



Strategisches Management

Lehrbuch mit Fallstudien

Von

Professor Dr. Emil Brauchlin

Hochschule St. Gallen

und

Professor Dr. H. P. Wehrli

Universität Zürich

Zweite Auflage

R. Oldenbourg Verlag München Wien

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Brauchlin, Emil:

Strategisches Management : Lehrbuch mit Fallstudien / von
Emil Brauchlin und H. P. Wehrli. – 2. Aufl. – München ; Wien :
Oldenbourg, 1994

ISBN 3-486-23013-1

NE: Wehrli, Hans-Peter:

© 1994 R. Oldenbourg Verlag GmbH, München

Das Werk einschließlich aller Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Druck: Grafik + Druck, München

Bindung: R. Oldenbourg Graphische Betriebe GmbH, München

ISBN 3-486-23013-1

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	1
1. Kapitel: Strategisches Management	2
11 Inhalte des strategischen Management	2
111 Bedeutung und Entwicklung der Thematik	2
112 Begriffliche Abgrenzungen	3
113 Ziele, Möglichkeiten und Grenzen des strategischen Management	7
114 Unternehmungsstrategische Dokumente und ihre Adressaten	9
115 Unternehmungsleitbilder	11
12 Crossair (a)	14
121 Die Situation	14
122 Die Gründung	16
123 Anhang	19
13 Crossair (b)	20
131 Die Situation	20
132 Anhang	29
14 Lasarray	38
141 Die Entwicklung	38
142 Der Markt	42
143 Das Konzept	43
144 Die Organisation	45
145 Anhang	46
2. Kapitel: Produkt-Markt Strategien	54
21 Strategie-Findung und Implementierung	54
211 Bedeutung der prozessualen Betrachtung	54
212 Inhaltliche Aspekte: Überblick	58
22 Rotag	68
221 Die Unternehmung	68
222 Gruppe «Antrieb»	68
223 Gruppe «Messen»	72
224 Anhang	74
23 Tissot (a)	83
231 Die Geschichte	83
232 Die Unternehmung	86
233 Die Zukunft	93
234 Anhang	95

24	Tissot (b)	104
241	Die Situation	104
242	Die Uhr	104
25	Tissot (c)	107
26	Balzers	110
261	Dünnschichtmetallurgie	110
262	Produkte	111
263	Markt	113
264	Forschung und Entwicklung	115
265	Anhang	117
 3. Kapitel: Diversifikation		123
31	Ausprägungen der Diversifikation	123
311	Begriffsklärung	123
312	Arten der Diversifikation	124
313	Ziele und Ursachen der Diversifikation	125
314	Erfolgchancen der Diversifikation	129
315	Wege zur Diversifikation	131
316	Vertikale Integration	134
32	Ciba-Geigy	136
321	Entwicklung	136
322	Der Markt	142
323	Der Gesprächspartner	145
324	Anhang	151
33	Sulzer Rütli	162
331	Rütli	162
332	Sulzer	165
333	Die Übernahme	167
334	Die Produkte	171
335	Die Produktion	173
336	Die Märkte	174
337	Anhang	177
 4. Kapitel: Turn-around		189
41	Phasen des Turn-around	189
411	Übersicht	189
412	Krise	191
413	Crash-Programm	195
414	Stabilisierung	197
415	Strategische Neuorientierung	198
416	Abschluß des Turn-around	200
42	Alusuisse	201
421	Das Wachstum	201
422	Die Ertragsprobleme	202

423	Die Wechselbäder	203
424	Die Wende	205
425	Anhang	208
5. Kapitel: Internationales Management		
51	Gegenstand und Strategien des internationalen Management	212
511	Begriff, Besonderheiten und Ursachen	212
512	Bedeutung politischer Einflüsse und globaler wirtschaftlicher Ungleichgewichte	213
513	Grundlagen des internationalen Management	215
52	UHAG (a)	222
521	Die Entwicklung	222
522	Der Welthandel	227
523	Die Unternehmung	229
524	Anhang	234
53	UHAG (b)	236
531	Das neue Projekt	236
532	Anhang	240
54	Mikron	245
541	Die Situation	245
542	Die Unternehmung	245
543	Der Kunststoffbereich	249
544	Der Markt	251
545	Die Partner	253
546	Anhang	256
55	Schindler China	261
551	Die Unternehmung	261
552	Das Joint-venture	261
553	Die Entwicklung	268
554	Anhang	272
Literaturverzeichnis		280
Stichwortverzeichnis		284

Vorwort

«Unternehmens-Strategie» oder «Strategisches Management» gehört zu jenen Themenkreisen, welche in Theorie und Praxis eine immer grössere Aufmerksamkeit finden. Einschlägige Fachvereinigungen wurden dann auch in den letzten Jahren allenthalber ins Leben gerufen, besondere Periodika gegründet, und das Angebot an Publikationen aller Art ist sehr vielfältig. Es scheint jedoch, dass die Mehrzahl der verfügbaren Materialien eher theoretisch gehalten ist und wenig Möglichkeiten bietet, das Erlernte auch anzuwenden. Hier sollen mit dem vorliegenden Werk neue Impulse gesetzt werden.

Die Fallmethodik erscheint als besonders gut geeignet Studenten und Praktikern einen Überblick über und eine Einführung in den Themenbereich des Strategischen Managements zu vermitteln. Diese aus den USA kommende Vorgehensweise findet bei uns zwar auch immer mehr Verbreitung, beruht aber meist auf nordamerikanischen Fallstudien. Wir haben uns zum Ziel gesetzt, das Angebot an europäischen Fällen zu vergrössern. Diese Bemühungen haben sich erfolgreich in diesem Buch niedergeschlagen.

Die Fallstudien zeigen beispielhaft Ansichten und Vorgehensweisen. Diese sollten jedoch nicht als Wertung guter oder schlechter Managementtätigkeit gesehen werden.

Der Aufbau des Buches hilft dem Leser seine «Werkzeugkiste» durch einen aktiven Lernprozess systematisch zu füllen. Dieses schrittweise Vorgehen verspricht eine fundierte Ausbildung der Fähigkeiten und einen hohen Grad der Zufriedenheit.

Zum Schluss noch einige Worte des Dankes: Gedankt sei in erster Linie den Unternehmungen für die erwiesene Geduld und Mühe bei der Hilfe zur Erstellung der Fallstudien und dafür, dass die Studien überhaupt mit Namensangabe publiziert werden können. Sie leisten somit einen wesentlichen Beitrag zur betriebswirtschaftlichen Ausbildung.

Unseren Mitarbeitern sei für die wertvolle Unterstützung bei der Erarbeitung und Veröffentlichung des Buches gedankt.

1 Strategisches Management

11 Inhalte des strategischen Management

111 Bedeutung und Entwicklung der Thematik

«Unternehmungs-Strategie» oder «Strategisches Management» gehört zu jenen Themenkreisen, welche in Theorie und Praxis eine immer grössere Aufmerksamkeit finden.

