

**Thomas Fritz**

**Konzentration als Alternative zu  
strategischen Allianzen in einem  
liberalisierten Luftverkehrsmarkt**

**Diplomarbeit**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2000 Diplom.de  
ISBN: 9783832447250

**Thomas Fritz**

**Konzentration als Alternative zu strategischen Allianzen  
in einem liberalisierten Luftverkehrsmarkt**

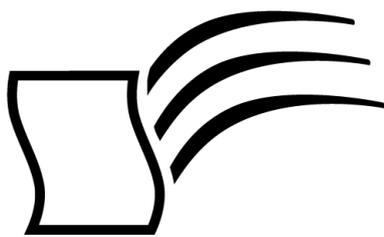


---

Thomas Fritz

# **Konzentration als Alternative zu strategischen Allianzen in einem liberalisierten Luftverkehrsmarkt**

**Diplomarbeit  
an der Universität zu Köln  
Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften  
August 2000 Abgabe**



***Diplom.de***

Diplomica GmbH \_\_\_\_\_  
Hermannstal 119k \_\_\_\_\_  
22119 Hamburg \_\_\_\_\_

Fon: 040 / 655 99 20 \_\_\_\_\_  
Fax: 040 / 655 99 222 \_\_\_\_\_

agentur@diplom.de \_\_\_\_\_  
www.diplom.de \_\_\_\_\_

ID 4725

Fritz, Thomas: Konzentration als Alternative zu strategischen Allianzen in einem liberalisierten Luftverkehrsmarkt / Thomas Fritz - Hamburg: Diplomica GmbH, 2001  
Zugl.: Köln, Universität, Diplom, 2000

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH  
<http://www.diplom.de>, Hamburg 2001  
Printed in Germany



## Wissensquellen gewinnbringend nutzen

**Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität** zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Magisterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

**Wettbewerbsvorteile verschaffen** – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

**<http://www.diplom.de>** bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

**Individueller Service** – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit.

### Ihr Team der Diplomarbeiten Agentur

Diplomica GmbH \_\_\_\_\_  
Hermannstal 119k \_\_\_\_\_  
22119 Hamburg \_\_\_\_\_

Fon: 040 / 655 99 20 \_\_\_\_\_  
Fax: 040 / 655 99 222 \_\_\_\_\_

agentur@diplom.de \_\_\_\_\_  
www.diplom.de \_\_\_\_\_

## Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>i</b>
<b>Verzeichnis der Abbildungen .....</b>	<b>iv</b>
<b>Verzeichnis der Tabellen.....</b>	<b>iv</b>
<b>Verzeichnis der Abkürzungen .....</b>	<b>v</b>
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit.....	2
<b>2. Theoretische Grundlagen .....</b>	<b>3</b>
2.1 Die Begriffe der Strategischen Allianz und Konzentration.....	3
2.1.1. Kooperation und Konzentration als Unternehmenszusammenschlüsse .....	3
2.1.1.1 Motive für Zusammenschlüsse .....	5
2.1.1.2 Klassifikationskriterien für Kooperationen.....	7
2.1.2 Strategische Allianz .....	8
2.1.3 Konzentration .....	10
2.2 Theoretische Ansätze zu Zusammenschlüssen und ihr Erklärungsgehalt .....	11
2.2.1 Industrieökonomischer Ansatz.....	11
2.2.1.1 Theoretische Grundlagen .....	11
2.2.1.2 Erklärungsbeitrag für Allianz und Konzentration.....	15
2.2.2 Betrachtung kritischer Ressourcen .....	17
2.2.2.1 Theoretische Grundlagen .....	17
2.2.2.2 Erklärungsgehalt für Allianz und Konzentration .....	19
2.2.3 Transaktionskostenansatz .....	22
2.2.3.1 Theoretische Grundlagen .....	22
2.2.3.2 Erklärungsgehalt für Allianz und Konzentration .....	24
<b>3. Die Luftverkehrsindustrie als Untersuchungsgegenstand .....</b>	<b>26</b>
3.1 Charakterisierung der Luftverkehrsbranche .....	27
3.1.1 Industriestruktur im Luftverkehr .....	27

