

Die gescheiterte Strategie von Air Berlin – Erklärungsansätze anhand von Porters Konzept der generischen Wettbewerbsstrategien

Bachelorarbeit von Miriam Kummer

Verfasserin:	Miriam Kummer Kirchplatz 10 8240 Thayngen kummimir@students.zhaw.ch Matrikelnummer S14674220
Institution:	ZHAW School of Management and Law
Betreuungsperson:	Michael Stadler
Datum der Abgabe:	24.05.2017

Management Summary

Air Berlin konnte seit dem Börsengang im Jahr 2006 nur in einem Geschäftsjahr einen Gewinn erzielen, wodurch ihre Verbindlichkeiten die Vermögenswerte aufgrund von steigenden Verlustvorträgen mittlerweile übersteigen. Der Wirtschaftspresse ist zu entnehmen, dass diese Verluste die Folge eines unklar definierten Geschäftsmodells sind. Um eine *stuck in the middle*-Positionierung nach Michael E. Porter und die damit einhergehenden Rentabilitätsnachteile zu verhindern, müssen sich Unternehmen allerdings konsequent zwischen einer Kostenführerschaft und einer Differenzierungsstrategie entscheiden. Daraus leitet sich die Fragestellung ab, ob die Verluste von Air Berlin durch Porters *stuck in the middle*-Theorie erklärt werden können.

Dafür zeigt diese Arbeit zuerst anhand eines Literaturstudiums sowie einer qualitativen Expertenbefragung auf, inwiefern sich die *stuck in the middle*-Theorie auf die Airline-Branche anwenden lässt. Anschliessend wird das Geschäftsmodell von Air Berlin durch ein dafür entwickeltes Punktesystem eingeordnet, um festzustellen, ob Air Berlins Positionierung als *stuck in the middle* zu qualifizieren ist. Abschliessend werden die Kosten- und Ertragsnachteile gegenüber der eindeutig positionierten Konkurrenz auf Basis der veröffentlichten Geschäftsberichte aufgezeigt und interpretiert.

Die im Rahmen dieser Bachelor-Thesis durchgeführten Analysen haben ergeben, dass sich Porters Theorie der generischen Wettbewerbsstrategien und somit die *stuck in the middle*-Annahme in der Airline-Branche anwenden lässt, die Wettbewerbsstrategien jedoch mittels Airline-Geschäftsmodellen impliziert werden. Dabei ist eine Kombination verschiedener Geschäftsmodelle aufgrund grundlegender Differenzen in der Wertgenerierung inkompatibel und führt zu einer *stuck in the middle*-Positionierung. Genau dies wird in der vorliegenden Arbeit für Air Berlin nachgewiesen. So verunmöglichen einige Elemente des Geschäftsmodells, wie beispielsweise die dezentralen Routen oder die Einklassen-Konfiguration auf der Kurzstrecke, welche dem stereotypischen Low-Cost-Carrier entsprechen, eine Ertragsmaximierung aus dem für Full-Service-Carrier typischen Hub-and-Spoke-Netzwerk. Insbesondere dieses führt hingegen zu eindeutigen Kostennachteilen gegenüber den Low-Cost-Carriern. Das führt schlussendlich dazu, dass Air Berlins Strategie operative Gewinne verunmöglicht und die finanziellen Misserfolge bezüglich der in dieser Bachelor-Thesis angewandten Methodik zumindest aus einer ressourcenbasierten Perspektive durch die *stuck in the middle*-Annahme von Porter erklärbar sind.

Weitere Faktoren wie beispielsweise die Konzernstruktur, die ebenfalls zu den finanziellen Misserfolgen hätten beitragen können und für eine abschliessende Beurteilung bezüglich der Kausalität der Ergebnisse analysiert werden müssten, sind kein Bestandteil dieser Arbeit. Grundsätzlich kann dennoch die Notwendigkeit eines eindeutig definierten Geschäftsmodells und damit implizit einer klaren generischen Wettbewerbsstrategie nach Porter aufgezeigt und als Handlungsempfehlung abgegeben werden.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	XI
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung	3
1.3 Relevanz	4
1.4 Aufbau und Methodik	4
1.5 Abgrenzung	6
2 Theoretische Fundierung	8
2.1 Generische Wettbewerbsstrategien nach Michael E. Porter	8
2.1.1 Umfassende Kostenführerschaft	9
2.1.2 Differenzierung	9
2.1.3 Konzentration auf Schwerpunkte	10
2.1.4 Zwischen den Stühlen	10
2.1.5 Konvexer Zusammenhang zwischen Rentabilität und Marktanteil	11
2.1.6 Kritik	12
2.1.6.1 Hybride Wettbewerbsstrategien	14
2.1.6.2 Total Quality Management	17
2.2 Geschäftsmodelle in der Airline-Branche	18
2.2.1 Framework zur Erfassung der Geschäftsmodelle von Passagier-Airlines	21
2.2.1.1 Unternehmenskernlogik	23
2.2.1.2 Konfiguration der Wertschöpfungsaktivitäten	24
2.2.1.3 Ressourcenausstattung	25
2.2.2 Full-Service-Carrier	28

2.2.3	Low-Cost-Carrier	31
2.2.4	Verbindung zu Porters generischen Wettbewerbsstrategien	36
2.3	Marktstruktur	39
2.3.1	Oligopolistische Marktstruktur.....	39
2.3.2	Theorie bestreitbarer Märkte	41
2.4	Erstes Zwischenfazit: Anwendung der generischen Wettbewerbsstrategien in der Airline-Branche	42
3	Empirische Untersuchungen am Beispiel Air Berlin	46
3.1	Einordnung des Geschäftsmodells.....	49
3.1.1	Streckennetztypus.....	50
3.1.2	Netzwerkreichweite	51
3.1.3	Lohnpolitik	52
3.1.4	Flugzeugausnutzung	52
3.1.5	Personaleinsatzintensität.....	53
3.1.6	Kooperationspolitik	54
3.1.7	Passagiersegmente	54
3.1.8	Luftfrachtangebot	55
3.1.9	Sitzabstand.....	55
3.1.10	Lounges	56
3.1.11	Onlinevertrieb.....	56
3.1.12	Bündelung.....	56
3.1.13	Kundenbindung	56
3.1.14	Flottenhomogenität.....	57
3.1.15	Zugang zu Primärflughäfen	58
3.2	Auswertung Punktesystem.....	59
3.3	Zweites Zwischenfazit: Air Berlins stuck in the middle-Positionierung.....	61
3.4	Finanzielle Kennzahlenanalyse.....	64

3.4.1	Rentabilität	65
3.4.2	Operative Kosten	66
3.4.3	Operative Erträge.....	67
3.5	Drittes Zwischenfazit: Air Berlins finanzielle Nachteile als Folge der strategischen Ausrichtung.....	70
4	Schlussteil	73
4.1	Schlussfolgerungen	73
4.2	Handlungsempfehlung	74
4.3	Würdigung / Reflexion	75
	Literaturverzeichnis	77
	Anhang	88
	Anhang 1: Begründungen Einordnung Punktesystem.....	88
	Anhang 1.1: Streckennetztypus	88
	Anhang 1.2: Netzwerkreichweite	89
	Anhang 1.3: Lohnpolitik	91
	Anhang 1.4: Flugzeugausnutzung	93
	Anhang 1.5: Personaleinsatzintensität	102
	Anhang 1.6: Kooperationspolitik	104
	Anhang 1.7: Passagiersegmente	105
	Anhang 1.8: Luftfrachtangebot.....	106
	Anhang 1.9: Sitzabstand.....	107
	Anhang 1.10: Lounges.....	108
	Anhang 1.11: Onlinevertrieb	108
	Anhang 1.12: Bündelung.....	109
	Anhang 1.13: Kundenbindung.....	110
	Anhang 1.14: Flottenhomogenität	111
	Anhang 1.15: Zugang zu Primärflughäfen	115

Anhang 2: Berechnungen Kennzahlenvergleich	117
Anhang 2.1: Berechnungen ROI	117
Anhang 2.2: Vergleich Kostenpositionen.....	119
Anhang 2.3: Vergleich Ertragspositionen	122
Anhang 3: Transkription Experteninterview mit Dr. Andreas Wittmer	124
Anhang 4: Transkription Experteninterview mit Thomas Frischknecht	132
Anhang 5: Schriftliche Expertenbefragung von Philipp Wegelin	143
Anhang 6: E-Mail von Prof. Dr. Widar von Arx.....	146
Anhang 7: E-Mail von Prof. Dr. Joachim Klein.....	147

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Konvexer Zusammenhang zwischen Rentabilität und Marktanteil	12
Abbildung 2: Übersicht Konzern- und Unternehmensgewinne 2012-2015	47
Abbildung 3: Vergleich operative Kosten pro ASK Lufthansa, Air Berlin & Ryanair 2015	67
Abbildung 4: Vergleich operative Erträge pro RPK Lufthansa, Air Berlin & Ryanair 2015	68

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Auswirkung des Preis-/Leistungsverhältnisses auf die Rendite	14
Tabelle 2: Framework zur Erfassung der Geschäftsmodelle von Passagier-Airlines	22
Tabelle 3: Operationalisierung der Dimension Produkt- Marktkombination.....	23
Tabelle 4: Operationalisierung der Dimension interne Strukturgrundsätze	23
Tabelle 5: Operationalisierung der Dimension externes Wertschöpfungsnetzwerk	24
Tabelle 6: Operationalisierung der Dimension Versorgung.....	24
Tabelle 7: Operationalisierung der Dimension Produktion.....	25
Tabelle 8: Operationalisierung der Dimension Vermarktung	25

Tabelle 9: Operationalisierung der Dimension tangible Ressourcen	26
Tabelle 10: Operationalisierung der Dimension intangible Ressourcen	26
Tabelle 11: Abgrenzung der im Punktesystem nicht berücksichtigten Items	27
Tabelle 12: Zusammenfassung Merkmale Full-Service-Carrier	31
Tabelle 13: Zusammenfassung Merkmale Low-Cost-Carrier	35
Tabelle 14: Ausgewählte Bilanzpositionen der airberlin group und Air Berlin 2012- 2016	47
Tabelle 15: Durchschnittliche Streckenlänge in km 2011-2015	51
Tabelle 16: Durchschnittlicher Personalaufwand pro Mitarbeiter und Jahr 2011-2015	52
Tabelle 17: Durchschnittliche Anzahl Blockstunden pro Kurzstreckenflugzeug und Tag 2011-2015	53
Tabelle 18: Anzahl der Mitarbeiter pro eine Million ASK 2011-2015	54
Tabelle 19: Anteil Groundservices am Gesamtumsatz 2011-2015	55
Tabelle 20: Flottenhomogenität 2011-2015	57
Tabelle 21: Flughafenengebühren in % des Gesamtumsatzes Air Berlin 2011-2015.....	58
Tabelle 22: Punkteverteilung Geschäftsmodell Air Berlin 2011-2015	60
Tabelle 23: Flughafenengebühren in % des Gesamtumsatzes Ryanair, Air Berlin & Lufthansa	63
Tabelle 24: ROI Ryanair, Air Berlin & Lufthansa, 2015	65
Tabelle 25: Vergleich operativer Gewinn pro RPK Ryanair, Air Berlin & Lufthansa 2015	69
Tabelle 26: Vergleich SLF und Break-Even SLF Ryanair, Air Berlin und Lufthansa, 2015	69
Tabelle 27: Durchschnittliche Streckenlänge Ryanair und KLM	89
Tabelle 28: Punkteverteilung Netzwerkreichweite.....	90
Tabelle 29: Durchschnittlicher Personalaufwand pro Mitarbeiter 2016 Ryanair.....	91
Tabelle 30: Durchschnittlicher Personalaufwand pro Mitarbeiter 2016 Lufthansa	91

Tabelle 31: Punkteverteilung Lohnpolitik	92
Tabelle 32: Berechnung durchschnittlicher Personalaufwand pro Mitarbeiter 2011 airberlin.....	92
Tabelle 33: Berechnung durchschnittlicher Personalaufwand pro Mitarbeiter 2012 airberlin.....	92
Tabelle 34: Berechnung durchschnittlicher Personalaufwand pro Mitarbeiter 2013 airberlin.....	93
Tabelle 35: Berechnung durchschnittlicher Personalaufwand pro Mitarbeiter 2014 airberlin.....	93
Tabelle 36: Berechnung durchschnittlicher Personalaufwand pro Mitarbeiter 2015 airberlin.....	93
Tabelle 37: Flugzeugausnutzung Kurzstreckenflotte Lufthansa 2015	94
Tabelle 38: Flugzeugausnutzung Langstreckenflotte Lufthansa 2015	94
Tabelle 39: Vergleich Durchschnittliche Anzahl Blockstunden pro Flugzeug und Tag Lufthansa 2015	95
Tabelle 40: Punkteverteilung Flugzeugausnutzung.....	95
Tabelle 41: Berechnung durchschnittliche Anzahl Blockstunden pro Flugzeug und Tag Air Berlin 2011	96
Tabelle 42: Aufteilung der Air Berlin-Flotte in Kurz- und Langstreckenmaschinen 2011	96
Tabelle 43: Berechnung durchschnittliche Anzahl Blockstunden pro Kurzstreckenflugzeug und Tag Air Berlin 2011	97
Tabelle 44: Berechnung durchschnittliche Anzahl Blockstunden pro Flugzeug und Tag Air Berlin 2012.....	97
Tabelle 45: Aufteilung der Air Berlin-Flotte in Kurz- und Langstreckenmaschinen 2012	97
Tabelle 46: Berechnung durchschnittliche Anzahl Blockstunden pro Kurzstreckenflugzeug und Tag Air Berlin 2012	98

Tabelle 47: Berechnung durchschnittliche Anzahl Blockstunden pro Flugzeug und Tag Air Berlin 2013	98
Tabelle 48: Aufteilung der Air Berlin-Flotte in Kurz- und Langstreckenmaschinen 2013	99
Tabelle 49: Berechnung durchschnittliche Anzahl Blockstunden pro Kurzstreckenflugzeug und Tag Air Berlin 2013	99
Tabelle 50: Berechnung durchschnittliche Anzahl Blockstunden pro Flugzeug und Tag Air Berlin 2014.....	100
Tabelle 51: Aufteilung der Air Berlin-Flotte in Kurz- und Langstreckenmaschinen 2014	100
Tabelle 52: Berechnung durchschnittliche Anzahl Blockstunden pro Kurzstreckenflugzeug und Tag Air Berlin 2014	101
Tabelle 53: Berechnung durchschnittliche Anzahl Blockstunden pro Flugzeug und Tag Air Berlin 2015	101
Tabelle 54: Aufteilung der Air Berlin-Flotte in Kurz- und Langstreckenmaschinen 2015	101
Tabelle 55: Berechnung durchschnittliche Anzahl Blockstunden pro Kurzstreckenflugzeug und Tag Air Berlin 2015	102
Tabelle 56: Berechnung Anzahl Mitarbeiter pro eine Million ASK 2016 Lufthansa ..	102
Tabelle 57: Berechnung Anzahl Mitarbeiter pro eine Million ASK 2016 Ryanair.....	102
Tabelle 58: Punkteverteilung Personaleinsatzintensität	103
Tabelle 59: Berechnung Anzahl Mitarbeiter pro eine Million ASK 2011 Air Berlin..	103
Tabelle 60: Berechnung Anzahl Mitarbeiter pro eine Million ASK 2012 Air Berlin..	103
Tabelle 61: Berechnung Anzahl Mitarbeiter pro eine Million ASK 2013 Air Berlin..	104
Tabelle 62: Berechnung Anzahl Mitarbeiter pro eine Million ASK 2014 Air Berlin..	104
Tabelle 63: Berechnung Anzahl Mitarbeiter pro eine Million ASK 2015 Air Berlin..	104
Tabelle 64: Vergleich durchschnittlicher Sitzabstand Economy-Class Kurzstrecke Ryanair, Air Berlin und Lufthansa	107

Tabelle 65: Flugzeugfamilien der airberlin-Flotte.....	111
Tabelle 66: Berechnung HHI der Lufthansa-Flotte 2016.....	111
Tabelle 67: Berechnung HHI der Ryanair-Flotte 2017	112
Tabelle 68: Punkteverteilung Flottenhomogenität	112
Tabelle 69: Berechnung HHI der airberlin-Flotte 2011	112
Tabelle 70: Berechnung HHI der airberlin-Flotte 2012	113
Tabelle 71: Berechnung HHI der airberlin-Flotte 2013	113
Tabelle 72: Berechnung HHI der airberlin-Flotte 2014	114
Tabelle 73: Berechnung HHI der airberlin-Flotte 2015	114
Tabelle 74: Flughafenengebühren in % des Umsatzes Ryanair	115
Tabelle 75: Flughafenengebühren in % des Umsatzes Lufthansa.....	115
Tabelle 76: Punkteverteilung Zugang zu Primärflughäfen.....	115
Tabelle 77: Flughafenengebühren in % des Umsatzes airberlin group 2011	116
Tabelle 78: Flughafenengebühren in % des Umsatzes airberlin group 2012.....	116
Tabelle 79: Flughafenengebühren in % des Umsatzes airberlin group 2013.....	116
Tabelle 80: Flughafenengebühren in % des Umsatzes airberlin group 2014.....	117
Tabelle 81: Flughafenengebühren in % des Umsatzes airberlin group 2015.....	117
Tabelle 82: Berechnung NOPAT Ryanair 2015.....	118
Tabelle 83: Berechnung ROI Ryanair 2015	118
Tabelle 84: Berechnung NOPAT Air Berlin 2015	118
Tabelle 85: Berechnung ROI Air Berlin 2015	118
Tabelle 86: Berechnung NOPAT Lufthansa 2015	119
Tabelle 87: Berechnung ROI Lufthansa 2015.....	119
Tabelle 88: Operative Kosten Ryanair 2015	119
Tabelle 89: Operative Kosten Air Berlin 2015.....	120
Tabelle 90: Operative Kosten Lufthansa 2015	121

Tabelle 91: Operative Erträge Ryanair 2015	122
Tabelle 92: Operative Erträge Air Berlin 2015	122
Tabelle 93: Operative Erträge Lufthansa 2015.....	123

Abkürzungsverzeichnis

ASK	Available Seat Kilometer
CEO	Chief Executive Officer
DACH	Deutschland, Österreich, Schweiz
EVA	Economic Value Added
FFP	Frequent Flyer Programm
FSC	Full-Service-Carrier
GDS	Globales Distributionssystem
GW	Grossereigniswartung
HHI	Hirschman-Herfindahl-Index
ICAO	International Civil Aviation Organization
LCC	Low-Cost-Carrier
LW	Linienwartung
MBV	Market-Based-View
MRO	Maintenance, Repair, Overhaul
NOPAT	Net Operating Profit after Taxes
RBV	Resource-Based-View
ROE	Return on Equity
ROI	Return on Investment
RPK	Revenue Passenger Kilometer
SLF	Seat-Load-Factor
TEUR	Tausend Euro

1 Einleitung

Zu Beginn dieser Bachelor-Thesis soll die Problemstellung aufgezeigt werden, woraus sich die Fragestellung sowie die Zielsetzungen ableiten. Anschliessend werden die Relevanz der Zielerreichung begründet und das geplante Vorgehen erklärt. Zum Schluss wird eine Abgrenzung der nicht berücksichtigten Punkte vorgenommen.