So aktuell und zeitgemäss die Idee der strategischen Führung auch ist, so weit zurück lässt sie sich indessen verfolgen. Letztlich geht sie auf zwei Quellen zurück, die in ihr zusammenfliessen. Einesteils haben verschiedene Unternehmungen schon in den ersten Jahrzehnten unseres Jahrhunderts Unternehmungsgrundsätze entwickelt und publiziert, so z.B. die Firma Gebrüder Sulzer in Winterthur, aber auch eine Reihe amerikanischer Firmen. In den USA hat die Harvard Business School diese Entwicklung früh erkannt und die akademische Disziplin «Business Policy» (Unternehmungspolitik) geschaffen. Im deutschen Sprachbereich wird dies oft übersehen. An eben dieser Hochschule hat im Jahre 1962 der Wirtschaftshistoriker Chandler durch sein epochales Werk «Strategy and Structure» den Ausdruck «Strategie» in die Managementliteratur eingeführt.

Von verschiedenen Autoren wird unter dem Einfluss von Ansoff (1979) auch darauf hingewiesen, wie der Gedanke der langfristigen Planung zum Konzept des «Strategischen Management» weiter entwickelt worden sei. Die Turbulenzen der 70er Jahre hätten nämlich die Schwächen einer rein extrapolativen Planung nur allzu deutlich werden lassen und eine geistige Neuorientierung gebieterisch gefordert.

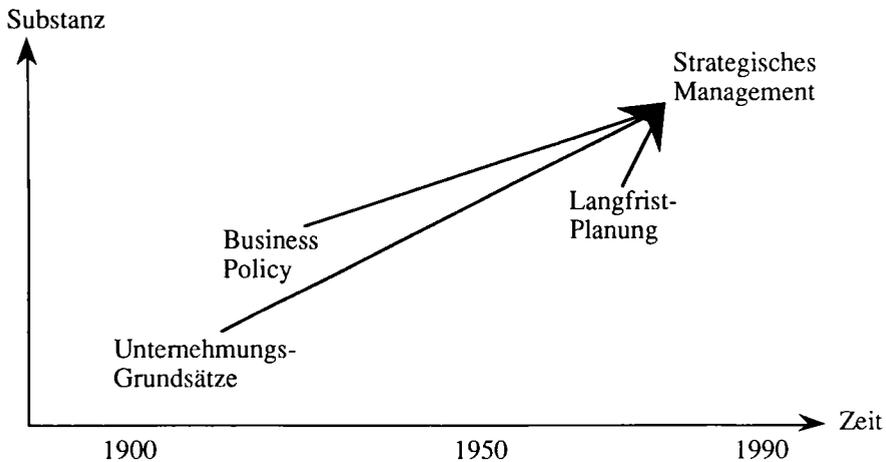


Abb. 11: Quellen des Strategischen Managements

Ethymologisch geht der Begriff «Strategie» auf die griechischen Worte «stratós» (= Heer) und «agein» (= führen) zurück und bedeutet «Kunst der Heerführung, Feldherrenkunst» aber auch «geschickte Kampfplanung». In den 70er-Jahren wurde er immer mehr dem überkommenen Ausdruck «Business Policy» zur Seite gestellt, ja er begann, diesen teilweise zu verdrängen. In einem umfassenden Begriffsverständnis können Unternehmungspolitik und Strategie auch gleichgesetzt werden. Das ist wohl mehr als ein blosser Zufall, nämlich ein Ausdruck der schwierigen wirtschaftlichen Situation dieser Zeit und der damit verbundenen Intensivierung des Wettbewerbs in praktisch allen Märkten der Welt. Mehr und mehr sind die Betriebswirtschafter und Manager dazu übergegangen, ihre sprachlichen Vorbilder weniger im Bereich der Führung der Staatsgeschäfte und der Staatsverwaltung zu suchen als vielmehr in der Kriegskunst. Besonders extremer Vertreter dieser Denkrichtung ist beispielsweise James, ein englischer, in der Schweiz tätiger Manager, welcher das Buch «Business Wargames» (1984) verfasst hat. Aber auch die Amerikaner Quinn und Mintzberg (1988) lieben Kampf- und Kriegsbilder, sprechen von Frontal- und Flanken-Angriffen und von Verteidigung.

112 Begriffliche Abgrenzungen

Die zwei Hauptkomponenten des Strategiebegriffes sind das Zeitelement und das Bezugsobjekt. Ihrer ethymologischen Herkunft entsprechend, sind die Ausdrücke Strategie und strategisch stark mit dem Begriffsinhalt «längerfristig» belegt.

Strategie bildet den Gegensatz zu den täglichen Entwicklungen, zu den «operativen» Massnahmen und Vollzügen. Insoweit besteht weitgehendste Einhelligkeit. Im einzelnen wird der Begriff indessen durchaus unterschiedlich verwendet. Wir halten uns an das folgende begriffliche Schema.

Zeithorizont	Bezeichnung
lang	Strategische Führung - Leitbild - Konzept - Langfrist-Planung
mittel	- Mittelfrist-Planung
kurz	Operative Führung - Kurzfrist-Planung - Dispositives Handeln

Abb. 12: Stufen-Konzepte des Management

In Hinsicht auf das Bezugsobjekt, also die erfassten «Inhalte» des Strategiebegriffes, kann man den Begriff in bezug auf die von einer Unternehmung (bzw. einem ihrer Produktbereiche) angebotenen Produkte/ Dienstleistungen einer Unternehmung, die bedienten Märkte und die verwendeten Technologien verwenden. In diesem Sinn kann man den Begriff «Strategie» einem Produkt-Markt-Technologie-Konzept gleichsetzen. Ihm gegenüber stehen die Begriffe Struktur-Organisation, Kultur etc.. In einem umfassenderen Sinn kann man «strategisch» indessen mit längerfristiger Orientierung schlechthin gleichsetzen und auf jeden konkreten Inhalt beziehen. Diese letztere Auffassung haben wir uns zu eigen gemacht. Sie ermöglicht eine Differenzierung der Strategieelemente in formale Aspekte (umfassender Charakter, Langfristigkeit) und inhaltliche Aspekte (fundamentale Erfolgsorientierung, inhaltliche Orientierung auf attraktive Tätigkeitsfelder und auf die Positionsstärke gegenüber der Konkurrenz) und führt zu den in der folgenden Abbildung aufgeführten Bezügen.