3.1.1.1 Verhandlungsmacht der Zulieferer.....	28
3.1.1.2 Verhandlungsmacht der Abnehmer .....	29
3.1.1.3 Gefahr durch Substitutionsprodukte .....	30
3.1.1.4 Gefahr durch neue Wettbewerber.....	31
3.1.1.5 Rivalität unter etablierten Anbietern.....	34
3.1.2. Erfolgsfaktoren für Luftverkehrsgesellschaften.....	35
3.1.2.1 Erfolgsfaktor Flugnetz.....	35
3.1.2.2 Erfolgsfaktor Image und Qualität der Leistung.....	37
3.1.2.3 Erfolgsfaktor Yield-Management.....	37
3.1.2.4 Erfolgsfaktor Kostenmanagement.....	39
3.1.3 Entwicklung der Regulierung im Luftverkehr .....	40
3.2 Unternehmenszusammenschlüsse im Luftverkehr .....	41
3.2.1 Die Bedeutung von Unternehmenszusammenschlüssen im Luftverkehr.....	41
3.2.2 Motive für Unternehmenszusammenschlüsse im Luftverkehr .....	43
3.2.2.1 Motive auf der Kostenseite .....	44
3.2.2.2 Motive auf der Erlösseite .....	45
3.2.3 Bereiche der Zusammenarbeit .....	47
3.2.3.1 Kooperation bei Netzwerk und Flugplan .....	48
3.2.3.2 Kooperationsfeld Marktauftritt.....	51
3.2.3.3 Kooperation bei Verkauf und Vertrieb.....	52
3.2.3.4 Kooperationen außerhalb des Kerngeschäfts.....	53
3.2.4 Kooperation versus Konzentration im Luftverkehr .....	54
<b>4. Konzentration als Alternative zu strategischen Allianzen im Luftverkehr .....</b>	<b>55</b>
4.1 Analyse vor dem Hintergrund des industrieökonomischen Ansatzes.....	55
4.1.1 Industrieökonomische Ansatzpunkte im Luftverkehr.....	55
4.1.1.1 Economies of density und scale .....	56
4.1.1.2 Ausbau der Marktposition am Heimathub und Produktdifferenzierung .....	57
4.1.1.3 Risikodiversifikation .....	58
4.1.1.4 Zusammenschluss mit Wettbewerbern.....	58
4.1.2 Zwischenergebnis.....	59
4.2 Analyse unter Berücksichtigung kritischer Ressourcen.....	60
4.2.1 Strategische Ressourcen im Luftverkehr .....	60
4.2.1.1 Strategische Ressourcen und Zusammenschlüsse .....	61
4.2.1.2 Airline-Allianzen – scale oder link alliances? .....	63

4.2.2 Resource-Dependence-Betrachtung .....	64
4.2.3 Zwischenergebnis.....	66
4.3 Analyse vor dem Hintergrund des Transaktionskostenansatzes.....	67
4.3.1 Die Bedeutung spezifischer Investitionen in Luftverkehrsallianzen .....	67
4.3.1.1 Ausrüstung und Marketing.....	68
4.3.1.2 Anpassung der Flugpläne .....	69
4.3.2 Opportunistisches Verhalten in strategischen Allianzen .....	71
4.3.2.1 Opportunismus und gemeinsame Leistungserstellung .....	71
4.3.2.1 Opportunismus und spezifische Investitionen.....	72
4.3.3 Opportunistisches Verhalten bei Konzentration.....	73
4.3.4 Vergleich der Transaktionskosten in Allianz und Konzentration .....	75
4.4 Zusammenfassung der Ergebnisse der theoretischen Analyse .....	76
<b>5. Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>77</b>
<b>Anhang A: Globale Allianz-Netzwerke im Luftverkehr .....</b>	<b>79</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>80</b>

## **Verzeichnis der Abbildungen**

Abbildung 2-1: Modifiziertes Structure-Conduct-Performance Paradigma .....	12
Abbildung 2-2: Modell einer Wertschöpfungskette .....	14
Abbildung 3-1: Branchenstruktur des Luftverkehrs.....	28
Abbildung 3-2: Wertschöpfungskette einer Airline.....	44
Abbildung 3-3: Klassifizierung der Aktivitäten außerhalb des Kerngeschäfts.....	53

## **Verzeichnis der Tabellen**

Tabelle 2-1: Strategische Vorteile und Kosten von strategischen Allianzen....	15
Tabelle 2-2: Transaktionskostenvorteile strategischer Allianzen.....	25
Tabelle 3-1: Zusammenfassung der Alliance Surveys 96-00. ....	42
Tabelle 4-1: Beeinflussung der Wettbewerbsposition durch Zusammenschlüsse .....	56
Tabelle 4-2: Opportunismus in verschiedenen Phasen der Konzentration .....	74