1.1 Problemstellung

Gemäss Michael E. Porter (2013, S. 81) sitzt ein Unternehmen, welches keine eindeutige strategische Ausrichtung hat, *zwischen den Stühlen* und hat gegenüber eindeutig positionierten Unternehmungen Rentabilitätsnachteile aufgrund von organisationsinternen Widersprüchen. Somit können Unternehmen gemäss der Theorie der generischen Wettbewerbsstrategien nach Porter nur dann erfolgreich sein, wenn sie sich entweder durch Differenzierung oder durch Kostenführerschaft von der Konkurrenz abheben können (Hungenberg, 2014, S. 202). Dies lässt sich dadurch begründen, dass ein Unternehmen ansonsten weder als das effizienteste seiner Branche operiert noch seine Leistungen zu Premiumpreisen absetzen kann (Hungenberg, 2014, S. 203). Die Theorie der generischen Wettbewerbsstrategien stellt jedoch lediglich einen Idealzustand dar, der sich nicht auf alle Branchen gleichermassen anwenden lässt. So lassen einige Branchen beispielsweise keine Differenzierung zu, da der Wettbewerb über einen Preiskampf ausgetragen wird; in wettbewerbsintensiveren Branchen hingegen ist ein hoher relativer Marktanteil nur durch Differenzierung zu erreichen (Porter, 2013, S. 83). Wirtschaftswissenschaftler werfen Porter allerdings die fehlende empirische Begründung für seinen Ansatz vor (vgl. z.B. Scheuss, 2016, S. 77 / Müller, 2005, S. 3).

In der Airline-Branche gilt ebenfalls der Grundsatz, dass Anbieter mit unklaren strategischen Ausrichtungen keine Erfolgchancen haben (Joppien, 2006, S. 587). Dabei werden die zugrundeliegenden Wettbewerbsstrategien in der Literatur nur selten erwähnt, sondern mittels Einordnung in generische Airline-Geschäftsmodelle impliziert (Frischknecht, 2015, S. 149-150), die sich hinsichtlich Ertragsgenerierung, Produkt- und Serviceangebot sowie Zielkunden unterscheiden (Cento, 2009, S. 17).

Ein Full-Service-Carrier hat das strategische Hauptziel, ein möglichst umfangreiches Netzwerk, also möglichst viele Destinationen, von seinem zentralen Hub aus anzubieten (Conrady, Fichert & Sterzenbach, 2013, S. 228). Das Leistungsangebot ist dabei auf

eine Servicedifferenzierung ausgerichtet (Pompl, 2007, S. 105), wodurch die Full-Service-Carrier allgemein im oberen Preissegment agieren (Ruperti, 2012, S. 64). Low-Cost-Carriern hingegen gelingt es, die Preise der Full-Service-Carrier durch einen klaren Vorteil in der Kostenstruktur um bis zu 70 Prozent zu unterbieten (Pompl, 2007, S. 107). Dabei sind diese beiden Geschäftsmodelle innerhalb einer Marke aufgrund negativer Wechselwirkungen zumeist inkompatibel (Graf, 2007, S. 185). Dies begründet die Annahme, dass sich die Theorie der generischen Wettbewerbsstrategien auf die Airline-Branche anwenden lässt.

Eine Fluggesellschaft, die in der Vergangenheit durch eine ganzheitliche Positionierung zwischen den Full-Service-Carriern und den Low-Cost-Carriern eine Alleinstellung in der Branche anstrebte, ist die Air Berlin (Bartu, 2014). Dies führte die zweitgrößte Fluggesellschaft Deutschlands jedoch nicht zum finanziellen Erfolg; im Jahr 2015 wurde der Rekordverlust vom Vorjahr mit 447 Millionen Euro nochmals übertroffen (Frankfurter Allgemeine, 2016). Dadurch wies Air Berlin in den letzten drei Geschäftsjahren kumulierte Verluste von 1.14 Milliarden Euro auf, weshalb die Verbindlichkeiten mittlerweile höher sind als die Vermögenswerte (Eisenring, 2016). Der Aktienkurs hat im selben Zeitraum einen Wertverlust von 94 Prozent verzeichnet, während die Konkurrenz ihre Börsenkapitalisierung in derselben Periode vervielfachen konnte, wie beispielsweise Ryanair mit Kursgewinnen von 265 Prozent oder easyJet mit 300 Prozent (Handelsblatt, 2016a).

Die Wirtschaftspresse sieht Air Berlins finanzielle Misserfolge als eine Folge des unklar definierten Geschäftsmodells (vgl. z.B. Neue Zürcher Zeitung, 2016 / Handelsblatt, 2016b). Selbst Air Berlins im Februar 2017 verpflichteter CEO Thomas Winkelmann bezeichnet seinen Arbeitgeber als «Gemischtwarenladen» (Enz, 2017c). Um zukünftig wieder operative Gewinne erzielen zu können, soll Air Berlin durch die im September 2016 kommunizierte strategische Neuausrichtung zu einem fokussierten Full-Service-Carrier werden, der sich auf weniger, dafür ertragreichere Märkte konzentriert (Air Berlin, 2016c). Damit einher gehen eine Verkleinerung der Flotte um 40 auf neu 75 Flugzeuge sowie eine Reduktion der Routen von bisher 387 auf weniger als 100 (Enz, 2017a).

Daraus ergibt sich für die anstehende Bachelor-Thesis die Fragestellung, inwiefern sich Porters Theorie der generischen Wettbewerbsstrategien auf das Beispiel von Air Berlin anwenden lässt. Die konkrete Fragestellung lautet: Können die über Jahre andauernden

Verluste von Air Berlin durch die *stuck in the middle*-Annahme von Michael E. Porter erklärt werden?

1.2 Zielsetzung

Die Zielsetzung der vorliegenden Bachelor-Thesis besteht darin, zu eruieren, inwiefern die Verluste von Air Berlin durch die *stuck in the middle*-Annahme von Michael E. Porter erklärt werden können. Dieses Ziel kann erreicht werden, indem drei aufeinander aufbauende Leitfragen beantwortet werden.

Zuerst soll daher analysiert werden, ob sich die Theorie von Porters generischen Wettbewerbsstrategien in der Airline-Branche überhaupt anwenden lässt, da dies gemäss Porter (2013, S. 83) nicht auf jede Branche gleichermassen zutrifft. Daher stellt die Beantwortung dieser Fragestellung und damit einhergehend eine Definition von Erscheinungsmerkmalen einer *stuck in the middle*-Positionierung in der Airline-Branche das erste Zwischenziel dar.

Anschliessend soll eruiert werden, ob diese zuvor eruierten Erscheinungsmerkmale auf die Strategie von Air Berlin zutreffen. Denn dass das Geschäftsmodell in der Wirtschaftspresse als *unklar* bezeichnet wird (vgl. z.B. vgl. z.B. Scheuss, 2016, S. 77 / Müller, 2005, S. 3 / Enz, 2017c), impliziert keinesfalls automatisch eine *stuck in the middle*-Positionierung nach Porter. Denn diese bezieht sich auf die zugrundeliegende Wettbewerbsstrategie, nicht jedoch auf das Geschäftsmodell (vgl. Porter, 2013, S. 81 ff.). Somit besteht das zweite Zwischenziel darin, zu eruieren, ob Air Berlin eine Strategie verfolgt, die der *stuck in the middle*-Annahme entspricht.

Um die Forschungsfrage abschliessend beurteilen zu können, besteht das dritte Zwischenziel darin, eine empirisch fundierte Beurteilung darüber abgeben zu können, ob Air Berlin erhebliche finanzielle Nachteile aus dem von der Wirtschaftspresse als *unklar* bezeichneten Geschäftsmodell (vgl. z.B. vgl. z.B. Scheuss, 2016, S. 77 / Müller, 2005, S. 3 / Enz, 2017c) aufweist.

Die Leitfragen lauten demnach wie folgt:

- 1.) Lässt sich Porters Theorie der generischen Wettbewerbsstrategien und damit einhergehend die *stuck in the middle*-Annahme auf die Airline-Branche anwenden?

- 2.) Inwiefern entspricht die Strategie von Air Berlin einer *stuck in the middle*-Positionierung?
- 3.) Welche finanziellen Vor- oder Nachteile hat Air Berlin aufgrund ihrer strategischen Ausrichtung im operativen Geschäft?

Die Beantwortung dieser Leitfragen soll schlussendlich zusammengefasst die Antwort auf die Forschungsfrage ergeben.

1.3 Relevanz

Air Berlins Strategie wird oft als *unklar* bezeichnet (vgl. z.B. Neue Zürcher Zeitung, 2016 / Handelsblatt, 2016b) und von Experten wie beispielsweise Dr. Andreas Wittmer (vgl. Anhang 3) im Zusammenhang mit dem *stuck in the middle*-Begriff genannt. Aufgrund der Aktualität der Thematik fehlen in der wissenschaftlichen Literatur allerdings umfassende empirische Unternehmensanalysen in Verbindung mit Porters generischen Wettbewerbsstrategien, was die Relevanz der Beantwortung der Forschungsfrage begründet.

1.4 Aufbau und Methodik

Zu Beginn dieser Bachelor-Thesis soll die theoretische Fundierung dieser Arbeit anhand der wissenschaftlichen Literatur wiedergegeben werden. Zentral dafür ist eine Beschreibung von Porters generischen Wettbewerbsstrategien, da die *stuck in the middle*-Annahme und damit der theoretische Schwerpunkt der Forschungsfrage aus dieser Theorie hervorgeht (vgl. Porter, 2013, S. 81 ff.). Um die erste Leitfrage beantworten zu können, werden anschliessend die in der Literatur vorhandenen grundlegenden Kritiken an seinen Annahmen dargestellt, da die Anwendbarkeit der *stuck in the middle*-Annahme in der Literatur teilweise stark angezweifelt wird (vgl. z.B. Fleck, 1994, S. 17 ff. / Müller, 2005, S. 27 ff.).

Anschliessend ist zu eruieren, inwiefern sich diese Theorie auf die Airline-Branche anwenden lässt, da die Anwendbarkeit wie bereits erwähnt nicht für jede Branche gleichermassen gegeben ist (vgl. Porter, 2013, S. 83). Dafür ist eine Analyse der identifizierbaren generischen Geschäftsmodelle der Airline-Branche unerlässlich, da die zugrundeliegenden Wettbewerbsstrategien in der Literatur zur Airline-Branche oftmals nicht er-

wähnt, sondern mittels Einordnung in Airline-Geschäftsmodelle impliziert werden (Frischknecht, 2015, S. 149-150). Dabei sollen die Charakteristiken dieser Geschäftsmodelle dargestellt werden, um so eine spätere Einordnung ausgewählter Anbieter zu ermöglichen. Da Geschäftsmodelle jedoch erst dann vergleichbar sind, wenn sie anhand eines Modells mit quantifizierbaren Erklärungskomponenten eingeordnet werden können (Daft, 2014, S. 32), wird dafür zuerst ein Framework zur Erfassung von Passagier-Airline-Geschäftsmodellen eingeführt, um anschliessend die Merkmale der generischen Geschäftsmodelle darstellen zu können. Da dieses Framework jedoch zu einem anderen Analysezweck entwickelt wurde, müssen für die Beantwortung der Forschungsfrage einige Modifizierungen am bestehenden Framework vorgenommen werden. Das genaue Vorgehen dazu wird in Kapitel 2.2.1 genauer erläutert. Anschliessend sollen die Merkmale der generischen Airline-Geschäftsmodelle anhand des modifizierten Frameworks festgehalten werden. Dies soll ebenfalls auf Basis wissenschaftlicher Literatur geschehen. Um die erste Leitfrage abschliessend beantworten zu können, wird anschliessend aufgrund der wissenschaftlichen Literatur sowie Einschätzungen aus qualitativen Experteninterviews die Verbindung zwischen Porters generischen Wettbewerbsstrategien und den generischen Airline-Geschäftsmodellen hergestellt. Dies soll das Definieren von Erscheinungsmerkmalen einer *stuck in the middle*-Positionierung in der Airline-Branche ermöglichen.

Um die zweite Leitfrage beantworten zu können, ist eine empirische Unternehmensanalyse unerlässlich. Dafür wird das Geschäftsmodell von Air Berlin nach einer kurzen Vorstellung der Unternehmung in das eingeführte und modifizierte Framework zur Erfassung von Passagier-Airline-Geschäftsmodellen eingeordnet. Anschliessend soll das Geschäftsmodell von Air Berlin anhand der verbleibenden Komponenten beurteilt und auf Übereinstimmungen mit einem der zuvor beschriebenen generischen Geschäftsmodelle überprüft werden. Die dafür notwendigen Daten sollen den Geschäftsberichten von Air Berlin sowie der Wirtschaftspresse entnommen werden. Mangels vorhandener Analyseinstrumente wird für die Beurteilung der Übereinstimmung mit den generischen Geschäftsmodellen eigenhändig ein Punktesystem mit entsprechenden Benchmarks entwickelt. Die Auswertung der Einordnung von Air Berlin im Punktesystem soll dann schlussendlich eine abschliessende Beurteilung darüber erlauben, ob Air Berlin eine *stuck in the middle*-Positionierung aufweist.

Da die Forschungsfrage damit jedoch noch nicht endgültig beantwortet werden kann, folgt eine Analyse der Rentabilität, um zu eruieren, ob Air Berlin gemäss Porters *stuck in the middle*-Annahme Rentabilitätsnachteile gegenüber der eindeutig positionierten Konkurrenz (vgl. Porter, 2013, S. 81) aufweist. Um die Rentabilitätsunterschiede anschliessend begründen zu können, werden die operativen Kosten und Erträge zum Schluss mit der als eindeutig positioniert geltenden Konkurrenz verglichen. Idealerweise lassen sich die erkennbaren Differenzen durch die Unterschiede im Geschäftsmodell erklären, womit die Forschungsfrage dieser Bachelor-Thesis bejaht werden könnte. Als Basis für den Vergleich der finanziellen Performance dienen zudem die Geschäftsberichte der analysierten Airlines.

Die angewandte Methodik wird jeweils in der Einführung der entsprechenden Kapitel zusätzlich genauer beschrieben und begründet.

1.5 Abgrenzung

Die Forschungsfrage soll lediglich anhand der in Kapitel 1.2 aufgeführten Leitfragen beantwortet werden. Somit befasst sich diese Arbeit nicht damit, allfällige alternative Gründe für die finanziellen Misserfolge auszuschliessen und somit die Kausalität der Ergebnisse zu verstärken. Ebenfalls kein Teil der vorliegenden Bachelor-Thesis ist eine Analyse der airberlin group, also dem Konzern, dem Air Berlin angehört. Denn obwohl die Gründe für den finanziellen Misserfolg auch in der Konzernstruktur liegen könnten, beziehen sich die generischen Wettbewerbsstrategien nach Porter lediglich auf die Geschäftsfeldebene eines Unternehmens (Hungenberg, 2014, S. 115). Folglich kann ein Konzern grundsätzlich durchaus mehrere strategische Geschäftseinheiten mit verschiedenen Geschäftsmodellen in seinem Portfolio halten (Daft, 2014, S. 29). Ebenfalls überflüssig wird dadurch eine umfassende Analyse der strategischen Partnerschaft mit Etihad (vgl. Air Berlin, 2016d).

Des Weiteren nimmt die Arbeit aufgrund der in Kapitel 1.4 beschriebenen Methodik und der darin begründeten praktischen Relevanz der Airline-Geschäftsmodelle eine ressourcenbasierte Perspektive ein, wodurch marktstrukturelle Determinanten von Air Berlins Unternehmenserfolg keinen Teil der vorliegenden Bachelor-Thesis darstellen. Diese Abgrenzung wird in Kapitel 2.2 genauer erläutert und begründet.

Zudem beschränkt sich der Untersuchungszeitraum aufgrund der gestellten Forschungsfrage auf den Zeitraum vor der von Air Berlin angekündigten Umstrukturierung (vgl. Air Berlin, 2016c), wodurch jegliche Ereignisse nach dem dritten Quartal 2016 für die Beantwortung der Forschungsfrage irrelevant werden.

2 Theoretische Fundierung

An dieser Stelle wird nun die relevante theoretische Fundierung dieser Arbeit auf Basis wissenschaftlicher Literatur wiedergegeben.

