

Geist, Alexander

Working Paper

Flughäfen und Fluggesellschaften: Eine Analyse der Kooperations- und Integrationsmöglichkeiten

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 56

Provided in Cooperation with:

Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG)

Suggested Citation: Geist, Alexander (2006) : Flughäfen und Fluggesellschaften: Eine Analyse der Kooperations- und Integrationsmöglichkeiten, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 56, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG), Münster

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/55748>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

ARBEITSPAPIERE
des Instituts für Genossenschaftswesen
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

**Flughäfen und Fluggesellschaften -
eine Analyse der Kooperations-
und Integrationsmöglichkeiten**

von Alexander Geist
Nr. 56 ■ Juni 2006

Westfälische Wilhelms-Universität Münster
Institut für Genossenschaftswesen
Am Stadtgraben 9 ■ D-48143 Münster
Tel. ++49 (0) 2 51/83-2 28 01 ■ Fax ++49 (0) 2 51/83-2 28 04
info@ifg-muenster.de ■ www.ifg-muenster.de

Vorwort

Der Markt für Flugverkehr ist durch einen intensiven Wettbewerb gekennzeichnet. Dabei handelt es sich um eine Branche, die traditionell durch eine hohe Regulierungsdichte gekennzeichnet war. Im Zuge der Liberalisierung erhöhte sich der Wettbewerbsdruck weiter. Korrespondierend veränderten sich auch die Unternehmensstrategien und Geschäftsmodelle der Unternehmen. Es kann nicht überraschen, dass Fusionen, vor allem aber eine Vielzahl an Kooperationen vereinbart wurden. Dies gilt für die großen Netzwerke der Airlines wie etwa die Star Alliance. Im Rahmen dieser Arbeit von Alexander Geist, die auf seiner Diplomarbeit aufbaut, werden die Kooperationspotenziale zwischen Airlines und Flughäfen herausgearbeitet. Diese Kooperationsfacette ist besonders interessant, da diese beiden Akteure unterschiedlichen Regulierungsniveaus unterliegen.

Im Rahmen der Analyse erfolgt eine Konzentration auf Deutschland und es wird von der Position der Fluggesellschaften ausgegangen. Alexander Geist wählt die Verbindung zwischen einem Netzwerk-Carrier und einem Hub-Flughafen. Er analysiert die transaktionsspezifischen Merkmale der relevanten Transaktionen sowie die Wertschöpfungsstrukturen der einzelnen Akteure. So kommt er etwa zum Ergebnis, dass sich für den Netzwerk-Carrier sowohl bei der Nutzung als auch beim Ausbau – vor allem der Terminalinfrastruktur – eine stark institutionalisierte Kooperation mit dem Hub-Flughafen anzustreben, empfiehlt. Die Arbeit von Alexander Geist stammt aus dem IfG-Forschungscluster II, „Unternehmenskooperationen“. Seine Überlegungen werden hiermit zur Diskussion gestellt. Kommentare und Anregungen sind herzlich willkommen.



Prof. Dr. Theresia Theurl

Inhaltsverzeichnis

1	Problemstellung und Gang der Untersuchung.....	4
2	Charakterisierung der Akteure und Identifizierung der potenziellen Kooperations- bzw. Integrationsfelder	5
2.1	Charakterisierung der Akteure	6
2.1.1	Airlines	6
2.1.1.1	Produkt: Passage.....	6
2.1.1.2	Kostenstrukturen	6
2.1.2	Airports.....	7
2.1.2.1	Leistungen	7
2.1.2.2	Einnahmequellen	8
2.1.2.3	Aktionsspielräume - Ordnungsrahmen.....	8
2.2	Konkretisierung der Schnittstellen zwischen Airlines und Airports zur Identifizierung potenzieller Kooperations- bzw. Integrationsfelder	10
3	Analyse der potenziellen Kooperations- bzw. Integrationsfelder hinsichtlich ihrer optimalen organisatorischen Ausgestaltung	11
3.1	Der gewählte Analyserahmen.....	12
3.2	Anwendung des erweiterten Transaktionskostenansatzes auf die Beziehung zwischen einem Netzwerk-Carrier und einem Hub-Flughafen	14
3.2.1	Nutzung der Infrastruktur	14
3.2.2	Ausbau der Infrastruktur	20
3.2.3	Bodendienste	26
4	Schlussbetrachtung und Ausblick.....	31
	Literaturverzeichnis	34
	Anhang	40

1 Problemstellung und Gang der Untersuchung

Der Luftverkehr hat in modernen Volkswirtschaften eine große Bedeutung.¹ Seit Jahrzehnten besteht ein ungebrochenes Wachstum der Luftverkehrsnachfrage, und selbst eine Katastrophe, wie jene am 11. September 2001, oder die beiden Irak-Kriege konnten das Wachstum nicht nachhaltig beeinträchtigen. Fluggesellschaften und Flughäfen sind neben den Flugzeugherstellern die wichtigsten Akteure auf dem Luftverkehrsmarkt. Beide sind bei der Erbringung des gemeinsamen Produkts, des Transports von Passagieren und Fracht, aufeinander angewiesen. Während noch vor 20 Jahren diese Beziehung kaum Besonderheiten in sich trug, da die beiden Akteure sich noch im Staatseigentum befanden und Regulierungen, Preisvorgaben sowie bilaterale Absprachen den Wettbewerb praktisch ausschalteten, ist die Ausgangslage heute eine vollkommen andere.

Wie in anderen Branchen auch hat auf dem Luftverkehrsmarkt eine Liberalisierungs-, Privatisierungs- und Deregulierungswelle eingesetzt und zu einem intensiven Wettbewerb geführt. Die Situation der beiden Akteure unterscheidet sich jedoch stark voneinander. Während die Flughäfen sich immer noch nahezu vollständig im Besitz der öffentlichen Hand befinden und den Wettbewerbsdruck nur eingeschränkt spüren, sind die meisten Airlines teil- oder gar vollständig privatisiert und befinden sich in einem erbittert geführten Wettbewerb. Durch hohe Überkapazitäten, hohe Ölpreise und die verstärkte Konkurrenz durch Billigflieger stehen die traditionellen Fluggesellschaften stark unter Druck. Viele Airlines wurden insolvent oder schreiben rote Zahlen.² In dieser schwierigen Situation ist es von existenzieller Bedeutung, die gesamte Wertschöpfungskette und die damit verbundenen Leistungen und Prozesse zu überprüfen und gegebenenfalls zu optimieren. Der Flughafen stellt im Lufttransport dabei einen oder gar den entscheidenden Teil der Wertschöpfungskette dar.³

In der vorliegenden Arbeit wird dieses für den Wettbewerb so entscheidende „Zusammenspiel“ zwischen Fluggesellschaften und Flughäfen einer Analyse unterzogen. Dabei wird aus der Sicht der Fluggesellschaften nach der optimalen organisatorischen Ausgestaltung dieser Beziehung gesucht. Es sollen die Frageen beantwortet werden, welche Flug-

¹ So hängen in Deutschland in Deutschland ca. 750.000 Arbeitsplätze vom Luftverkehr ab. Vgl. dazu Lufthansa (2005a), S. 12.

² Im Jahr 2004 wiesen internationale Fluggesellschaften einen Verlust von kumuliert etwa 5 Mrd. \$ aus. Vgl. ebenda, S. 6.

³ „Denn der Wettbewerb wird zunehmend am Boden entschieden.“ Lufthansa (2004), S. 5.

hafenbereiche in das eigene Unternehmen integriert werden sollten, wo eine Kooperationsbeziehung vorteilhaft ist und wo kurzfristige Standardverträge ausreichen. Kooperation und Integration werden in dieser Arbeit also als mögliche *Organisationsstrategien* verstanden. Zusammenfassend kann der Kern der Arbeit auf folgende zwei Grundfragen reduziert werden:

- In welchen Bereichen des Wertschöpfungsprozesses bestehen Berührungspunkte und damit Kooperations- bzw. Integrationsmöglichkeiten zwischen Fluggesellschaften und Flughäfen?
- In welche Organisationsform sind diese Bereiche aus Sicht der Fluggesellschaften optimal einzubetten?

Das zweite Kapitel widmet sich der ersten Grundfrage dieser Arbeit. Dafür sollen zunächst die beiden potenziellen Kooperationspartner und ihre Wertschöpfungsprozesse einzeln charakterisiert werden. Auf dieser Basis werden dann die Schnittstellen und damit die potenziellen Kooperations- bzw. Integrationsmöglichkeiten herausgearbeitet.

Im Kapitel 3 erfolgt die eigentliche Analyse. Zunächst wird der gewählte Analyserahmen vorgestellt. Danach wird eine Airline-Airport-Konstellation hinsichtlich ihrer Kooperations- bzw. Integrationsmöglichkeiten untersucht und eine Organisationsempfehlung gegeben.

Dabei ist zu beachten, dass keineswegs der Anspruch erhoben wird, für jede einzelne Airline eine abschließende und ausschließliche Organisationsempfehlung zu geben, sondern vielmehr einige Tendenzen und Muster in der Beziehung zwischen Flughäfen und Fluggesellschaften aufzuzeigen. Bei der Analyse soll der Schwerpunkt auf dem deutschen Luftverkehrsmarkt liegen. Einige internationale Beispiele sollen jedoch ergänzend hinzugezogen werden. Abschließend werden die Analyseergebnisse zusammengefasst und ein Ausblick gegeben.

2 Charakterisierung der Akteure und Identifizierung der potenziellen Kooperations- bzw. Integrationsfelder

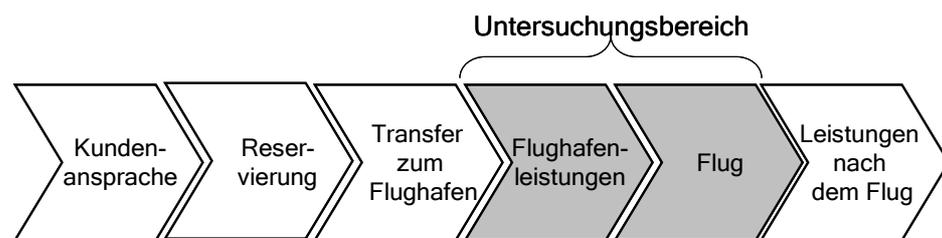
In diesem Kapitel soll die Beziehung zwischen Airlines und Airports konkretisiert und die sich ergebenden Kooperations- bzw. Integrationsfelder identifiziert werden. Dafür werden zunächst die beiden Akteure kurz charakterisiert.

2.1 Charakterisierung der Akteure

2.1.1 Airlines

2.1.1.1 Produkt: Passage

Bei den Produkten der Fluggesellschaften wird allgemein zwischen Passage (Flugbeförderung von Passagieren) und Cargo (Flugbeförderung von Fracht) unterschieden.⁴ Da Passage das Kernprodukt der Fluggesellschaften darstellt,⁵ steht diese im Vordergrund der Arbeit. Das Passageprodukt setzt sich aus mehreren zeitlich aufeinander folgenden Dienstleistungen zusammen,⁶ die die Kundenbeziehung des Passagiers mit der Fluggesellschaft vom ersten bis zum letzten Kontakt umfassen.⁷ Eine stark vereinfachte Dienstleistungssequenz ist in der Abbildung 1 dargestellt. Dabei ist zu beachten, dass zunächst der Bereich des Flughafens sehr allgemein behandelt wird. Im Verlauf der Arbeit soll dieser Bereich dann konkretisiert und verfeinert werden.



Quelle: In Anlehnung an Pompl (2002), S. 100.

Abb. 1: Vereinfachte Dienstleistungssequenz des Passageproduktes

2.1.1.2 Kostenstrukturen

Die Produktion des Lufttransports ist durch hohe Fix- und geringe Grenzkosten gekennzeichnet.⁸ Der Fixkostenanteil kann auf ca. 75% geschätzt werden.⁹ Aufgrund der Verbindlichkeit des Flugplanes ist eine kurzfristige Kapazitätsanpassung¹⁰ nicht möglich, weshalb auch flugvariable Kosten, wozu z.B. die Flughafengebühren gehören, zu den Fixkosten ge-

⁴ Vgl. Maurer (2003), S. 78.

⁵ Vgl. ebenda.

⁶ Vgl. Pompl (2002), S. 91.

⁷ Vgl. Maurer (2003), S. 78, Pompl (2002), S. 91.

⁸ Unter Grenzkosten werden hier die passagierabhängigen Kosten wie z.B. Bordverpflegung, Passagiersversicherung, personenbezogene Abfertigungsgebühren verstanden. Vgl. dazu van Suntum (1985), S. 61-67.

⁹ Vgl. Taneja (2003), S. 11.

¹⁰ Etwa durch ein kleineres Flugzeug.

zählt werden.¹¹ Diese Konstellation führt dazu, dass eine höhere Auslastung des Flugzeugs zu fallenden Durchschnittskosten führt, da sich der Fixkostenblock auf eine höhere Anzahl von Passagieren verteilt. Es liegen also Dichtevorteile (*economies of density*) vor.¹² In der langfristigen Betrachtung können Durchschnittskosten zusätzlich durch die Erhöhung der Flugfrequenz¹³ und den Einsatz größerer Flugzeuge gesenkt werden.¹⁴ Weiterhin soll – obwohl in der Literatur nicht einheitlich gesehen – in der vorliegenden Arbeit von fallenden Durchschnittskosten in Folge der Kapazitätserweiterung durch Ausweitung bestehender Flugnetze und Einsatz zusätzlicher Flugzeuge ausgegangen werden.¹⁵ Hier spricht man von *economies of scale*.

Aus diesen Überlegungen heraus können folgende Möglichkeiten der Airlines bezüglich der Reduktion der Durchschnittskosten formuliert werden:

- Erhöhung des Auslastungsgrades der Flugzeuge
- Erhöhung der Flugfrequenz
 - Verringerung der Standzeiten durch schnellere Abfertigung der Passagiere und Flugzeuge
 - Verringerung der Stauzeiten und Erhöhung der Pünktlichkeit
- Ausweitung der Flugnetze
- Einsatz größerer Flugzeuge

2.1.2 Airports

In diesem Kapitel sollen die Leistungen der Airports konkretisiert, die Einnahmequellen benannt und der Ordnungsrahmen, in dem die Airports agieren, vorgestellt werden.

2.1.2.1 Leistungen

Die wichtigste Aufgabe der Flughäfen ist die Bereitstellung der notwendigen *Infrastruktur* für die Durchführung des Luftverkehrs. Zu den wichtigsten Bestandteilen der Infrastruktur zählen Start- und Landebahnen (engl. runways) und Terminals. Darüber hinaus bieten die Flughäfen den Fluggesellschaften *Bodendienste* an. Diese sollen in luft- und landseitige

¹¹ Vgl. Stanovsky (2003), S. 56.

¹² Vgl. Weimann (1998), S. 83.

¹³ Die Flugfrequenz wird in diesem Zusammenhang als Anzahl der Flugstunden des Flugzeugs verstanden.

¹⁴ Vgl. Hartwig (2003), S. 15, Wiezorek (1998), S. 13.

