

Katja Wiedemann:

Internationalisierung von Fluggesellschaften. Konfiguration und Kooperation

Nürnberger Edition zum Internationalen Management,
hrsg. von Dirk Holtbrügge und Helmut Haussmann, Band 6,
ISBN 978-3-86618-636-1, ISBN 978-3-86618-736-8 (e-book pdf),
Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2011, 223 S., € 24.80

Die Deregulierungs- und Liberalisierungsbestrebungen in der Luftverkehrsbranche haben in den vergangenen Jahren zwar einige Internationalisierungsrestriktionen für Fluggesellschaften beseitigt. Dennoch beschränken die noch bestehenden rechtlichen Restriktionen das freie Agieren der Fluggesellschaften auf den internationalen Luftverkehrsmärkten. Um diesen Restriktionen zu begegnen und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken, bedienen sich Fluggesellschaften der Instrumente der länderübergreifenden Konfiguration ihrer Wertaktivitäten sowie der Kooperation in Form strategischer Allianzen. In diesem Buch werden auf Basis eines konzipierten branchenspezifischen Wertkettenkonzepts jene Konfigurationsformen analysiert, die Fluggesellschaften bei den einzelnen Wertaktivitäten über die gesamte Wertkette hinweg bilden. Ferner werden Faktoren identifiziert, die Einfluss auf diese Konfigurationsformen sowie auf das Ausmaß der geographischen Streuung der Wertaktivitäten nehmen. Ein weiterer Fokus richtet sich in diesem Buch auf die Relevanz der Wertaktivitäten sowie der Kooperationsformen in der Luftverkehrsbranche.

Schlüsselwörter: Luftverkehrsbranche, Fluggesellschaften, Konfiguration, Kooperation, Wertkette

Das Buch wurde von Katja Wiedemann während ihrer Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Internationales Management der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projektes ‚3K- Globale Strategien für Dienstleistungsunternehmen. Konfiguration – Koordination – Kundenintegration‘ erstellt.

Nürnberger Edition zum Internationalen Management

herausgegeben von
Dirk Holtbrügge und Helmut Haussmann

Band 6

Katja Wiedemann

Internationalisierung von Fluggesellschaften

Konfiguration und Kooperation

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-86618-636-1 (print)

ISBN 978-3-86618-736-8 (e-book)

Nürnberger Edition zum Internationalen Management: ISSN 1864-6212

DOI 10.1688/9783866187368

1. Auflage, 2011

© 2011 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Marktplatz 5 D – 86415 Mering
www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

Geleitwort

Während sich die internationale Managementforschung seit vielen Jahren mit der Internationalisierung von Industrieunternehmungen beschäftigt, liegen zur Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmungen bislang nur relativ wenige Studien vor. Dies ist umso erstaunlicher, als Dienstleistungen inzwischen mehr als 50 Prozent der weltweiten Direktinvestition ausmachen. Neue Technologien ermöglichen es darüber hinaus, Dienstleistungen verstärkt auch in andere Länder zu exportieren.

Die Arbeit von Katja Wiedemann setzt hier an und analysiert die länderübergreifende Konfiguration der Wertaktivitäten von Dienstleistungsunternehmungen. Der Branchenfokus liegt dabei auf der Luftfahrtindustrie, die weltweit einen der bedeutendsten Dienstleistungszweige ist. Fluggesellschaften unterliegen zudem besonders restriktiven rechtlichen Rahmenbedingungen, was spezifische Formen der Internationalisierung erfordert. Hierzu zählen vor allem Kooperationen in Form strategischer Allianzen, die einen zweiten thematischen Schwerpunkt der Arbeit bilden.