2.1 Generische Wettbewerbsstrategien nach Michael E. Porter

Michael E. Porter ist Professor an der Harvard Business School und einer der einflussreichsten Managementautoren der vergangenen Jahrzehnte (Waibel & Käppeli, 2013, S. 82). In seinem Werk *Competitive Strategy* definiert Porter (2013, S. 37-38) fünf Wettbewerbskräfte, welche die Intensität des Wettbewerbs sowie das Gewinnpotenzial innerhalb einer Branche definieren: Bedrohung durch neue Konkurrenten, Verhandlungsmacht der Abnehmer, Bedrohung durch Ersatzprodukte und -dienste, Verhandlungsstärke der Lieferanten sowie Rivalität unter den bestehenden Unternehmen. Den Begriff *Wettbewerbsstrategie* definiert er dann als «die Wahl offensiver oder defensiver Massnahmen, um eine gefestigte Branchenposition zu schaffen, das heisst, erfolgreich mit den fünf Wettbewerbskräften fertig zu werden und somit einen höheren Ertrag auf das investierte Kapital zu erzielen» (Porter, 2013, S. 73). Die Wettbewerbsstrategie bildet somit die obersten strategischen Ziele einer Geschäftseinheit ab (Fleck, 1994, S. 1). Dabei sollen sich Unternehmen so positionieren, dass der Wert ihrer besonderen Fähigkeiten gegenüber der Konkurrenz maximiert werden kann (Porter, 2013, S. 88).

Da es in der Praxis enorm viele verschiedene Möglichkeiten zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen gibt, finden sich in der Literatur unterschiedliche Versuche, Strategien mit ähnlichen Merkmalen zu idealisierten, sogenannten generischen Wettbewerbsstrategien zusammenzufassen (Hungenberg, 2014, S. 198). Als einer der einflussreichsten Ansätze dazu wird jener von Michael E. Porter gesehen (vgl. z.B. Waibel & Käppeli, 2013, S. 82 / Hungenberg, 2014, S. 198 / Scheuss, 2016, S. 68 / Müller, 2005, S. 1).

Gemäss Porter (2013, S. 73) gibt es lediglich drei erfolgversprechende generische Wettbewerbsstrategien, um die Konkurrenz übertreffen zu können: Umfassende Kostenführerschaft, Differenzierung und Konzentration auf Schwerpunkte. Dabei betont er, dass es Unternehmen nur selten erfolgreich gelingt, mehr als einen dieser strategischen Ansätze als Hauptziel zu verfolgen (Porter, 2013, S. 74).

Die drei generischen Wettbewerbsstrategien nach Porter werden in den folgenden Unterkapiteln zusammenfassend beschrieben. Die Ausführungen stützen sich einzig auf

Michael E. Porters Werk *Competitive Strategy*, da es sich dabei um eine in der Betriebswirtschaftslehre allgemein anerkannte Lehre (vgl. z.B. Waibel & Käppeli., 2013, S. 82 / Hungenberg, 2014, S. 198 / Scheuss, 2016, S. 68), eines der meistgelesenen Werke über Wettbewerbsstrategie (David, 2003, S. 174) und die grundlegende theoretische Fundierung dieser Arbeit handelt. Kapitel 2.1.6 setzt sich anschliessend mit der Kritik an Porters Modell auseinander und hebt neue Erkenntnisse seit der Entwicklung der Theorie hervor.

2.1.1 Umfassende Kostenführerschaft

Die Strategie der umfassenden Kostenführerschaft hat zum Ziel, innerhalb der Branche einen umfassenden Kostenvorsprung zu erreichen (Porter, 2013, S. 74-75). Obwohl weitere Faktoren wie Qualität oder Kundenservice ebenfalls berücksichtigt werden müssen, besteht das Hauptziel der Strategie darin, sich durch die günstigste Kostenposition der gesamten Branche gegen die fünf Wettbewerbskräfte zu schützen.

Dafür sind unter anderem einfach herzustellende Produkte, ein kostengünstiges Vertriebssystem sowie intensive Kontrollen der Kosten und Arbeitskräfte notwendig (Porter, 2013, S. 80). Um eine umfassende Kostenführerschaft erreichen zu können, sind des Weiteren oft Vorteile wie ein hoher Marktanteil oder der kostengünstige Zugang zu erforderlichen Rohstoffen notwendig (Porter, 2013, S. 75). Wenn der relative Marktanteil also zur Nutzung von Skaleneffekten oder Kostenverteilungen erhöht werden soll, erfordert dies massive Investitionen sowie eine anfänglich aggressive Preissetzung, was zumeist Anfangsverluste zur Folge hat. Ist die umfassende Kostenführerschaft einmal erreicht, können die hohen Ertragsspannen dazu dienen, die Position durch Investitionen in modernste Anlagen aufrechtzuerhalten und gegenüber der Konkurrenz zu verteidigen.

2.1.2 Differenzierung

Anders als bei der umfassenden Kostenführerschaft soll das Produkt oder die Dienstleistung bei diesem Strategietypen durch Merkmale differenziert werden, die in der gesamten Branche einzigartig sind (Porter, 2013, S. 76). Dies kann beispielsweise über Design, Markenname, eine einzigartige Technologie, den Kundendienst, das Marketing oder andere Aspekte geschehen. Idealerweise gelingt es dem Unternehmen, sich über mehrere Aspekte gleichzeitig zu differenzieren.

Nichtsdestotrotz müssen die Kosten auch bei dieser strategischen Ausrichtung berücksichtigt werden, obwohl eine günstige Kostenstruktur nicht das primäre Ziel darstellt. Vielmehr zielt die Strategie der Differenzierung darauf ab, durch die aufgrund der Differenzierungsmerkmale entstehende Kundenloyalität und die dadurch geringer werdende Preissensibilität Premiumpreise verlangen zu können (Porter, 2013, S. 77).

Um sich mit dieser Strategie erfolgreich gegen die fünf Wettbewerbskräfte durchsetzen zu können, sind unter anderem gute Marketingfähigkeiten, Kreativität, hoch qualifizierte Mitarbeiter und die strenge Koordination der Bereiche Forschung & Entwicklung, Produktentwicklung und Marketing unerlässlich (Porter, 2013, S. 80). Oft ist durch die Notwendigkeit eines exklusiven Rufes ein hoher Marktanteil zudem unvereinbar mit der Strategie der Differenzierung (Porter, 2013, S. 77).

2.1.3 Konzentration auf Schwerpunkte

Während sich die Strategien der umfassenden Kostenführerschaft und der Differenzierung jeweils auf ein Überbieten der gesamten Branche fokussieren, sollen sich Unternehmen bei der Wettbewerbsstrategie *Konzentration auf Schwerpunkte* lediglich auf eine Marktnische fokussieren (Porter, 2013, S. 77). Dies kann sich beispielsweise durch die Konzentration auf einen bestimmten Teil des Produktprogramms oder auf ein geografisch abgegrenztes Marktsegment äussern. Hierbei kann das Ziel entweder darin bestehen, die Marktnische durch Differenzierung wirkungsvoller zu bedienen als die Konkurrenz, oder aber durch niedrigere Kosten Effizienzvorteile zu erzielen (Porter, 2013, S. 78). Somit sind in Abhängigkeit des strategischen Ziels entweder die Erfordernisse der Differenzierung oder der umfassenden Kostenführerschaft, jedoch begrenzt auf die Marktnische, gegeben (Porter, 2013, S. 80). Kann ein Unternehmen diesen gerecht werden, können die Wettbewerbskräfte auch durch diese Strategie erfolgreich bekämpft werden (Porter, 2013, S. 78).

2.1.4 Zwischen den Stühlen

Verfolgt ein Unternehmen keine der drei beschriebenen generischen Strategien konsequent, befindet es sich gemäss Porter (2013, S. 81) in einer äusserst unvorteilhaften strategischen Ausgangslage, um den fünf Wettbewerbskräften gerecht zu werden, und sitzt daher *zwischen den Stühlen* oder gemäss dem englischen Begriff *stuck in the middle*.

Verglichen mit dem umfassenden Kostenführer führen die fehlenden Marktanteile zu Nachteilen in der Kostenposition. Grosse Mengenabnehmer werden sich somit zuerst an den umfassenden Kostenführer der Branche wenden. Während die Strategie der Differenzierung diese Volumeneinbussen durch überdurchschnittliche Erträge kompensieren kann, fehlt hier eine branchenweite Differenzierung, um Premiumpreise für Singularität verlangen zu können. Die überdurchschnittlich profitablen Aufträge werden somit eher an differenzierte Unternehmen vergeben. Ebenso fehlt die Konzentration, um in einem bestimmten Marktsegment Kostenvorteile oder Premiumpreise erzielen zu können.

Überdies wird ein Unternehmen, das *zwischen den Stühlen* positioniert ist, organisatorische Widersprüche wie beispielsweise eine verschwommene Unternehmenskultur vorweisen. Eine unklare strategische Ausrichtung hat somit in den meisten Fällen unweigerlich eine niedrigere Rentabilität zur Folge.

Für ein derart positioniertes Unternehmen sieht Michael E. Porter (2013, S. 82) lediglich zwei mögliche erfolgsversprechende strategische Entscheidungen. Erstens kann mit Massnahmen wie Investitionen zur erheblichen Modernisierung der Anlagen oder der Akquisition von weiteren Marktanteilen eine umfassende Kostenführerschaft oder zumindest Kostenparität angestrebt werden. Dies kann sich sowohl auf die gesamte Branche als auch auf eine Marktnische beziehen. Die weitere Möglichkeit besteht darin, sich entweder branchenweit oder in einer Marktnische durch Einzigartigkeit zu differenzieren. In den meisten Fällen hätte dies jedoch den Verlust von Marktanteilen zur Folge. Die Entscheidung über die neue strategische Ausrichtung sollte sich an den internen Stärken und Schwächen der Unternehmung orientieren.

2.1.5 Konvexer Zusammenhang zwischen Rentabilität und Marktanteil

Aus Porters Theorie der generischen Wettbewerbsstrategien zieht er die Schlussfolgerung eines u-förmigen Zusammenhangs zwischen Rentabilität und Marktanteil (Porter, 2013, S. 82), welcher in Abbildung 1 veranschaulicht wird. Dies erklärt er damit, dass ein Unternehmen entweder als umfassender Kostenführer einen grossen Marktanteil haben muss, oder aber durch Differenzierung oder Konzentration mit einem kleinen Marktanteil erfolgreich sein kann. Ein Unternehmen mittlerer Grösse kann aufgrund der Positionierung *zwischen den Stühlen* nur begrenzt rentabel sein.

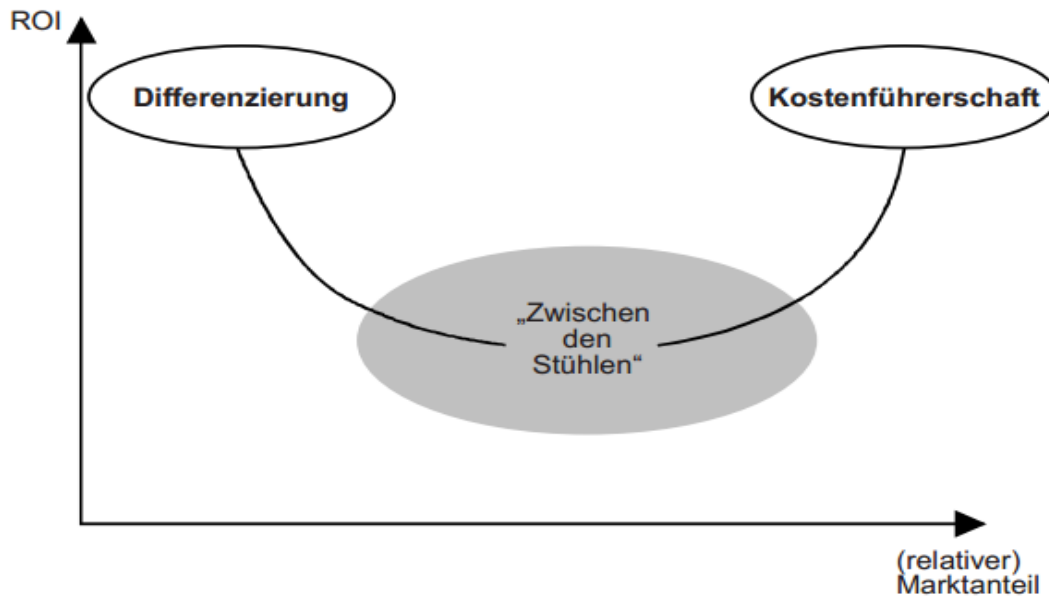


Abbildung 1: Konvexer Zusammenhang zwischen Rentabilität und Marktanteil (Hungenberg, 2014, S. 203)

Diesen Zusammenhang beobachtet Porter (2013, S. 83) beispielsweise in der Automobilbranche: Die rentabelsten Unternehmen sind General Motors, welches sich durch niedrige Kosten und einen hohen Marktanteil auszeichnet, und Mercedes als differenziertes Unternehmen mit vergleichsweise geringem Marktanteil. Weniger rentabel wirtschaften Chrysler, British Leyland oder Fiat, da sie ohne einen Fokus auf eine generische Strategie *zwischen den Stühlen* sitzen.

Porter (2013, S. 83) betont jedoch, dass der Zusammenhang zwischen Rentabilität und Marktanteil nicht in jeder Branche angewandt werden kann. Demnach gibt es Branchen, in denen der Wettbewerb unter den erfolgreichsten Unternehmen nur über die Kosten ausgetragen wird, während überdurchschnittliche Erträge einzig durch Konzentration oder Differenzierung zu erreichen sind.

2.1.6 Kritik

Wirtschaftswissenschaftler werfen Porter die fehlende empirische Begründung für seinen Ansatz vor (vgl. z.B. Scheuss, 2016, S. 77 / Müller, 2005, S. 3), da es sich dabei um von ihm selbst formulierte Annahmen handelt (Hungenberg, 2014, S. 204). Amerikanische Manager wiesen auf die Problematik hin, dass die Wirksamkeit von Porters generischen Wettbewerbsstrategien in der Praxis unzureichend sei (Friedag & Schmidt, 2014, S. 12). Dies kann beispielsweise damit begründet werden, dass sich die Strategie der Kostenführerschaft in der Praxis nicht anwenden lässt, da Konsumenten konkurrierende

Angebote nicht anhand der internen Kostenstrukturen vergleichen, sondern dass vielmehr die Kombination von preislichen und nicht-preislichen Merkmalen verglichen wird (Müller, 2005, S. 3). Ebenso haben empirische Untersuchungen ergeben, dass sich Kostenführerschaftsstrategien auch ohne einen hohen relativen Marktanteil erreichen lassen (Hall, 1980, S. 81). Gleichzeitig wird angezweifelt, dass sich eine Differenzierung nicht mit einem hohen relativen Marktanteil vereinbaren lässt (Fleck, 1994, S. 100).

Des Weiteren werden der statische Charakter und die mangelnde Aktualität kritisiert (Reisinger, Gattringer & Strehl, 2013, S. 120). In einer schriftlichen Expertenbefragung bestätigte Wegelin (vgl. Anhang 5), Dozent für Airline- und Airportmanagement an der HSLU (HSLU, 2017a), dass Porters Theorie der generischen Wettbewerbsstrategien aufgrund des heutigen dynamischen Wettbewerbsumfelds etwas relativiert werden muss. Überdies ist der konvexe Zusammenhang zwischen Rentabilität und Marktanteil stark von der Definition der relevanten Branche abhängig (Müller, 2005, S. 41). Demnach kann ein Anbieter, der bei einer breiten Branchendefinition *zwischen den Stühlen* sitzen würde, bei einer engen Definition Kosten- oder Qualitätsführer sein.

Auch praxisorientierte Studien gelangen zu unterschiedlichen Ergebnissen. So sind Unternehmen, welche die Strategien der Kostenführerschaft und der Differenzierung kombinieren können, in vielen Branchen erfolgreicher als jene mit nur einem strategischen Fokus (Lombriser & Abplanalp, 2010, S. 280). Tatsächlich halten diese Unternehmen in den meisten Branchen die Marktführerposition (Grant & Nippa, 2006, S. 312). Als Beispiele dafür dienen Dell oder Canon. Porter (2014, S. 42) betont, dass es einem Unternehmen durchaus gelingen kann, beide Strategien zu kombinieren, entscheidender Erfolgsfaktor ist jedoch die strikte Trennung zwischen strategischen Geschäftseinheiten mit unterschiedlichen strategischen Ausrichtungen.

Thornhill und White (2007, S. 559) hingegen fanden in ihrer Studie eine positive Korrelation zwischen der Unternehmensperformance und der *Reinheit* der Strategie, also dem Grad, zu welchem eine Strategie entweder eine Kostenführerschaft, eine Differenzierung oder eine Konzentration auf Schwerpunkte gemäss Porter anstrebt. Weder in der Industrie-, Bau- und Detailhandelsbranche noch im Dienstleistungssektor konnten Unternehmen mit mehr als einem strategischen Hauptziel jene mit einer *reinen* Strategie leistungsmässig übertreffen (Thornhill & White, 2007, S. 553).

Meyer (1992, S. 41) schliesst allerdings aus einer Studie, dass einzig die relative Produktqualität, unabhängig vom Preis, über die Rentabilität eines Unternehmens entscheidet. Die demnach erzielbaren Renditen sind in Tabelle 1 aufgezeigt.

Relativer Preis	Relative Produktqualität	ROI
Hoch	Hoch	30%
Niedrig	Hoch	29%
Niedrig	Niedrig	18%
Hoch	Niedrig	14%

Tabelle 1: Auswirkung des Preis-/Leistungsverhältnisses auf die Rendite (eigene Darstellung, Daten basieren auf Meyer, 1992, S. 41)

Die sich gegenseitig widersprechenden Studienresultate sind auf unterschiedliche Forschungsansätze, Erfolgsdefinitionen oder Unterschiede in den jeweiligen untersuchten Branchen zurückzuführen (Lombriser & Abplanalp, 2010, S. 281).

