung von ihren internationalen Konkurrenten differenzieren lassen.

**DUISBURGER ARBEITSPAPIERE ZUR OSTASIENWIRTSCHAFT  
DUISBURG WORKING PAPERS ON EAST ASIAN ECONOMIC STUDIES**

**Die folgenden Papiere sind erschienen:  
The following papers have appeared:**

- No. 1 / 1993 C. Nagler / W. Pascha / C. Storz:  
Ansiedlung japanischer Unternehmen in der Peripherie Düsseldorfs**
- No. 2 / 1993 M. Elvenkemper / W. Pascha / A. Rörig:  
Koreanische Unternehmen in Deutschland: Ergebnisse einer Umfrage**
- No. 3 / 1994 X. Song:  
Außenhandelsreform und komparative Vorteile Chinas**
- No. 4 / 1994 V. Geng:  
Der Einfluß sozio-kultureller Faktoren auf die Geschäftsbeziehungen  
mit Wirtschaftsorganisationen der VR China -- eine Befragung kleiner  
und mittlerer Industrieunternehmen**
- No. 5 / 1994 X. Song:  
Konsumgütermarkt und Marketing in China**
- No. 6 / 1994 A. Ding:  
Wirtschaftsentwicklung und Wirtschaftsreform in Wuhan**
- No. 7 / 1994 C. Herrmann-Pillath:  
Tagungsbericht: China: A New Growth Center in the World Economy ?**
- No. 8 / 1994 H.-C. Kuan:  
Hong Kong and Guangdong: Greater China or Greater Hong Kong ?**
- No. 9 / 1994 S. Heilmann:  
Beijing and the 1997 Takeover of Hong Kong: Centralized Political  
Control and the Promise of Autonomy**

- No. 10 / 1994 R. Langhammer:  
The Formation of Greater China and the Future of EU-China Relations
- No. 11 / 1994 W. Kraus:  
Technologischer Wettbewerb mit Japan und die Forderung nach  
Industriepolitik
- No. 12 / 1994 C. Herrmann-Pillath  
Elemente der Sozialen Marktwirtschaft im Transformationsprozeß Chinas?
- No. 13 / 1994 U. Bongartz  
Asiens internationale Airlines und der asiatisch-pazifische Luftverkehrsmarkt

Eine begrenzte Zahl von Papieren kann kostenfrei abgegeben werden.

A limited number of papers can be distributed free of charge.

FJP e.V., D-47048 Duisburg, Germany; Tel.: 0203/3789-114; Fax: 0203/3789-157  
Konto / account 317 28 63, Deutsche Bank, Filiale / branch Duisburg  
(BLZ / bank code 350 700 30)