		Bezugsobjekt	
		Gesamtunternehmung	Operationale Einheit/ bzw. Geschäftsfeld
«Funktion»		<p>1. Managementsystem (Führung der Führung)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entscheidungs-«System» - Organisation - Kultur - Administrative Hilfsmittel 	
		<p>2. Marktleistung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produkte, Märkte, Technologien - «Kern-Funktionen» (F & E, Marketing, Leistungserstellung/ -erbringung) 	
		<p>3. Betriebsmittel</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sachmittel - Energie - Finanzen - Informationen 	
		<p>4. Mitarbeiter</p>	
		<p>5. Weiteres Umfeld</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gesellschaft mit Anspruchsgruppen (stakeholders) - Ökosphäre 	

Abb. 13: Inhaltliche Bezugsbereiche von Strategien

Wie ersichtlich, unterscheiden wir konsequent zwischen der Gesamtunternehmung und einzelnen Geschäftsbereichen einerseits und zwischen den sich darin stellenden unterschiedlichen Aufgaben andererseits. Wir setzen uns damit be-

wusst in Widerspruch zu den üblichen amerikanischen Darstellungen, welche unterscheiden zwischen:

- (1) corporate strategies
(Strategien der Gesamtunternehmung, hauptsächlich auch: gesellschaftsbezogenen Strategien)
- (2) single business unit strategies
(Strategien für einen einzelnen Geschäftsbereich)
- (3) functional strategies
(Strategien für einzelne Funktionsbereiche).

Die von uns vorgenommene differenziertere Darstellung ist erforderlich, weil sämtliche Aufgaben grundsätzlich auf der Ebene sowohl der Gesamtunternehmung wie einzelner Geschäftsbereiche anfallen können. Auch bildet das durch die Boston Consulting-Gruppe so bekannt gewordene Portfolio-Management eine tragfähige Brücke zwischen einer zum Teil auf die Gesamtunternehmung, zum Teil aber auch auf die einzelnen strategischen Geschäftsfelder fokussierenden Betrachtung.

Diese aufgabenbezogene Betrachtungsweise erlaubt die Einordnung einer ganzen Anzahl strategischer Problemfelder. Einige wesentliche Entwicklungen der vergangenen Jahre haben allerdings dazu geführt, dass viele strategische Probleme durch eine an den Aufgaben orientierten Systematik nicht oder nur unvollkommen erfasst werden können: Alle jene Fragen nämlich, welche gleichsam quer durch alle funktionalen Aufgaben hindurch eine Unternehmung beeinflussen. Zu erwähnen sind in diesem Zusammenhang:

- Diversifikationen, Akquisitionen, Verkauf von Unternehmungsteilen und Kooperationen
- Internationalisierung und «Globalisierung» der Unternehmungstätigkeit
- Innovation in den verschiedensten Unternehmungsbereichen
- Bewältigung von Turn-around-Situationen, d.h. Erzielung einer raschen und nachhaltigen Verbesserung der Ertragskraft einer Unternehmung.

Neben der aufgabenbezogenen Betrachtungsweise kann eine weitere Systematisierung möglicher Strategien auf der Grundlage einer inhaltlichen Charakterisierung erfolgen (Rühli 1989):

- (1) Aus der Sicht der Synergien
Werkstofforientierte Strategien, Technologieorientierte Strategien, Markt-orientierte Strategien.
- (2) Aus der Sicht des Wachstums
Expansionsstrategie, Haltestrategie, Konsolidierungsstrategie, Kontraktionsstrategie.
- (3) Aus der Sicht der Integration
Vorwärtsintegration, Rückwärtsintegration.
- (4) Aus der Sicht der Kooperation
Unabhängigkeitsstrategie, Kooperationsstrategie, Beteiligungsstrategie, Akquisitionsstrategie.
- (5) Aus der Sicht der Breite
Konzentrationsstrategie, Breitenstrategie.
- (6) Aus der Sicht des Verhaltens gegenüber der Konkurrenz
Aggressionsstrategie, Defensivstrategie.

113 Ziele, Möglichkeiten und Grenzen des strategischen Management

Wer «strategisch» denkt und handelt, erhofft daraus für sich, resp. für das von ihm geführte Gebilde, längerfristige Vorteile. Diese Erwartung ruht im wesentlichen auf fünf Pfeilern:

- (1) Die Auseinandersetzung mit der Zukunft führt zu durchdachterem, überlegterem Handeln nach dem Grundsatz: Der strategisch (besser) Denkende ist seinem Gegner überlegen.
- (2) Die geistige Befassung mit der Zukunft schützt vor Überraschungen (Effekt von «Sandkastenübungen» im militärischen Bereich) und schärft gleichzeitig den Blick für sich anbahnende Entwicklungen, was dazu führen kann, dass Überraschungen gar nicht erst eintreten.
- (3) Strategisches Denken gibt dem unternehmerischen Handeln auf den Märkten und im Umfeld eine «Richtung», und damit Konsequenz und Energie; es schützt vor Verzettelung und Zersplitterung der Kräfte.

- (4) In einem mehrpersonalen Gebilde, wie es Unternehmungen sind, findet die eben genannte «Richtung» des (eigenen) Handelns ein Korrelat im Prinzip der «*unité de doctrine*», dem Gedanken: «Alle ziehen an demselben Strick».
- (5) Eine klare Strategie ist - schliesslich - Voraussetzung für ein klares, eindeutiges externes Erscheinungsbild; sie bestimmt gleichsam Charakter und Persönlichkeit der Unternehmung.

Wie überzeugend diese Überlegungen auch erscheinen mögen, so gilt es doch, auch die Nachteile - und damit rein pragmatisch gesetzte Grenzen - eines strategischen Managements zu erkennen. Diese lassen sich in vier Punkten zusammenfassen:

- (1) Strategisches Denken setzt mindestens teilweise kalkulierbare Verhältnisse voraus.
- (2) Richtung, Konsequenz und Gradlinigkeit, aber auch die «*unité de doctrine*» können zu gänzlich unerwünschten Folgen führen. Starrheit, Inflexibilität, geistige Trägheit, mangelnde Anpassungsfähigkeit und fehlende Kreativität können mit fest verankerten Strategien durchaus einhergehen. Zukunftsweisende Chancen werden in solchen Fällen, da nicht zur Strategie passend, nicht genutzt, neue Entwicklungen, weil mit der befolgten Strategie nicht im Einklang stehend, geistig verdrängt, die Vertreter abweichender Meinungen als störend abgekapselt oder ausgestossen.
- (3) Die prägnante Formulierung von Strategien fällt besonders in den diversifizierten Firmen schwer. Entsprechende Versuche enden leicht in äusserst abstrakten Leitsätzen, die deshalb auf sehr viele Firmen zutreffen, wie «Wir möchten technisch führend sein»; «wir verbinden eine hohe Kundenorientierung mit hoher technischer Effizienz».
- (4) Schliesslich sind die Implementierungs- d.h. Realisierungsmöglichkeiten von Strategien zu beachten: In überraschend vielen Fällen kommen einmal in Form von Leitbildern und Konzepten entwickelte und formulierte Strategien kaum zum Tragen. Ein Bruch entsteht schon beim Übergang von den Konzepten zur längerfristigen Planung mit ihren Budgets und Massnahmenplänen, und noch ausgeprägter beim Übergang zur Kurzfristplanung und zum täglichen dispositiven Handeln.