Auf der Basis einer detaillierten Analyse der Geschäftsberichte von 35 Fluggesellschaften, die in den drei großen Allianzen Star Alliance, Oneworld und Skyteam kooperieren, weist Katja Wiedemann deutliche Unterschiede in der Relevanz der einzelnen Wertaktivitäten nach. Als besonders bedeutsam erweist sich in allen Fällen das Marketing, gefolgt von den Operations und dem Personalmanagement. Auch bezüglich der gewählten Ansiedlungsstrategie zeigen sich markante Unterschiede. Während etwa Alitalia, Turkish Airlines und United Airways durch eine starke Konzentration ihrer primären Wertaktivitäten an relativ wenigen Standorten gekennzeichnet sind, zeichnen sich Lufthansa und Singapore Airlines durch eine weitaus größere geographische Streuung aus. Als wichtige Einflussfaktoren auf diese Entscheidung werden die Eigentümerschaft, Unternehmungsgröße und Ausdehnung des Streckennetzes identifiziert. Zudem sind kulturelle Unterschiede, nationale Rechtsvorschriften und die Größe des Herkunftslandes relevant.

Besonders aufschlussreich sind die Erkenntnisse über die Kooperationsformen der untersuchten Fluggesellschaften. Während bei Oneworld Größendegressionsvorteile eine große Bedeutung besitzen, zielt die Star Alliance in einem weitaus größeren Maße auf die Kombination komplementärer Ressourcen der einzelnen Mitglieder ab. Ursächlich dafür sind etwa die Größe und kulturelle Heterogenität der jeweils beteiligten Fluggesellschaften.

Die Arbeit von Katja Wiedemann leistet einen wichtigen Beitrag zum Verständnis der Internationalisierung von Luftfahrtgesellschaften. Die Aktualität dieses Themas dürfte in den nächsten Jahren aufgrund der fortschreitenden Konzentrationsprozesse und der zu erwartenden weiteren Liberalisierung dieser Branche weiter zunehmen. Darüber hinaus legt Katja Wiedemann eine der ersten empirischen Untersuchungen

der Konfigurations- und Kooperationsentscheidungen von Dienstleistungsunternehmen vor. Die intensive Rezeption in Wissenschaft und Praxis dürfte der Arbeit deshalb gewiss sein.

Nürnberg, im April 2011

Prof. Dr. Dirk Holtbrügge

Vorwort

Die vorliegende Arbeit wurde Ende Mai 2010 abgeschlossen und dem Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg vorgelegt. Die Erstellung der Arbeit wurde durch eine Forschungsförderung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung im Rahmen des Projektes ‚3K - Globale Strategien von Dienstleistungsunternehmen. Konfiguration – Koordination – Kundenintegration‘ (Förderkennzeichen 01HQ0603) unterstützt. Für diese Förderung möchte ich dem Ministerium meinen besonderen Dank aussprechen.

Die Erhebung der Daten erfolgte Anfang des Jahres 2009 auf Basis der zu dieser Zeit in der Luftfahrtbranche vorliegenden Gegebenheiten. In der Zwischenzeit haben sich die Luftfahrtbranche und im Speziellen der Zusammenschluss der Mitgliedsfluggesellschaften zu den drei großen strategischen Allianzen stark verändert, was die Dynamik dieser Branche verdeutlicht. Zu Beginn des Promotionsvorhabens war nicht zu erahnen, mit welchen Höhen und Tiefen der Erstellungsprozess verbunden sein würde. Während dieser Zeit haben mich zahlreiche Personen in unterschiedlichster Form unterstützt. Ohne sie wäre die Erstellung der vorliegenden Arbeit nicht möglich gewesen, weshalb ich mich ganz herzlich bei ihnen bedanken möchte.

Bei meinem Doktorvater, Prof. Dr. Dirk Holtbrügge, möchte ich mich für das lehrreiche Forschungsumfeld in Nürnberg sowie sein großes Engagement bedanken, welches seine Doktoranden während ihrer Promotionsvorhaben erfahren dürfen. Prof. Dr. Martina Steul-Fischer danke ich herzlich für ihre Übernahme der Funktion meiner Zweitgutachterin sowie Prof. Dr. Kai-Ingo Voigt für seine Mitwirkung im Disputationsausschuss.