Generell wurden seit der Entwicklung von Porters generischen Wettbewerbsstrategien verschiedene Theorien entwickelt, die den angenommenen Zielkonflikt zwischen hoher Qualität und geringen Kosten zu widerlegen versuchen. Im Anschluss werden zwei solche Theorien, namentlich das Konzept der hybriden Wettbewerbsstrategien und das Total Quality Management, exemplarisch vorgestellt.

2.1.6.1 Hybride Wettbewerbsstrategien

Hall (1980, S. 80) entwickelte in einer Studie die Theorie, dass sich eine Marktführerschaft entweder durch die niedrigsten Kosten, durch der Konkurrenz überlegene preisbereinigte Differenzierung oder aber durch eine Kombination von beidem erreichen lässt. Eine ähnliche Schlussfolgerung ergibt eine empirische Untersuchung von White (vgl. 1986, S. 226). Beide Studien gelangen zum Resultat, dass Unternehmen, denen eine erfolgreiche Kombination beider Schwerpunkte gelingt, die Konkurrenz innerhalb der Branche bezüglich Rentabilität fast ausnahmslos übertreffen (Hall, 1980, S. 78 / White, 1986, S. 227).

Gilbert und Strebel (1987, S. 28) knüpfen an der Kritik des statischen Charakters von Porters Wettbewerbsstrategien (vgl. Kapitel 2.1.6) an und kommen zum Schluss, dass eine erfolgreiche Strategie Flexibilität erfordert, um Marktveränderungen zu Gunsten des eigenen Unternehmens auszunutzen. Da dieser Ansatz in der Literatur viel Auf-

merksamkeit erhalten hat und als Ausgangspunkt für eine dynamische Betrachtung von Wettbewerbsstrategien gilt (Fleck, 1994, S. 62), wird er in der Folge genauer erläutert.

Innovationen der Konkurrenz können den Wettbewerbsfokus innerhalb einer Branche rasant von den Kosten hin zum Produktwert und umgekehrt verlegen (Gilbert & Strebel, 1987, S. 28). So hat in der Airline-Branche beispielsweise die strategische Innovation der Low-Cost-Airlines zu grundlegenden Veränderungen in der Marktstruktur geführt (Conrady et al., 2013, S. 233). Der Markteintritt der Low-Cost-Carrier hatte eine erhöhte Preistransparenz und damit einhergehend eine höhere Preissensibilität der Kunden zur Folge (Graf, 2007, S. 60). In einem Markt, der aufgrund der Homogenität der angebotenen Produkte nur geringe Möglichkeiten für eine Differenzierungsstrategie bietet (Daft, 2014, S. 67), haben einige traditionelle Anbieter ihre originäre Strategie daher transformiert oder aber durch vertikale Markenerweiterung einen Low-Cost-Carrier in ihr Portfolio aufgenommen. (Graf, 2007, S. 59). Die verschiedenen Geschäftsmodelle der Airline-Branche werden in den Kapiteln 2.2.2 und 2.2.3 genauer beschrieben.

Unter derartigen Umständen können nachhaltige Wettbewerbsvorteile gemäss Gilbert und Strebel (1987, S. 28) nur durch die sogenannte Outpacing-Strategie generiert werden, welche sie als «the explicitly developed capacity, depending on the competitive situation, to switch strategic emphasis between perceived product value and process cost reduction, in order to outdistance the competition» definieren.

Eine Unternehmung benötigt somit eine Outpacing-Strategie, um ihren internen strategischen Fokus dem sich verändernden Marktumfeld anpassen zu können (Gilbert & Strebel, 1987, S. 31). Dafür gibt es zwei unterschiedliche Ansätze. Zum einen kann ein Unternehmen ein hochwertiges Produkt durch einen standardisierten und somit kostengünstigeren Prozess produzieren als die Konkurrenz, zum anderen kann es einem in der Branche allgemein kostengünstigen Produkt einen höheren wahrgenommenen Produktwert hinzufügen (Gilbert & Strebel, 1987, S. 32). Somit geht es bei der Outpacing-Strategie darum, den höchsten wahrgenommenen Produktwert zu den tiefsten Kosten herstellen zu können.

Allerdings kann dies von einem Unternehmen nur dauerhaft erreicht werden, wenn es in der Lage ist, auf jede Imitation eines Konkurrenten entweder mit einer erneuten Erhöhung des wahrgenommenen Produktwertes oder einer erneuten Reduktion der Kosten zu reagieren (Gilbert & Strebel, 1987, S. 34). Dies erfordert drei Grundvoraussetzun-

gen: Erstens ein genaues Verständnis der Branche inklusive akkuratem Vorhersehen von Marktentwicklungen, zweitens ein klarer anfänglicher Fokus auf entweder tiefe Kosten oder hohen Produktwert und drittens Investitionen in die für den Wechsel des strategischen Schwerpunktes notwendigen Ressourcen, um einer Imitation durch die Konkurrenz vorzubeugen (Gilbert & Strebel, 1987, S. 35).

Die meisten Unternehmungen scheitern gemäss Gilbert und Strebel (1987, S. 34) jedoch am von Porter angenommenen Zielkonflikt zwischen hohem wahrgenommenen Produktwert und tiefen Herstellkosten. Dies ist der Fall, weil die Outpacing-Strategie auch diverse Risiken mit sich bringt (Gilbert & Strebel, 1987, S. 35). Ein Unternehmen muss bei der Implementierung einer Outpacing-Strategie darauf achten, dass es nicht, wie von Porter (2013, S. 81) prophezeit, *zwischen die Stühle* gerät, da sich die organisatorischen Anforderungen für tiefe Herstellungskosten und einen hohen wahrgenommenen Produktwert oftmals gegenseitig widersprechen (Gilbert & Strebel, 1987, S. 35).

Eine weitere Schwierigkeit besteht darin, den Zeitpunkt des Wechsels des Wettbewerbsfokus rechtzeitig und somit vor der Konkurrenz zu erkennen. Allerdings kommen Gilbert und Strebel (1987, S. 36) zum Schluss, dass die Fähigkeit der erfolgreichen Implementierung einer Outpacing-Strategie der entscheidende Erfolgsfaktor in sich rapide verändernden Branchen darstellt.

Empirische Untersuchungen belegen, dass Outpacing-Strategien erfolgreich sein können, der Erfolg aber keinesfalls dauerhaft sein muss (Hungenberg, 2014, S. 206). Dies wird durch die widersprüchlichen Anforderungen an die Wertschöpfungskette der Kostenführerschafts- respektive Differenzierungsstrategie begründet (Hungenberg, 2014, S. 207).

Fleck (1994, S. 83) kritisiert an der Theorie von Gilbert und Strebel, dass die Nichteinhaltung des Konsistenzprinzips zu erhöhten Transaktionskosten führt. Gemäss dem Konsistenzprinzip sind Massnahmen zur Verfolgung unterschiedlicher Wettbewerbsstrategien ab einem bestimmten Zeitpunkt nicht mehr konsistent und verursachen einen Zielkonflikt (Fleck, 1994, S. 14). Um die Transaktionskosten niedrig zu halten, sollten Unternehmen anstelle des von Gilbert und Strebel vorgeschlagenen Wechsels zwischen Kostenführerschaft und Differenzierung die beiden Strategien derart miteinander kombinieren, dass sie gleichzeitig erreicht werden können (Fleck, 1994, S. 84).

Dies begründet er damit, dass bei einer Differenzierung durch Varietät *Economies of Scope* entstehen, bei einer Differenzierung durch Qualität *Economies of Quality* und bei einer Differenzierung durch Innovation sowohl *Economies of Scope*, *Economies of Quality* als auch *Economies of Speed* (Fleck, 1994, S. 106). *Economies of Scope* werden von Panzar und Willig (1981, S. 268) definiert als «cost savings which result from the scope (rather than the scale) of the enterprise. There are economies of scope, where it is less costly to combine two or more product lines in one firm than to produce them separately.» Differenziert sich ein Unternehmen durch Varietät, also durch ein breites Produktspektrum, kann es durch *Economies of Scope* somit gleichzeitig die Kosten senken (Fleck, 1994, S. 108). Ein weiteres Kosteneinsparungspotenzial bietet eine hohe Qualität, da durch eine geringere Fehlerquote in der Produktion sowohl Garantiekosten als auch Kosten in der Produktion eingespart werden (Garvin, 1983, S. 66). Wenn ein Unternehmen sich über Qualität differenziert, kann es also durch sogenannte *Economies of Quality* Kosten einsparen (Fleck, 1994, S. 129). Ein Konzept, um eine erhöhte Qualität und gleichzeitig Kostensenkungen zu erreichen, wird in Kapitel 2.1.6.2 vorgestellt.

Bei der dritten Differenzierungsform, der Differenzierung durch Innovation, können Kosten neben *Economies of Scope* und *Economies of Quality* auch durch *Economies of Speed* eingespart werden (Fleck, 1994, S. 143-145). Durch Innovationen lässt sich einerseits bei einem frühen Markteintritt eine höhere Rendite erzielen als bei einem verspäteten (Meyer, 1994, S. 43). Dies kann unter anderem dadurch erklärt werden, dass eine lange Entwicklungszeit durch den zusätzlichen Arbeitsaufwand hohe Entwicklungskosten verursacht (Sommerlatte & Mollenhauer, 1992, S. 27). Andererseits können die Produktkosten mit zunehmender Entwicklungsarbeit optimiert werden (Sommerlatte & Mollenhauer, 1992, S.26). Somit besteht ein u-förmiger Zusammenhang zwischen Entwicklungszeit und Entwicklungskosten einer Innovation, weshalb ein Unternehmen durch Erreichen des Optimums von *Economies of Speed* profitieren kann (Fleck, 1994, S. 138).

2.1.6.2 Total Quality Management

Eine Theorie, die den Mythos um den Trade-Off zwischen hoher Qualität und geringen Kosten ebenfalls widerlegt, ist der Total Quality Management Ansatz (Grant & Nippa, 2006, S. 313), der eine einwandfreie Qualität in den Fokus seiner Strategie stellt und

gleichzeitig die Kosten reduzieren soll (Slack, Brandon-Jones & Johnston, 2013, S. 548).

Studien belegen, dass durch Total Quality Management gleichzeitig die Produktivität und die Qualität erhöht werden kann (Grant & Nippa, 2006, S. 313). Da die Erhöhung der Qualität, hier definiert als Übereinstimmung des Produktes mit dem Design, regelmäßig durch eine Vereinfachung im Produktdesign erreicht werden soll, sinken durch die Verbesserung der Qualität gleichzeitig die Kosten. Allerdings betont auch Porter (2013, S. 74) selbst, dass bei einer Strategie der Kostenführerschaft die Qualität ebenfalls beachtet werden muss und Unternehmen trotz Differenzierungsstrategie die Kosten nicht ignorieren dürfen (Porter, 2013, S. 76).

2.2 Geschäftsmodelle in der Airline-Branche

Obwohl Frameworks zur Formulierung einer Wettbewerbsstrategie in der Theorie zwar wertvoll sind, lassen sich bezüglich der Übersetzung in konkrete Handlungspläne für die Praxis kaum Implikationen ableiten (Richardson, 2008, S. 134). Daher geht diese Arbeit nun näher auf das Konstrukt des Geschäftsmodells ein.

Von vielen Autoren wird das Geschäftsmodell als Konkretisierung der übergeordneten Unternehmensstrategie verstanden (Daft, 2014, S. 25). Es fungiert «als ein analytisches Raster, welches die strategische Ausrichtung eines Unternehmens in Partialmodellen bzw. in einzelnen Dimensionen und Elementen beschreibt» (Graf, 2007, S. 25). Weiter kann es als Framework zur integrativen Strategieformulierung und -ausführung genutzt werden (Richardson, 2008, S. 135).

Da die zugrundeliegenden Wettbewerbsstrategien in der Literatur zur Airline-Branche oftmals gar nicht erwähnt, sondern mittels Einordnung in Airline-Geschäftsmodelle impliziert werden (Frischknecht, 2015, S. 149-150), ist eine Analyse der verschiedenen Geschäftsmodelle in der Airline-Branche und speziell jenem von Air Berlin zentral für die Beantwortung der Forschungsfrage.

Schallmo (2014, S. 2-6) zeigt auf, dass es in der Literatur viele verschiedene Definitionen des Geschäftsmodellbegriffes gibt, die inhaltlich teilweise stark variieren. Zott, Amit und Massa (2011, S. 1020) begründen dies mit der Beobachtung, dass Wissenschaftler oft diejenige Definition verwenden, die sich für den Zweck ihrer Forschung am besten eignet. Während einige Autoren den Geschäftsmodellbegriff somit als Syno-

nym zur Unternehmensstrategie verwenden (Daft, 2014, S. 25 / Morris, Schindelhutte & Allen, 2005, S. 726), unterscheiden andere strikt zwischen Unternehmensstrategie und Geschäftsmodell (vgl. z.B. Chesbrough & Rosenbloom, 2002, S. 535-536 / Richardson, 2008, S. 135 / Morris et al., 2005, S. 272). Gemäss ihnen dient das Geschäftsmodell zur Definition und Organisation der Unternehmensaktivitäten, um die Strategie umzusetzen (Richardson, 2008, S. 141).

Obwohl diese Debatte in der Wissenschaft noch nicht abschliessend geklärt werden konnte (Daft, 2014, S. 26) und darum bisher keine allgemein akzeptierte Definition des Geschäftsmodellbegriffes hervorgetreten ist (Morris et al., 2005, S. 726 / Lambert & Davidson, 2013, S. 668), fokussiert sich diese Arbeit auf ein Verständnis des Geschäftsmodellbegriffs, das sich von jenem der Wettbewerbsstrategie unterscheidet. Da in den folgenden Kapiteln ein Framework zur Operationalisierung von Geschäftsmodellen von Jost Daft verwendet wird, soll hier seine Definition des Geschäftsmodellbegriffes gelten, um Inkonsistenzen zu vermeiden: «Ein Geschäftsmodell ist die durch Abstraktion auf Basis von generischen Komponenten mit einer branchenspezifischen Konkretisierung vereinfachte und aktivitätsorientierte Beschreibung eines Geschäftsmodells zu einem bestimmten Zeitpunkt» (Daft, 2014, S. 31).

An dieser Stelle muss erwähnt werden, dass Porter (2001, S. 73) den Begriff des Geschäftsmodells ebenfalls von jenem der Wettbewerbsstrategie differenziert. So ermöglicht das Geschäftsmodell verglichen mit einer Wettbewerbsstrategie gemäss seinen Ausführungen nur eine mangelhafte Perspektive auf das Wettbewerbsumfeld. Während sich die Wettbewerbsstrategie daher vor allem auf die Bewältigung der Gefahren durch die fünf Wettbewerbskräfte nach Porter (vgl. Kapitel 2.1) konzentriert, fokussiert sich das Geschäftsmodell auf die Art und Weise, wie Wert für den Kunden geschaffen werden kann (Chesbrough & Rosenbloom, 2002, S. 535). Jedoch sollte ein Unternehmen seine Geschäftstätigkeit gemäss Porter (2001, S. 73) keinesfalls unabhängig von der Branchenstruktur planen.

Eine Begründung für diese Diskrepanzen stellt die Unterscheidung in der Betriebswirtschaftslehre zwischen der sogenannten *Market-Based-View* (nachfolgend MBV genannt) und der *Resource-Based-View* (nachfolgend RBV genannt) dar (vgl. Meffert, Burmann & Kirchgeorg, 2012, S. 5-6). Die MBV unterstellt dabei, dass ein dauerhafter Unternehmenserfolg nicht nur durch das Verhalten der Unternehmung selbst, sondern ebenso durch die Struktur der Märkte bestimmt wird (Meffert et al., 2012, S. 5). Die

RBV hingegen bezweifelt die Dominanz externer Faktoren und unterstellt, dass der dauerhafte Unternehmenserfolg durch unternehmensindividuelle Stärken und Schwächen determiniert wird (Meffert et al., 2012, S. 6). Michael Porter ist dabei einer der bekanntesten Vertreter der MBV (Meffert et al., 2012, S. 5) und fordert Unternehmen dazu auf, ihre Strategien derart zu formulieren, dass die fünf Wettbewerbskräfte erfolgreich bekämpft werden können (vgl. Kapitel 2.1). Das Konstrukt des Geschäftsmodells würde hingegen der RBV zugeordnet werden, die sich auf unternehmensinterne Faktoren unabhängig von dem Marktumfeld konzentriert (vgl. Meffert et al., S. 6).

Die *stuck in the middle*-Annahme (vgl. Kapitel 2.1.4) kann demzufolge in ihrer ursprünglichen Form nicht exakt durch das Konstrukt der Geschäftsmodelle überprüft werden. Da sich in der wissenschaftlichen Literatur zur Airline-Branche jedoch keine Hinweise auf die Anwendbarkeit der generischen Wettbewerbsstrategien finden, sondern die Geschäftsmodelle diese implizieren (vgl. Frischknecht, 2015, S. 149-150), wird in der vorliegenden Bachelor-Thesis dennoch darauf zurückgegriffen. Verschiedene Experten bestätigten zudem, dass sich die generischen Wettbewerbsstrategien von Porter in Geschäftsmodelle übersetzen lassen (vgl. Anhang 3 / Anhang 4 / Anhang 5 / Anhang 6). Somit misst die für diese Arbeit gewählte Methodik der hohen praktischen Relevanz der Geschäftsmodelle eine höhere Gewichtung zu als der exakten theoretischen Fundierung der generischen Wettbewerbsstrategien.

Ferner gilt es hier festzuhalten, dass sich das Geschäftsmodell auf die Geschäftsfeldebene eines Unternehmens bezieht (Hungenberg, 2014, S. 115) und ein Unternehmen somit grundsätzlich durchaus mehrere strategische Geschäftseinheiten mit verschiedenen Geschäftsmodellen in seinem Portfolio halten kann (Daft, 2014, S. 29). Unter einer strategischen Geschäftseinheit wird dabei die eigenständige organisatorische Betreuung von einzelnen Geschäftsfeldern des Unternehmens unterhalb der Unternehmensführung verstanden (Hungenberg, 2014, S. 536).