¹⁵ Für das Vorliegen von *economies of scale* z.B. Hartwig (2003), S.15, Windle (1991), S. 31 ff; dagegen Weimann (1998), S. 119.

unterschieden werden. Zu den landseitigen Bodendiensten gehören die Passagier- und Gepäckabfertigung an den Terminalschaltern. Luftseitig werden Dienste rund um die Flugzeugabfertigung angeboten. Dazu zählen z.B. das Be- und Entladen, die Versorgung mit Treibstoff sowie Transportdienste¹⁶ zwischen Terminals und Flugzeugen.¹⁷

Der bereits beschriebene Bereich betrifft direkt den Flugbetrieb und wird im Folgenden als *Aviation-Bereich* bezeichnet. Zusätzlich werden an den Flughäfen aber auch zahlreiche kommerzielle Dienstleistungen, wie z.B. Restaurants, Geschäfte, Reisebüros oder Autovermietung angeboten. Diese werden entweder an Konzessionäre vergeben, vermietet oder von den Flughäfen selbst betrieben.¹⁸ Der *Non-Aviation-Bereich* hat in den letzten Jahren in Folge zunehmender Privatisierung und Gewinnorientierung der Flughäfen verstärkt an Bedeutung gewonnen.¹⁹

2.1.2.2 Einnahmequellen

Die wichtigste Einnahmequelle im Aviation-Bereich bilden die gegenüber den Fluggesellschaften erhobenen Gebühren. Dazu zählen vor allem Lande- und Passagiergebühren, die den größten Anteil ausmachen,²⁰ Nutzungsentgelte für die Bodendienste und Abstellgebühren.²¹ Aus dem Non-Aviation-Bereich sind vor allem Mieten, Konzessionserlöse und Direktverkäufe in eigenbetriebenen Serviceeinrichtungen zu nennen.

2.1.2.3 Aktionsspielräume - Ordnungsrahmen

Die Aktionsspielräume der Flughäfen sind in Bezug auf *Zugangsgewährung* und *Preissetzung* aufgrund eines umfassenden Regulierungsrahmens deutlich begrenzt. In der vorliegenden Arbeit soll die Sinnhaftigkeit der Regulierung nicht diskutiert werden, jedoch spielt diese für die Beurteilung der Aktionsspielräume der Flughäfen im Verhältnis zu den Fluggesellschaften eine bedeutende Rolle.

Jede Airline, die auf einem Flughafen starten bzw. landen will, braucht ein Start- bzw. Landerecht, einen so genannten Slot.²² Slots werden in

¹⁶ Z.B. Passagiere, Crew, Gepäck, Fracht.

¹⁷ Vgl. Pompl (2002), S. 168.

¹⁸ Vgl. Doganis (2002), S. 10.

¹⁹ Vgl. Graham (2002), S. 126.

²⁰ Vgl. Graham (2002), S. 56.

²¹ Vgl. Doganis (2002), S. 55.

²² Präzise wird als Slot („Zeitnische“) „die von einem Koordinator ... gegebene Erlaubnis, die für den Betrieb eines Luftverkehrsdienstes erforderliche Flughafeninfrastruktur eines koordinierten Flughafens an einem bestimmten Tag und zu einer

Deutschland jedoch nicht vom Flughafen selbst vergeben, sondern von einer öffentlichen Institution, dem Deutschen Flughafenkoordinator.²³ Bei Knappheit an Slots werden diese nach den so genannten „Großvaterrechten“ vergeben, d.h., dass diejenige Airline den Slot bekommt, die ihn schon in der Vorperiode hatte. Slots können getauscht, aber nicht gehandelt werden.²⁴ Der Flughafen hat also auf die Zugangsgewährung keinen Einfluss.

Aber auch bei der Setzung der Flughafengebühren ist der Spielraum regulierungsbedingt beschränkt. Gesetzliche Grundlage für die Entgeltregulierung bildet §43 LuftVZO, wonach „... *der Flughafenunternehmer ... eine Regelung der Entgelte für das Starten, Landen und Abstellen von Luftfahrzeugen sowie für die Benutzung von Fluggasteinrichtungen zur Genehmigung vorzulegen*“ hat.²⁵ Damit besteht für die Lande-, Passagier- sowie Abfertigungsentgelte Genehmigungspflicht. An den meisten deutschen Flughäfen wird die so genannte Kostenzuschlagsregulierung angewandt. Die Summe der erzielten Einnahmen durch Flughafenentgelte, wobei die Non-Aviation-Einnahmen mitberücksichtigt werden,²⁶ darf dabei die Summe der Gesamtkosten plus einen Gewinnaufschlag nicht übersteigen.²⁷

Bei den Bodendiensten sind die Flughafenbetreiber nach Inkrafttreten der EU-Richtlinie 96/97 dazu verpflichtet, diskriminierungsfreien Zugang zu den Bodenabfertigungsdienstleitungen zu gewähren. Danach können neben dem Flughafenbetreiber unabhängige Abfertigungsdienstleister Bodendienste anbieten, aber auch die Airlines die Abfertigung in Eigenregie übernehmen. Die Regulierung der Bodendienste ist notwendig, da im Falle einer Monopolstellung des Flughafenbetreibers und zugleich einer einseitigen Infrastrukturregulierung der Flughafen die Preise für Bodendienste so stark anheben könnte, dass die Entgeltregulierung des Infrastrukturbereichs vollständig konterkariert würde.²⁸

Eine zusammenfassende Übersicht über den Ordnungsrahmen für den Flughafensektor liefert folgende Tabelle.

bestimmten Uhrzeit ... in vollem Umfang zum Starten oder Landen zu nutzen“ bezeichnet. Vgl. Ratsverordnung (EWG) 95/93.

²³ Nachgeordnete Dienststelle des BMVBW.

²⁴ Vgl. Wolf (2003), S. 262.

²⁵ Für die Regulierung der Flughäfen sind die Landesverkehrsbehörden zuständig.

²⁶ Man spricht vom so genannten Single-Till-Prinzip. Vgl. dazu Wolf (2003), S. 275.

²⁷ Vgl. Beckers et al. (2002), S. 12.

²⁸ Vgl. Wolf (2003), S. 285.

Tatbestand	Gesetzliche Norm
Genehmigungspflicht für <ul style="list-style-type: none"> • Landeentgelte • Passagierentgelte • Abfertigungsentgelte • Entgelte für parkende Flugzeuge 	§ 43 LuftVZO i.V.m. §6 LuftVG
Gebot des Zugangs unabhängiger Abfertigungsunternehmen zu den Märkten für Bodendienstleistungen und Gebot der Zulassung von Eigenabfertigung durch Fluggesellschaften	Richtlinie 96/97 des Rates vom 15. Oktober 1996 über den Zugang zum Markt für Bodenabfertigungsdienste auf den Flughäfen der Gemeinschaft
Regulierung der Slotvergabe	Richtlinie 95/93 des Rates vom 18. Januar 1993 über gemeinsame Regeln für die Zuweisung von Zeitnischen auf Flughäfen der Gemeinschaft

Quelle: In Anlehnung an Wolf (2003), S. 323.

Tab. 1: Regulierung im Flughafensektor

2.2 Konkretisierung der Schnittstellen zwischen Airlines und Airports zur Identifizierung potenzieller Kooperations- bzw. Integrationsfelder

Nachdem die beiden Akteure vorgestellt wurden, sollen nun potenzielle²⁹ Kooperations- bzw. Integrationsmöglichkeiten zwischen Fluggesellschaften und Flughäfen herausgearbeitet werden. Dafür werden zunächst Schnittstellen der beiden Akteure in der Produktion des Passageprodukts konkretisiert. In Kapitel 3 werden die identifizierten Kooperations- bzw. Integrationsmöglichkeiten analysiert und eine Empfehlung bezüglich ihrer organisatorischen Ausgestaltung gegeben.

Allgemein wird unter einer Schnittstelle die Verbindung zwischen zwei Systemen verstanden.³⁰ Übertragen auf den Luftverkehr und die zu untersuchende Fragestellung werden unter Schnittstellen Berührungspunkte zwischen Fluggesellschaften und Flughäfen bei der Produktion des Passageproduktes verstanden. Es wird wieder die Dienstleistungssequenz bzw. die Wertschöpfungskette des Passageproduktes aus 2.1.1.1 betrachtet. Darin werden die Flughafenleistungen integriert (s. Abb. 2).

²⁹ Potenziell deshalb, weil der Ausgang der Analyse, ob Kooperation, Integration oder gar eine Marktlösung angestrebt werden soll, zunächst offen ist.

³⁰Vgl. Herbst (2002), S. 88.

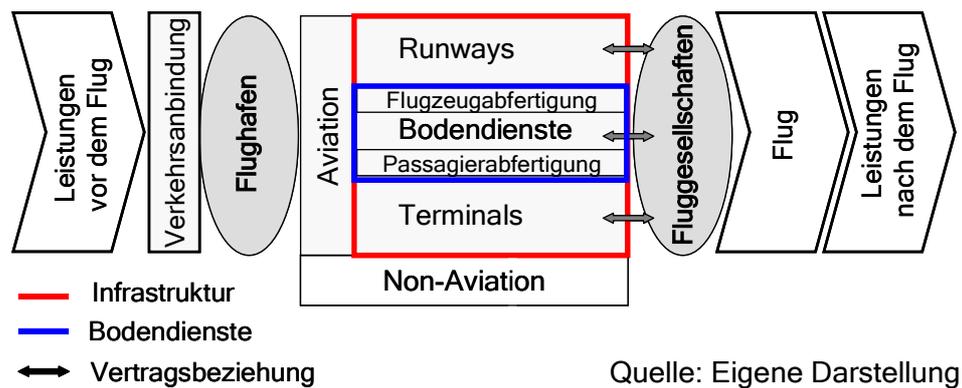


Abb. 2: Wertschöpfungskette des Passageprodukts bei detaillierter Betrachtung der Flughafenleistungen

Aus der integrierten Betrachtung der Wertschöpfungskette können somit drei Schnittstellen, und zwar im Bereich der Infrastruktur, der Bodendienste und der Verkehrsanbindung, identifiziert werden. Alle drei Bereiche stellen prinzipiell Kooperations- bzw. Integrationsmöglichkeiten dar. Die Verkehrsanbindung stellt jedoch in erster Linie eine Schnittstelle zwischen dem Passagier und dem Flughafen dar und ist somit lediglich ein mittelbarer Berührungspunkt zwischen dem Flughafen und den Fluggesellschaften. Deshalb soll sie hier keiner expliziten Analyse unterzogen werden. Bei den Bodendiensten ist zu beachten, dass es aufgrund der beschriebenen Liberalisierung dieser Leistungen der Airline offen steht, ob sie die Dienste vom Flughafenbetreiber oder von einem unabhängigen Bodendienstleister bezieht. Auch eine Eigenerstellung ist möglich. Deshalb stellen Bodendienste zwar eine mögliche, aber keine unabdingbare Verbindung zwischen Flughäfen und Fluggesellschaften dar. Die organisatorische Ausgestaltung der Bodendienste, die für die Airlines eine bedeutende strategische Entscheidung darstellt, bildet einen wichtigen Teil der Untersuchung. Den entscheidenden Teil der Analyse stellen jedoch die Kooperations- bzw. Integrationsmöglichkeiten im Infrastrukturbereich dar.

3 Analyse der potenziellen Kooperations- bzw. Integrationsfelder hinsichtlich ihrer optimalen organisatorischen Ausgestaltung

Nachdem die potenziellen Kooperations- bzw. Integrationsfelder des Flughafens konkretisiert worden sind, soll in diesem Kapitel die eigentliche Analyse dieser Bereiche stattfinden. Die Aufgabe dieses Kapitels

besteht in der Beantwortung der Frage, ob und wenn ja, in welcher Form eine Kooperation bzw. Integration angestrebt werden soll. Bevor auf diese Frage Antwort gegeben wird, soll zunächst der geeignete Analyse-rahmen festgelegt und kurz erläutert werden.

3.1 Der gewählte Analyserahmen

Bei der folgenden Analyse wird die Entscheidungsperspektive einer bereits bestehenden Airline, die das Passageprodukt anbietet, angenommen. Darüber hinaus wurde die Wahl des Flughafens bereits getroffen.³¹ Es geht demnach um die optimale Ausgestaltung der Flughafenbeziehung. Ganz allgemein sind für eine Airline drei Möglichkeiten vorstellbar. Sie könnte mit dem Flughafen einen kurzfristigen Standardvertrag mit klar definierten Leistungen und Entgelten schließen (*Marktlösung*). Des Weiteren könnte sie mit dem Flughafen fusionieren bzw. diesen akquirieren (*Integrations- bzw. Hierarchielösung*). Und schließlich sind auch alle Organisationsformen zwischen diesen beiden Extremen denkbar (*Hybride Organisationsformen/Kooperationen*).³² Aufgrund des Regulierungsrahmens und der Eigentümerstrukturen der Flughäfen ist zusätzlich die Verfügbarkeit der gewählten Option zu prüfen.

Wenn man davon ausgeht, dass der Nutzen der Inanspruchnahme einer bestimmten Terminalinfrastruktur oder der Bodendienste unabhängig von der gewählten Organisationsform ist, dann ist offensichtlich diejenige Organisationsform vorzuziehen, die die geringsten Gesamtkosten verursacht. Dafür wären jedoch nicht nur die Produktions- bzw. bei der Infrastruktur die Bereitstellungskosten zu berücksichtigen, sondern alle mit der Nutzung der Leistungen verbundenen Kosten. Diesen Kostenminimierungsgedanken verfolgt der in der Literatur weit verbreitete Transaktionskostenansatz.³³ Als Effizienz- und Entscheidungskriterium werden dabei neben den Produktionskosten³⁴ die so genannten Transaktionskosten verwendet.³⁵ Die Höhe dieser Kosten hängt dabei von der gewählten Organisationsform und den Eigenschaften der Leistung ab.³⁶

³¹ Es geht dabei also weder um die Gründungs- noch um die Standortentscheidung einer Airline.

³² Zu den Organisationsformen vgl. z.B. Theurl/Schweinsberg (2004), S. 14.

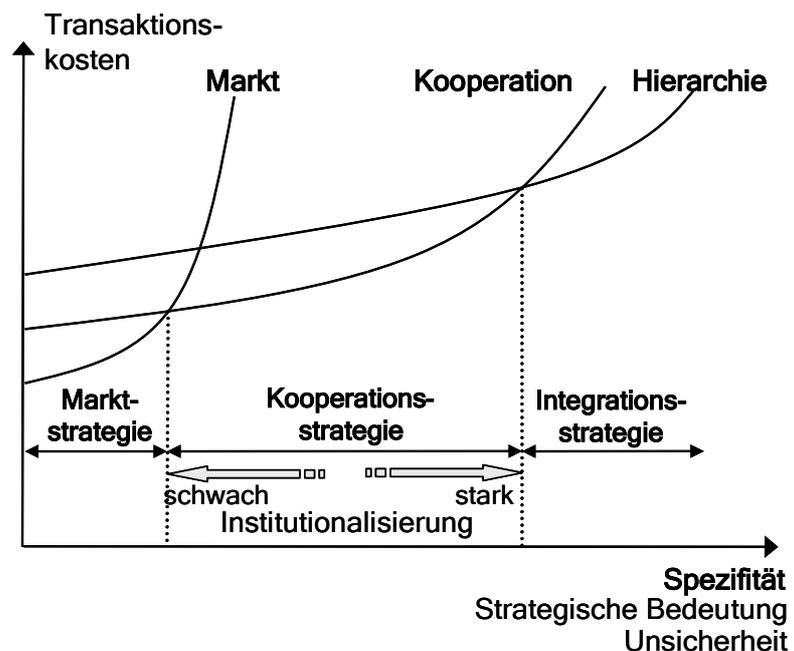
³³ Dieser wird lediglich in gebotener Kürze skizziert. Ausführlich zum Transaktionskostensatz siehe z.B. Picot/Dietl/Franck (2002), Picot (1991a), Williamson (1998).