Diese Einwände dürfen keinesfalls beiseite geschoben und ignoriert werden. Dennoch halten wir das Argument einer totalen Unberechenbarkeit sämtlicher Entwicklungen auch im Zeitalter von Diskontinuitäten (Drucker 1974) für weit übertrieben. In längerfristigen Überlegungen muss indessen wenigstens die Möglichkeit von Sprüngen berücksichtigt werden. Ebenso ist bei der Ausarbeitung von Strategien auch den übrigen Bedenken Rechnung zu tragen. In diesem Sinne halten wir es für unabdingbar, bereits in einem Unternehmensleitbild die unternehmerische Flexibilität und Anpassungsfähigkeit (mit ihren Voraussetzungen bzw. Auswirkungen im organisatorischen und personellen Bereich) zu postulieren. Des weiteren müssen die Grenzen von Aussagemöglichkeiten in Dokumenten, die einem breiten Publikum zugänglich sind, klar gesehen werden.

114 Unternehmensstrategische Dokumente und ihre Adressaten

In den Anfängen der modernen Wirtschaft war die Entwicklung und Realisierung dessen, was man heute als Unternehmensstrategie bezeichnet, im wesentlichen Angelegenheit des Unternehmers. Er entwickelte seine Strategie und setzte sie durch; es genügte aus diesem Grunde vollständig, wenn er selbst wusste, was er wollte - und wenn er in der Folge konsequent handelte. In der heutigen, grösseren und komplexer gewordenen Unternehmung, mit einer völlig anderen Zusammensetzung der Mitarbeiterschaft, aber auch einer anders gearteten Umwelt als früher, liegen die Verhältnisse wesentlich anders. Der gesamte Prozess der Strategie-Entwicklung und -Realisierung ist anspruchsvoller und differenzierter geworden. Aus diesem Grunde wird er im Regelfall von ganzen Managerteams getragen. Auch die Bedeutung der Mitarbeiter als strategische Ressourcenkategorie wird heute erkannt. Ferner sind immer mehr Unternehmungen dazu übergegangen, ihre Strategien schriftlich niederzulegen und zu dokumentieren (Führungsinstrumente). Parallel dazu mussten sie sich naturgemäss auch Rechenschaft darüber geben, welches die Empfänger bestimmter strategischer Dokumente sein sollen. Eine entsprechende denkbare Systematik sei beispielhaft verdeutlicht:

Dokument	Adressaten
<p>1. Zeitlich unbefristet, verbal</p> <p>1.1 Grundstrategie</p> <ul style="list-style-type: none"> - Leitbild für Gesamtunternehmung (Vision) - Vertiefende Konzepte - Evtl. Basisdokument: «Hauptstossrichtungen» <p>1.2 Geschäftsbereichstrategien</p> <p>1.3 Funktionale Strategien</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeiterführung - alle übrigen Strategien <p>1.4 Allgemeine Richtlinien für Einzelfragen</p>	<p>Führungskräfte Mitarbeiter Marktpartner Betroffene Führungskräfte Oberste Führungskräfte</p> <p>(obere) Bereichsführung</p> <p>Vorgesetzte aller Stufen ober(st)e Führungskräfte/ Stabsmitarbeiter des Funktionsbereichs</p> <p>Unterschiedliche Empfängerkreise</p>
<p>2. Zeitlich befristet, verbal und quantitativ</p> <p>2.1 Lang- und mittelfristige Periodenpläne</p> <p>2.2 Grössere Projektpläne</p>	<p>obere Führungsebene</p> <p>Projektleitung und vorgesetzte Instanzen</p>

Abb. 14: Systematik strategischer Dokumente

Die obige Abbildung weist deutlich auf die Vielfalt und die potentiell grosse Anzahl der möglichen Dokumente mit strategischem Charakter hin. Leider wird ihr in der Literatur häufig nicht genügend Rechnung getragen. Im besonderen beschränkt sich diese zu häufig auf die alleinige Darstellung von Unternehmungsleitbildern, zum Teil sicherlich aus dem einfachen Grund, weil diese am leichtesten greifbar sind.

Dieser Problematik zum Trotz befasst sich der nächste Abschnitt noch etwas einlässlicher mit dem Unternehmungsleitbild.

115 Unternehmungsleitbilder

Das Management setzt sich vermehrt mit unternehmerischen Visionen auseinander. Diese beinhalten zugleich ein erahntes Verständnis der künftigen realen Lage und ein wegweisendes Selbstverständnis für das Unternehmen in dieser Lage (Rühli 1990). Das Leitbild, ein Idealbild auf realistischer Basis, ist die allgemeine Umschreibung der zukünftigen Unternehmung. Es kann Visionen miteinschliessen und sollte sich auf sämtliche Fragen beziehen, welche für die Unternehmung eine zentrale Bedeutung besitzen. Unternehmungsleitbilder werden zweckmässigerweise anhand einer Check-Liste erstellt. Eine solche Check-Liste zur Formulierung eines Unternehmungsleitbildes ist in der folgenden Abbildung wiedergegeben.

- 1. Leistungsbereich**
 1. Eigener Aufgabenbereich
 2. Zu bearbeitende Märkte (geographisch, Kundengruppe)
 3. Anzustrebende Marktstellung
 4. Produktionsstandorte und produktionstechnische Grundüberlegungen (Automatisierung, Flexibilität usw.)
 5. Innovationstempo und -richtung (mit Bezug auf anzubietende Leistungen, zu benutzende Produktionsverfahren, das Marketing usw.)
 6. Verhalten auf dem Markt (Sortimentsbildung, Qualität, Preise, Absatzkanäle)

- 2. Finanzbereich**
 1. Gewinnziele und -verwendung
 2. Investitionsgrundsätze
 3. Risiküberlegungen
 4. Bilanzstruktur
 5. Zusammensetzung des Eigenkapitals
 6. Quellen des Fremdkapitals

- 3. Führungs-, Organisations- und Personalbereich**
 1. Allgemeine Grundsätze der Unternehmensführung
 2. Organisationsgrundsätze
 3. Stellung der Mitarbeiter und Führungsprinzipien
 4. Weitere zentrale Fragen der Personalpolitik

- 4. Weitere Umwelt der Unternehmung**
 1. Beziehungen zu Gewerkschaften
 2. Beziehungen zum (zu den) Staat(en), evtl. unter besonderer Berücksichtigung der Länder der Dritten Welt
 3. Beziehungen zur und Berücksichtigung von Anliegen der allgemeinen Öffentlichkeit
 4. Berücksichtigung ökologischer Fragen

Abb. 16: Denkbare Inhalte eines Unternehmensleitbildes

Eine immer wieder schwierig zu entscheidende Frage richtet sich auf den Konkretisierungsgrad der Beantwortung der Fragen in der Check-Liste. Je allgemeiner sie gefasst sind, desto länger halten die Aussagen vor, desto weniger geben sie aber auch Hinweise für das Angehen konkreter Problemsituationen. Im konkreten Fall können einer derartigen Systematik die meisten Faktoren entnommen werden, auf welche es in einer Unternehmung tatsächlich ankommt. Welche diese auch immer sind: nicht Vollständigkeit der denkbaren Faktoren muss angestrebt werden, sondern Vollständigkeit der relevanten Aussagen. Ein Firmenleitbild ist demzufolge eher mit einem expressionistischen Gemälde und seinem Hervorheben bestimmter Konturen zu vergleichen, als mit einem viel nuancierteren impressionistischen Bild. Ein illustratives Beispiel eines sehr kurzen, aber prägnanten Leitbildes einer führenden deutschen Armaturenfabrik:

Charta

Zweck unseres Unternehmens ist es, hochwertige Produkte für den sanitären Bereich herzustellen und zu verkaufen sowie Dienstleistungen zu erbringen.