Meinen Kollegen am Lehrstuhl für Internationales Management Dr. David Rygl, Corinna Dögl, Carina Friedmann, Heidi Kreppel und Tassilo Schuster danke ich für die zahlreichen Anregungen, fachlichen Impulse und Gespräche in Doktorandenkolloquien sowie das freundschaftliche Umfeld, das mir fortwährend eine wertvolle Unterstützung bei der Erstellung der Arbeit geboten hat.

Mein Dank gilt ferner Prof. Dr. Helmut Haussmann, Prof. Dr. Jonas Puck von der Wirtschaftsuniversität Wien, Dr. Markus Kittler von der University of Stirling (UK), Dr. Birgit Wessely sowie Dr. Katrin Schillo, die alle wichtige Anregungen für die vorliegende Arbeit geleistet haben. Herrn Oliver Bender möchte ich für seine Funktion als ‚seelischer Beistand‘ insbesondere in den Frustphasen danken. Des Weiteren möchte ich meinen befreundeten Kollegen, die während meiner Promotionszeit an diversen Lehrstühlen des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg tätig waren, für den unterstützenden fachlichen Austausch meinen Dank aussprechen.

Bei Frau Marion Wehner und Frau Christina Vogel bedanke ich mich ganz herzlich für ihren unermüdlichen Einsatz beim aufwändigen Korrekturlesen der Arbeit. Den studentischen Hilfskräften des Lehrstuhls für Internationales Management, vor allem Daniel Aazami, Anne Daedelow, Robert Göther, Jörg Hofmann, Alina Saleski, Andreas Schwentek, Anna Tzouvara sowie Stefan Wild gilt mein Dank für die unglaublich gute und hilfreiche Bewältigung ihrer intensiven Detailarbeit.

Mein ganz besonderer Dank gilt meinen Eltern, die mich stets in allem unterstützt und immer an mich geglaubt haben. Herzlichen Dank!

Augsburg, im Frühjahr 2011

Katja Wiedemann

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Inhaltsverzeichnis	5
Abbildungsverzeichnis	7
Tabellenverzeichnis	9
1 Problemstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit.....	10
1.1 Problemstellung	10
1.2 Zielsetzung.....	14
1.3 Aufbau der Untersuchung.....	15
2 Internationale Luftverkehrsbranche.....	19
2.1 Rechtliche Rahmenbedingungen	19
2.2 Internationalisierung durch strategische Allianzen	27
3 Konzeptionelle Grundlagen.....	42
3.1 Das Wertkettenkonzept von Porter.....	42
3.2 Adaption des Wertkettenkonzepts für Fluggesellschaften	43
3.2.1 Primäre Aktivitäten	44
3.2.2 Unterstützende Aktivitäten	47
3.3 Länderübergreifende Konfiguration der Wertaktivitäten.....	48
3.4 Allianzformen: Scale- vs. Link-Allianzen.....	49
4 Forschungsdesign und -methodik.....	53
4.1 Datenerhebung.....	53
4.2 Methoden der Datenaufbereitung.....	55
4.3 Datenauswertung	58

5	Länderübergreifende Konfiguration der Wertaktivitäten von Fluggesellschaften.....	71
5.1	Komparative Analyse der Konfiguration der Fluggesellschaften	71
5.1.1	Vergleich der primären Aktivitäten	71
5.1.2	Vergleich der unterstützenden Aktivitäten	82
5.1.3	Formen der Konfiguration der einzelnen Wertaktivitäten.....	88
5.2	Einflussfaktoren auf die länderübergreifende Konfiguration der Wertaktivitäten von Fluggesellschaften	89
5.2.1	Unternehmungsspezifische Einflussfaktoren.....	90
5.2.2	Länderspezifische Einflussfaktoren	99
5.2.3	Sonstige Einflussfaktoren	106
6	Relevanz der Kooperationsformen für die strategischen Allianzen im Luftverkehr	113
6.1	Relevanz der Wertaktivitäten in der Luftverkehrsbranche.....	113
6.2	Relevanz der Kooperationsformen in der Luftverkehrsbranche	117
6.2.1	Allianzinterne Analyse.....	118
6.2.2	Allianzübergreifende Analyse.....	128
7	Zusammenfassung und Implikationen für Praxis und Forschung	137
7.1	Zusammenfassung	137
7.2	Implikationen für die Unternehmungspraxis.....	140
7.3	Implikationen für die Forschung	141
	Literaturverzeichnis.....	146
	Anhang.....	172