Obwohl in der Praxis verschiedenste Frameworks zur Erfassung von Geschäftsmodellen existieren (Richardson, 2008, S. 133), soll für die vorliegende Bachelor-Thesis jenes von Jost Daft verwendet werden, da es spezifisch für die Passagier-Airline-Industrie entworfen wurde (Daft, 2014, S. 111). Dies wird der für diese Arbeit gültigen Definition des Geschäftsmodellbegriffes sowie der aufgeführten Kritik von Porter zumindest teilweise gerecht. Das Framework soll im folgenden Kapitel beschrieben werden. An-

schliessend sollen die in der Airline-Industrie generell beobachtbaren Geschäftsmodelltypen in dieses Framework eingeordnet werden.

2.2.1 Framework zur Erfassung der Geschäftsmodelle von Passagier-Airlines

Anhand von Geschäftsmodellen können Unternehmen innerhalb einer Branche zu homogenen Gruppen zusammengefasst werden (Lambert & Davidson, 2013, S. 673-674). Die verschiedenen Geschäftsmodelle von Unternehmungen werden jedoch erst dann vergleichbar, wenn sie anhand eines Modells mit quantifizierbaren Erklärungskomponenten eingeordnet werden können (Daft, 2014, S. 32). Ein solches Modell sollte in angemessener Weise einfach, logisch, messbar, umfangreich sowie operativ bedeutend sein (Morris et al., 2005, S. 729).

Gemäss Wittmer (vgl. Anhang 3) müssen bestehende Geschäftsmodellframeworks, wie beispielsweise das Business Model Canvas, für die Anwendung auf die Airline-Branche etwas adjustiert werden. Jost Daft führt zur Vergleichbarkeit von Passagier-Airlines in seiner Dissertation daher ein Framework zur Erfassung der Geschäftsmodelle von Passagier-Airlines ein, wofür generische Komponenten aus der allgemeinen Geschäftsmodellliteratur übernommen und anschliessend für die Airline-Branche operationalisiert wurden (Daft, 2014, S. 119). Den Begriff des Geschäftsmodellframeworks definiert er dabei als «das Analysewerkzeug, welches Geschäftsmodelle durch die Formulierung von zu berücksichtigenden generischen Komponenten und branchenspezifisch konkretisierten Mess-Items quantifizierbar macht» (Daft, 2014, S. 32). Dieses Geschäftsmodellframework soll im weiteren Verlauf dieser Arbeit als Analysewerkzeug verwendet werden und wird daher nun näher erläutert.

Tabelle 2 zeigt den genauen Aufbau des Frameworks auf. Es ist in eine generische und eine industriespezifische Ebene unterteilt (Daft, 2014, S. 121). Dabei wird die generische Komponente jeweils in Dimensionen unterteilt, welche schlussendlich in industriespezifische Elemente übersetzt und anhand von messbaren Items schlussendlich quantitativ erfassbar gemacht werden (Daft, 2014, S. 122).

Generischer Teil		Airline-spezifischer Teil	
Komponente	Dimension	Element	Item
Unternehmenskernlogik	Produkt- Marktkombination	Typus des Luftfahrtproduktes	Flugmodus
			Streckennetztypus
		Geographischer Fokus	Netzwerkreichweite
	Interne Strukturgrundsätze	Anreizsystem	Inlandsverkehre
			Topmanagementbeteiligung
		Produktionsfaktoreneinsatz	Lohnpolitik
			Flugzeugausnutzung
	Externes Wertschöpfungsnetzwerk	Interorganisationale Beziehungen	Personaleinsatzintensität
		Zielkunden	Lobbyarbeit in Verbänden
			Kooperationspolitik
Konfiguration der Wertschöpfungsaktivitäten	Versorgung	Beschaffungsmanagement	Passagiersegmente
			Luftfrachtangebot
		Finanzmanagement	Beschaffung MRO-Leistungen
			Beschaffung Bodenverkehrsdienste
	Produktion	Flugplan	Flugzeugfinanzierung
			Risikoaabsicherung
		Kabinenprodukt	Routen
			Frequenzen
		Bodenprodukt	Sitzabstand
			Unterhaltungselektronik
	Vermarktung	Distribution	Lounges
			Check-In
		Preisgestaltung	Onlinevertrieb
			GDS
		Absatzförderung	One-Way-Tarif
			Bündelung
Ressourcenausstattung	Tangible Ressourcen	Flottenstruktur	Markenauftritt
			Kundenbindung
		Sonstige Investitionsgüter	Homogenität
	Intangible Ressourcen	Humankapital	Alter
			Unternehmensbeteiligungen
		Immaterialgüterrechte	Besitz von Infrastruktur
			Allgemeine Personalentwicklung
			Pilotentraining
			Zugang zu Primärflughäfen
			Software für Kernprozesse

Tabelle 2: Framework zur Erfassung der Geschäftsmodelle von Passagier-Airlines (Daft, 2014, S. 189)

Die einzelnen Komponenten des Frameworks und deren Operationalisierung werden anschliessend kurz erläutert.

2.2.1.1 Unternehmenskernlogik

Diese generische Komponente definiert grundlegende Zusammenhänge der Wertschöpfungsarchitektur der Unternehmung und damit ihre Kernlogik (Daft, 2014, S. 125). Andere Autoren bezeichnen diese Komponente auch als Unternehmensmission oder Value Proposition (Daft, 2014, S. 126).

Die erste generische Dimension der Komponente *Unternehmenskernlogik*, die Produkt-Marktkombination wird in die Airline-spezifischen Elemente *Typus des Luftfahrtproduktes* und *Geographischer Fokus* übersetzt (Daft, 2014, S.139). Die Operationalisierung und damit die Skalen zur Messbarkeit dieser Elemente sind in Tabelle 3 aufzeigt.

Element	Item	Skala
Typus des Luftfahrtproduktes	Flugmodus	Charter // Flugplanmässig // im Auftrag Dritter // Gemischt
	Streckennetztypus	Punkt-zu-Punkt ohne / mit Umsteigemöglichkeit im eigenen / fremden Streckennetz // Hub-Netzwerk
Geographischer Fokus	Netzwerkreichweite	Durchschnittliche Streckenlänge (in km)
	Inlandsverkehre	Anteil der inländischen ASK (in %)

Tabelle 3: Operationalisierung der Dimension Produkt- Marktkombination (in Anlehnung an Daft, 2014, S. 141-142)

Die zweite generische Dimension, jene der internen Strukturgrundsätze, wird anhand der Elemente *Anreizsystem* sowie *Produktionsfaktoreneinsatz* erfasst (Daft, 2014, S. 143-147). Die Operationalisierung wird in Tabelle 4 aufgezeigt.

Element	Item	Skala
Anreizsystem	Topmanagement-beteiligung	Anteil der vom Topmanagement gehaltenen Anteile am Unternehmen (in %)
	Lohnpolitik	Durchschnittlicher Lohn pro Mitarbeiter (in Tsd. EUR)
Produktions-faktoreneinsatz	Flugzeugausnutzung	Durchschnittliche Anzahl der Blockstunden pro Flugzeug und Tag
	Personaleinsatz-intensität	Anzahl der Mitarbeiter pro eine Million ASK

Tabelle 4: Operationalisierung der Dimension interne Strukturgrundsätze (in Anlehnung an Daft, 2014, S. 145-147)

Die dritte generische Dimension der Unternehmenskernlogik ist das externe Wertschöpfungsnetzwerk (Daft, 2014, S. 129). Die Operationalisierung der dazugehörigen Elemente *Interorganisationale Beziehungen* sowie *Zielkunden* (Daft, 2014, S. 148) wird in Tabelle 5 dargestellt.

Element	Item	Skala
Interorganisationale Beziehungen	Lobbyarbeit in Verbänden	Anzahl der Mitgliedschaften in Verbänden
	Kooperationspolitik	Keine Kooperationen // Codeshare-Vereinbarungen // Allianzmitgliedschaften // Joint-Ventures (und Codeshare-Vereinbarungen / Allianzmitgliedschaften)
Zielkunden	Passagiersegmente	Anzahl der Serviceklassen
	Luftfrachtangebot	Keine Luftfrachtbeförderung // Luftfrachtbeförderung für assoziierte Unternehmen // Luftfrachtbeförderung in eigener Verantwortung

Tabelle 5: Operationalisierung der Dimension externes Wertschöpfungsnetzwerk (in Anlehnung an Daft, 2014, S. 151-153)

2.2.1.2 Konfiguration der Wertschöpfungsaktivitäten

Diese Komponente beruht auf Michael Porters Wertkettenkonzept (Daft, 2014, S. 130) und befasst sich mit den für das Erreichen der langfristigen Unternehmensziele notwendigen Aktivitäten (Daft, 2014, S. 129). Dementsprechend wird sie in die Dimensionen *Versorgung*, *Produktion* und *Vermarktung* übersetzt (Daft, 2014, S. 131-132). Die Operationalisierung der ersten Dimension, jener der Versorgung, wird anhand der beiden Elemente *Beschaffungsmanagement* und *Finanzmanagement* (Daft, 2014, S. 153) in Tabelle 6 aufgezeigt.

Element	Item	Skala
Beschaffungsmanagement	Beschaffung MRO-Leistungen	Fremdbezug / Eigenbezug LW // Fremdbezug / Eigenbezug GW
	Beschaffung Bodenverkehrsdienste	Kurzfristig / mittelfristig und lokal // partnerschaftlich und global / Selbstabfertigung
Finanzmanagement	Flugzeugfinanzierung	Anteil der geleasten Flugzeuge in der Gesamtflotte (in %)
	Risikoabsicherung	Keine Absicherung // Kerosinzuschlag // Wechselkursabsicherung // Kerosinpreisabsicherung

Tabelle 6: Operationalisierung der Dimension Versorgung (in Anlehnung an Daft, 2014, S. 158-161)

Zur Dimension der Produktion gehören die drei Elemente *Flugplan*, *Kabinenprodukt* und *Bodenprodukt* (Daft, 2014, S. 162). Die Operationalisierung wird in Tabelle 7 dargestellt.

Element	Item	Skala
Flugplan	Routen	Anzahl Routen
	Frequenzen	Durchschnittliche wöchentliche Frequenz je Route
Kabinenprodukt	Sitzabstand	Abstand zwischen den Sitzen in der niedrigsten Serviceklasse (in cm)
	Unterhaltungselektronik	Nicht angeboten // öffentliches Musikangebot // öffentliches Videoangebot // Internet für eigene Endgeräte // persönliches System // persönliches System mit Internet
Bodenprodukt	Lounges	Nicht angeboten // nur in Partnerlounges // eigene Lounges und ggf. Partnerlounges
	Check-in	Kein Selbst-Check-in angeboten // Selbst-Check-in optional über Automaten // Selbst-Check-in optional über das Internet // Selbst-Check-in verpflichtend

Tabelle 7: Operationalisierung der Dimension Produktion (in Anlehnung an Daft, 2014, S. 162-166)

Die Skalen für die Operationalisierung der Dimension *Vermarktung* werden anhand der Elemente *Distribution*, *Preisgestaltung* sowie *Absatzförderung* (Daft, 2014, S. 167) in Tabelle 8 aufgezeigt.

Element	Item	Skala
Distribution	Onlinevertrieb	Onlinekanal nicht im Fokus // Onlinekanal als Entwicklungsbereich // Onlinekanal als gleichwertiger Kanal // Onlinekanal im Fokus // Beschränkung auf Onlinekanal
	GDS	Anzahl der für das Betrachtungsgebiet relevanten angebundenen GDS
Preisgestaltung	One-Way-Tarif	Nicht angeboten // als Sonderaktion angeboten // Tarife auf reiner One-Way-Basis
	Bündelung	Catering enthalten / nicht enthalten // aufgegebenes Gepäck enthalten / nicht enthalten
Absatzförderung	Markenauftritt	Extravagant / eher extravagant / eher konventionell / konventionell
	Kundenbindung	Kein FFP angeboten // rudimentäres FFP angeboten // umfangreiches FFP angeboten

Tabelle 8: Operationalisierung der Dimension Vermarktung (in Anlehnung an Daft, 2014, S. 168-174)

2.2.1.3 Ressourcenausstattung

Zur erfolgreichen Umsetzung der Wertschöpfungsaktivitäten benötigt ein Unternehmen nun noch eine zur Unternehmenslogik passende Ressourcenausstattung (Daft, 2014, S. 133). Diese Komponente kann in die beiden Dimensionen *tangible Ressourcen* sowie *intangible Ressourcen* unterteilt werden (Daft, 2014, S. 134). Die Operationalisierung der Dimension *tangible Ressourcen* anhand der Elemente *Flottenstruktur* und *sonstige Investitionsgüter* (Daft, 2014, S. 175) kann Tabelle 9 entnommen werden.

Element	Item	Skala
Flottenstruktur	Homogenität	Hirschman-Herfindahl-Index HHI der Flugzeugfamilien
	Alter	Durchschnittliches Alter der gesamten Flotte
Sonstige Investitionsgüter	Unternehmensbeteiligungen	Keine Beteiligungen // Beteiligungen an anderen Airlines / (un)verwandten Unternehmen
	Besitz von Infrastruktur	Keine / ausgewählte / umfangreiche (individualisierte) eigene Infrastruktur (luft- und/oder landseitig)

Tabelle 9: Operationalisierung der Dimension tangible Ressourcen (in Anlehnung an Daft, 2014, S. 177-180)

Die Dimension *intangible Ressourcen* wird durch die Elemente *Humankapital* und *Immaterialgüterrechte* operationalisiert (Daft, 2014, S. 181), was Tabelle 10 aufzeigt.

Element	Item	Skala
Humankapital	Allgemeine Personalentwicklung	Keine Entwicklungsmassnahmen // Ausgewählte Trainingsmassnahmen // Umfangreiche Personalentwicklung
	Pilotentraining	Keine eigenen Trainingsprogramme // Trainingsprogramme von Kooperationspartnern / verbundenen Unternehmen // eigene Trainingsprogramme
Immaterialgüterrechte	Zugang zu Primärflughäfen	Anteil der angeflogenen Primärflughäfen im Betrachtungsgebiet (in %)
	Software für Kernprozesse	Software nicht im Fokus // ausgewählte individualisierte Software // umfangreiche Investitionen und individualisierte Software

Tabelle 10: Operationalisierung der Dimension intangible Ressourcen (in Anlehnung an Daft, 2014, S. 184-187)

Somit ist Dafts Framework zur Erfassung von Passagier-Airline-Geschäftsmodellen eingeführt. Hierbei gilt es allerdings zu erwähnen, dass dieses Framework für einen anderen Forschungszweck erstellt wurde. Im Rahmen der vorliegenden Bachelor-Thesis soll es dazu dienen, Merkmale von generischen Airline-Geschäftsmodellen festzuhalten und anschliessend das Geschäftsmodell von Air Berlin auf Übereinstimmungen mit diesen Merkmalen zu überprüfen. Für einige der Items erscheint eine Generalisierung in diesem Zusammenhang jedoch wenig sinnvoll, andere lassen sich aufgrund der unzureichenden Transparenz der Airlines nicht erfassen. Daher soll an dieser Stelle eine Abgrenzung der Items erfolgen, die im weiteren Verlauf der Arbeit nicht berücksichtigt werden. Diese Abgrenzung sowie die Begründungen dazu sind in Tabelle 11 aufgeführt.

Abgegrenztes Item	Begründung
Flugmodus	Unzureichende Transparenz der Airlines
Inlandsverkehre	Keine Relevanz für Analysezweck
Topmanagementbeteiligung	Keine Relevanz für Analysezweck
Lobbyarbeit in Verbänden	Unzureichende Transparenz der Airlines
Beschaffung MRO-Leistungen	Keine Relevanz für Analysezweck
Beschaffung Bodenverkehrsdienste	Keine Relevanz für Analysezweck
Flugzeugfinanzierung	Keine Relevanz für Analysezweck
Risikoabsicherung	Keine Relevanz für Analysezweck
Routen	Keine Relevanz für Analysezweck
Frequenzen	Unzureichende Transparenz der Airlines
Unterhaltungselektronik	Unzureichende Transparenz der Airlines
Check-in	Unzureichende Transparenz der Airlines
GDS	Unzureichende Transparenz der Airlines
One-Way-Tarif	Unzureichende Transparenz der Airlines
Markenauftritt	Lediglich subjektive Beurteilung möglich
Flottenalter	Keine Relevanz für Analysezweck
Unternehmensbeteiligungen	Keine Relevanz für Analysezweck
Besitz von Infrastruktur	Keine Relevanz für Analysezweck
Allgemeine Personalentwicklung	Keine Relevanz für Analysezweck
Pilotentraining	Keine Relevanz für Analysezweck
Software für Kernprozesse	Keine Relevanz für Analysezweck

Tabelle 11: Abgrenzung der im Punktesystem nicht berücksichtigten Items (eigene Darstellung)

Dr. Andreas Wittmer, Geschäftsführer des Center for Aviation Competence der Universität St. Gallen und somit Experte auf dem Gebiet des Airline-Managements (Universität St. Gallen, 2012, S. 2), beurteilte das modifizierte Geschäftsmodellframework in einem Experteninterview als zu stark auf operative Merkmale fokussiert (vgl. Anhang 3). Demnach seien Punkte wie beispielsweise die Lohnpolitik, Streckenlänge, Flottenhomogenität oder der Zugang zu Primärflughäfen eher Teil eines Operationsmodelles als eines strategischen Geschäftsmodells, da der Streckennetztypus die Ergebnisse dieser Items bereits impliziert. Diese Kritik wird auf die in Kapitel 2.2 einleitend beschriebenen verschiedenen Auffassungen des Geschäftsmodellbegriffes zurückgeführt. Für die Beantwortung der Forschungsfrage der vorliegenden Bachelor-Thesis erscheint die Verwendung eines Frameworks, das vorwiegend operative Elemente miteinbezieht, jedoch sinnvoll, da vermutet wird, dass insbesondere die organisationsinternen Wider-

sprüche, die von Porter (2013, S. 81) für Unternehmen *zwischen den Stühlen* prophezeit werden, zu einer niedrigen Rentabilität führen. Ein Verständnis des Geschäftsmodellbegriffes, das auch eher operative Elemente berücksichtigt, scheint diese organisationsinternen Widersprüche besser darzustellen. Frischknecht (vgl. Anhang 4) beurteilt das Framework als geeignete Methodik, um «die DNA einer Airline» aufzuzeigen.