Wir wollen unsere Kräfte durch Ausrichtung unseres Fabrikationsprogramms darauf konzentrieren, dass wir unsere Produkte unter optimaler Nutzung der Serienfabrikation und zusammen mit unseren Dienstleistungen in bester Qualität auf den Markt bringen.

Wir wollen durch unseren Vertrieb weltweit Absatzmärkte erschliessen und dabei genügend Erträge erzielen, um notwendige Investitionen tätigen zu können, alle Risiken zu decken und Gewinne zu erwirtschaften.

Wir wollen durch Förderung der Entwicklung neuer und der Verbesserung vorhandener Produkte und Dienstleistungen im Rahmen eines gesunden Wachstums unsere führende Marktstellung ausbauen und darüber hinaus einen aktiven Beitrag an Technik und Wirtschaft leisten.

Wir wollen unsere Mitarbeiter leistungsgerecht bezahlen und ihnen eine angenehme und durch Aufgeschlossenheit gekennzeichnete Arbeitsatmosphäre schaffen, die sie ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten voll entfalten lässt und ihnen im Eignungsfall die Möglichkeit zum Aufstieg gibt.

Wir erachten die Loyalität zu unseren Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, aber auch zu Gemeinden und Staat, als beste Grundlage, unserem Unternehmen einen dauerhaften Erfolg zu sichern.

Abb. 17: Beispiel eines kurz gefassten Leitbildes

12 Crossair (a)

121 Die Situation

Es war Donnerstag, der 20. Oktober 1977. Der Eiffelturm gleiste in der Abendsonne. Die Douglas DC-9 Super der Swissair, Kurs SR 605, befand sich im Landeanflug. Ihr Captain, Moritz Suter, beschäftigte sich seit längerem mit den Entwicklungen des europäischen Luftverkehrs. Er hatte auch anschliessend Zeit, darüber nachzudenken.

Das überdurchschnittliche Wachstum des Luftverkehrs, hier als verkaufte Passagierkilometer (weltweit), unterliegt aufgrund verschiedener Statistiken und Prognosen einer deutlichen Verlangsamung:

Periode	jährliches Wachstum
1930 - 49	28%
1950 - 59	15%
1960 - 69	14%
1970 - 79	5-9%

So beurteilte das Eidgenössische Luftamt die Zukunft des Luftverkehrs 1977 wie folgt:

- Es gibt keine Anzeichen für einen fühlbaren Abbau des Protektionismus, dem im Luftverkehr die meisten Staaten huldigen. Im Gegenteil: Der Wettbewerb als Ordnungsfaktor dürfte noch weiter zurückgedrängt werden.
- Hauptinstrument der Marktordnungen werden auch in Zukunft die bilateralen Vereinbarungen bleiben (ergänzt durch kommerzielle Vereinbarungen der Unternehmen).

Nach dem Rückschlag des Geschäftsjahres 1975 folgte auch für die Swissair eine erfreulichere Entwicklung. 1975 konnte wieder ein Gewinn erzielt werden, während die meisten europäischen Fluggesellschaften defizitär arbeiten.

Die Swissair zu den Fragen des Wettbewerbs im März 1977: Die Swissair kann ihr Transportangebot nicht nach Belieben auf die ergiebigsten Verkehrsmärkte ausrichten. Sie muss sich in jenem Rahmen bewegen, der durch die bilateralen zwischenstaatlichen Abmachungen gesetzt ist. Diese gewähren den Liniengesell-

schaften der zwei beteiligten Länder grundsätzlich den gleichen Zugang zum Markt. Ist die Gesellschaft eines anderen Landes von ihrem Verkehrsanteil nicht befriedigt, so wächst oft der Widerstand gegen den Ausbau der Dienste der Swissair. Wir müssen dann mit unserem Angebot zurückhalten oder werden ausnahmsweise sogar zu einem Abbau gedrängt, obschon die Nachfrage nach unseren Diensten wächst.

So war beispielsweise die Ausdehnung des Liniennetzes der Swissair im Jahre 1976 bescheiden: Oran in Algerien, Dubai und Kuwait im Mittleren Osten.

Bereits 1919 wurde die International Air Traffic Association IATA 1 (Vorkriegs-IATA) gegründet. Dieser privatwirtschaftliche Zusammenschluss hat die Entwicklung des Luftverkehrs massgeblich mitgestaltet. Im Jahre 1944 wurde an der Chicagoer Luftverkehrskonferenz die International Civil Aviation Organization ICAO gegründet. Konferenzergebnisse sind das Abkommen über die internationale Zivilluftfahrt (Chicagoer Abkommen), die Vereinbarung über den Durchflug im internationalen Luftlinienverkehr (Transitabkommen) sowie die Vereinbarung über die internationale Luftbeförderung (Transport-Abkommen). Im Konflikt zwischen luftfahrt- und wettbewerbspolitischen Zielen unterlagen letztere: In Artikel 1 wird die Lufthoheit jedes Staates garantiert, Artikel 6 schreibt die Genehmigungspflicht jeglichen Linienverkehrs im Luftraum eines Staates vor, während der Artikel 7 Nationalstaaten ermöglicht, ausländische Unternehmen vom inländischen Luftverkehr auszuschliessen. Der Grundstein vielfältiger Regulierungen im Linienverkehr wurde mit diesen Bestimmungen gelegt, grosse bürokratische Hindernisse für den internationalen Luftverkehr errichtet (Hammes).

Anlässlich der Internationalen Zivilluftfahrtkonferenz in Chicago erwogen Vertreter der Luftverkehrsgesellschaften die Gründung eines neuen internationalen Unternehmerversandes. Bereits am 16. April 1945 wurde in Havanna die Gründungsversammlung eröffnet und am 19. April die Artikel der IATA-Satzung verabschiedet. Primäres Ziel ist, die Förderung von sicherem, regelmässigem und wirtschaftlichem Luftverkehr zum Nutzen der Völker der Welt. Die Mitgliedschaft ist offen für Liniengesellschaften aus den Staaten, die der ICAO angehören.