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1-1:	Methodischer Aufbau der Arbeit	16
Abb. 2-1:	Freiheiten der Luft	21
Abb. 2-2:	Mitgliedsfluggesellschaften der Allianz Star Alliance	32
Abb. 2-3:	Mitgliedsfluggesellschaften der Allianz SkyTeam.....	33
Abb. 2-4:	Mitgliedsfluggesellschaften der Allianz oneworld.....	34
Abb. 3-1:	Wertkette nach Porter.....	43
Abb. 3-2:	Idealtypische Wertkette einer Fluggesellschaft	45
Abb. 3-3:	Idealtypische Gestaltungsalternativen der länderübergreifenden Konfiguration von Wertaktivitäten	50
Abb. 4-1:	Analyseverfahren	59
Abb. 4-2:	Längsschnittstudie zur Relevanz der Wertaktivitäten für Lufthansa über die Geschäftsberichte 2003-2007.....	61
Abb. 5-1:	Einflussfaktoren auf die länderübergreifende Konfiguration der Wertaktivitäten von Fluggesellschaften.....	91
Abb. 5-2:	Unternehmungsspezifische Einflussfaktoren.....	98
Abb. 5-3:	Länderspezifische Einflussfaktoren	107
Abb. 5-4:	Sonstige Einflussfaktoren	111
Abb. 5-5:	Konfigurationsformen der Wertaktivitäten Fluggesellschaften.....	112
Abb. 6-1:	Relevanz der Wertaktivitäten in der Luftverkehrsbranche	115
Abb. 6-2:	Relevanz der Wertaktivitäten der Mitgliedsfluggesellschaften von	
	Star Alliance.....	119
Abb. 6-3:	Relevanz der Wertaktivitäten der Mitgliedsfluggesellschaften von	
	SkyTeam	120
Abb. 6-4:	Relevanz der Wertaktivitäten der Mitgliedsfluggesellschaften von oneworld.....	121
Abb. 6-5:	Verhältnis zwischen Scale- und Link-Vorteilen innerhalb	
	strategischer Allianzen	127
Abb. 6-6:	Standardabweichungen der Relevanz der Wertaktivitäten der strategischen Allianzen	128

Abb. 6-7: Stärkste Bedeutung von Link-Vorteilen bei den einzelnen Wertaktivitäten im Vergleich zwischen den strategischen Allianzen 133

Abb. 6-8: Durchschnittliche Relevanz von Link-Vorteilen über alle Wertaktivitäten..... 134

Tabellenverzeichnis

Tab. 2-1:	Die Flugallianzen im Vergleich	36
Tab. 4-1:	Kategorienschema	56
Tab. 4-2:	Ergebnis der Frequenzanalyse: unternehmungsspezifische Relevanzwerte der Wertaktivitäten für Fluggesellschaften.....	62
Tab. 4-3:	Funktionsspezifische Relevanz der Wertaktivitäten für Fluggesellschaften.....	63
Tab. 4-4:	Standardabweichung der Relevanz der Wertaktivitäten der strategischen Allianzen	64
Tab. 4-5:	Arithmetische Mittelwerte zur Relevanz der Wertaktivitäten der strategischen Allianzen	65
Tab. 4-6:	Mit dem arithmetischem Mittelwert gewichtete Standardabweichun-..... gen der Relevanz der Wertaktivitäten der strategischen Allianzen.....	65
Tab. 4-7:	Standardisierung der gewichteten Standardabweichungen	66
Tab. 4-8:	Kodierungsbeispiel zur Analyse der länderübergreifenden	67
Tab. 4-9:	Kodierungsbeispiel zur Identifikation von Einflussfaktoren.....	69
Tab. 5-1:	Destinationen der Fluggesellschaften	79
Tab. 5-2:	Formen der länderübergreifende Konfiguration der Wertaktivitäten von Fluggesellschaften.....	90