³⁴ Zur Berücksichtigung der Produktionskosten in der Transaktionskostentheorie vgl. Williamson (1990), S. 25.

³⁵ Allgemein sollen unter Transaktionskosten im Rahmen dieser Arbeit diejenigen Kosten verstanden werden, die „...durch die Organisation und Abwicklung arbeitsteiliger Aufgabenerfüllung anfallen.“ Siehe Picot (1991a), S. 344.

³⁶ Vgl. Picot/Hardt (1998), S. 629f.

Die wichtigste Eigenschaft einer Leistung in Bezug auf die Höhe der Transaktionskosten ist ihre *Spezifität*.³⁷ Weitere Eigenschaften - und hier sollen in erster Linie *strategische Bedeutung* und *Unsicherheit* betrachtet werden - können die Folgen der Spezifität und die damit verbundene Abhängigkeit vom Transaktionspartner relativieren oder verstärken. Eine Übersicht über transaktionsminimale Normstrategien ist in der folgenden Abbildung dargestellt.



Quelle: In Anlehnung an Williamson (1991), S. 284.

Abb. 3: Wahl der transaktionskostenminimalen Organisationsstrategie

Auch bei Aufgabe der Nutzenidentitätsannahme können Nutzenaspekte in Form von Opportunitätskosten ins Kalkül gezogen werden.³⁸ So können im Gegensatz zur Meinung einiger Autoren³⁹ z.B. auch Machtaspekte, die im Luftverkehr eine große Rolle spielen, berücksichtigt werden. Ganz allgemein gilt es dabei zu fragen, ob weitere Faktoren, die bei dem Transaktionskostenansatz unberücksichtigt blieben für die eine oder andere Organisationsform sprechen.

Der Transaktionskostenansatz - ergänzt um Opportunitäts- und Produktionskosten - wird somit als adäquater Ansatz zur Beurteilung der Organisationsentscheidung angesehen.

³⁷ Der Spezifitätsgrad einer Transaktion ist umso höher, je größer der Wertverlust, der entsteht, wenn die erforderlichen Ressourcen in ihrer nächstbesten Verwendung eingesetzt werden. Vgl. Picot (1991b), S. 147.

³⁸ Vgl. Picot/Dietl (1990), S. 183.

³⁹ Vgl. z.B. Sauter (1985), S. 65f oder Sydow (1992), S. 145ff.

3.2 Anwendung des erweiterten Transaktionskostenansatzes auf die Beziehung zwischen einem Netzwerk-Carrier und einem Hub-Flughafen

Die bedeutendste Verbindung zwischen Fluggesellschaften und Flughäfen ist sicherlich die zwischen einem Netzwerk-Carrier⁴⁰ und einem Hub-Flughafen. Von den ca. 170 Mio. Passagieren, die im Jahre 2005 auf deutschen Flughäfen gestartet oder gelandet sind, ist ca. ein Viertel mit Lufthansa, dem deutschen Netzwerk-Carrier, von, nach oder über einen der beiden Hubs Frankfurt und München geflogen.⁴¹ Diese Konstellation wurde deshalb für die Analyse ausgewählt.

Dabei soll sowohl der Infrastrukturbereich als auch der Bereich der Bodendienste bezüglich ihrer optimalen Einbindungsform analysiert werden. Bei der Analyse des Infrastrukturbereichs erscheint es zweckmäßig zwischen der Nutzung und dem Ausbau der Infrastruktur, der durch die mögliche Wachstumsstrategie der Airline angestrebt wird, zu unterscheiden.

3.2.1 Nutzung der Infrastruktur

Wie bereits im Kapitel 2.1.2.1 erläutert, besteht der Infrastrukturbereich vor allem aus Terminals und Runways. Da diese Bereiche offensichtlich als Komplementäre anzusehen sind, erscheint es wenig sinnvoll sie getrennt von einander zu untersuchen.

Transaktionskosten

a) Spezifität

Die entscheidende Frage, die es in diesem Zusammenhang zu beantworten gilt, ist, ob der Netzwerk-Carrier einen Wertverlust erleidet, wenn er seine Aktivitäten auf einen anderen Flughafen verlagert.

Die Verlagerung ist nur eingeschränkt möglich und wenn, dann wäre diese mit hohen Kosten verbunden. Dies kann folgendermaßen begründet werden. Zum einen würde der Netzwerk-Carrier bei bestehender Slotvergabe nach Großvaterrechten seine Slots verlieren.⁴² Diese implizieren auf überlasteten und stark umkämpften Flughäfen - und dies ist bei den meisten Hubflughäfen der Fall⁴³ - potentielle Knappheitsrenten,

⁴⁰ Als Netzwerk-Carrier werden hier die nationalen Flag-Carrier, Lufthansa, Air France, British Airways usw., bezeichnet.

⁴¹ Eigene Berechnungen nach ADV (2005a) und Airline Business (2003a).

⁴² Es gilt nach EU-Verordnung 95/93 die sog. Use-it-or-loose-it rule.

⁴³ Vgl. Sterzenbach/Conrady (2002), S. 152, Weimann(1998), S. 137.

die durch Zurückgabe der Slots verloren gehen würden.⁴⁴ So gibt es zwar Indizien dafür, dass ein Schwarzmarkt für Slots existiert,⁴⁵ jedoch kann angenommen werden, dass Slotverkauf im großem Umfang – ungeachtet der Illegalität derartiger Handlungen - nicht außerhalb des Blickfelds der Regulierungsbehörde und der Konkurrenten erfolgen kann und deshalb nicht in Betracht gezogen wird. Die Slots stellen somit eine wichtige flughafenspezifische Komponente aus der Sicht des Netzwerk-Carriers dar.⁴⁶

Weiterhin haben viele Netzwerk-Carrier flughafenspezifisch investiert, indem sie z.B. Wartungshallen für Flugzeuge an ihren Hub-Flughäfen errichtet haben.⁴⁷ So wird z.B. Lufthansa in den kommenden Jahren 150 Mio. € in eine neue A380-Werft am Frankfurter Flughafen investieren.⁴⁸ Eine weitere flughafenspezifische Investition stellt die Ausarbeitung eines Flugplans dar. Dieser ist auf den Hub-Flughafen zugeschnitten und ist extrem zeit- und kostenaufwendig.⁴⁹ Ein Wechsel des Hub-Flughafens würde eine komplette Restrukturierung des Flugplans erfordern und somit mit sehr hohen Kosten verbunden sein. Damit würden auch das Wissen und Erfahrungen, die bei der jahrelangen Optimierung des Flugplans erworben worden sind, verloren gehen.⁵⁰

Eine weitere Wechselbarriere stellt der Mangel an Ausweichmöglichkeiten dar. So sind die meisten großen Flughäfen, die potenziell als Wechselkandidaten in Frage kämen, überlastet und bieten nicht die notwendigen Kapazitäten. Langfristig kann zwar ein zweiter Hub, so z.B. durch Lufthansa in München, aufgebaut und dadurch zumindest ein Teil des Flugverkehrs umgelenkt werden, jedoch ist ein vollständiger Wechsel aufgrund der beschriebenen flughafenspezifischen Faktoren und nur einem sehr langen und kostspieligen Aufbau der Alternativmöglichkeit mit äußerst hohen Kosten verbunden.⁵¹ Zusammenfassend ist die *Spezifität* der Hub-Flughafeninfrastruktur aus der Sicht der Airline als *hoch* einzustufen.

b) *Strategische Bedeutung*

⁴⁴ Vgl. Wolf (2003), S. 68f.

⁴⁵ Vgl. Langner (1996), S. 155, Graham (2002), S. 113.

⁴⁶ Vgl. Fuhr (Interview).

⁴⁷ Vgl. Fuhr (Interview), auch Maurer (2003), S. 162.

⁴⁸ Vgl. Fraport (2006a).

⁴⁹ Vgl. Langner (1996), S. 124.

⁵⁰ Vgl. ebenda, S.137.

⁵¹ Dieses Ergebnis bestätigen Beckers et al. (2002), S. 26. Danach können Netzwerk-Carrier nicht glaubhaft mit einem Rückzug vom Hubflughafen drohen.

Die strategische Bedeutung stellt die zweite wichtige Eigenschaft der Transaktionskostenanalyse dar.⁵² Nicht allein aufgrund der Tatsache, dass Netzwerk-Carrier oft die Hälfte ihrer Flugaktivitäten über die Hub-Flughäfen abwickeln,⁵³ ist die Beziehung zum Hub strategisch bedeutsam. Auf dem Hub-Flughafen verfügt der Netzwerk-Carrier über sehr lukrative Slots, die insbesondere für den ertragreichen Geschäftsverkehr relevant sind. Die Slotkapazitäten stellen zudem auf den überlasteten Flughäfen eine wichtige Markteintrittsbarriere für potenzielle Konkurrenten dar.⁵⁴ Ihre Aufgabe würde der Konkurrenz neue Marktchancen eröffnen. Darüber hinaus hängt die Gesamtqualität des Passageprodukts stark von der Qualität der Flughafeninfrastruktur ab. Ist diese z.B. stark überlastet, hat dies Einfluss auf die Pünktlichkeit einer Airline, aber auch auf die Flugfrequenz und somit auch auf die Kosten einer Airline.⁵⁵

Die Entgelte für die Nutzung der Flughafeninfrastruktur spielen eine große Rolle.⁵⁶ Da der Flughafenbetreiber gemäß geltender Regulierung kostendeckende Preise verlangen kann, würde sich ineffizientes Verhalten seitens des Flughafenbetreibers über die Flughafengebühren auch auf die Kosten und somit auch auf die Wettbewerbsposition der Airline auswirken.⁵⁷ Zusammenfassend lässt sich also eine *hohe strategische Bedeutung* der Flughafeninfrastruktur für den Wettbewerbserfolg eines Netzwerk-Carriers ableiten.

c) *Unsicherheit*

Das Maß an Unsicherheit, in das die Transaktion eingebunden ist, spielt für die Höhe der Transaktionskosten insbesondere bei spezifischen Leistungen eine große Rolle.⁵⁸ Unsicherheit kann in Umwelt- und Verhaltensunsicherheit unterschieden werden.⁵⁹

Die Umweltunsicherheit ist durch die schwankende Luftverkehrsnachfrage,⁶⁰ und die Möglichkeit des Flughafenbetreibers regulierungsbedingt die Flughafengebühren an die Kostenentwicklung anzupassen, gegeben. Deshalb ist die Analyse der Verhaltensunsicherheit, die dann letzt-

⁵² Vgl. Picot (1991a), S. 346.

⁵³ Vgl. Langner (1996), S. 124.

⁵⁴ Vgl. Kummer/Schnell (2001), S. 164.

⁵⁵ Zu den Kostenwirkungen der Flugfrequenz vgl. Kap. 2.1.1.2.

⁵⁶ Der Anteil der Flughafengebühren an Gesamtkosten liegt bei ca. 7%. Vgl. dazu Boston Consulting Group (2004), S. 22.

⁵⁷ So wird vermutet, dass insbesondere bei Hub-Flughäfen in öffentlicher Hand Effizienzpotenziale nicht konsequent umgesetzt werden. Vgl. Booz Allen Hamilton (2005), S. 5.

⁵⁸ Vgl. Picot (1991a), S. 347.

⁵⁹ Vgl. Theurl/Schweinsberg (2004), S. 16.

⁶⁰ Vgl. Fuhr/Beckers (2006), S. 8.

endlich in Verbindung mit opportunistischem Verhalten die Höhe der Transaktionskosten determiniert,⁶¹ von nicht zu unterschätzender Bedeutung.

Der Netzwerk-Carrier hat spezifisch investiert, was dem Flughafenbetreiber zunächst die Möglichkeit bieten würde, die Fluggesellschaften in Form von höheren Gebühren auszubeuten.⁶² In einer regulierten Welt sind dem opportunistischen Verhalten jedoch Grenzen gesetzt. Wie bereits in Kap. 2.1.2.3 erläutert, sind die Aktionsspielräume bezüglich der Preissetzung und der Zugangsgewährung des Flughafenbetreibers stark eingeschränkt, womit opportunistisches Verhalten nahezu auszuschließen ist. Nichtsdestotrotz können zwei Aspekte angeführt werden, aufgrund derer der Flughafenbetreiber seine Marktmacht zum Nachteil des Netzwerk-Carriers ausnutzen kann.

Zum einen ist die *Anreizstruktur* des Flughafenbetreibers zum Teil *konträr* zu der der Fluggesellschaft. Bei geltender Regulierung wird über die Kostendeckung hinaus dem Flughafen eine angemessene Verzinsung auf das eingesetzte Kapital gewährt. Dies hat zur Folge, dass die Flughäfen geneigt sind, ihre Kapitalbasis auszuweiten, um höhere Gewinne zu erzielen. Dadurch ergibt sich ein Anreiz, möglichst prachtvolle und überdimensionierte Infrastruktureinrichtungen aufzubauen.⁶³ Darüber hinaus besteht kein Anreiz konsequent auf Kosteneffizienz zu achten.⁶⁴ Die Ineffizienzen können über höhere Flughafenentgelte an die Fluggesellschaften weitergegeben werden. Dies ist das eigentliche Kernproblem der Regulierung, das zu großen Spannungen zwischen den unter hohem Effizienzdruck stehenden Fluggesellschaften und den Hub-Flughäfen, die den Wettbewerbsdruck nur eingeschränkt spüren, führt.

Zum anderen kann ein Hub-Flughafen mit Marktmacht das *Risiko* der Schwankungen der Luftverkehrsnachfrage auf die Fluggesellschaften *abwälzen*. Kommt es, z.B. durch eine wirtschaftliche oder politische Krise, zu einer Senkung der Luftverkehrsnachfrage und damit zu einer geringeren Auslastung des Flughafens, so steigen seine Durchschnittskosten.⁶⁵ Ein Flughafen mit Marktmacht wird diese Kosten jedoch nicht tra-

⁶¹ Vgl. Picot/Reichwald/Wigand (2001), S. 53.

⁶² Vgl. Wolf (2003), S. 50. So kam es z.B. in Neuseeland bei Existenz lediglich einer Ex-post-Regulierung im Flughafenbereich zu lang andauernden Gerichtsstreiten zwischen Fluggesellschaften und dem Hub Auckland in Folge opportunistischen Verhaltens und überhöhter Preise. Danach wurde wieder der Übergang zur Ex-ante-Regulierung vollzogen. Vgl. dazu Niemeier (2004), S. 178.

⁶³ Vgl. Niemeier (2004), S. 175 spricht von vergoldeten Terminals.