Welche Unterschiede verschiedene Geschäftsmodelle in der Airline-Branche bezüglich der verbleibenden Items aufweisen, soll nun untersucht werden.

Wenn sich eine Branche in der Reifephase befindet, stabilisieren sich die Geschäftsmodelle der Anbieter, wodurch sich Standards entwickeln (Corbo, 2016, S. 2). So werden auch für die Airline-Branche in der Literatur bis zu sechs verschiedene generische Geschäftsmodelle identifiziert, welche trotz unterschiedlicher Bezeichnungen dieselben wesentlichen Eigenschaften zusammenfassen (vgl. z.B. Pompl, 2007, S. 103 / Daft, 2014, S. 92 / Conrady et al., 2013, S. 225 / Cento, 2009, S. 18 / Frischknecht, 2015, S. 150-151 / Joppien, 2006, S. 447).

Die beiden Geschäftsmodelle, welche für die Beantwortung der Forschungsfrage relevant sind, werden in den fortfolgenden Kapiteln anhand des durch die Abgrenzung in Tabelle 11 etwas modifizierten Frameworks beschrieben. Auf die von Autoren ebenfalls genannten Geschäftsmodelle wie Regional Carrier (vgl. z.B. Daft, 2014, S. 101), Executive Carrier (vgl. z.B. Pompl, 2007, S. 103), oder jenes der Zubringer-Airlines (vgl. z.B. Joppien, 2006, S. 447) wird hingegen nicht mehr näher eingegangen, da sie für den empirischen Teil nicht von Relevanz sind. Für die Touristik-Airlines (vgl. z.B. Ruperti, 2012, S. 62) lassen sich aus der Literatur keine generischen Merkmale ableiten, da die Auffassungen zu stark variieren.

2.2.2 Full-Service-Carrier

Als Synonym für das Geschäftsmodell *Full-Service-Carrier* wird in der Literatur der Begriff *Network-Carrier* genannt (Koch, 2010, S. 154). Für diese Arbeit wird jedoch einheitlich der Begriff *Full-Service-Carrier* (nachfolgend FSC genannt) verwendet.

FSC sind typischerweise ehemalige staatliche Airlines, welche seit der Deregulierung des Marktes nun als eigenständige Unternehmen agieren (Cento, 2009, S. 18) und in ihrem Heimatmarkt in der Regel als dominierende Airline tätig sind (Ruperti, 2012, S. 62). Die traditionsreichsten Airlines wie KLM, Lufthansa oder American Airlines ope-

rieren unter diesem Geschäftsmodell (Pompl, 2007, S. 105). Im Jahr 2009 flogen 1.57 Milliarden Passagiere mit FSC, während Low-Cost-Carrier lediglich 523 Millionen Passagiere transportierten (O’Connell, 2011, S. 63). Somit stellt das Geschäftsmodell des FSC das bedeutendste für die Airline-Branche dar (Ruperti, 2012, S. 61).

Das Hauptmerkmal eines FSC ist der Linienverkehr zwischen zentralen Orten im Hub-and-Spoke-System (Conrady et al., 2013, S. 228) mit moderaten bis hohen Frequenzen (Koch, 2013, S. 156). Das Hub-and-Spoke-System zeichnet sich dadurch aus, dass Passagiere durch den Inlandflugverkehr zum zentralen Hub, also dem Heimatflughafen der Fluggesellschaft, an dem sie häufig eine monopolähnliche Marktposition aufgebaut hat (Conrady et al., 2013, S. 229), geleitet werden, um von dort aus die Verbindungen ins Ausland bündeln zu können (Pompl, 2007, S. 105). Um dieses Netzwerk zu vergrößern und so viele Destinationen wie möglich anbieten zu können, agieren die meisten FSC in strategischen Allianzen (Cento, 2009, S. 18). Die Destinationen innerhalb der Hub-and-Spoke-Netzwerke stellen zumeist grosse, zentrale Primärflughäfen dar (Wilke, Schmid & Gröning, 2013, S. 25).

Obwohl die Hub-and-Spoke-Netzwerke der FSC sehr effektiv sein können, da dadurch eine grosse Anzahl an Destinationen angeboten werden kann, haben sie ebenfalls gewisse Effizienzverluste zur Folge (Vasigh, Fleming & Tacker, 2016, S. 382-383). Denn insbesondere auf Kurzstrecken, durch welche Umsteigepassagiere zum zentralen Hub befördert werden sollen, kann die Flugzeugauslastung sehr gering sein (Wilke et al., 2016, S. 25). Dies ist ein Grund für die im Jahr 2009 mit 77.1 Prozent gemessene, verglichen mit anderen Geschäftsmodellen geringe durchschnittliche Flugzeugauslastung (O’Connell, 2011, S. 63). Ebenso ist die durchschnittliche Flugzeugausnutzung, also die durchschnittliche Anzahl an Flugstunden pro Tag, verglichen mit dem Gesamtmarkt lediglich durchschnittlich, da Ankunftszeiten von Inlandflügen mit den Abflugzeiten der Mittel- und Langstreckenflüge koordiniert werden müssen (Koch, 2010, S. 156). Dies hat höhere Preise für Passagiere, die lediglich eine Point-to-Point-Verbindung buchen, zur Folge (Shaw, 2004, S. 116). Weiter erhöhen die unterschiedlichen Streckenlängen sowie das unterschiedliche Verkehrsaufkommen auf den verschiedenen Strecken die Flottenkomplexität und bedingen eine heterogene Flugzeugflotte (Conrady et al., 2013, S. 228) sowie unterschiedliche, vergleichsweise geringe Sitzplatzdichten in den Flugzeugen (Wilke et al., 2016, S. 25). Ein weiterer Effizienzverlust resultiert aus der Präsenz auf vielen geografischen Märkten für eine heterogene Zielgruppe mit unterschied-

lichen Produktangeboten, da dies die Komplexität der Marketing- und Vertriebsaktivitäten erheblich erhöht (Pompl, 2007, S. 105). Die Distribution erfolgt daher sowohl direkt als auch indirekt über Online- oder Offlinekanäle (Cento, 2009, S. 19).

Dies führt gemäss Wittmer (vgl. Anhang 3) dazu, dass Kurzstreckenflüge in einem Hub-and-Spoke-Netzwerk unprofitabel sind und durch Langstreckenflüge querfinanziert werden müssen. Um die Effizienzverluste kompensieren zu können, agieren FSC allgemein im oberen Preissegment (Ruperti, 2012, S. 64). Das Leistungsangebot ist auf eine Servicedifferenzierung durch ein Mehrklassensystem ausgerichtet, das traditionellerweise drei Beförderungsklassen beinhaltet (Pompl, 2007, S. 105). Dabei sollen Kunden aller Klassen keinen Aufpreis für Serviceleistungen wie Gepäckaufgabe oder Bordverpflegung bezahlen müssen (Wilke et al., 2016, S. 25). Durch dieses Leistungsangebot sollen sowohl Privat- als auch Geschäftsreisende angesprochen und durch den hervorragenden Service sowie Vielfliegerprogramme an die Marke gebunden werden (Conrady et al., 2013, S. 228-229). Die starke Preisdifferenzierung zwischen den Beförderungsklassen (vgl. Wilke et al., 2016, S. 25) soll insbesondere die erhöhte Preisbereitschaft der Geschäftsreisenden abschöpfen, während Privatreisende primär zur Erwirtschaftung von Deckungsbeiträgen dienen (Conrady et al., 2013, S. 228). Durch komplexe Revenue-Management Systeme sollen dabei maximale Erträge erzielt werden (Koch, 2010, S. 156). Dafür wird sowohl räumliche als auch personelle und zeitliche Preisdifferenzierung betrieben (Conrady et al., 2013, S. 229). Obwohl FSC dadurch im oberen Preissegment agieren, bieten sie dennoch zunehmend auch günstigere Angebote an (Ruperti, 2012, S. 64). One-Way Tarife sind dabei meist teurer als eine Kombination aus Hin- und Rückflug (Wilke et al., 2015, S. 25). Als zusätzlicher Ertragsstrom dient den FSC die Luftfracht, durch die sie typischerweise ca. zehn Prozent ihres Umsatzes generieren (O'Connell, 2011, S. 62).

Tabelle 12 fasst die beschriebenen Merkmale anhand des modifizierten Geschäftsmodellframeworks von Daft zusammen. Die Tabelle dient der besseren Übersicht und der Vergleichbarkeit mit dem Geschäftsmodell der Low-Cost-Carrier.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich FSC durch ein grosses Netzwerk an Destinationen und den umfangreichen Service differenzieren. Durch das umfassende Revenue-Management und profitable Langstreckenflüge sollen dabei geringere Flugzeugauslastungen sowie die verglichen mit den Low-Cost-Carriern höheren Betriebskosten kompensiert werden.

Item	Beurteilung
Streckennetztypus	Hub-and-Spoke-Netzwerk
Netzwerkreichweite	Umfangreiche Netzwerke sowohl im Inland als auch kontinental und interkontinental
Lohnpolitik	Höhere Löhne als LCC
Flugzeugausnutzung	Durchschnittlich
Personaleinsatzintensität	Mehr Mitarbeiter pro Available Seat Kilometer als LCC
Kooperationspolitik	Codeshare-Vereinbarungen, Allianzmitgliedschaften
Passagiersegmente	Bis zu drei Beförderungsklassen auf Langstrecken, zwei auf Kurzstrecken, dadurch sowohl Privat- als auch Geschäftsreisende als Zielsegment
Luftfrachtangebot	Luftfrachtbeförderung für assoziierte Unternehmen oder in eigener Verantwortung
Sitzabstand	Vergleichsweise hoch
Lounges	Eigene Lounges und / oder Partnerlounges
Onlinevertrieb	Onlinekanal als gleichwertiger Kanal
Bündelung	Catering und aufgegebenes Gepäck enthalten
Kundenbindung	Umfangreiches FFP angeboten
Flottenhomogenität	Heterogene Flotten
Zugang zu Primärflughäfen	Fokus auf Primärflughäfen

Tabelle 12: Zusammenfassung Merkmale Full-Service-Carrier (eigene Darstellung)

Conrady et al. (2013, S. 230) identifizieren auch einige Schwächen der FSC. So verursachen die überdurchschnittliche Bezahlung des Personals, die komplexen Unternehmensstrukturen sowie das aufwändige Produkt- und Serviceangebot Mehrkosten. An diese Schwächen knüpft das Geschäftsmodell der Low-Cost-Carrier an, welches im folgenden Kapitel erläutert wird.

2.2.3 Low-Cost-Carrier

Die strategische Innovation der Low-Cost-Carrier (nachfolgend LCC genannt) hat die Marktstrukturen der Airline-Branche in den vergangenen Jahren grundlegend verändert (Conrady et al., 2013, S. 233). So hatte ihre erhöhte Preistransparenz eine erhöhte Preissensibilität der Konsumenten zur Folge (Graf, 2007, S. 60). Während sich in den USA bereits Ende der 1970er Jahre erste erfolgreiche LCC, insbesondere Southwest Airlines, etablierten, geschah dies in Europa erst in der Mitte der 1990er Jahre durch Ryanair, easyJet und Virgin Express (Conrady et al., 2013, S. 234).

Weltweit wird den LCC ein jährliches Wachstum von 5.7 Prozent während der nächsten 20 Jahre prognostiziert (Vasigh et al., 2016, S. 373). Dieses Wachstum kann einerseits durch die Stimulierung der Nachfrage durch die tiefen Preise und somit der Erschließung einer neuen Kundengruppe und andererseits durch das Abwerben von preissensiblen FSC-Kunden erklärt werden (Graf, 2007, S. 61). Dies zwingt auch die FSC dazu, ihre Kosten zu senken und die Produktivität zu erhöhen, um konkurrenzfähig bleiben zu können (Belobaba, 2016, S. 140).

Cento (2009, S. 19) definiert den LCC relativ weitläufig als «an airline company designed to have a competitive advantage in terms of costs over an FSC.» Somit gibt es kein generisches Low-Cost-Carrier-Geschäftsmodell, da jede Fluggesellschaft ihre eigenen Konzepte zur Kosteneinsparung verfolgt (Pompl, 2007, S. 107). Laut Shaw (2007, S. 107) hat jedoch jeder LCC dieselbe zugrundeliegende Philosophie: die Simplizität. Damit gemeint ist, dass LCC jegliche Art von Komplexität in ihrem operativen Geschäft minimieren (Koch, 2010, S. 157). Ruperti (2012, S. 65) identifiziert trotz der Heterogenität der LCC-Geschäftsmodelle ein idealtypisches Modell, welches die konsequente Verfolgung einer Niedrigpreisstrategie anhand dreier Merkmale beinhaltet: einfaches Produkt, geringe Betriebskosten sowie Positionierung über den Preis. Einige etwas konkretere generische Merkmale der LCC sollen nun zusammengefasst werden. Allerdings gilt es zu erwähnen, dass in der Literatur weder allgemeingültige Definitionen noch zwingend bindende charakteristische Merkmale zu finden sind (Ruperti, 2012, S. 67).

Erstens sollen Personalkosten als eine der grössten Kostenpositionen von Airlines entweder durch vergleichsweise tiefe Löhne oder aber durch eine höhere Arbeitsproduktivität tiefgehalten werden (Vasigh et al., 2016, S. 377). So bezahlt Southwest beispielsweise im Branchenvergleich relativ hohe Löhne an Piloten; da sie jedoch viel mehr Flugstunden absolvieren als die Piloten der Konkurrenz, halten sich die Personalkosten dennoch tief (Vasigh et al., 2016, S. 378). Um diese höhere Arbeitsproduktivität zu erreichen, vermeiden LCC die Zusammenarbeit mit Gewerkschaften, um sich dadurch lediglich an arbeitsrechtliche Mindestanforderungen halten zu müssen (Belobaba, 2016, S. 140). Daraus kann ein Produktivitätsvorteil gegenüber den FSC resultieren, da diese häufig einer Gewerkschaft angeschlossen sind (Koch, 2010, S. 158).

Ein weiterer Produktivitätsvorteil soll aus dem Streckennetztypus resultieren, da LCC ihren Linienverkehr im Gegensatz zu den FSC in einem kontinentalen Point-to-Point-Netzwerk mit einem vergleichsweise hohen Verkehrsaufkommen anbieten (Conrady et

al., 2013, S. 237). Das Hub-and-Spoke-Netzwerk der FSC ist durch das Angebot vieler Destinationen zwar effektiv, jedoch müssen die Zubringerflüge aus dem Inland auf die Abflugzeiten der Mittel- oder Langstreckenflüge abgestimmt werden, sodass das Passagieraufkommen an den Hubs sehr volatil ist und sich die operativen Kosten erhöhen (Vasigh et al., 2016, S. 382-383). Das Point-to-Point-Netzwerk hingegen zeichnet sich dadurch aus, dass von der Airline keine Umsteigemöglichkeiten mit Gepäck- und Passagiertransfer angeboten werden (Klophaus, Conrady & Fichert, 2012, S. 55). Dies spart diverse Kosten für die Abfertigung umsteigender Passagiere, beispielsweise für die Umladung von Gepäckstücken, und erlaubt zudem eine höhere Auslastung von Flugzeugen und Crews (Belobaba, 2016, S. 140).

In den meisten Fällen werden Streckennetze angeboten, innerhalb derer keine starken Wettbewerber agieren, beispielsweise durch das Anfliegen von kleineren Sekundärflughäfen wie London Stansted anstelle von London Heathrow, oder Berlin-Schönefeld anstelle von Berlin-Tegel (Pompl, 2007, S. 109). Diese Sekundär- oder sogar Tertiärflughäfen verrechnen tiefere Landegeühren und verzeichnen verglichen mit Primärflughäfen ein geringeres Verkehrsaufkommen (Cento, 2009, S. 19), was kurze Turnaround-Zeiten aufgrund schnellerer Passagier- und Flugzeugabfertigung und damit einhergehend eine höhere Kapazitätsauslastung erlaubt (Shaw, 2007, S. 96). Ein hoher Nutzungsgrad des Flugzeuges als kapitalintensiver Produktionsfaktor ist in der Airline-Branche für eine kostengünstige Produktion unerlässlich (Pompl, 2007, S. 109). LCC erreichen daher eine hohe durchschnittliche Flugzeugauslastung von über elf Stunden pro Tag (Koch, 2010, S. 159).

Um die operative Komplexität zu verringern, verwenden LCC homogene Flotten und sind vorwiegend mit A320 oder B737 Maschinen ausgestattet (Koch, 2010, S. 159). Die verglichen mit dem Geschäftsmodell der FSC höhere Homogenität der angebotenen Flugstrecken erlaubt den LCC, alle Flüge ausschliesslich durch mittelgrosse Mittelstreckenflugzeuge zu betreiben (Ruperti, 2012, S. 64). Das dadurch realisierbare Kosteneinsparungspotenzial begründet sich durch die mit der Heterogenität ansteigende Flottenkomplexität, da sowohl Piloten als auch Techniker für jeden Flugzeugtyp speziell ausgebildet werden müssen (vgl. Anhang 4). Klophaus et al. (2012, S. 56) bezeichnen nur jene Airlines als LCC, deren Flotte zu mehr als 75 Prozent aus einem einzigen Flugzeugtyp besteht, während tiefere Werte auf ein hybrides Geschäftsmodell hindeuten. Weiter wird jeweils nur eine Beförderungsklasse mit maximaler Sitzdichte (Koch, 2010,

S. 159) angeboten, da ein Mehrklassensystem die Komplexität und somit die Kosten erhöht und den Bedürfnissen preissensibler Privatreisenden als Zielgruppe nicht entsprechen würde (Belobaba, 2016, S. 141).