1 Problemstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

1.1 Problemstellung

Die Luftverkehrsbranche ist paradox. Hinsichtlich ihres operativen Geschäfts ist sie eine sehr internationale Branche, im Hinblick auf Eigentümerschaft und Kontrolle ist sie jedoch nahezu ausschließlich national. Die Branche ist streng durch ein komplexes Netz aus rechtlichen Vorschriften reguliert. Die traditionellen rechtlichen Rahmenbedingungen des internationalen Luftverkehrs basieren auf Abkommen zwischen einzelnen Staaten. Es sind vor allem diese juristischen Restriktionen, die den Markteintritt und die Marktbearbeitung von Fluggesellschaften und damit deren Internationalisierung behindern (vgl. Doganis 2007).

In den letzten Jahren hat sich die Luftverkehrsbranche allerdings gewandelt. Aufgrund von Deregulierungs- und Liberalisierungsmaßnahmen wurden einige restriktive Bedingungen aufgehoben, die die Internationalisierung von Fluggesellschaften bisher erschwert haben. So bewirken neue Abkommen zwischen verschiedenen Staaten auf bilateraler und multilateraler Ebene z.B. den freien Zugang zu allen Flughäfen des Partnerlandes oder die Zulassung mehrerer Fluggesellschaften pro Land (vgl. Pompl 2007, S. 429). Diese Liberalisierung des Luftverkehrs erleichtert es Fluggesellschaften, ihre internationale Tätigkeit nicht nur im Hinblick auf die angeflogenen Ziele, sondern auch hinsichtlich ihrer Wertaktivitäten auszudehnen.

Internationale Fluggesellschaften, die mit Tochtergesellschaften in verschiedenen Ländern tätig sind, müssen nicht nur spezifische Strategien für die einzelnen Auslandsmärkte entwickeln, sondern ihre in- und ausländischen Engagements auch in eine globale Unternehmungsstrategie integrieren, um dadurch länderübergreifende Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Ein Instrument zur Generierung und Ausschöpfung von Wettbewerbsvorteilen im wettbewerbsintensiven Luftverkehrsmarkt stellt die **länderübergreifende Konfiguration der Wertaktivitäten** dar. Dieses Instrument ermöglicht es internationalen Unternehmungen – wie Fluggesellschaften – der Herausforderung zu begegnen, gleichzeitig die unterschiedlichen nationalen Bedingungen in den bedienten Märkten zu berücksichtigen und ihre Effizienz mittels weltweiter Standardisierung ihrer Aktivitäten zu steigern. Dabei wird zwischen den beiden Idealtypen der vollständigen Konzentration aller Wertaktivitäten an einem Ort und der geographischen Streuung der Wertaktivitäten auf eine Vielzahl an Standorten unterschieden. Während die Konzentration vor allem der Ausnutzung von Größendegressionsvorteilen dient, lassen sich durch die geographische Streuung insbesondere Arbitrage- und Risikovorteile realisieren. Unternehmungen müssen somit eine Entscheidung darüber treffen, wie die einzelnen Wertaktivitäten sowie deren Unteraktivitäten auf die verschiedenen Länder verteilt werden sollen. Sollen Beschaffungsaktivitäten z.B. an einem oder mehreren Standorten ausgeführt werden oder sollen bestimmte Beschaffungsaktivitäten, abhängig vom Anschaffungsgut, geographisch kon-

zentriert bzw. andere gestreut werden (vgl. Porter 1989, S. 25 ff.; Welge/Holtbrügge 2006, S. 147 ff.)?