⁶⁴ Vgl. Button (2004), S.73, Niemeier (2004), S. 178.

⁶⁵ Vgl. dazu Kap. 3.1.2.2.

gen müssen, sondern in Form von höheren Gebühren an die Fluggesellschaften weitergeben. Weiterhin besteht die Möglichkeit das Risiko sinkender Passagierzahlen durch eine passagierunabhängige Gebührkomponente auf die Fluggesellschaften, die dann trotz geringerer Flugzeugauslastung kaum reduzierte Entgelte aufbringen müssen, zu überwälzen.⁶⁶

Reduziert wird die Verhaltensunsicherheit durch die wechselseitige Abhängigkeit⁶⁷ und das Drohpotential, das Wachstum auf andere Flughäfen zu verlagern. Weiterhin könnte im Falle einer langjährigen Beziehung eine Vertrauensbasis zwischen dem Hub und seinem größten Kunden aufgebaut worden sein. Dies lässt vermuten, dass der Hub die ihm gegebenen Spielräume zumindest nicht in vollem Maße ausnutzen wird.⁶⁸ Es erscheint daher plausibel eine *mittlere Unsicherheit* anzunehmen.

Die Untersuchung der Spezifität und der strategischen Bedeutung würde bei Annahme der Nutzen-Gleichheit für eine hierarchische Einbindung der Flughafeninfrastruktur sprechen. Die reduzierte Unsicherheit spricht jedoch dafür, dass auch eine stark institutionalisierte Kooperation in Frage käme. Zur Beurteilung der endgültigen strategischen Entscheidung ist die Untersuchung der Opportunitäts- und der Produktionskosten nötig. Diese sollen deshalb im Folgenden analysiert werden.

Opportunitäts- und Produktionskosten

Die Einbeziehung der Opportunitätskosten soll die Nutzenseite der Organisationsentscheidung beleuchten. Die Erzielung von Marktmacht soll dabei im Vordergrund stehen. Aber auch andere relevanten Nutzenaspekte sollen benannt werden.

In einer unregulierten Welt würde eine Integrationsstrategie Marktmachtpotenziale generieren. Zum einen könnte der Netzwerk-Carrier über den Zugang zum Luftverkehr auf einem wichtigen Flughafen entscheiden und zum anderen ergäben sich die Möglichkeiten höhere Preise zu erzielen.⁶⁹ Aufgrund der Regulierung ist jedoch zu vermuten, dass Versuche andere Airlines zu diskriminieren Klagen und somit hohe Pro-

⁶⁶ In Frankfurt ist z.B. ca. ein Drittel der Flughafenentgelte fix. Vgl. dazu Fraport (2006b).

⁶⁷ Fuhr (Interview) bezeichnet die Lufthansa-Fraport-Beziehung als eine Art „Schicksalsgemeinschaft“.

⁶⁸ Z.B. hat Frankfurt-Flughafen die Gebührenerhöhung in Folge unplanmäßiger Passagierzahlen nicht voll ausgenutzt. Vgl. Fraport (2006b).

⁶⁹ Die Möglichkeit im Falle einer Dominanz des Flughafens höhere Preise zu erzielen, weisen einige Studien aus den USA nach. Vgl. z.B. Borenstein (1991).

zesskosten nach sich ziehen. Marktmachüberlegungen spielen bei der Organisationsentscheidung aus diesen Gründen eine allenfalls geringe Rolle. Für eine möglichst stark institutionalisierte Kooperationsform bzw. eine Integration spricht dagegen die Möglichkeit die Systeme besser aufeinander abzustimmen und dadurch nicht nur Effizienz-, sondern auch Qualitätssteigerungen zu erreichen.⁷⁰

Die Produktionskosten dürften bei hinreichender Einflussnahme auf den Flughafenbetreiber tendenziell sinken, da die bereits angesprochenen Ineffizienzen annahmegemäß vermieden und somit die Flughafengebühren reduziert werden können.⁷¹ Synergien dürften hingegen in einer derartigen vertikalen Verbindung keine bedeutende Rolle spielen.⁷²

Ableitung der Organisationsentscheidung

Zusammenfassend kann gefolgert werden, dass die Nutzung der Hub-Infrastruktur aus der Sicht des Netzwerk-Carriers kostenminimal zumindest in einer stark institutionalisierten Kooperationsform, wie z.B. einem Joint-Venture oder einer Kapitalbeteiligung einzubetten ist.⁷³ Ausschlaggebend für diese Organisationsentscheidung sind die hohe Spezifität, die hohe strategische Bedeutung und die nicht zu vernachlässigende Verhaltensunsicherheit des Flughafenbetreibers, die bei fehlender Einflussnahme zu hohen Transaktionskosten führen können. Darüber hinaus ist die Einflussnahme zur Steigerung der Effizienz und der Qualität, nicht jedoch aus Machtüberlegungen erforderlich. Da die Hub-Flughäfen in Deutschland noch nicht vollständig privatisiert sind, ist die Möglichkeit der Integration *noch* versperrt,⁷⁴ weshalb die stark institutionalisierte Kooperationslösung zu wählen angemessen erscheint. Eine zusammenfassende Übersicht der Organisationsentscheidung ist in Tabelle 2 dargestellt.

⁷⁰ Vgl. Fuhr (Interview). Danach könnten z.B. „die Prozesse im Terminal besser auf den Kunden abgestimmt werden, und somit auch ein besserer Service angeboten werden“.

⁷¹ Nach Fuhr (Interview) könnten die Produktionskosten durch effizientere Investitionsentscheidungen reduziert werden.

⁷² Vgl. Fuhr (Interview).

⁷³ Lufthansa hat die Form der Kapitalbeteiligung gewählt. So hält das Unternehmen 5,01% der Anteile an Fraport. Vgl. Fraport (2005), S. 60.

⁷⁴ Es ist nicht auszuschließen, dass mittel- bis langfristig die Flughäfen in Deutschland vollständig privatisiert werden.

Kosten-kategorien	Ergebnis der Untersuchung	Begründung
Transaktionskosten		
Spezifität	Hoch	Slots, Wartungshallen, Flugplan, eingeschränkte Wechselmöglichkeiten durch Überlastung anderer Hub-Flughäfen
Strategische Bedeutung	Hoch	Hauptflughafen der Airline, hohe Kundenrelevanz, Slots als Markteintrittsbarriere, Einfluss auf Qualität und Kosten
Unsicherheit	Mittel	Kein opportunistisches Verhalten möglich, zum Teil jedoch konträre Anreizstrukturen. Aber: Wechselseitige Abhängigkeit, mittel- bis langfristig: Drohpotential durch Wachstumsverlagerung, evtl. aufgebaute Vertrauensbeziehung.
Zwischenergebnis: Zumindest stark institutionalisierte Kooperationsform		
Opportunitätskosten	Vorteile für stark institutionalisierte Kooperation bzw. Integration	Bessere Systemabstimmung und Kundenorientierung möglich, aber keine Machtüberlegungen.
Produktionskosten	Vorteile für stark institutionalisierte Kooperation bzw. Integration	Reduktion der Ineffizienzen des Flughafenbetriebs, effizientere Investitionsentscheidungen, Synergiepotenziale begrenzt.
Endergebnis: Zumindest stark institutionalisierte Kooperationsform		

Tab. 2: Nutzung der Infrastruktur - Gesamtübersicht der Organisationsentscheidung

3.2.2 Ausbau der Infrastruktur

Kooperationspotenziale im Infrastrukturbereich bestehen nicht nur bei der Nutzung, sondern auch beim Ausbau der bereits bestehenden Infrastruktur. Allgemein kann dies bei Planung, Finanzierung Bau und Betrieb der Start- und Landebahnen oder der Terminals erfolgen. Im Gegensatz zur Nutzung stehen beim Ausbau die beiden Bereiche nicht notwendigerweise komplementär zueinander. So können z.B. ausreichend Start- und Lande-, jedoch nicht genug Terminalkapazitäten vorhanden sein bzw. umgekehrt.

Es sei angenommen, dass der Netzwerk-Carrier eine Wachstumsstrategie verfolgt und seinen Hub-Standort ausbauen will. Zudem sei technische Realisierbarkeit unterstellt. Es stellt sich nun aus Sicht der Airline die Frage, in welche institutionelle Form der Ausbau eingebunden werden soll. Soll lediglich an den Flughafenbetreiber appelliert werden, soll man mit „ins Boot“ einsteigen und gemeinsam mit dem Betreiber den

Ausbau des Flughafens organisieren oder gar einen Alleingang anstreben?

Im Bereich der Start- und Landebahnen kann festgestellt werden, dass die Bedeutung des Airline-Einflusses aufgrund eines hohen Standardisierungsgrades eines Runways sicherlich als gering einzuschätzen ist. Aufgrund der Knappheit von Slots wäre aus der Sicht des Netzwerk-Carriers einzig der Betrieb mit der Möglichkeit über die Slotvergabe zu bestimmen von Bedeutung. Jedoch ist gerade dies im aktuellen regulatorischen Umfeld nicht vorstellbar.⁷⁵ Die strategische Bedeutung ergibt sich vielmehr aus der Tatsache, dass generell eine neue Start- und Landebahn entsteht. Dadurch können die Wachstumsstrategie erst realisiert sowie die Stauzeiten und Verspätungen reduziert werden. Aus diesen Überlegungen heraus ergibt sich, dass letztendlich nur der Beschluss eine neue Start- und Landebahn zu errichten tatsächlich relevant ist. Dafür jedoch ist der generelle Einfluss der Airline auf den Flughafenbetreiber - und nicht bei der Planung oder Betrieb des Runways – entscheidend. Nach dem Beschluss des Ausbaus⁷⁶ sollten sich die Bemühungen des Netzwerk-Carriers deshalb lediglich auf die *Vorantreibung des langwierigen Umsetzungsprozesses* und Unterstützung des Flughafenbetreibers bei der Überwindung politischer und juristischer Barrieren konzentrieren.

Die Prüfung der organisatorischen Ausgestaltung des Terminalausbaus ist dagegen deutlich komplexer und bedarf daher einer differenzierteren Betrachtung, weshalb diese Kooperationsmöglichkeit im Folgenden einer expliziten Analyse unterzogen wird.⁷⁷

Transaktionskosten

a) Spezifität

Der Bau eines Terminals kann aus der Sicht der Airline schon aufgrund der Standortgebundenheit als eine flughafenspezifische Investition gesehen werden. Die Realisierung der Wachstumsstrategie und die Generierung der potenziellen Wettbewerbsvorteile, die im Rahmen der strategischen Bedeutung näher betrachtet werden, sind explizit an das neue

⁷⁵ Zum Regulierungsregime siehe Kap. 3.1.2.4.

⁷⁶ Die Durchsetzung des Ausbaus der Start- und Landebahnen dürfte in Bezug auf den Hub-Flughafen aufgrund des beiderseitigen Interesses nicht problematisch sein.

⁷⁷ Fuhr (Interview) sieht ebenfalls Kooperations- bzw. Integrationspotenziale in erster Linie im Terminalbereich, „da in diesem Bereich mehr spezifisch investiert wird“.

Terminal gebunden. Eine mangelnde Absicherung, etwa wenn die Nutzungsrechte beim Flughafen verbleiben würden und der Zugriff auf die neu errichteten Terminalkapazitäten stets neu verhandelt werden müsste, würde zu einer ausgeprägten Abhängigkeit vom Flughafenbetreiber und damit zu hohen Transaktionskosten der Airline führen. Die *Spezifität* ist somit als *hoch* einzustufen.

b) *Strategische Bedeutung*

Der Bau eines neuen Terminals kann nur dann als strategisch bedeutsam angesehen werden, wenn dieser der Airline einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz verschafft. Potenziale dafür sind vorhanden. Dies zeigt das neu errichtete Terminal 2 auf dem Flughafen München, das als gemeinsames Projekt von Lufthansa und dem Flughafen München erbaut wurde.⁷⁸ Das Terminal wurde auf Lufthansa und ihre Hub-and-Spoke-Strategie zugeschnitten.⁷⁹ Es ermöglicht eine Umsteigezeit für die Transferpassagiere von nur 30 Minuten,⁸⁰ so dass nicht nur eine höhere Qualität des Passageprodukts erreicht werden kann,⁸¹ sondern auch aufgrund der Möglichkeit der Flugfrequenzerhöhung Potenziale für die Senkung der Durchschnittskosten vorhanden sind. Die Umsteigezeit von 30 Minuten ist die geringste unter den Flughäfen dieser Größe und stellt aus der Sicht des Netzwerk-Carriers einen wichtigen Wettbewerbsvorteil dar.⁸² Weiterhin wurde die Gesamtreisezeit durch die Verringerung der Wartezeiten beim Einchecken durch den Einsatz zahlreicher Check-In-Automaten verkürzt.⁸³ Und schließlich ermöglichen die neuen Terminalkapazitäten der Lufthansa ihr Streckennetz auszuweiten und damit noch konsequenter ihre Hub-and-Spoke-Strategie umzusetzen.⁸⁴

Somit kann gefolgert werden, dass der Terminalausbau einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz generieren kann⁸⁵ und seine *strategische Bedeutung* als *hoch* einzustufen ist. Der Unterschied zum Runway-Ausbau besteht darin, dass im Falle des Terminalausbaus nicht

⁷⁸ Zur ausführlichen Beschreibung des Projekts siehe z.B. Klingenberg/Klingelhöfer (2004).

⁷⁹ Vgl. Klingenberg/Klingelhöfer (2004), S. 112; Lufthansa (2004), S. 7.

⁸⁰ Vgl. Lufthansa (2004), S. 5.

⁸¹ Zeit spielt insbesondere im Geschäftsreiseverkehr aufgrund der hohen Zeitopportunitätskosten eine große Rolle.

⁸² Vgl. Klingenberg/Klingelhöfer (2004), S. 112 in Verbindung mit Lufthansa (2004), S. 4.

⁸³ Von 140 Check-In-Möglichkeiten sind 69 Automaten. Siehe dazu Lufthansa (2004), S. 11.

⁸⁴ Vgl. ebenda., S. 5.

⁸⁵ Vgl. Kuchinke/Sickmann (2005), S. 18.

einzig der Beschluss, sondern vor allem die Planung und der Betrieb des Terminals aus der Sicht der Airline Wettbewerbsvorteile generieren können.

c) *Unsicherheit*

Die Umweltunsicherheit ergibt sich beim Terminalbau in erster Linie aus der Komplexität des Projekts, so dass zu vermuten ist, dass im Nachhinein noch Änderungen an der Konzeption vorgenommen werden müssen, die vertraglich ex-ante nur schwer zu erfassen wären und somit neu verhandelt werden müssten. Die Beurteilung der Verhaltensunsicherheit ist jedoch nicht trivial. Einerseits besteht durch die teilweise divergierenden Interessen und Anreize der beiden Parteien Konfliktpotenzial. So wird z.B. der Hub-Flughafen im Gegensatz zum Netzwerk-Carrier in erster Linie auf die Repräsentativität des Terminalgebäudes Wert legen und nicht unbedingt auf die Kosteneffizienz.⁸⁶ Darüber hinaus ist der Flughafenbetreiber im Gegensatz zum Netzwerk-Carrier an einer möglichst airlineunspezifischen Lösung interessiert, um die Abhängigkeit vom Netzwerk-Carrier zu reduzieren. Andererseits müssen sowohl der Airport als auch die Airline aufgrund gegenseitiger Abhängigkeit am Erfolg des Projekts interessiert sein.⁸⁷ Weiterhin ist es plausibel anzunehmen, dass bereits durch den Aufbau der bestehenden Airport-Airline-Beziehung ein Maß an Vertrauen und Eingespieltheit vorhanden ist, so dass die sich ergebenden Konflikte schneller und kostengünstiger gelöst werden können.⁸⁸

Zusammenfassend kann man je nach Ausprägtheit einer konstruktiven und vertrauensvollen Beziehung zwischen dem Flughafen und der Fluggesellschaft von einer *geringen bis mittleren Unsicherheit* ausgehen.