Für weitere Kosteneinsparungen verzichten LCC auf kostenlose Services wie Bordverpflegung, Gepäckaufgabe oder die Bereitstellung von Zeitungen (Pompl, 2007, S. 110). Einige LCC verzichten sogar vollständig auf ein Cateringangebot, was Kapazität für zusätzliche Sitzreihen bietet und die Flugzeugreinigung stark vereinfacht (Shaw, 2007, S. 97). Weiter bieten LCC keine Vielfliegerprogramme an, da diese einerseits administrative Kosten verursachen und das niedrige Preisniveau andererseits als ausreichendes Kundenbindungsinstrument angesehen wird (Pompl, 2007, S. 111). Ebenso verzichtet man auf Lounges an Flughäfen als weiteren Kostenfaktor sowie Tickettarife mit Stornierungsoption (Cento, 2009, S. 20).

Die Simplizität findet sich auch im Distributionssystem der LCC wieder, da sie konsequent auf die indirekte Distribution verzichten. Den Fokus legen sie stattdessen auf Ticketverkäufe über die Airline-Webseite oder unternehmenseigene Callcenter (Koch, 2010, S. 159). Dadurch werden Kosten für den Anschluss an externe Systeme sowie Provisionen für den Fremdvertrieb eingespart (Pompl, 2007, S. 110).

Das zentrale Marketinginstrument der LCC ist ihre Preispolitik, beispielsweise durch das Angebot von kleinen Kontingenten zu extrem niedrigen Sonderpreisen, die intensiv beworben werden (Conrady et al., 2013, S. 239). Das Pricing wird im Gegensatz zu den FSC nicht von statistisch komplexen Revenue-Management-Systemen abhängig gemacht, sondern insbesondere von der eigenen Kapazität, was eine aufwändige Preisdifferenzierung überflüssig macht (Daft, 2014, S. 97). Dabei werden typischerweise ausschliesslich One-Way Tarife angeboten (Wilke et al., 2016, S. 25).

Für die Generierung eines zusätzlichen Ertragsstromes führen einige LCC wie Southwest zudem eine Cargo Division, während andere wie Ryanair auf Einnahmen aus der Luftfracht verzichten (Alamdari & Fagan, 2005, S. 382-383). Ebenso werden Kooperationen im Gegensatz zu den FSC nicht mit anderen Airlines, sondern mit externen Dienstleistungsanbietern wie beispielsweise Autovermietern eingegangen, deren Vermarktung den LCC zusätzliche Provisionseinnahmen generiert (Daft, 2014, S. 97).

Tabelle 13 fasst nun die beschriebenen Merkmale der LCC anhand des Geschäftsmodellframeworks zusammen. Die Tabellen 12 und 13 erlauben nun eine Vergleichbarkeit der wesentlichen Merkmale von FSC und LCC.

Item	Beurteilung
Streckennetztypus	Punkt-zu-Punkt ohne Umsteigemöglichkeit
Netzwerkreichweite	Kontinental, teilweise auch im Inland
Lohnpolitik	Tiefere Löhne als FSC
Flugzeugausnutzung	Hoch, > 11h pro Tag
Personaleinsatzintensität	Weniger Mitarbeiter pro Available Seat Kilometer als FSC
Kooperationspolitik	Kooperationen mit branchenexternen Unternehmen
Passagiersegmente	Lediglich eine Beförderungsklasse für das Zielsegment der preissensiblen Privatreisenden
Luftfrachtangebot	Keine Luftfrachtbeförderung oder Luftfrachtbeförderung in eigener Verantwortung
Sitzabstand	Minimal
Lounges	Nicht angeboten
Onlinevertrieb	Onlinekanal im Fokus
Bündelung	Catering und aufgegebenes Gepäck nicht enthalten
Kundenbindung	Kundenbindung durch niedriges Preisniveau, keine FFP angeboten
Flottenhomogenität	Homogene Flotten, vorwiegend A320 oder B737 Maschinen
Zugang zu Primärflughäfen	Fokus auf Sekundär- oder Tertiärflughäfen

Tabelle 13: Zusammenfassung Merkmale Low-Cost-Carrier (eigene Darstellung)

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Kostenvorteile der LCC gegenüber den FSC insbesondere durch die viel geringere Varietät des Outputs zu erklären ist, was gemäss Slack, Brandon-Jones und Johnston (2016, S. 26) zu geringen Stückkosten führt. Um dies zu erreichen, wird jegliche Komplexität in den Prozessen auf ein Minimum reduziert, sodass LCC vergleichbare Flugpreise von FSC um bis zu 70 Prozent unterbieten können (Pompl, 2007, S. 107). Ruperti (2012, S. 63) begründet dies zusammenfassend «durch zielgerichtete kostenfokussierte Ausrichtung aller operativen Prozesse, der Flotte, des Vertriebes, des Personals, durch reduzierten Service sowie schlankere administrative Bereiche.»

Eine Studie von Wittmer (vgl. Anhang 3) hat jedoch ergeben, dass ein Flug mit einem LCC insgesamt oft nicht preisgünstiger ist als das konkurrierende Angebot eines FSC. Dies begründet er mit dem Preismodell, das sich von jenem der FSC unterscheidet. Dass

die LCC dennoch als *günstiger* wahrgenommen werden, führt er auf den psychologischen Aspekt zurück, dass Konsumenten keine grossen Einzelbeträge bezahlen möchten, sondern lieber auf günstige Tarife zurückgreifen und für alle Zusatzleistungen extra bezahlen.

Ein Nachteil des LCC-Geschäftsmodells stellt die Abhängigkeit von externen Faktoren wie beispielsweise dem Kerosinpreis dar, dessen Anstieg die Preisdifferenz zwischen LCC und FSC verringert (Conrady et al., 2013, S. 246). Ebenso wird der Markteinstieg von vielen neuen Anbietern als Gefahr für die LCC betrachtet (Shaw, 2007, S. 103).

Shaw (2007, S. 104) prognostiziert: «Less well-managed firms will be forced to leave the industry. Those that remain, and succeed, will be those that apply Porter's Cost Leadership model in its purest form.» Dies lässt vermuten, dass ein Misserfolg in der Airline-Branche durchaus durch Porters *stuck in the middle*-Theorie erklärt werden kann. Inwiefern die beiden nun beschriebenen Geschäftsmodelle mit Porters Theorie der generischen Wettbewerbsstrategien in Verbindung gebracht werden können, wird im folgenden Kapitel eruiert.

2.2.4 Verbindung zu Porters generischen Wettbewerbsstrategien

Da zwischen der Unternehmensstrategie und dem Geschäftsmodell eine enge Wechselwirkung besteht (Umbeck, 2008, S. 54), eignen sich Porters generische Wettbewerbsstrategien gemäss Wegelin (vgl. Anhang 5) gut als grundsätzliche Erklärungsansätze der Airline-Geschäftsmodelle. Joppien (2006, S. 447) übersetzt Porters generische Wettbewerbsstrategien in zwei Basisstrategien für Fluggesellschaften. So kann eine Differenzierungsstrategie erreicht werden, indem eine Airline zum dominierenden FSC heranwächst und sich geografisch differenziert. Alternativ kann eine Low-Cost-Strategie mit Konzentration auf den Point-to-Point-Verkehr zwischen kostengünstigen Regionalflughäfen verfolgt werden, was Porters Strategie der Kostenführerschaft entspricht. Auch in der Airline-Branche gilt es dabei, eine *stuck in the middle*-Positionierung, also eine nicht eindeutige strategische Ausrichtung, zu vermeiden (Joppien, 2006, S. 587).

Gemäss Alamdari und Fagan (2005, S. 380) impliziert das originäre LCC-Geschäftsmodell eine zugrundeliegende Wettbewerbsstrategie der Kostenführerschaft. Nach Porter (2014, S. 36) setzt diese jedoch zur erfolgreichen Generierung von Wettbewerbsvorteilen die günstigste Kostenposition im Gesamtmarkt voraus. In der Airline-

Branche hingegen fällen Konsumenten die Kaufentscheide auf Streckenbasis, wodurch eine Vielzahl von Submärkten entsteht und der Gesamtmarkt somit mehr als einen Kostenführer zulässt (Ruperti, 2012, S. 116). Dadurch liegt den LCC keine umfassende Kostenführerschaftsstrategie gemäss Kapitel 2.1.1 zugrunde, sondern vielmehr die Konzentration auf Schwerpunkte (vgl. Kapitel 2.1.3) mit Kostenfokus, da keine Airline jede einzelne mögliche Strecke anbietet und somit in der Gesamtbranche tätig ist.

Dennoch halten Alamdari und Fagan (2005, S. 380) fest, dass auch einige LCC innerhalb ihres geografischen Schwerpunktes eine Differenzierungsstrategie verfolgen. Allerdings wird dabei keine Differenzierungsstrategie in ihrer *reinen* Form verfolgt, da dieser Markt einerseits bereits umfassend von den FSC besetzt ist, und die Niedrigpreisstrategie der LCC andererseits kein Potenzial für eine umfassende Differenzierung bietet (Ruperti, 2012, S. 117). Als Folge davon erreichen diese LCC keinen Premiumpreis gegenüber den LCC mit zugrundeliegender Kostenführerschaftsstrategie für ihre Differenzierungsmerkmale (Alamdari & Fagan, 2005, S. 380). Daraus lässt sich schliessen, dass Differenzierungsstrategien für LCC nicht erfolgversprechend sind.

Trotzdem haben in den vergangenen Jahren viele traditionelle LCC ihr Geschäftsmodell jenem der stereotypischen FSC immer mehr angeglichen (Daft, 2014, S. 282). So operieren sie zunehmend auf klassischen FSC-Strecken und intensivieren ihre Zusammenarbeit mit Reiseveranstaltern, wodurch sie vom Grundsatz der direkten Distribution abweichen (Ruperti, 2012, S. 66). Diese Abweichungen vom traditionellen LCC-Geschäftsmodell werden als *Hybridisierung* oder *hybrider Ansatz* bezeichnet (Corbo, 2016, S. 2).

Gemäss Klophaus et al. (2012, S. 58) ist dies eine Folge davon, dass auch FSC preissensible Kunden mit preisgünstigen Kurz- und Mittelstreckenangeboten umwerben. Dafür verlangt KLM auf europäischen Routen beispielsweise eine Gebühr für aufgegebenes Gepäck und Air France trennt sich von der Luftfrachtdivision (Daft & Albers, 2015, S. 3). Die Servicereduktion sowie die mit restriktiven Stornierungsoptionen verbundenen Preissenkungen sind zwei stereotypische Reaktionen von FSC auf die preisgünstigen Angebote der LCC (Bjelacic, 2007, S. 13). Dies widerspricht der Differenzierungsstrategie nach Porter (vgl. Kapitel 2.1.2) allerdings nicht, da auch ein Unternehmen mit zugrundeliegender Differenzierungsstrategie seine Kostenstruktur keinesfalls ausser Acht lassen darf (vgl. Porter, 2013, S. 76).

Die disruptive strategische Innovation des LCC-Geschäftsmodells hat nicht nur einige FSC wie beispielsweise Aer Lingus dazu veranlasst, ihr originäres Geschäftsmodell in ein LCC-Geschäftsmodell zu transformieren, andere nehmen auch einen LCC durch Akquisitionen in ihr Portfolio auf (Graf, 2007, S. 59). Somit lassen viele FSC ihre eigentlich unprofitablen Kurzstreckenflüge durch LCC durchführen, welche den Flug aufgrund der viel günstigeren Kostenposition profitabel durchführen können (Fageda, Suau-Sanchez & Mason, 2015, S. 291). Entscheidender Erfolgsfaktor bei einem solchen Vorgehen ist die Unabhängigkeit des neuen Geschäftsmodells vom bisherigen (Graf, 2007, S. 186), was sich mit Porters Aussagen zu der Vereinbarkeit von zwei generischen Strategien unter einem Unternehmensrahmen deckt (vgl. Porter, 2014, S. 42). Aus diesem Grund scheiterten bisher die meisten vertikalen Markenintegrationen in der Airline-Branche, während *reine* LCC gleichzeitig hohe Umsatzrenditen erzielen konnten (Graf, 2007, S. 60). Auch Wittmer (vgl. Anhang 3) sieht für hybride Wettbewerbsstrategien in der Airline-Branche, also das Vereinen von zwei generischen Airline-Geschäftsmodellen ohne strikte Trennung zwischen strategischen Geschäftseinheiten, keine Erfolgchancen.

Ähnliches belegen Alamdari und Fagan (2005, S. 390). So wurde für LCC eine positive Korrelation zwischen Umsatzrendite und der Einhaltung des traditionellen LCC-Geschäftsmodells, also jenem mit einer zugrundeliegenden Kostenführerschaftsstrategie innerhalb eines geografischen Schwerpunktes, erwiesen. Daft (2014, S. 259) konnte in einer Studie einen positiven Zusammenhang zwischen Profitmarge und der Differenzierung des eigenen Geschäftsmodells zu jenen der Konkurrenz nachweisen. Dabei ist es jedoch unerheblich, ob sich die Airlines durch niedrige Kosten oder andere Merkmale differenzieren (Daft, 2014, S. 260). Graf (2007, S. 185) hält fest, dass die verschiedenen Geschäftsmodelle im selben Unternehmensrahmen aufgrund von negativen Wechselwirkungen sowohl intern als auch extern inkompatibel sind. Diese Studienergebnisse lassen vermuten, dass sich die Grundidee von Porter's *stuck in the middle*-Annahme, welche in Kapitel 2.1.4 beschrieben wurde, in der Airline-Branche bewahrheitet.

Shaw (2007, S. 135) vertritt die Meinung, dass sich die *stuck in the middle*-Bezeichnung auf viele Anbieter in der Airline-Branche anwenden lässt, die aufgrund des fehlenden Wirkens des freien Marktes jedoch teilweise trotzdem profitabel operieren können. Gleichzeitig prognostiziert er diesen Anbietern jedoch ein Ausscheiden aus dem Markt mit der fortschreitenden Deregulierung. Dies lässt eine kurze Analyse der Marktstruktur

der europäischen Airline-Branche auf einer mikroökonomischen Ebene im nächsten Kapitel für die Beantwortung der ersten Leitfrage unerlässlich erscheinen.

2.3 Marktstruktur

Tatsächlich ist die Airline-Branche stark von einer oligopolistischen Marktstruktur geprägt (Vasigh, Fleming & Tacker, 2008, S. 205). Dies bedeutet, dass nur wenige Anbieter ähnliche oder sogar identische Produkte anbieten und somit den Markt dominieren (Mankiw & Taylor, 2014, S. 329). Betrachtet man lediglich die Anbieter von Direktflügen, herrschen auf vielen Strecken sogar Monopolmärkte (Conrady et al., 2013, S. 206), also Märkte, in denen ein Unternehmen als einziger Anbieter eines Produktes ohne nahe Substitute auftritt (Mankiw & Taylor, 2014, S. 291). Gemäss Shaw (2007, S. 135) verhindern derartige Marktstrukturen, dass Airlines mit einer *stuck in the middle*-Positionierung aus dem Markt ausscheiden. Die Einflüsse, die eine solche Marktstruktur auf einen Markt hat, sollen nun beschrieben werden.

2.3.1 Oligopolistische Marktstruktur

Wie in Kapitel 2.1 beschrieben, haben die Wettbewerbsstrategien nach Porter den Zweck, die fünf Wettbewerbskräfte der Branche erfolgreich zu bekämpfen und sich eine gefestigte Branchenposition zu schaffen (Porter, 2013, S. 73). Dabei definiert Porter (2013, S. 39) eine Branche als eine «Gruppe von Unternehmen (...), die Produkte herstellen, die sich gegenseitig nahezu ersetzen können.» Dies begründet die Annahme, dass die Theorie der generischen Wettbewerbsstrategien für Märkte mit vollkommener Konkurrenz, also Märkte, in denen es sowohl viele Anbieter als auch Abnehmer gibt (Mankiw & Taylor, 2014, S. 42), entwickelt wurden. Denn diese *Gruppe von Unternehmen* besteht in monopolistischen Märkten aus nur einem Anbieter (vgl. Mankiw & Taylor, 2014, S. 291), in oligopolistischen aus zwei oder einer nur sehr geringen Anzahl (vgl. Mankiw & Taylor, 2014, S. 329).

In der Airline-Branche bezieht sich der Markt auf die jeweiligen Strecken, Nachfrager vergleichen Angebote also nur für Direktflüge oder Umsteigeverbindungen von einem Punkt zum anderen (Morrison & Winston, 1990, S. 390). Dabei bieten jeweils nur wenige Airlines die nachgefragten Verbindungen an (Vasigh et al., 2008, S. 213). Somit entspricht die Airline-Branche dem Verständnis eines Oligopols von Mankiw und Tay-

lor (2014, S. 329): «The main characteristic of oligopolistic markets is that there are a relatively small number of dominant firms in the market.»