In den letzten Jahren wurden zahlreiche Studien veröffentlicht, die auf die Deregulierung und Liberalisierung der Luftverkehrsbranche fokussieren (z.B. Williams 1996; Dobson 2000; Goetz/Vowles 2009) oder sich lediglich mit einzelnen Wertaktivitäten beschäftigen, wie z.B. dem Marketing oder dem Personalmanagement der Fluggesellschaften (vgl. Neu 1989; Lienhard 1994; Morell 1997; Eaton 2001; Zeni 2001; Holtbrügge/Wilson/Berg 2006). Es mangelt jedoch an Untersuchungen, die die gesamte Wertkette im Hinblick auf die internationale Strategie der Fluggesellschaften und dabei auf die Zusammenhänge zwischen verschiedenen Wertaktivitäten analysieren. Für die Generierung von Wettbewerbsvorteilen, die in der wettbewerbsintensiven Luftverkehrsbranche von zentraler Relevanz sind, ist jedoch eine Betrachtung der gesamten Wertkette erforderlich. Die Aktivitäten innerhalb der Wertkette einer Unternehmung wirken nicht unabhängig voneinander, sondern sind durch zahlreiche Querverbindungen miteinander verknüpft (vgl. Porter 1989, S. 24).

Die Entscheidung über die grenzüberschreitende Konfiguration der Wertaktivitäten kann auf Porter's **Wertkettenkonzept** gestützt werden. Während dieses Konzept ursprünglich für produzierende Unternehmungen entwickelt und in diesem Bereich auch erfolgreich getestet wurde (vgl. z.B. Roth 1992; Morrison/Roth 1993; Taggart 1998; Craig/Douglas 2000; Türck 2000; Janz 2000; Töpfer/Duchmann 2000; Holtbrügge 2005a), ist es fraglich, ob es auf Dienstleistungsunternehmungen – wie Fluggesellschaften – übertragen werden kann. Einige Autoren (z.B. Bieger 1998, S. 35; Fantapié Altobelli/Bouncken 1998, S. 287 ff.; Haller 2005, S. 64 ff.; Holtbrügge/Kittler/Rygl 2004, S. 167 ff.; Meffert/Bruhn 2009, S. 167 f.; Holtbrügge 2009, S. 12 f.) bezweifeln, dass ein einfacher Transfer von Porter's Wertkette auf Dienstleistungsunternehmungen, im Speziellen auf Fluggesellschaften, möglich ist. Da sich der Wertschöpfungsprozess von Dienstleistungsunternehmungen von produzierenden Unternehmungen unterscheidet, fordern diese eine entsprechende Modifikation unter Berücksichtigung dienstleistungsspezifischer Merkmale.

Der zentrale Unterschied zwischen Dienstleistungsunternehmungen und Sachgüterproduzenten liegt in den besonderen Dienstleistungscharakteristika. So nehmen die Immaterialität der Leistung, die Integration des externen Faktors sowie die Simultaneität von Leistungserbringung und -inanspruchnahme Einfluss auf den Wertschöpfungsprozess von Dienstleistern. Findet der Leistungserstellungsprozess international statt, sind auch die Wertaktivitäten geographisch zu streuen, die aufgrund der Dienstleistungsspezifika in Kundennähe erbracht werden müssen. Produzierende Unternehmungen hingegen sind bei ihrem Leistungserstellungsprozess vergleichsweise weniger an die Kundennähe gebunden, weshalb andere Faktoren Einfluss auf die Entscheidung über die länderübergreifende Konfiguration ihrer Wertaktivitäten nehmen. Damit Fluggesellschaften ihre Konfigurationsentscheidung auf eine umfassende und aussagekräftige Wertkettenanalyse stützen können, scheint eine Modifikation des