Opportunitäts- und Produktionskosten

Die sich ergebenden *Marktmachtpotenziale* sollen am Beispiel Münchens erläutert werden. Wenn man davon ausgeht – und dies zeigen die

⁸⁶ Vgl. Klingenberg/Klingelhöfer (2004), S. 118, wobei man auch hier sagen muss, dass aufgrund leerer Staatskassen das Interesse an Effizienz auch seitens des Hubs vorhanden sein muss.

⁸⁷ Der Flughafenbetreiber als Unternehmen der öffentlichen Hand wird z.B. nicht nur am Wachstum des Flughafens, sondern auch am Wachstum der Region durch Standortverbesserung und neu generierte Arbeitsplätze, interessiert sein. Diese sind an den Erfolg des Ausbauprojekts gekoppelt.

⁸⁸ Klingenberg/Klingelhöfer (2004), S. 117 sprechen von economies of time, die beim Terminal 2 in München durch gegenseitiges Vertrauen der Partner realisiert wurden.

Prognosen für den Flughafen München - dass im Jahr 2015 die Terminalkapazitäten voll ausgelastet sind,⁸⁹ dann ist nach Lage der Dinge zu erwarten, dass aufgrund des nun beschlossenen Baus der dritten Start- und Landebahn nicht mehr die Slots, sondern vor allem die Terminalkapazitäten knapp werden. Dann ergibt sich für die Lufthansa AG, die über exklusive Nutzungsrechte verfügt, ein bedeutendes Marktmachtpotenzial, da sie über den Zugang zum Luftverkehr auf einem wichtigen Flughafen entscheiden könnte. Dies spricht für eine möglichst hierarchische Lösung. In diesem Falle muss jedoch gemäß der Essential-Facility-Doktrin freier Zugang zu notwendigen Infrastruktureinrichtungen gewährt werden, weshalb sicherlich der Ruf nach einer Ex-Post-Regulierung, die der Lufthansa die Exklusivrechte entzieht und sie dafür mit einer Ausgleichszahlung entschädigt, immer lauter werden wird.⁹⁰ Da sowohl der Flughafen als auch die Regulierungsbehörde Akteure öffentlicher Hand sind, kann angenommen werden, dass im Kooperationsfall entweder die entsprechende Regulierung abgewendet, hinausgezögert oder zumindest eine höhere Ausgleichszahlung verhandelt werden kann. Zur *Reduzierung der Regulierungsgefahr* ist aus der Sicht des Netzwerk-Carriers der Einbeziehung des Flughafens in den Terminalbau vom Vorteil.⁹¹

Auch der *Zugang zu Know-how* spielt hier eine große Rolle. Aufgrund langjähriger Erfahrung verfügen die Flughäfen über Know-how im Gebäudemanagement, aber auch beim Management des Non-Aviation-Bereichs,⁹² so dass diesbezüglich die Alternative eines Alleingangs im Vergleich zu anderen Möglichkeiten mit höheren Kosten verbunden sein dürfte.

Bezüglich der *Finanzierung* ergeben sich insofern Vorteile für die Kooperationslösung, als dass der Flughafenbetreiber das notwendige Kapital aufgrund des AAA-Ratings günstiger beschaffen kann als der Netzwerk-Carrier.

Darüber hinaus sind die *Risikokosten*, die im Falle des Scheiterns entstehen, je nach Alternative unterschiedlich. Aus Sicht der Fluggesell-

⁸⁹ Der Flughafen München ist nach dem Bau von Terminal 2 auf 50 Mio. Passagiere ausgerichtet. Diese Zahl soll laut Prognosen in etwa im Jahre 2015 erreicht werden. Vgl. STMWIVT Bayern (2004), S. 7.

⁹⁰ Dies schlagen z. B. Kuchinke/Sickmann (2005), S. 20f vor.

⁹¹ Fuhr (Interview) sieht diesen Fall eher als hypothetisch an, da der Flughafen im Falle der Knappheit der Terminalkapazitäten ein zusätzliches Terminal errichten könnte.

⁹² Vgl. Lufthansa (2004), S. 9.

schaft ist die Alternative Alleingang mit den höchsten, Kooperation und Airport-Alleingang dagegen mit geringeren *Risikokosten* verbunden.⁹³

Die eigentlichen *Baukosten* spielen insofern eine Rolle, als der Flughafen als ein öffentliches Unternehmen einem geringeren Kostendruck ausgesetzt ist und demgemäß für Kosteneffizienz und konsequente Verhandlung mit dem jeweiligen Bauunternehmen nur eingeschränkt Anreiz verspürt. Um dies zu vermeiden, ist ein entsprechender Einfluss des Netzwerk-Carriers notwendig, weshalb sich Vorteile für eine Kooperations- bzw. eine Alleingangslösung des Netzwerk-Carriers ergeben.

Ableitung der Organisationsentscheidung

Zusammenfassend ist feststellbar, dass beim Ausbau der Terminalinfrastruktur ein hoher Einfluss des Netzwerk-Carriers zur Generierung der Wettbewerbsvorteile unabdingbar ist. Nach der Transaktionskostenanalyse kamen zunächst prinzipiell der Alleingang und stark institutionalisierte Kooperationsformen in Frage. Die Beurteilung der Opportunitäts- und Produktionskosten hat jedoch deutliche Vorteile für die Kooperationsstrategie ergeben, vor allem in Form geringerer Finanzierungskosten, Risikokosten, des Zugangs zum Flughafen-Know-how und der Reduzierung der sich eventuell ergebenden Regulierungsgefahr. Nach dem gewählten Untersuchungsansatz ist demnach eine stark institutionalisierte Kooperationsform, z.B. Joint Venture, der Alleingangslösung vorzuziehen. Eine zusammenfassende Übersicht ist in Tabelle 3 dargestellt.

⁹³ Dabei ist darauf hinzuweisen, dass auch beim Alleingang des Airports der Flughafen einen Teil der Risikokosten bei entsprechender Marktmacht auf den Netzwerk-Carrier überwälzen kann und somit auch diese Alternative für den Netzwerk-Carrier zumindest mit einem Teil der Risikokosten verbunden ist.

Kosten-kategorien	Ergebnis der Untersuchung	Begründung
Transaktionskosten		
Spezifität	Hoch	Realisierung der Wettbewerbsvorteile und der Wachstumsstrategie an das neue Terminal und den Hub gebunden
Strategische Bedeutung	Hoch	Potenziale für Wettbewerbsvorteile durch Zuschneiden auf Umsteigeverkehr, Verkürzung der Umsteigezeiten, höhere Produktqualität, Realisierung der Wachstumsstrategie
Unsicherheit	Gering bis Mittel	Teilweise unterschiedliche Anreizstrukturen, aber wechselseitige Erfolgsabhängigkeit und evtl. eingespielte (Vertrauens-)Beziehung
Zwischenergebnis: Zumindest stark institutionalisierte Kooperationsform		
Opportunitätskosten	Vorteile für Kooperation	Zugang zum Flughafen-Know-how, Reduzierung der Regulierungsgefahr
Produktionskosten	Vorteile für Kooperation	Geringere Finanzierungs- und Risikokosten
	Vorteile für Kooperation bzw. Integration	Durch den Einfluss des Netzwerk-Carriers tendenziell effizienterer Bau
Endergebnis: Stark institutionalisierte Kooperationsform		

Tab. 3: Ausbau der Infrastruktur - Gesamtübersicht der Organisationsentscheidung

3.2.3 Bodendienste

Neben der Infrastruktur, die in Nutzung und Ausbau unterteilt wurde, wurden Bodendienste als eine weitere Schnittstelle und somit als ein potenzielles Kooperations- bzw. Integrationsfeld identifiziert.

Die Passagierabfertigung ist weitestgehend liberalisiert und bietet der Fluggesellschaft bezüglich des Anbieters mehrere Wahlmöglichkeiten.⁹⁴ Die Leistungen, wie etwa Ticketing, Check-In-Service usw., weisen einen hohen Standardisierungsgrad auf und ihr Differenzierungspotenzial gegenüber anderen Airlines ist eingeschränkt.⁹⁵ Jedoch kann der direkte Kontakt mit dem Kunden während der Passagierabfertigung als strategisch bedeutsam bezeichnet werden.⁹⁶ Es ist zu vermuten, dass gerade aus diesem Grund viele Airlines bei der Passagierabfertigung die Hierar-

⁹⁴ Vgl. Weimann (1998), S. 183.

⁹⁵ Vgl. Fuhr (Interview). Danach erreichen die Airlines bei der Passagierabfertigung eine ähnlich hohe Qualität.

⁹⁶ Vgl. Fuhr (Interview).

chielösung gewählt haben.⁹⁷ In dieser Arbeit wird jedoch eine andere Organisationsentscheidung für sinnvoll befunden. Es wird davon ausgegangen, dass eine ausgeprägte Kundenorientierung und ein entsprechendes Qualifizierungsniveau des Personals durch einen sich spezialisierenden Bodendienstleister oder durch den Flughafenbetreiber selbst ebenso gut erreicht werden kann. Aus dieser Überlegung heraus erscheint es folgerichtig anzunehmen, dass das „Airline-Erlebnis“ während der Passagierabfertigung dem Kunden auch durch Drittanbieter oder durch den Flughafenbetreiber auf einem ähnlichen Qualitätsniveau vermittelt werden kann.⁹⁸ Aufgrund der *fehlenden Differenzierungspotenziale* gegenüber der Konkurrenz und des *hohen Standardisierungsgrades* der Passagierabfertigung kann diese kostenminimal in einer marktnahen Kooperation abgewickelt werden. Der Flughafen fungiert dabei als ein möglicher Anbieter und tritt in Konkurrenz zu den übrigen Drittanbietern.⁹⁹ Für die Wahl des Anbieters würde bei einem vorgegebenen Qualitätsniveau in erster Linie der Preis ausschlaggebend sein.¹⁰⁰

Dabei darf man nicht außer Acht lassen, dass sich die *economies of scope* in Verbindung mit den luftseitigen Bodendiensten ergeben könnten, so dass die Produktion beider Dienste im Verbund durch einen Anbieter günstiger durchgeführt werden kann als durch mehrere. Bisherige Untersuchungen liefern ein Indiz dafür, dass *economies of scope* bei der Vergabeentscheidung der Bodendienste tatsächlich einen wichtigen Faktor darstellen.¹⁰¹ Vor der eigentlichen Organisationsentscheidung ist deshalb die Flugzeugabfertigung zu untersuchen.

Transaktionskosten

a) Spezifität

Bei der Flugzeugabfertigung ist aus Sicht des Netzwerk-Carriers von einer *mittleren Spezifität* auszugehen. Einerseits sind diese Leistungen

⁹⁷ Lufthansa macht die Passagierabfertigung in Gesamtdeutschland selbst. Vgl. Fuhr (Interview).

⁹⁸ Zum Beispiel bietet Fraport nach Kundenwunsch auch mit dem Check-In-System der Kunden zu arbeiten oder die Uniform der Airlines zu tragen. Vgl. Abel (Interview). Es ist kein Grund ersichtlich, warum andere Anbieter dies nicht ebenfalls tun könnten.

⁹⁹ Ca. die Hälfte der großen europäischen Flughäfen ist in diese Aktivitäten involviert. Vgl. Doganis (2002), S. 9.

¹⁰⁰ Abel (Interview) hält beim Netzwerk-Carrier eine Ausschreibung der Passagierabfertigung nicht für unrealistisch. Bei Lufthansa wird bereits überall dort, wo Passagierabfertigung nicht selbst erledigt wird, ausgeschrieben. Vgl. dazu Fuhr (Interview).

¹⁰¹ Vgl. Fuhr (2006), S. 14.

sehr arbeitsintensiv und erfordern kaum den Einsatz standortspezifischen Kapitals. Beispielsweise Spezialfahrzeuge, die nur zur Flugzeugabfertigung geeignet sind, könnten auch auf anderen Flughäfen eingesetzt werden.¹⁰² Andererseits haben die Netzwerk-Carrier zu ihrem Bodendiensteanbieter - und im Falle Deutschlands damit oft zum Flughafenbetreiber - eine langfristige Beziehung aufgebaut und ihre diesbezüglichen Prozesse bilateral aufeinander abgestimmt. Weiterhin ist z.B. in Frankfurt die bisher erreichte gute Qualität der Leistungen ein verbindendes, aber zunächst einmal partnerspezifisches Element.¹⁰³ Ein Wechsel des Anbieters ist zwar grundsätzlich möglich, jedoch sind mit ihm erhebliche Kosten, so etwa aufgrund des Such-, Prüf- und Auswahlverfahrens, neu abzustimmender Prozesse und eines etwaigen Qualitätsverlusts,¹⁰⁴ verbunden.

b) Strategische Bedeutung

Die strategische Bedeutung der Bodendienste auf dem wichtigsten Flughafen des Netzwerk-Carriers ist nicht zu unterschätzen. Zum einen liegt dies darin begründet, dass die Qualität der Bodendienste einen Einfluss auf die Pünktlichkeit einer Airline ausübt¹⁰⁵ (s. Abb. 10). Zum anderen stellen die Kosten für die Bodendienste einen bedeutenden Anteil an Gesamtkosten dar.¹⁰⁶ Eine Verbesserung, aber ebenso auch eine Verschlechterung in diesem Bereich wirkt sich somit unmittelbar auf die Wettbewerbsfähigkeit des Netzwerk-Carriers aus. Dementsprechend kann die *strategische Bedeutung* der Bodendienste auf dem Hub-Flughafen als *mittel bis hoch* eingestuft werden.¹⁰⁷

c) Unsicherheit

Die Flugzeugabfertigung auf einem Hub-Flughafen ist durch einen hohen Grad an Komplexität gekennzeichnet,¹⁰⁸ weshalb eine stetige Anpassung der Verträge notwendig sein kann. Aufgrund der festgestellten Spezifität der Bodendienste würden sich dem Flughafenbetreiber somit

¹⁰² Vgl. Wolf (2003), S 38.

¹⁰³ Vgl. Abel (Interview).

¹⁰⁴ Nach Fuhr (Interview) ist das Qualitätsrisiko bezüglich des Wechsels des Anbieters vordergründig.

¹⁰⁵ Vgl. Pompl (2002), S. 462.

¹⁰⁶ Bei Lufthansa lag im Jahr 2005 der Anteil der Abfertigungsgebühren (1 Mrd. €) am gesamten betrieblichen Aufwand etwa bei 5%. Vgl. dazu Lufthansa (2005b), S. 57f.