Neben den Leistungen der Vereinheitlichung von Vertrags- und Beförderungsbedingungen, der Standardisierung von Beförderungsdokumenten, der Lösung der Versicherungsfragen, ist für Kunden einer Luftverkehrsunternehmung das weltweite Interline-System bedeutungsvoll, da seine Reiseflexibilität erhöht wird. Das sogenannte «Interlining» ist der Verkauf einer zusammengesetzten Strecke,

die mit verschiedenen Fluggesellschaften abgeflogen wird. Aufgrund der gegenseitigen Anerkennung der Flugscheine kann eine Unternehmung A eine bestimmte Strecke für die Unternehmung B verkaufen. Die Erträge der weltweit koordinierten Tarifstruktur der IATA-Mitglieder werden entsprechend der Teilstrecken auf die einzelne Gesellschaft aufgeteilt (Prorating) und über das IATA-Clearing-Haus verrechnet. Da mit diesem Interline-System die Preise (Tarife) der Verkehrsleistung auf einer bestimmten Strecke für alle Luftverkehrsgesellschaften gleich hoch sein müssen, ist die Preispolitik als Marketinginstrument nur sekundär ein Wettbewerbsinstrument. Die Preispolitik im Luftverkehr verfolgt «deshalb in erster Linie den Zweck, die Kosten zu decken und die Gesamtnachfrage gezielt zu steuern (z.B. mittels Spezialtarifen in verkehrsschwachen Zeiten). Der eigentliche Wettbewerb vollzieht sich hingegen über andere Instrumente, so z.B. über den Kundendienst, über die Abflugzeiten, die Pünktlichkeit, die Sicherheit, usw.» (Hunziker).

Zwischen den einzelnen Fluggesellschaften bestehen zusätzlich verschiedene Verkehrspools, primär im Markt «Europa». Diese Pools regeln den Ticketaustausch, das Führen von Drittgesellschaften im eigenen Reservationssystem oder die Gestaltung optimaler Flugpläne. Dabei werden die Erträge der Leistungen der einzelnen Fluggesellschaften aufgerechnet, die Differenzen sind limitiert zu begleichen.

In dieser Marktsituation entwickelten sich neue Fluggesellschaften als Zubringer, Ergänzungs- oder Regionalgesellschaften (regional/ commuter airline industry). Seit 1970 weist dieser Bereich der Luftfahrt in den USA ein enormes Wachstum auf und entwickelte sich zu einem integrierten Bestandteil des nationalen Verkehrssystems: «Commuter airlines are those carriers which provide regularly scheduled passenger or cargo service with aircraft predominantly seating less than 60 passengers or cargo with 18'000 pounds payload or less» (Regional Airline Association). Eine typische Regionalfluggesellschaft operiert in den USA in Reisedistanzen von 100 bis 300 Meilen; nur 30% der Passagiere benützen die 22 grössten Flughäfen der USA; 30% aller Flüge, mehr als 2 Millionen jährlich, werden von diesen Regionalfluggesellschaften durchgeführt.

In den USA bestehen rund 200 Regionalfluggesellschaften mit jährlichen Umsätzen von 10 bis 200 Millionen US-\$, wobei infolge Unterkapitalisierung viele Gesellschaften eine relativ kurze Lebensdauer haben.

123 Die Gründung

Moritz Suter erkannte diese amerikanische Entwicklung. Verschiedene Marktuntersuchungen zeigten, dass auch in Europa ein Bedarf an regionalen Fluglinien besteht. Dieser Regionalflugverkehr (inter- oder transregionaler Verkehr) wird jedoch von den nationalen Gesellschaften nur teilweise wahrgenommen, da sich

diese in Europa bisher auf wenige Verbindungen mit hoher Verkehrsdichte (Passagiere und Fracht) konzentrierten. Gegenüber den USA tritt in Europa eine land- und seegebundene Konkurrenz auf, wobei die stark subventionierten Eisenbahnen Grossräume relativ schnell und häufig miteinander verbinden. Andererseits zeigten bereits 1971 Untersuchungen, dass für Distanzen um 600 km etwa 80% der Geschäftsreisenden das Flugzeug benutzen würden. Moritz Suter notierte zur Marktsituation: «Oft fallen regionale Flugverbindungen unter den Tisch, und zwar mit dem Segen der Regierungen. Marktanalysen hin oder her». Demgegenüber könnte der Regionalflugverkehr als Ergänzung bestehender europäischer Flugverbindungen betrieben werden. Die regionalen Marktnischen bringen einer nationalen Fluggesellschaft (national carrier) dank diesen Zubringerflügen Anschlussverkehr und ermöglichen den regionalen Gesellschaften wiederum einen Mehrverkehr. Im Vordergrund steht so für eine Regionalfluggesellschaft die Koordination mit einer bestehenden nationalen Gesellschaft.

Bereits im Februar 1975 wurde von Moritz Suter die «Business Flyers Basel AG» mitbegründet. Hauptfinancier war ein mittelständischer aber begüterter Unternehmer, der das Basler Tram und den Luftverkehr liebte. So auch der Name der Gesellschaft: Business Flyers Basel BFB entspricht beinahe dem Logo der Basler Verkehrsbetriebe BVB. Das Gründungskapital betrug SFr. 115'000 und die Tätigkeit bestand in der Vermietung von kleineren Flugzeugen, Taxiflügen und der Pilotenschulung. In Kenntnis der amerikanischen Marktsituation und der Gründung von erfolgreichen Regionalfluggesellschaften wurde die Frage der Aufnahme des regionalen Flugverkehrs, verbunden mit einer Namensänderung, geprüft.

Das Eidgenössische Luftamt forderte einen Bedürfnisnachweis, der von der Business Flyers AG erbracht werden musste. Die Klärung der Marktsituation war nicht einfach, da Erfahrungswerte fehlten.

Aufgrund der Verkehrsstromstatistik wusste man, dass beispielsweise 7'000 Passagiere jährlich von Zürich über Frankfurt nach Nürnberg flogen oder dass die durchschnittliche Sitzplatzbelegung von Zürich nach Innsbruck 30-35 Passagiere war. Es zeigten sich erste Liberalisierungstendenzen im europäischen Flugverkehr, die insbesondere für Flugzeuge bis zu 50 Sitzplätzen einen leichteren Marktzugang ermöglichten. Diese Situation traf allerdings für die Schweiz nicht im gleichen Masse zu (Protektionismus durch ausländische Bewilligungen, insbesondere Frankreich und Italien).