¹⁰⁷ Ein Indiz für die hohe strategische Relevanz liefert auch Doganis (2006), S. 287. Danach werden Bodendienste deshalb nicht ausgelagert, weil viele Airlines ihr „Schicksal“ selbst kontrollieren wollen.

¹⁰⁸ Vgl. Fraport (2006c).

Spielräume für opportunistisches Verhalten eröffnen. Zwar könnte er aufgrund der Regulierung die Gebühren nicht ohne weiteres erhöhen, aber er hätte ebenso wenig Anreiz effizienter zu werden und in etwa die Frage der Belegschaftsreduktion konsequent anzugehen. Eine glaubhafte Drohung den Anbieter wechseln zu können,¹⁰⁹ kann diese Gefahr reduzieren und den Flughafenbetreiber zur Steigerung der Effizienz bewegen. Es erscheint darüber hinaus plausibel anzunehmen, dass auch die angesprochenen Wechselkosten und die Qualitätsunsicherheit im Laufe der Jahre deutlich sinken werden, wenn weitere Anbieter das notwendige Know-how und die Reputation erworben haben und in einem noch stärkeren Wettbewerb zum etablierten Flughafenanbieter stehen werden.¹¹⁰ Der Netzwerk-Carrier kann folglich in diesem Bereich – noch stärker in Zukunft – ein gewisses Drohpotential aufbauen, so dass von einer *geringen bis mittleren Unsicherheit* auszugehen ist.¹¹¹

Opportunitäts- und Produktionskosten

Da bezüglich der Machtüberlegungen, des Zugangs zu Know-how¹¹² oder anderer Nutzenaspekte keine Unterschiede zwischen den zur Verfügung stehenden Organisationsformen ersichtlich sind, spielen Opportunitätskosten bei der Entscheidung keine Rolle.

Große Bedeutung kommt jedoch den Produktionskosten zu. Einerseits ist davon auszugehen, dass ein sich auf die Bodendienste spezialisierender Anbieter Größenvorteile erzielen kann und deshalb geringere Produktionskosten verursachen würde. Zudem ist der Effizienzdruck durch Wettbewerb bei einem Spezialisten deutlich höher als bei einem integrierten Tochterunternehmen. Andererseits ist es für die Kostenreduktion, aber auch für die Qualitätssteigerung notwendig, die komplexen Prozesse der Bodendienste aufeinander abzustimmen und zu optimieren, wozu es aber nur in einer eng zusammenarbeitenden Partnerschaft kommen kann.¹¹³ Die Verbindung beider genannter Elemente schafft nur eine Kooperation, die je nach dem, welches Argument eine stärkere Re-

¹⁰⁹ Abel (Interview) hält ein Modell der stufenweisen Übernahme am Frankfurter Flughafen durch den Konkurrenzanbieter Acciona für denkbar.

¹¹⁰ Zumal im weiteren Liberalisierungsschritt erwartet wird, dass die Flughafenbetreiber sich ebenfalls, um die Flugzeugabfertigung auf eigenem Flughafen bewerben müssen. Vgl. dazu Remmert (2006).

¹¹¹ Ein Indiz dafür ist, dass bei der Vertragsverlängerung zwischen Lufthansa und Fraport im Jahre 2005 Lufthansa ein hohes Maß an Einsparungen durchsetzen konnte. Vgl. dazu Die Welt (2005).

¹¹² Es besteht die Möglichkeit der Akquisition. Hierarchie ist nicht unbedingt mit Eigenfertigung gleichzusetzen, weshalb Know-how „eingekauft“ werden kann.

¹¹³ Vgl. Abel (Interview), Fuhr (Interview).

levanz einnimmt, aus Sicht der Produktionskosten markt- oder hierarchienäher auszugestalten ist.

Ableitung der Organisationsentscheidung

Zusammenfassend kann gefolgert werden, dass sowohl aus der Sicht der Transaktions- als auch der Produktionskosten die luftseitigen Bodendienste tendenziell in eine Kooperationsform mittelstarker Institutionalisierung einzubinden sind (s. Tab. 4). Dabei ist darauf hinzuweisen, dass dieses Ergebnis lediglich eine grobe Richtung vorgeben kann. Für konkrete Fälle kann die Gewichtung der aufgeführten Faktoren und somit das Gesamtergebnis durchaus unterschiedlich ausfallen.

Im Falle ausgeprägter economies of scope, die sich durch die Verbundproduktion beider Dienste ergeben, kann es aus Sicht des Netzwerk-Carriers vorteilhaft sein, sowohl die Passagier- als auch die Flugzeugabfertigung an einen Anbieter zu vergeben. Da die Flugzeugabfertigung gegenüber der Passagierabfertigung eine höhere Bindung an den Transaktionspartner verlangt, ist diese für die „Verbundentscheidung“ maßgebend. Es ist jedoch von jedem Netzwerk-Carrier im Einzelfall zu prüfen, ob und wie stark sich Verbundvorteile ergeben und somit eine Vergabe an einen oder mehrere Anbieter vorteilhaft ist.

Offen ist demgegenüber noch die Frage, ob der Netzwerk-Carrier eine Kooperation mit der Flughafengesellschaft oder mit einem unabhängigen Drittanbieter eingehen soll. Im Falle eines Hub-Flughafens wurden die möglichen Vor- und Nachteile bereits erläutert. Es gilt also abzuwägen, ab wann die nachteilige „Trägheit“ des Flughafens bezüglich der Kosteneffizienz die bestehenden Vorteile und die enormen Wechselkosten überwiegt und somit ein Wechsel des Kooperationspartners vorteilhaft wäre. Die Abschätzung des Ergebnisses kann nur im Einzelfall und in Verbindung mit einer expliziten Analyse des Bodendienstmarktes erfolgen, die den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde.

Kosten-kategorien	Ergebnis der Untersuchung	Begründung
Transaktionskosten		
Spezifität	Mittel	Hohe Arbeitsintensität, kaum spezifisches Kapital notwendig, mehrere Anbieter auf dem Markt. Aber: Prozesse auf den bisherigen Anbieter abgestimmt, evtl. erreichte Qualität partnerspezifisch
Strategische Bedeutung	Mittel bis Hoch	Einfluss auf Pünktlichkeit und somit Qualität und Kosten. Wichtige Kostenposition einer Airline.
Unsicherheit	Gering bis Mittel	Geringer Anreiz zur Effizienz. Aber: Disziplinierung durch Wechseldrohung. Evtl. eingespielte (Vertrauens-) Beziehung
Zwischenergebnis: Mittelstark institutionalisierte Kooperation		
Opportunitätskosten	Keine organisations-spezifischen Unterschiede	z.B. Zugang zu Know-how kann selbst im Falle einer Hierarchielösung (durch Akquisition) erworben werden.
Produktionskosten	Vorteile für Kooperation	Verbindung zwischen Größenvorteilen, Effizienzanzreizen durch Wettbewerb und der Möglichkeit der stetigen Abstimmung und Optimierung der Prozesse.
Endergebnis: Mittelstark institutionalisierte Kooperation		

Tab. 4: Bodendienste - Gesamtübersicht der Organisationsentscheidung

4 Schlussbetrachtung und Ausblick

Der Luftverkehr unterlag in den letzten Jahren und Jahrzehnten umfangreichen Veränderungen. Mit einer Privatisierungs-, Deregulierungs- und Liberalisierungswelle hat sich die Wettbewerbsintensität und damit der Effizienzdruck stark erhöht. In diesem harten Marktumfeld ist es aus der Sicht der Airlines unabdingbar, sich richtig zu positionieren und Wertschöpfungsprozesse zu optimieren. Aus dieser Perspektive heraus wurde aus der Sicht der Fluggesellschaften der Flughafenbereich als eine oder sogar die entscheidende Wertschöpfungsstufe hinsichtlich ihrer optimalen Einbindung in die Unternehmensorganisation analysiert. Dabei galt es grundsätzlich zu untersuchen, inwieweit sich Kooperations- oder gar Integrationsmöglichkeiten ergeben und wo diese strategisch auch tatsächlich vorteilhaft sind. Als Anwendungsfall wurde die Verbindung zwischen einem Netzwerk-Carrier und einem Hub-Flughafen gewählt.

Die durchgeführte Analyse hat ergeben, dass sich für den Netzwerk-Carrier sowohl bei der Nutzung als auch beim Ausbau – vor allem der Terminalinfrastruktur – eine stark institutionalisierte Kooperation mit dem Hub-Flughafen anzustreben empfiehlt. Während bei der Nutzung aus strategischen Überlegungen auch die Integrationslösung in Frage käme, diese jedoch zumindest in Deutschland aufgrund der Regulierung und der Eigentumsverhältnisse der Flughäfen nicht ohne Weiteres realisierbar ist, ist beim Ausbau der Terminalinfrastruktur die Kooperations- oder Integrationslösung überlegen. Ausschlaggebend sind dafür in erster Linie Einsparungen bei Finanzierungs- und Risikokosten. Beim Ausbau der Start- und Landebahnen sollten sich die Aktivitäten des Netzwerk-Carriers auf den eigentlichen Beschluss und danach lediglich auf Überwachung und Vorantreibung des Ausbauprozesses konzentrieren.

Die Bodendienste wurden in land- und luftseitige unterteilt. Während bei den landseitigen Bodendiensten eine marktnahe Kooperation vorzuziehen ist, ist bei den luftseitigen Bodendiensten eine mittelstark institutionalisierte Kooperationsform vorteilhaft. Der Hauptgrund liegt in der höheren Spezifität und der strategischen Bedeutung der Flugzeugabfertigung, die einen starken Einfluss auf die Pünktlichkeit einer Airline hat. Der Effizienzdruck des Marktes sollte jedoch auch ausgenutzt werden. Dabei ist zu beachten, dass es für den Netzwerk-Carrier aufgrund möglicher Verbundvorteile vorteilhaft sein kann, sowohl Passagier- als auch Flugzeugabfertigung an einen einzelnen Anbieter zu vergeben. Dies gilt es jedoch im Einzelfall zu prüfen, weshalb keine allgemeingültige Empfehlung gegeben werden kann.

Die durchgeführte Analyse wurde aus der Sicht der Fluggesellschaften durchgeführt. Es liegt deshalb nahe in einem nächsten Schritt die Perspektive der Flughäfen zu untersuchen. Da bei der Bildung einer Kooperation Interessen beider Parteien zu berücksichtigen sind, handelt es sich bei den herausgearbeiteten Ergebnissen um die aus der Sicht der Fluggesellschaften anzustrebenden Strategien. In der Einbeziehung der Flughafenperspektive besteht also weiterer Forschungsbedarf. Weiterhin ist die Analyse um weitere Airline-Airport-Konstellationen zu ergänzen. Auch die Betrachtung des Frachttransports als zweites gemeinsames Produkt der Flughäfen und der Fluggesellschaften bedarf einer gesonderten Untersuchung.

Zum gewählten Analyserahmen ist zu sagen, dass dieser lediglich auf Plausibilitätsüberlegungen basiert und deshalb nur grobe Tendenzen und Muster in der Airline-Airport-Beziehung aufzeigen kann. Zur Unterstützung der Aussagekraft der erarbeitenden Ergebnisse sind deshalb

auch empirische Untersuchungen unbedingt notwendig. Ferner erfordern die Konkretisierung der empfohlenen Kooperationsform, die in der vorliegenden Arbeit lediglich in ein grobes Intervall eingeordnet wurde, und die konkrete Ausgestaltung und Management der gewählten Kooperation weiteren Analyse- und Forschungsbedarf.

Es kann also festgestellt werden, dass die Beziehung zwischen den Flughäfen und Fluggesellschaften keineswegs vollständig untersucht wurde und um zahlreiche weitere Analysen ergänzt und erweitert werden kann und muss. Darüber hinaus gilt es die herausgearbeiteten Ergebnisse aufgrund der sich stets verändernden Rahmenbedingungen, so etwa aufgrund der weitergehenden Privatisierung und Liberalisierung des Luftverkehrs oder der Änderung des Regulierungsrahmens, zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen.

Literaturverzeichnis

- ADV (2005): ADV-Monatsstatistik, Dezember 2005, URL: http://www.adv-net.org/download/presse/lvs_2005_dezember.pdf [Stand: 12.05.2006].
- AIRLINE BUSINESS (2003): Airline Business: the voice of airline management, June 2003, Sutton, Surrey.
- BECKERS, T. ET AL. (2003): Privatisierung und Re-Regulierung der deutschen Flughäfen unter Berücksichtigung internationaler Erfahrungen, Arbeitspapier zum Vortrag auf den 19. Verkehrswissenschaftlichen Tagen am 22.09.2003 an der TU Dresden, URL: http://wip.tu-berlin.de/de/kontakt_mitarbeiter/tb/paper_vortraege_download/vwt_dd-tub_wip-flughaefen_regulierung_privatisierung-v214_sm+tb_17.09.2003.pdf [Stand: 10.05.2006].
- BOOZ ALLEN HAMILTON (2005): „Aero“-Dynamik im europäischen Flughafensektor: Neuausrichtung wegen veränderter Nachfrage und Kostendruck erforderlich, URL: http://www.boozallen.de/content/downloads/eu_airports.pdf [Stand: 10.05.2006].
- BORENSTEIN, S. (1991): The Dominant-Firm Advantage in Multiproduct Industries: Evidence form the U.S. Airlines, in: The Quarterly Journal of Economics, 106. Jg., S. 1237-1266.
- BOSTON CONSULTING GROUP (2004): Airports - Dawn of a New Era: Preparing for one of the industry 's biggest shake-ups, URL: <http://www.bcg.com/publications/files/BCGAirportsDawnNewEra.pdf> [Stand: 26.05.2006].
- BUTTON, K. (2004): Wings across Europe: Towards an efficient European air transport system, Aldershot.
- DIE WELT (2005): Lufthansa und Fraport über Einsparungen einig, Artikel erschienen am Do, 25. August 2005, URL: <http://www.welt.de/data/2005/08/25/764950.html?prx=1> [Stand: 24.05.2006].
- DOGANIS, R. (2002): The Airport Business, London u.a.O.
- DOGANIS, R. (2006): The Airline Business, London u.a.O.
- FRAPORT (2005): Geschäftsbericht, URL: http://geschaeftsbericht.fraport.de/reports/fraport-ar2005-270306-525/download/fraport_gb_2005_de.pdf?rdm=33169 [Stand: 12.05.2006].
- FRAPORT (2006a): Neue A380-Werft, Website der Fraport AG, URL: http://www.ausbau.fraport.de/cms/default/rubrik/5/5858.neue_a380werft.htm [Stand: 20.05.2006].

- FRAPORT (2006b): Rahmenvereinbarung, Website der Fraport AG, URL:
<http://www.airportcity-frankfurt.de/cms/default/rubrik/12/12883.rahmenvereinbarung.htm>
 [Stand: 20.05.2006].
- FRAPORT (2006c): Rampenservices: Präzision bei der Flugzeugabfertigung, Website der Fraport AG, URL:
http://www.fraport.de/cms/produkte_services/rubrik/2/2603.rampenservices.htm [Stand: 20.05.2006].
- FUHR, J. (2006): Governance of Services - Empirical Evidence on Contracting Practices in the Ground Handling Market, Working Paper, presented at the European School of New Institutional Economics (ESNIE), Car-gèse, France, May 2006, URL: http://wip.tu-berlin.de/de/kontakt_mitarbeiter/jf/download/Fuhr_Governance%20of%20Service%20Transactions_ESNIE_21042006.pdf [Stand: 04.06.2006].
- FUHR, J. /BECKERS, T. (2006): Vertical Governance between Airlines and Airports - A Transaction Cost Analysis, CNI-Working Paper No. 2006-04, URL: http://www.cni.tu-berlin.de/fileadmin/documents/cni-de/working_paper/ fuhr_beckers_2006-Vertical%20Governance%20Airlines%20and%20Airports---cni_wp_no_2006-04.pdf [Stand: 07.06.2006].
- GRAHAM, A. (2002): Managing Airports, Oxford u.a.O.
- HARTWIG, K.-H. (2003): Regulierungsbedingte Überkapazitäten und die Krise des Luftverkehrs, in: Verkehrsmärkte im Spannungsfeld zwischen Reformdruck und Interessenpolitik: Luftverkehr und Metrorapid: Themenschwerpunkte der Studienkreistagung 2003, K.-H. Hartwig (Hrsg.), Göttingen.
- HERBST, C (2002): Interorganisationales Schnittstellenmanagement, Frankfurt am Main u.a.O.
- KLINGENBERG, C. / KLINGELHÖFER, S. (2004): Private Infrastructure Financing: The Case of Terminal Two at Munich Airport, in: Hirschhausen, C. / Beckers, T. / Mitusch, K. (Hrsg): Trends in Infrastructure Regulation and Financing: International Experience and Case Studies from Germany, Cheltenham u.a.O., S. 105-121.
- KUCHINKE, B.A. / SICKMANN, J. (2005): The joint venture terminal 2 at Munich Airport and the consequences: A competition economic analysis, Paper presented on the 4th Conference on Applied Infrastructure Research, Berlin, 8th of October 2005, URL: http://wip.tu-berlin.de/workshop/2005/papers/kuchinke_sickmann_The_Joint_Venture_Terminal_2_at_Munich_Airport.pdf [Stand: 20.05.2006].

- KUMMER, S. / SCHNELL, M. (2001): Strategien und Markteintrittsbarrieren in europäischen Luftverkehrsmärkten: Theorie und neue empirische Befunde, Schriftenreihe der Deutschen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft e.V., Reihe D, Nr. 70, Bergisch Gladbach.
- LANGNER, S. (1996): The Allocation of Slots in the Airline industry: A Transaction Cost Economics Analysis, Karlsruhe Papers in Economic Policy Research, Band 3, Baden-Baden.
- LUFTHANSA (2004): Terminal 2, URL: http://www.munich-airport.de/Mediapool/Content/Download/pubs/DE/Terminal_2_.pdf [Stand: 12.05.2006].
- LUFTHANSA (2005a): Lufthansa-Politikbrief, URL: http://konzern.lufthansa.com/de/downloads/presse/politikbrief/01_2005/LH_Politikbrief_01_2005.pdf [Stand: 10.05.2006].
- LUFTHANSA (2005b): Geschäftsbericht, URL: http://www.lufthansa-financials.de/lhir/pdf/de/DLH-GB_2005d.pdf [Stand: 25.05.2006].
- MAURER, P. (2003): Luftverkehrsmanagement: Basiswissen, 3., überarb. und erw. Aufl., München u.a.O.
- NIEMEIER, H.-M. (2004): Capacity Utilization, Investment and Regulatory Reform of German Airports, in: Forsyth, P., Gillen, D., Knorr, A., Mayer, W., Niemeier, H-M., Starkie, D., (Hrsg.): The Economic Regulation of Airports, German Aviation Research Society Series, Aldershot, Ashgate, S. 163-192.
- PICOT, A./DIETL, H. (1990): Transaktionskostentheorie, in: WiSt, 19. Jg., S. 178-184.
- PICOT, A. (1991a): Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe, in: Zfbf, 43. Jg., S. 336-357.
- PICOT, A. (1991b): Ökonomische Theorien der Organisation - Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotential, in: Ordelheide, D. / Rudolph, B. / Büsselmann, E. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie, Stuttgart, 1991, S.143-170.
- PICOT, A. / HARDT, P. (1998): Make-or-buy-Entscheidungen, in: Handbuch Dienstleistungsmarketing, Meyer, A. (Hrsg.), Bd. 1, Stuttgart 1998, S. 625-646.
- PICOT, A. / REICHWALD, R / WIGAND, R.T. (2001): Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management ; Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter, 4. Aufl., Wiesbaden.
- PICOT, A./DIETL, H./FRANCK, E. (2002): Organisation: Eine Ökonomische Perspektive, 3. Aufl., Stuttgart.
- POMPL, W. (2002): Luftverkehr: Eine ökonomische und politische Einführung, 4. Aufl., Berlin u.a.O.

- RATSVERORDNUNG (EWG) 95/93: über gemeinsame Regeln für die Zuweisung von Zeitnischen auf Flughäfen in der Gemeinschaft, 18. Januar 1993, URL: http://europa.eu.int/eur-lex/de/consleg/pdf/1993/de_1993R0095_do_001.pdf [Stand: 10.05.2006].
- REMMERT, J. (2006): Flughafen Frankfurt: Beim Ausbau denkt er wie der Vorstand, in: FAZ vom 17. Februar 2006, URL: <http://www.faz.net/s/RubBEFA4EA6A59441D98AC2EC17C392932A/Doc~EC4D4ACB4D8694BBB9D190E0582793012~ATpl~Ecomm on~Scontent.html> [Stand: 25.05.2006].
- TANEJA, N.K. (2003): Airline survival kit: Breaking out of the zero profit game, Burlington.
- SAUTER, F. (1985): Transaktionskostentheorie der Organisation, Mannheim.
- STANOVSKY, R. K. (2003): Deregulierung im europäischen Luftverkehr: Notwendigkeiten, Möglichkeiten und Grenzen ; eine empirische und wettbewerbstheoretische Analyse im Hinblick auf die Liberalisierung, Bayreuth.
- STMWIVT BAYERN (2004): Der Flughafen München und sein Umland: Ergebnisse eines Dialogprozesses für ein Leitkonzept Flughafenumland, Kurzfassung, eine Veröffentlichung auf Initiative des Flughafen-Forums, URL: http://www.stmwivt.bayern.de/pdf/verkehr/Flughafengutachten_Kurzfassung.pdf [Stand: 23.05.2006].
- SUNTUM, U. VAN (1986): Verkehrspolitik, München.
- SYDOW, J. (1992): Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation, Wiesbaden.
- THEURL, T./SCHWEINSBERG, A. (2004): Neue kooperative Ökonomie: Moderne genossenschaftliche Governancestrukturen, Tübingen.
- WEIMANN, L. C. (1998): Markteintrittsbarrieren im europäischen Luftverkehr: Konsequenzen für die Anwendbarkeit der Theorie der Contestable Markets, Hamburg, zugl. Diss. Gießen 1998.
- WIEZOREK, B. (1998): Strategien europäischer Fluggesellschaften in einem liberalisierten Weltluftverkehr, Dortmund.
- WILLIAMSON, O.E. (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Tübingen.
- WILLIAMSON, O.E. (1998): Transaction Cost Economics: How it Works; Where it is Headed, in: De Economist, 146. Jg., S. 23-58.
- WINDLE, R.J. (1991): The World's Airlines: A Cost and Productivity Comparison, in Journal of Transport Economics and Policy, 25, S. 31-49.
- WOLF, H. (2003): Privatisierung im Flughafensektor: Eine ordnungspolitische Analyse, Berlin u.a.O.

Anhang

Gesprächsprotokolle der Experteninterviews

Gesprächsprotokoll 1

Telefonisches Interview vom 26.05.2006 mit Johannes Fuhr. Herr Fuhr war bis Dezember 2005 als Manager im Bereich Commercial Airport Relations bei der Deutschen Lufthansa AG beschäftigt.

Nutzung der Infrastruktur

Verfasser: Wie würden Sie generell die Beziehung der Lufthansa zu Fraport beschreiben?

Herr Fuhr: Als Systempartnerschaft in einer bilateralen Abhängigkeit. Man kann sagen eine Art „Schicksalsgemeinschaft“.

Welche sind aus Ihrer Sicht die entscheidenden Faktoren, die den Netzwerk-Carrier an seinen Hub-Flughafen binden?

Als Hauptpunkt würde ich die Investitionen in den Netzaufbau nennen. Hub-Entwicklung erfordert Investitionen in Netzplanung, Prozessabstimmung und Humankapital. Dazu sind aber auch die Slots zu zählen. Weiterhin sind ortspezifische Investitionen, in etwa in Bau von Wartungshallen, zu nennen.

In einer Kooperationsbeziehung nimmt die Verhaltensunsicherheit des Transaktionspartners und hier des Flughafenbetreibers einen hohen Stellenwert ein. Die Verhaltensunsicherheit kann z.B. bei einem erneuten „Kräftemessen“, in etwa bei Neuverhandlungen, zum Tragen kommen. Bei welchen Gelegenheiten kann es aus Ihrer Sicht zu einem „Kräftemessen“ zwischen dem Netzwerk-Carrier und dem Hub-Flughafen kommen, bei dem opportunistisches Verhalten möglich wird?

Es gibt ja keine Verträge im eigentlichen Sinne, die vorab verhandelt werden. Dem Flughafen wird ein Recht eingeräumt, kostendeckende Preise zu nehmen. Opportunistisches Verhalten ist über Gebühren auf direktem Wege nicht möglich. Die Opportunismusgefahr sehe ich eher zwischen dem Flughafen und dem Regulierer und somit mittelbar für die

Airline. Um höhere Gebühren durchzusetzen, kann der Flughafen seine Informationsvorteile bezüglich seiner Kostenstrukturen ausnutzen.

Kann der Netzwerk-Carrier im Falle eines solchen „Kräftemessens“ überhaupt etwas entgegensetzen?

Kurzfristig kann der Netzwerk-Carrier nur wenig entgegensetzen. Mittelfristig kann eine Drohung, das Wachstum auf andere Flughäfen zu verlagern, aufgebaut werden. Wie glaubhaft das ist, bleibt aber eine andere Frage.

Wenn der Netzwerk-Carrier mehr Einfluss auf den Flughafen hätte oder diesen gar vollkommen eigenständig betreiben könnte, würde er Ihrer Meinung nach etwas anderes machen?

Klar. Dies liegt in der Natur der Sache. Man würde den Flughafen nach eigenen Interessen gestalten. Die Produktionskosten könnten z.B. durch effizientere Investitionsentscheidungen gesenkt werden.

Sehen Sie im Falle einer hypothetischen Fusion eines Netzwerk-Carriers mit einem Hub-Flughafen Synergiepotenziale oder andere Vorteile?

Die Synergiepotenziale sehe ich als begrenzt an.

Welche Vorteile bzw. Motive außer der Kostenreduktion würden aus Ihrer Sicht für eine Kooperation oder gar eine Integration sprechen?

Eine feinere Abstimmung der Systeme ist möglich, die sich sowohl effizienz- als auch qualitätssteigernd auswirken kann. So können z.B. die Prozesse im Terminal besser auf den Kunden abgestimmt werden, und somit auch ein besserer Service angeboten werden.

Ausbau der Infrastruktur

Bei dem Ausbau der Infrastruktur habe ich vor dem Hintergrund des gemeinsamen Projekts in München den Schwerpunkt auf die Terminals gelegt. Gibt es aus Ihrer Sicht Kooperations- bzw. Integrationsmöglichkeiten auch bei den Start- und Landebahnen, und wenn ja welche?

In erster Linie sehe ich die Potenziale bei den Terminals, da in diesem Bereich mehr spezifisch investiert wird.

Eine Frage zu dem Aspekt der Finanzierung eines solchen Projekts. Ist es aus Ihrer Sicht finanzierungstechnisch indifferent, ob eine Fluggesellschaft das Terminal selbst baut und dafür Investitionskosten trägt oder das Terminal den Flughafen bauen lässt und dafür Miete bei der Nutzung des Terminals bezahlt? Welche Faktoren sind dabei noch zusätzlich zu berücksichtigen?

Zunächst einmal gibt es da keinen Unterschied, da der Flughafen die Investitionskosten auf die Fluggesellschaften übertragen kann. Bei der Kapitalbeschaffung könnten sich Kapitalkostenvorteile ergeben, da der Flughafen, als Unternehmen der öffentlichen Hand, AAA geratet ist.

Die Prognosen für den Flughafen München besagen, dass im Jahre 2015 die Terminalkapazitäten voll ausgelastet sein werden. Dann wären nach dem Bau der dritten Start- und Landebahn nicht mehr die Slots, sondern die Terminalkapazitäten knapp. Befürchten Sie nicht, dass dann die Regulierungsbehörde wegen der Exklusivrechte der Lufthansa aktiv wird?

Dies würde ich eher als hypothetisch ansehen, da der Flughafen im Falle der Knappheit von Terminalkapazitäten ein zusätzliches Terminal bauen könnte. Zurzeit stellt sich die Frage ohnehin nicht, da das Terminal 1 in München nur mit 30% ausgelastet ist.

Bodendienste

Passagierabfertigung

Können sich die Airlines Ihrer Meinung durch die Passagierabfertigung von der Konkurrenz abgrenzen, und wenn ja wodurch?

Bei der Passagierabfertigung haben die größten Fluggesellschaften die Make-Variante gewählt. So macht Lufthansa in Gesamtdeutschland die Passagierabfertigung selbst. Bezüglich der Qualität gibt es keine großen Unterschiede. Da sind alle auf einem recht hohen Niveau. Nichtsdestotrotz würde ich die Passagierabfertigung für strategisch bedeutsam erachten, da es in diesem Bereich zu einem direkten Kontakt des Kunden mit der Airline kommt.

Würden Sie es als realistisch ansehen, diese Art von Leistung mit gewünschter Qualität auszusprechen?

Dies wird bereits praktiziert. Es kommt darauf an, welche strategische Option man gewählt hat. Wenn wir es nicht selber machen, dann wird es ausgeschrieben.

Flugzeugabfertigung

Wie stark sind Sie Ihrer Meinung nach an die Abfertigung durch den Flughafenanbieter gebunden? Welche Faktoren waren für die erneute Zusammenarbeit ihrer Meinung ausschlaggebend?

Die ganzen Verhandlungen sind äußerst komplex. Letztendlich sind Preis und Qualität entscheidend.

Welche Risiken wären für die Airlines damit verbunden, falls ein anderer Anbieter den Zuschlag bekäme?

In erster Linie das Qualitätsrisiko.

Ist Ihrer Meinung nach durch die hohe Komplexität der Abläufe die optimale Qualität und Kosteneffizienz der luftseitigen Bodendienste nur in einer langjährigen Partnerschaft möglich oder auch relativ kurzfristig erreichbar?

Dies ist von der Größe des Flughafens abhängig. Auf einem großen Hub ist die optimale Qualität nur durch langjährige Abstimmung erreichbar. Auf einem kleinen Flughafen kann dies auch kurzfristig erreicht werden.