Neben der Frage der Flugzeugwahl (Anforderungen: 20 Plätze und Druckkabine) und des Finanzierungskonzeptes (angestrebtes Finanzungsverhältnis EK/ FK 1:1) ergaben sich noch rechtliche Aspekte einer Aufnahme des Linienflugverkehrs: das Bundesgesetz über die Zivilluffahrt von 1948 bestimmt in Art. 103,

dass «Linienverbindungen, deren Führung vom Eidgenössischen Verkehrs- und Energiewirtschaftsdepartement als im allgemeinen Interesse liegend erklärt wird», von «einer gemischtwirtschaftlichen schweizerischen Luftverkehrsgesellschaft» betrieben werden, an welcher sich die Eidgenossenschaft finanziell beteiligt. Die Zielsetzung dieses Artikels war, eine Aufsplitterung des Luftverkehrspotentials und der schweizerischen luftverkehrspolitischen Interessen zu verhindern.

Auch die Swissair hat verschiedentlich Marktstudien zum Regionalflugverkehr veranlasst. Die Zeit für eigene Aktivitäten schien bis 1977 nicht reif gewesen zu sein. Insbesondere zeigte sich, dass die Swissair auf all ihren Strecken relativ grosse Marktanteile besass und daher ihre Verhandlungsposition in bilateralen Abkommen relativ schwach war. Ebenso würde der Regionalflugverkehr für die Swissair eine Verschlechterung ihrer Poolresultate bedeuten, da rein schweizerische Verkehrsleistungen (Passagiere/ Fracht), beispielsweise die Linie Genf - Zürich, in den Verkehrspool eingebracht werden müssten, die Erträge jedoch allein der Swissair zustehen. Obwohl die Swissair gegenüber ihren Tochtergesellschaften nicht dieselbe Unternehmungspolitik verfolgt, zeigten sich auch von der Produktionsseite mögliche Grenzen, beispielsweise aufgrund der Pilotensaläre (Kostenstruktur).

Mit dieser Vielfalt von Informationen, einigen Ideenskizzen und den noch offenen Fragen der Finanzierung und Ausstattung einer schweizerischen Regionalfluggesellschaft betrat Moritz Suter im Frühling 1978 das helle Büro des Direktionspräsidenten der Swissair in Zürich/ Kloten.

124 Anhang

(1) Verkehrsströme im europäischen Linienverkehr 1976/ 1977

Abfliegende Passagiere	Zürich		Genève		Basel	
	1976	1977	1976	1977	1976	1977
Belgien	51'086	55'688	59'960	66'962	6'586	7'029
Dänemark	39'463	40'802	15'934	19'175	3'295	3'239
Deutschland (BRD)	390'200	424'240	97'293	104'941	19'621	20'403
Finnland	17'661	18'661	3'856	3'762	1'424	1'249
Frankreich	168'259	175'065	301'369	322'321	76'440	77'609
Griechenland	51'454	53'961	30'080	37'802	5'489	4'709
Grossbritannien	216'240	229'644	167'657	171'000	36'558	34'927
Holland	92'464	98'050	40'094	40'681	5'463	5'399
Irland	6'271	7'219	3'821	4'824	512	568
Italien	149'888	155'807	80'521	91'968	11'575	10'866
Jugoslawien	51'761	53'498	3'431	3'850	1'448	1'553
Norwegen	16'020	16'957	7'549	9'330	1'201	1'180
Österreich	132'658	141'768	15'710	17'801	5'984	6'753
Polen	15'531	16'673	4'121	4'599	965	763
Portugal	27'419	34'228	16'676	19'316	2'278	2'652
Rumänien	12'046	12'147	1'058	1'217	257	278
Schweden	43'821	44'184	14'406	13'838	3'424	3'009
Spanien	102'064	112'329	103'325	112'924	10'748	10'624
Tschechoslowakei	19'956	21'353	2'236	2'270	731	739
Türkei	55'501	63'274	18'983	21'118	3'511	2'931
Ungarn	24'999	27'421	2'775	2'977	797	1'126
UdSSR	14'099	13'232	4'319	4'789	282	339
Übrige Länder	4'680	9'158	2'765	3'119	402	620

13 Crossair (b)

131 Die Situation

Die Mitglieder des Verwaltungsrates und die Geschäftsleitung der Crossair, der Aktiengesellschaft für europäischen Regionalflugverkehr, trafen sich zur monatlichen Aussprache im Vorfrühling 1986 in Lugano-Agno. Der Delegierte des Verwaltungsrates und Direktor, Moritz Suter, orientierte die Anwesenden ausführlich über die derzeitige Situation der Crossair und ihre strategischen Probleme:

«Erneut dürfen wir ein erfolgreiches Geschäftsjahr erwarten. Auch sind die Aussichten für das Jahr 1986 sehr günstig. Es scheint, dass wir die vielfältigen Turbulenzen überwunden haben. Sie erinnern sich:

Im Dezember 1978 erfolgte die Namensänderung von «Business Flyers Basel AG» zu «Crossair AG» und die Erhöhung des Aktienkapitals auf SFr. 1 Mio.. Die Gesellschaft hat ihren Sitz in Basel und eine Zweigniederlassung im Flughafen Zürich-Kloten.

Der wesentliche Schritt unserer Geschichte fand am 2. Juli 1979 statt: der Schritt vom bisherigen Lufttaxibetrieb zur Linien-Fluggesellschaft. An diesem Tag erfolgte der erste Linienflug einer Crossair-Maschine: Zürich-Nürnberg. Das Eidgenössische Verkehrs- und Energiewirtschaftsdepartement EVED erteilte uns eine provisorische Linienkonzession. Unsere bisherigen Aktivitäten erforderten ja nur eine Betriebskonzession. Das erste der am 18. Januar 1979 bestellten Kleinverkehrsflugzeuge Swearingen Metroliner II traf am 1. Juni in der Schweiz ein, das zweite am 19. Juli.

Bereits am 9. Juli konnten wir mit der Swissair Zusammenarbeitsverträge abschliessen, die, unter Wahrung der gegenseitigen Unabhängigkeit, insbesondere die Integration unseres Angebotes in das weltweite Reservationssystem der Swissair und die Abfertigung unserer Flüge durch die Swissair beinhalten. Seit dem 1. August ist die Crossair Mitglied des «Multilateral Traffic Interline Agreement-Passengers» der International Air Traffic Association IATA. Darunter versteht man den Verkauf einer zusammengesetzten Strecke, die mit verschiedenen Fluggesellschaften angefliegen wird. Eine Gesellschaft A kann eine bestimmte Strecke für die Gesellschaft B verkaufen und wird damit zu deren Agent. Die Erträge werden entsprechend der Teilstrecken aufgeteilt und über das IATA-Clearing-Haus verrechnet.

Anfang Dezember reichten wir beim Bundesamt für Zivilluftfahrt das Gesuch zur Erteilung neuer Linienkonzessionen ein, nämlich nach Basel, Bern, Lugano, Hannover, Düsseldorf, Paris, Lyon, Mailand, Turin und Venedig.