Wie würden Sie allgemein die zukünftige Entwicklung in der Beziehung des Netzwerk-Carriers mit dem Hub-Flughafen einschätzen?

Zukünftig erwarte ich eine stärkere Integration der Flughafenleistungen.

Vielen Dank für das Gespräch.

Gesprächsprotokoll 2

Telefonisches Interview vom 29.05.2006 mit Esther Abel, Projektleiterin bei Fraport AG im Bereich Infrastruktur Bodenverkehrsdienste.

Verfasser: Zuerst würde ich gerne über die Passagierabfertigung sprechen. Nach der Liberalisierung der Bodendienste können Bodendienstleitungen auch an Drittanbieter vergeben werden. Was unterscheidet Ihrer Meinung nach Fraport von anderen Anbietern?

Frau Abel: Bei der Passagierabfertigung gehen wir besonders stark auf die Kundenanforderungen ein. Zum Beispiel arbeiten wir nach Wunsch auch mit dem Check-In-System der Kunden oder tragen die Uniform der Airlines. Hinzu kommt, dass wir ein erfahrenes und qualifiziertes Personal bieten, das in diesem Bereich sehr wichtig ist. Die Qualität ist also das, was uns von anderen Anbietern differenziert. Andere arbeiten oft mit preiswertem Personal und sind deshalb nicht in der Lage die gleiche Qualität anzubieten.

Würden Sie es als realistisch ansehen, wenn der Netzwerk-Carrier zukünftig die Passagierabfertigung ausschreiben würde?

Es ist nicht völlig unrealistisch. Die Passagierabfertigung der Lufthansa hat natürlich eine enorme Größenordnung, ca. 75-80% des gesamten Marktvolumens. Für uns oder für einen anderen Anbieter wäre es schwierig dies alles abzudecken. Aber für völlig unrealistisch halte ich es nicht.

Kommen wir nun zur Flugzeugabfertigung. Welche Faktoren waren für die erneute Zusammenarbeit zwischen Fraport und Lufthansa ihrer Meinung nach ausschlaggebend?

Der Preis spielte eine große Rolle. Dieser wurde sehr lang und intensiv verhandelt. Zum anderen natürlich die Qualität und die jahrelange Zusammenarbeit. Für Lufthansa wäre es ein großes Risiko in diesem Bereich den Anbieter zu wechseln.

Zukünftig sollen sich auch die Flughafenbetreiber um die Erbringung der Bodendienste auf eigenem Flughafen bewerben. Halten Sie die anderen Anbieter für stark und groß genug, so dass ein „richtiger“ Wettbewerb entstehen kann?

Momentan gibt es nur die Acciona als einen weiteren Anbieter. Sie haben auf diesem Gebiet bereits eine jahrelange Erfahrung gesammelt und auch schon eine gewisse Größenordnung erreicht. Ich würde es nicht für realistisch halten, dass Acciona von heute auf morgen die komplette Lufthansaflotte abfertigt. Aber ein Modell der stufenweisen Übernahme ist durchaus denkbar.

Ist der Wettbewerb auf diese beiden Anbieter reduziert oder werden zukünftig noch weitere Anbieter mitmischen?

Es kommt wohl noch ein dritter Anbieter hinzu. Da läuft momentan eine Ausschreibung. Es wird also eine weitere Marktöffnung geben. Dadurch wird der Wettbewerb noch härter.

Welche Risiken wären für die Lufthansa damit verbunden, falls sie den Anbieter wechseln würde? Was unterscheidet Fraport also von anderen Anbietern?

Wir bieten eine besonders gute Qualität, ein qualifiziertes und erfahrenes Personal. Dies liegt vor allem daran, dass wir kaum Fluktuation haben und die meisten unserer Mitarbeiter bei uns jahrelang beschäftigt sind. Das wäre bei einem neuen Anbieter nicht der Fall, der sich erst einen neuen Personalstamm aufbauen muss. Es würde mit Sicherheit eine ziemlich lange Zeit dauern, bis der neue Anbieter die Abfertigung in Griff hätte. Es müssten ja zusätzlich mehrere Tausende Mitarbeiter eingestellt und qualifiziert werden. Darüber hinaus gibt es Schnittstellenprobleme zwischen Infrastruktur und dem Flugzeugabfertigungsbereich, deren Lösung aus einer Hand einfacher wäre. Bei einem neuen Anbieter könnte die Qualität darunter leiden, was sich z.B. dadurch äußern könnte, dass mehr Gepäckstücke in Frankfurt zurückbleiben würden.

Ist Ihrer Meinung nach durch die hohe Komplexität der Abläufe die optimale Qualität und Kosteneffizienz der luftseitigen Bodendienste nur in einer langjährigen Partnerschaft möglich?

Auf jeden Fall.

Wie würden Sie allgemein die zukünftige Entwicklung in der Beziehung Fraport-Lufthansa im Bezug auf die Bodendienste einschätzen?

Aus der Sicht der Lufthansa wird es wahrscheinlich Bestrebungen geben, stärker an den Entscheidungsprozessen beteiligt zu sein, um die Abläufe stärker kontrollieren und womöglich auch preiswerter gestalten zu können.

Vielen Dank für das Gespräch.

**Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster**

- Nr. 1 *Holger Bonus*
Wirtschaftliches Interesse und Ideologie im Umweltschutz
August 1984
- Nr. 2 *Holger Bonus*
Waldkrise - Krise der Ökonomie?
September 1984
- Nr. 3 *Wilhelm Jäger*
Genossenschaftsdemokratie und Prüfungsverband -
Zur Frage der Funktion und Unabhängigkeit der
Geschäftsführerprüfung
Oktober 1984
- Nr. 4 *Wilhelm Jäger*
Genossenschaft und Ordnungspolitik
Februar 1985
- Nr. 5 *Heinz Grosseckler*
Ökonomische Analyse der interkommunalen Kooperation
März 1985
- Nr. 6 *Holger Bonus*
Die Genossenschaft als Unternehmungstyp
August 1985
- Nr. 7 *Hermann Ribhegge*
Genossenschaftsgesinnung in entscheidungslogischer
Perspektive
Februar 1986
- Nr. 8 *Joachim Wiemeyer*
Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete
Unternehmen - Instrumente der Arbeitsbeschaffung?
September 1986
- Nr. 9 *Hermann Ribhegge*
Contestable markets, Genossenschaften und
Transaktionskosten
März 1987
- Nr. 10 *Richard Böger*
Die Niederländischen Rabobanken -
Eine vergleichende Analyse -
August 1987

- Nr. 11 *Richard Böger / Helmut Pehle*
Überlegungen für eine mitgliederorientierte Unternehmensstrategie in Kreditgenossenschaften
Juni 1988
- Nr. 12 *Reimut Jochimsen*
Eine Europäische Wirtschafts- und Währungsunion - Chancen und Risiken
August 1994
- Nr. 13 *Hubert Scharlau*
Betriebswirtschaftliche und steuerliche Überlegungen und Perspektiven zur Unternehmensgliederung in Wohnungsbaugenossenschaften
April 1996
- Nr. 14 *Holger Bonus / Andrea Maria Wessels*
Genossenschaften und Franchising
Februar 1998
- Nr. 15 *Michael Hammerschmidt / Carsten Hellinger*
Mitgliedschaft als Instrument der Kundenbindung in Genossenschaftsbanken
Oktober 1998
- Nr. 16 *Holger Bonus / Rolf Greve / Thorn Kring / Dirk Polster*
Der genossenschaftliche Finanzverbund als Strategisches Netzwerk - Neue Wege der Kleinheit
Oktober 1999
- Nr. 17 *Michael Hammerschmidt*
Mitgliedschaft als ein Alleinstellungsmerkmal für Kreditgenossenschaften - Empirische Ergebnisse und Handlungsvorschläge
April 2000
- Nr. 18 *Claire Binisti-Jahndorf*
Genossenschaftliche Zusammenarbeit auf europäischer Ebene
August 2000
- Nr. 19 *Olaf Lüke*
Schutz der Umwelt - Ein neues Betätigungsfeld für Genossenschaften?
September 2000
- Nr. 20 *Astrid Höckels*
Möglichkeiten der Absicherung von Humankapitalinvestitionen zur Vermeidung unerwünschter Mitarbeiterfluktuation
November 2000
- Nr. 21 *José Miguel Simian*
Wohnungsgenossenschaften in Chile - Vorbild für eine Politik der Wohneigentumsbildung in Deutschland?
Mai 2001

- Nr. 22 *Rolf Greve / Nadja Lämmer*
 Quo vadis Genossenschaftsgesetz? -
 Ein Überblick über aktuelle Diskussionsvorschläge
Christian Lucas
 Von den Niederlanden lernen? - Ein Beitrag zur Diskussion um
 die Reform des deutschen Genossenschaftsrechts
 Mai 2001
- Nr. 23 *Dirk Polster (unter Mitarbeit von Lars Testorf)*
 Verbundexterne Zusammenarbeit von
 Genossenschaftsbanken - Möglichkeiten, Grenzen, Alternativen
 November 2001
- Nr. 24 *Thorn Kring*
 Neue Strategien - neue Managementmethoden
 Eine empirische Analyse zum Strategischen Management von
 Genossenschaftsbanken in Deutschland
 Februar 2002
- Nr. 25 *Anne Kretschmer*
 Maßnahmen zur Kontrolle von Korruption -
 eine modelltheoretische Untersuchung
 Juni 2002
- Nr. 26 *Andrea Neugebauer*
 Divergierende Fallentscheidungen von Wettbewerbsbehörden -
 Institutionelle Hintergründe
 September 2002
- Nr. 27 *Theresia Theurl / Thorn Kring*
 Governance Strukturen im genossenschaftlichen Finanzver-
 bund: Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung
 Oktober 2002
- Nr. 28 *Cristian Rotter*
 Risikomanagement und Risikocontrolling in Wohnungsgenos-
 senschaften
 November 2002
- Nr. 29 *Rolf Greve*
 The German cooperative banking group as a strategic network:
 function and performance
 November 2002
- Nr. 30 *Florian Deising / Angela Kock / Kerstin Liehr-
 Gobbers / Barbara Schmolzmüller / Nina Tantzen*
 Die Genossenschaftsidee HEUTE: Hostsharing e.G. -
 eine Fallstudie
 Dezember 2002
- Nr. 31 *Florian Deising*
 Der Nitrofen-Skandal - Zur Notwendigkeit genossenschaftlicher
 Kommunikationsstrategien
 Januar 2003

- Nr. 32 *Gerhard Specker*
Die Genossenschaft im Körperschaftsteuersystem Deutschlands und Italiens
März 2003
- Nr. 33 *Frank E. Münnich*
Der Ökonom als Berater - Einige grundsätzliche Erwägungen zur wissenschaftlichen Beratung der Politik durch Ökonomen
April 2003
- Nr. 34 *Sonja Schölermann*
Eine institutionenökonomische Analyse der „Kooperations-Beratung“
August 2003
- Nr. 35 *Thorn Kring*
Erfolgreiche Strategieumsetzung - Leitfaden zur Implementierung der Balanced Scorecard in Genossenschaftsbanken
September 2003
- Nr. 36 *Andrea Neugebauer*
Wettbewerbspolitik im institutionellen Wandel am Beispiel USA und Europa
September 2003
- Nr. 37 *Kerstin Liehr-Gobbers*
Determinanten des Erfolgs im Legislativen Lobbying in Brüssel - Erste empirische Ergebnisse
September 2003
- Nr. 38 *Tholen Eekhoff*
Genossenschaftsbankfusionen in Norddeutschland - eine empirische Studie
Januar 2004
- Nr. 39 *Julia Trampel*
Offshoring oder Nearshoring von IT-Dienstleistungen? - Eine transaktionskostentheoretische Analyse
März 2004
- Nr. 40 *Alexander Eim*
Das Drei-Säulen-System der deutschen Kreditwirtschaft unter besonderer Berücksichtigung des Genossenschaftlichen Finanzverbundes
August 2004
- Nr. 41 *André van den Boom*
Kooperationsinformationssysteme - Konzeption und Entwicklung eines Instruments zur Erkenntnisgewinnung über das Phänomen der Kooperation
August 2004

- Nr. 42 *Jacques Santer*
Die genossenschaftliche Initiative - ein Baustein der
Europäischen Wirtschaft
September 2004
- Nr. 43 *Theresia Theurl (Hrsg.)*
Die Zukunft der Genossenschaftsbanken - die Genossen-
schaftsbank der Zukunft, Podiumsdiskussion im Rahmen der
IGT 2004 in Münster
Dezember 2004
- Nr. 44 *Theresia Theurl (Hrsg.)*
Visionen in einer Welt des Shareholder Value, Podiumsdiskus-
sion im Rahmen der IGT 2004 in Münster
Dezember 2004
- Nr. 45 *Walter Weinkauff (Hrsg.)*
Kommunikation als Wettbewerbsfaktor, Expertendiskussion im
Rahmen der IGT 2004 in Münster
Dezember 2004
- Nr. 46 *Andrea Schweinsberg*
Organisatorische Flexibilität als Antwort auf die Globalisierung
Dezember 2004
- Nr. 47 *Carl-Friedrich Leuschner*
Genossenschaften - Zwischen Corporate und Cooperative
Governance
März 2005
- Nr. 48 *Theresia Theurl*
Kooperative Governancestrukturen
Juni 2005
- Nr. 49 *Oliver Budzinski / Gisela Aigner*
Institutionelle Rahmenbedingungen für internationale M&A-
Transaktionen - Auf dem Weg zu einem globalen Fusionskon-
trollregime?
Juni 2005
- Nr. 50 *Bernd Raffelhüschen / Jörg Schoder*
Möglichkeiten und Grenzen der Integration von genossenschaft-
lichem Wohnen in die Freiburger Zwei-Flanken-Strategie
Juni2005
- Nr. 51 *Tholen Eekhoff*
Zur Wahl der optimalen Organisationsform betrieblicher Zu-
sammenarbeit - eine gesamtwirtschaftliche Perspektive
Juli 2005

- Nr. 52 *Cengiz K. Iristay*
Kooperationsmanagement:
Einzelne Faceten eines neuen Forschungsgebiets - Ein Literaturüberblick
August 2005
- Nr. 53 *Stefanie Franz*
Integrierte Versorgungsnetzwerke im Gesundheitswesen
März 2006
- Nr. 54 *Peter Ebertz*
Kooperationen als Mittel des Strategischen Risikomanagements
März 2006
- Nr. 55 *Frank Beermann*
Kooperation beim Stadtumbau - Übertragung des BID-Gedankens am Beispiel des Wohnungsrückbaus
Juni 2006
- Nr. 56 *Alexander Geist*
Flughäfen und Fluggesellschaften - eine Analyse der Kooperations- und Integrationsmöglichkeiten
Juni 2006

Die Arbeitspapiere sind - sofern nicht vergriffen - erhältlich beim
Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Am Stadtgraben 9,
48143 Münster,
Tel. (02 51) 83-2 28 01, Fax (02 51) 83-2 28 04, E-Mail: info@ifg-muenster.de
oder als Download im Internet unter www.ifg-muenster.de (Rubrik Forschung).