In der relativ kurzen Zeit erreichten wir eine Auslastung von 57.4% bei der Linie nach Nürnberg, 53.9% nach Klagenfurt; leider nur 28.7% nach Innsbruck. Die Auslastung von 31.2% nach Luxemburg entsprach ebenfalls nicht unseren Erwartungen. Bis Ende Jahr flogen mehr als 16'000 Passagiere mit uns, bei einem Umsatz von SFr. 4.6 Mio, einem Verlust von rund SFr. 300'000 und 28 Mitarbeitern.

Am 12. Februar 1980 unterzeichneten wir Verträge zum Kauf des neuen Flugzeugtypes Swearingen Metroliner III, der sich insbesondere durch stärkere, leisere und wirtschaftlichere Triebwerke, einer erhöhten Reichweite und Nutzlast auszeichnet.

Im Mai 1980 erhöhten wir das Aktienkapital von inzwischen SFr. 4 Mio. auf SFr. 8 Mio.. Es erfolgte die Ablieferung des dritten Metroliner II und am 1. November nahmen wir den regelmässigen Linienverkehr zwischen Lugano und Zürich sowie Lugano und Genf auf. Ein Jahr später hatten wir bereits 25'000 Passagiere, für das Jahr 1985 erwarten wir mehr als 125'000, von und nach Lugano. Von den täglich mehr als 600 Passagieren sind 70-80% Geschäftsreisende, abgesehen von den Flügen von und nach Venedig, wo rund 50% der Passagiere Touristen sind. Leider können wir die Industriemetropole Turin immer noch nicht anfliegen, da die Alitalia befürchtet, wir würden ein zu starker Zubringer für die Swissair-Flüge ab Zürich-Kloten. Die Marktposition in Lugano wurde seither ausgebaut: Das Mitte September 1985 eröffnete Verkaufsbüro im Grand Hotel Villa d'Este in Cernobbio (Como), in einem international sehr bekannten Luxushotel, erweitert unsere Möglichkeiten. Wir versprechen uns eine weitere Zunahme der Anschlussflüge, denn wir fliegen täglich von Lugano nach Zürich (8 Flüge), Genf (5 Flüge), Basel (1 Flug), Bern (2 Flüge), Paris (2 Flüge, noch verlustbringend), Nizza (1 Flug) und Venedig (2 Flüge). Wir erwarten bei diesen Strecken für 1985 ein Frachtvolumen von mehr als 100 t (1984: 96 t). Ein Vorteil des regionalen Ergänzungsflugverkehrs zeigt sich im Vergleich der Reisezeit zwischen Lugano und Genf: Flug etwa 50 Minuten, Bahn ca. 8 Stunden und Auto ca. 4 Stunden. Die Vorteile für Geschäftsreisende sind offensichtlich.

Diese Verkehrsleistungen führen zum heutigen Einsatz der bekannten Metroliner III und neuerdings des neuen Saab-Fairchild 340 Cityliner. Diese Entwicklung ist umso erfreulicher, als die Schweizerischen Bundesbahnen wegen des Verkehrs Basel-Lugano immer noch grosse Bedenken haben. Ebenso entsprechen die Verhältnisse im provisorischen Abfertigungsgebäude Lugano-Agno nicht den Anforderungen heutiger Flugpassagiere. Trotz dieser beachtlichen Erfolge streben wir eine höhere Abgeltung unserer Leistungen bei Anschlussflügen an: Bei einem Flugbillett Lugano - Zürich - New York erhalten wir für unsere Verkehrsleistung aufgrund der derzeitigen vertraglichen Regelungen 88% des Normaltarifes Lugano - Zürich und nicht den sonst üblichen Anteil am Gesamttarif Lugano -

New York. Eine Zunahme der Passagiere mit Anschlussflügen erhöht einerseits unsere Auslastung der angebotenen Sitzplätze, bewirkt andererseits aber ertragsmässige Einbussen, die unsere Linienfolgsrechnung verschlechtern. Die Gewinnorientierung bleibt aber primär.

War das Jahr 1981 von einer weiteren Kapitalerhöhung auf SFr. 16 Mio. und einer sehr starken Umsatzzunahme (+86%) geprägt, begann das Jahr 1982 konfliktgeladener: Am 7. Januar teilte uns die Swissair mit, dass sie «am 31. Dezember 1981 beim Bundesamt für Zivilluftfahrt ein Konzessionsgesuch für die gegenwärtig von der Crossair beflogenen Strecken Zürich - Hannover und Zürich - Nürnberg eingereicht hat». Sie beabsichtige, diese beiden Linien in Zusammenarbeit mit der Deutschen Lufthansa vom 29. März an zu betreiben. Es war die Lufthansa, welche die Linien übernehmen wollte und der Swissair hier eine Zusammenarbeit vorschlug.

Wie man diese Woche der Neuen Zürcher Zeitung entnehmen konnte, will die Lufthansa vermehrt am Regionalluftverkehr teilhaben und fördert ihre Tochter DLT, an deren Stammkapital sie mit 40% beteiligt ist; die Aktiengesellschaft für Industrie und Verkehrswesen AGIV hält die restlichen 60%. Im Rahmen ihrer Flottenerneuerung legte sich die DLT auf zwei Grössen fest: ein fünfzigplätziges Flugzeug (Fokker F-50) und ein dreissigplätziges, die Embraer 120 Brasilia. Dieses Flugzeug gehört zu den schnellsten seiner Klasse und soll auch im kommenden Sommer 86 nach britischen Reisezielen und nach Sardinien eingesetzt werden. Die Fokker F-50 ist ein noch unerprobter Turboprop-Hochdecker. Er fliegt billiger als ein Jet und kostet mit rund 145'000 US-\$ pro Sitzplatz (einschliesslich der Ersatzteile) vergleichsweise wenig. Mit einer Marschgeschwindigkeit von 532 km/h wird der Tempoabstand zum kleinsten Lufthansa-Jet Boeing 737, der 856 km/h erreicht, geringer und die Zeitdifferenz reduziert sich im Regionalverkehr mit der Fokker F-50 auf ein Minimum.

Von beiden Flugzeugtypen hat die DLT, sie beförderte 1984 mehr als 340'000 Passagiere und hatte einen Umsatz von DM 62 Mio., je sechs Stück bestellt. Nach Aussagen von Lufthansa-Vorstand Reinhardt Abraham sieht die Lufthansa in den unterschiedlichen Marktsegmenten bis zum Jahr 2000 ein Wachstum zwischen zwei und sechs Prozenten. Dies mit der Begründung, dass die Wachstumsraten im Luftverkehr immer über dem Durchschnitt liegen: der Welthandel und damit die Geschäftsreisen nehmen zu, und auch in Zeiten der Rezession wächst der Tourismus kräftig.

Auch die zweitgrösste deutsche Regionalfluggesellschaft, der Nürnberger Flugdienst NFD, scheint im Aufwind: wurden 1980 noch 10'000 Passagiere befördert, waren es 1985 mehr als 110'000. Ein kleines Detail: die Lufthansa nahm den NFD nicht in ihr weltweites Reservierungssystem auf, die niederländische KLM zeigte