Ein Merkmal des Oligopols ist die Interdependenz zwischen den Anbietern, gemäss welcher sich eine Entscheidung eines Anbieters auf die Entscheidungen der anderen Anbieter im Oligopol auswirkt (Mankiw und Taylor, 2014, S. 330). In der Airline-Branche würde dies beispielsweise bedeuten, dass kein Anbieter seine Preise senken würde, da dies rational betrachtet unweigerlich eine Preisreduktion der Konkurrenz zur Folge hätte und sich der Nutzen der Preissenkung damit eliminieren würde (Wensveen, 2007, S. 184). Demnach sollten Anbieter in oligopolistischen Märkten nicht über den Preis konkurrieren, sondern sich über andere Merkmale differenzieren (Vasigh et al., 2008, S. 213). Trotzdem legen Airlines ihre Preise heutzutage sehr irrational fest, sodass auf einigen Routen ein intensiver Preiskampf herrscht (Wensveen, 2007, S. 184). Gemäss Frischknecht (vgl. Anhang 4) nehmen Airlines auch über längere Zeit Verluste hin, um die Konkurrenz durch niedrige Preise aus einem Markt zu drängen und sich dadurch eine Monopolstellung zu sichern. Während das Revenue Management der Airlines also aus Sicht des einzelnen Anbieters ökonomisch sinnvoll erscheint, führt es aus Sicht des Gesamtmarktes zu einer Preiserosion, die alle Anbieter an einer Ertragssteigerung hindert (Wensveen, 2007, S. 185).

Für strategische Entscheidungen in oligopolistischen Märkten besteht demnach ein Dilemma, da Entscheidungen, welche für das Einzelunternehmen sinnvoll wären, die Branche als Ganzes allenfalls schlechterstellen würden (Porter, 2013, S. 135). Unternehmen in derartigen Branchen legen ihre Strategie also anhand einer anderen Zielsetzung fest als Unternehmen in Märkten mit vollkommener Konkurrenz: Ziel ist es nicht, sich erfolgreich gegen die fünf Wettbewerbskräfte zu schützen, sondern die Konkurrenz in einer Art und Weise zu übertreffen, die gleichzeitig einen intensiven Wettbewerb verhindert (Porter, 2013, S. 139).

Für die Airline-Branche als oligopolistischer Markt und die Forschungsfrage dieser Arbeit würde dies also bedeuten, dass ein Misserfolg eines Anbieters nur bedingt auf eine *stuck in the middle*-Positionierung zurückzuführen ist. Die *contestable markets theory*, also die Theorie bestreitbarer Märkte, welche die Mikroökonomie stark beeinflusst hat (Otter, 2011, S. 71 / Mankiw & Taylor, 2014, S. 324), findet jedoch einen Erklärungsansatz dafür, dass sich Unternehmen in monopolistischen oder oligopolistischen Märkten unter gewissen Umständen dennoch wie in einem Markt mit vollkommener Konkur-

renz verhalten (Vasigh et al., 2008, S. 213). Gemäss Mankiw und Taylor (2014, S. 324) finden sich in der Airline-Branche einige Charakteristiken eines bestreitbaren Marktes. In der Literatur wird die Theorie bestreitbarer Märkte ebenfalls oft als Erklärungsansatz für die Deregulierung des amerikanischen Luftverkehrs im Jahr 1978 genannt (Conrady et al., 2013, S. 208).

Um zu eruieren, ob Unternehmen auch in der europäischen Luftverkehrsbranche trotz oligopolistischer Marktstruktur nach der Rationalität von Märkten mit vollkommener Konkurrenz handeln, wird diese Theorie im folgenden Kapitel genauer erläutert.

2.3.2 Theorie bestreitbarer Märkte

Ausgangspunkt der Überlegungen dieser Theorie ist die Frage, unter welchen Bedingungen sich unter einer monopolistischen oder oligopolistischen Marktstruktur die ökonomisch effizienteste Versorgung ergibt (Otter, 2011, S. 71). Im Gegensatz zu vollständig kompetitiven Märkten beeinflussen in den bestreitbaren Märkten nicht die tatsächlichen Konkurrenten die Handlungen der anderen Unternehmen, sondern die potenziellen (McCarthy, 2001, S. 278). Dabei haben potenzielle Konkurrenten jedoch dieselben Auswirkungen auf das Wettbewerbsverhalten der Marktteilnehmer wie die tatsächlichen (Vasigh et al., 2008, S. 213).

Elizabeth E. Bailey (1981, S. 178) beschreibt die bestreitbaren Märkte wie folgt: «The key element of contestability is that a market is vulnerable to competitive forces even when it is currently occupied by an oligopoly or a monopoly. That is, if any incumbent is inefficient or charges excessive prices or exploits consumers in any other way, successful entry must be possible and profitable.» Somit setzen die bestreitbaren Märkte tiefe Ein- und Austrittsbarrieren voraus (McCarthy, 2001, S. 278). Gemäss der Theorie ist die Anzahl an Anbietern in einem Markt in Abwesenheit von Eintrittsbarrieren für das Wettbewerbsverhalten der Marktteilnehmer also irrelevant, und auch ein Monopolist verhält sich wie ein Anbieter in einem Markt mit vollkommener Konkurrenz (Vasigh et al., 2008, S. 213). Dies äussert sich unter anderem dadurch, dass die Preise tiefer gehalten werden als es eine monopolistische oder oligopolistische Marktstellung erlauben würde, um den Markteintritt der potenziellen Konkurrenz zu verhindern (Mankiw & Taylor, 2014, S. 323). Mikroökonomischen Theorien zufolge müsste ein Anbieter in einem bestreitbaren Oligopol also seine Preise den Grenzkosten gleichsetzen (Baumol,

1982, S. 2), wie dies auch in Märkten mit vollkommener Konkurrenz der Fall ist (Mankiw & Taylor, 2014, S. 156).

Gemäss Shaw (2004, S. 76) sind die Eintrittsbarrieren insbesondere für Kurzstrecken sowie den Point-to-Point-Verkehr sehr gering oder nicht existent. Für Hub-and-Spoke Systeme hingegen äussern sich Autoren über hohe Eintrittsbarrieren in Form von *Economies of Scale* (vgl. z.B. Wensveen, 2007, S. 178 / Conrady et al., 2013, S. 208 / Shaw, 2004, S. 77). Unter *Economies of Scale* wird dabei die Reduktion der langfristigen durchschnittlichen totalen Kosten mit steigender Output-Menge verstanden (Mankiw & Taylor, 2014, S. 147). Dies hält potenzielle neue Anbieter von einem Eintritt in den Markt ab, da sie entweder gezwungen wären, gleich zu Beginn ein grosses Volumen anzubieten und damit ein grosses Risiko einzugehen, oder aber einen anfänglichen Kostennachteil zu akzeptieren (Porter, 2013, S. 41-42). Gemäss Bailey (1981, S. 178) lassen jedoch auch bestreitbare Märkte *Economies of Scale* zu.

Trotz dieser in der Literatur bisher ungeklärten Frage soll an dieser Stelle die Airline-Branche als bestreitbarer Markt angesehen werden, da diese Arbeit auf Konzepten der Betriebswirtschaft und insbesondere des strategischen Managements, nicht aber der Mikroökonomie basieren soll. Dies lässt die Erklärung eines Misserfolges eines Anbieters anhand einer *stuck in the middle*-Positionierung gemäss den Ausführungen in diesem Kapitel weiterhin zu.

2.4 Erstes Zwischenfazit: Anwendung der generischen Wettbewerbsstrategien in der Airline-Branche

Abschliessend kann die erste Leitfrage insofern beantwortet werden, als dass sich die Grundidee von Porters *stuck in the middle*-Annahme in der Airline-Branche zumindest aus einer ressourcenorientierten Perspektive bewahrheitet, da sich in der Literatur verschiedene Ansätze dazu finden, dass die Geschäftsmodelle der FSC und LCC inkompatibel sind (vgl. Kapitel 2.2.4). Gemäss Wegelin (vgl. Anhang 5) lässt sich dabei insbesondere Porters Annahme der Notwendigkeit einer konsistenten Verfolgung einer Strategie auf die Airline-Geschäftsmodelle anwenden.

Thomas Frischknecht, ehemaliger CEO von Belair Airlines sowie ehemaliges Mitglied der Geschäftsleitung von Helvetic, Crossair und TAP (Zassitu, 2017, S. 2), sieht Porters *stuck in the middle*-Annahme als in der Airline-Branche durch Praxisfälle bewiesen

(vgl. Anhang 4). Ebenso sieht er keine Erfolgchancen für ein hybrides Geschäftsmodell in der Airline-Branche, da es ganz klar einen Markt für LCC und einen für FSC gibt. Diese beiden Märkte sind in Europa jedoch bereits umfassend durch eindeutig positionierte Airlines abgedeckt, weshalb sich eine Airline für ein FSC- oder ein LCC-Geschäftsmodell entscheiden muss. Des Weiteren bestätigte sich die Annahme im Experteninterview, dass verschiedene Geschäftsmodelle in einem Unternehmensrahmen zwar erfolgreich bestehen können, jedoch unter klar getrennten Marken operieren müssen. Auch für Wittmer (vgl. Anhang 3) ist ein hybrides Geschäftsmodell in der Airline-Branche gleichbedeutend mit Porters *stuck in the middle*-Bezeichnung.

Porter (2013, S. 81) begründet seine *stuck in the middle*-Annahme damit, dass einem Unternehmen, welches *zwischen den Stühlen* sitzt, im Vergleich zu differenzierten Unternehmen die Singularität fehlt, um die Kostennachteile gegenüber dem Kostenführer durch Premiumpreise zu kompensieren. Dieses Phänomen findet sich auch in der Airline-Branche wieder, da FSC ihre höheren Preise durch die Anbindung an ein Hub-and-Spoke-Netzwerk sowie den Zugang zu Primärflughäfen und kostenlose Services wie der Gepäckaufgabe oder Catering rechtfertigen (vgl. Kapitel 2.2.2). Dass auch FSC ihre Services zunehmend reduzieren und sich demnach den LCC immer mehr angleichen (vgl. Kapitel 2.2.4), stellt hierzu keinen Widerspruch dar, da auch bei einer zugrundeliegenden Differenzierungsstrategie die Kostenstruktur keinesfalls ignoriert werden darf (Porter, 2013, S. 76). Die erforderlichen Fähigkeiten und Mittel, welche Porter (2013, S. 80) für Unternehmen mit einer zugrundeliegenden Differenzierungsstrategie festhält (vgl. Kapitel 2.1.2), sind im Wesentlichen auch durch die in Kapitel 2.2.2 beschriebenen grundsätzlichen Merkmale der FSC gegeben. Hierzu gilt es festzuhalten, dass FSC keine branchenweite Differenzierung anstreben, sondern gemäss der in Kapitel 2.1.3 beschriebenen *Konzentration auf Schwerpunkte* lediglich eine segmentspezifische. Denn eine branchenweite Differenzierung würde eine Präsenz auf dem Gesamtmarkt und somit auf jeder einzelnen möglichen Strecke erfordern (vgl. Kapitel 2.1.2).

Ähnlich verhält sich dies für die Kostenführerschaftsstrategie und die LCC. Die in Kapitel 2.1.1 beschriebenen Erfordernisse für einen umfassenden Kostenführer, welche auch für eine segmentspezifische Kostenführerschaft gelten (vgl. Kapitel 2.1.3), sind ebenfalls durch die stereotypischen Merkmale des LCC-Geschäftsmodells gegeben. Einzig das Erfordernis eines hohen relativen Marktanteils an die Kostenführer (vgl. Kapitel 2.1.1) findet sich in der Literatur zu den LCC nicht. Porter (2013, S. 75) erwähnt

jedoch lediglich, dass «oft ein hoher Marktanteil (...) erforderlich» ist. Somit kann interpretiert werden, dass der hohe Marktanteil nicht in jeder Branche eine Grundvoraussetzung für eine Kostenführerschaftsstrategie darstellt. Seine Argumentation, dass einem *zwischen den Stühlen* sitzenden Unternehmen gegenüber dem Kostenführer die erforderlichen Marktanteile fehlen, bewahrheitet sich also in der Airline-Branche nicht.

Zusammenfassend kann auf Basis der bisher eingeführten Theorie und insbesondere der in Kapitel 2.2.4 erwähnten Studienergebnisse festgehalten werden, dass sich Porters Theorie der generischen Wettbewerbsstrategien auf die Airline-Branche anwenden lässt. Dies bestätigten auch Wittmer (vgl. Anhang 3), Frischknecht (vgl. Anhang 4) und Wegelin (vgl. Anhang 5) in Experteninterviews. Die zunehmende Konvergenz der Airline-Geschäftsmodelle FSC und LCC (vgl. Kapitel 2.2.4), welche von Daft (2014, S. 251) dadurch begründet wird, dass in reifen Branchen der Wettbewerb generell im Wesentlichen über den Preis geführt wird, stellt hierzu keinen Widerspruch dar, da die generischen Wettbewerbsstrategien gemäss Porter (2013, S. 73) zum Ziel haben, die Konkurrenz in der Branche zu übertreffen. Somit kann interpretiert werden, dass die generischen Wettbewerbsstrategien jeweils relativ zur relevanten Konkurrenz formuliert werden sollen und eine allgemeine Angleichung der Wettbewerbsstrategien die Theorie daher nicht relativiert.

Daraus lässt sich das erste Zwischenfazit ziehen, dass sich Porters *stuck in the middle*-Annahme in der Airline-Branche dadurch äussert, dass sich eine Airline eindeutig für ein Geschäftsmodell entscheiden oder verschiedene Geschäftsmodelle strikt durch eigene strategische Geschäftseinheiten voneinander trennen muss.

Eine Einschränkung stellt die lediglich vereinfachte Berücksichtigung der Effekte der mikroökonomischen Perspektive auf die Anwendbarkeit der generischen Wettbewerbsstrategien dar (vgl. Kapitel 2.3). Ebenso wurde die praktische Relevanz der Geschäftsmodelle in der gewählten Methodik höher gewichtet als die marktbasierte Perspektive auf den Unternehmenserfolg der Theorie der generischen Wettbewerbsstrategien nach Porter (vgl. Kapitel 2.2).

Abschliessend kann die erste Leitfrage nun insofern beantwortet werden, als dass sich Porters generische Wettbewerbsstrategien und damit verbunden die *stuck in the middle*-Annahme in der Airline-Industrie, zumindest aus einer ressourcenorientierten Perspektive auf den Unternehmenserfolg betrachtet, anwenden lassen.

Da damit die für die Forschungsfrage relevante theoretische Fundierung aufgezeigt und die erste Leitfrage beantwortet ist, sollen die eingeführten Konzepte nun am Fallbeispiel Air Berlin angewandt werden.

3 Empirische Untersuchungen am Beispiel Air Berlin

Die 1978 gegründete (Air Berlin, 2017a) Air Berlin PLC & Co. Luftverkehrs KG operiert als zweitgrösste Airline Deutschlands im Hauptzielmarkt der DACH-Region, also in Deutschland, Österreich und der Schweiz (Air Berlin, 2017b). Neben Air Berlin gehören auch die österreichische Fluggesellschaft NIKI Luftfahrt GmbH (nachfolgend NIKI genannt), die Schweizer Belair Airlines AG (nachfolgend Belair Airlines genannt), deren Betrieb Ende Oktober 2017 eingestellt werden wird (Enz, 2017b), sowie die airberlin technik GmbH zur airberlin group (Air Berlin, 2017c). Hier gilt es zu erwähnen, dass mit *Air Berlin* nachfolgend lediglich die Air Berlin PLC & Co. Luftverkehrs KG, nicht aber der Konzern *airberlin group* gemeint ist. Die Forschungsfrage dieser Arbeit befasst sich nicht mit dem Konzern, da die Thematik der generischen Wettbewerbsstrategien im strategischen Management auf Geschäftsfeldebene und nicht auf der Unternehmensebene eingeordnet wird (Hungenberg, 2014, S. 198). Daraus kann abgeleitet werden, dass innerhalb eines Konzerns durchaus Unternehmen mit verschiedenen Wettbewerbsstrategien operieren können. Entscheidend ist dabei gemäss Frischknecht (vgl. Anhang 4), dass die verschiedenen Wettbewerbsstrategien durch verschiedene Marken getrennt voneinander operieren, was im Fall der airberlin group gegeben ist. Dadurch wird eine Analyse der Wettbewerbsstrategien respektive der Geschäftsmodelle der beiden Marken NIKI und Belair Airlines für die Beantwortung der Forschungsfrage irrelevant.

Nach dem Börsengang im Jahr 2006 (Air Berlin, 2017a) konnte Air Berlin in lediglich einem Geschäftsjahr einen Gewinn erzielen (Eisenring, 2016). Tabelle 14 verdeutlicht dies, indem ausgewählte Bilanzpositionen der airberlin group sowie der Air Berlin zwischen 2012 und 2016 zusammengefasst werden.

Daraus werden sowohl für den Konzern als auch für die Air Berlin mit zunehmender Zeit steigende Verlustvorträge und damit einhergehend sinkendes Eigenkapital ersichtlich. Abbildung 2 zeigt die Entwicklung der Unternehmens- respektive Konzerngewinne auf. Nicht berücksichtigt werden Bilanzpositionen des gesamten Fiskaljahres 2016, da der entsprechende Geschäftsbericht erst kurz vor dem Abgabetermin dieser Arbeit veröffentlicht wurde.

	Jahr	Bilanz- summe in TEUR	Gewinn- rücklage in TEUR	Eigenkapital in TEUR	Datenquelle
airberlin Group	2012	2'217'612	-546'663	130'175	Air Berlin, 2014, S. 125
	2013	1'885'485	-862'175	-186'064	Air Berlin, 2014, S. 125
	2014	1'863'558	- 1'248'200	- 415'588	Air Berlin, 2016b, S. 105
	2015	1'418'421	- 1'719'166	- 799'386	Air Berlin, 2016b, S. 105
	Q3/2016	1'552'534	- 2'055'430	- 1'032'193	Air Berlin, 2016a, S. 16
Air Ber- lin	2012	1'193'123	-58'960	405'995	Air Berlin, 2014, S. 129
	2013	1'006'429	-167'869	295'809	Air Berlin, 2014, S. 129
	2014	1'384'653	- 321'101	449'425	Air Berlin, 2016b, S. 111
	2015	1'446'251	- 442'617	342'239	Air Berlin, 2016b, S. 111
	Q3/2016	-	-	-	

Tabelle 14: Ausgewählte Bilanzpositionen der airberlin group und Air Berlin 2012-2016 (eigene Darstellung)

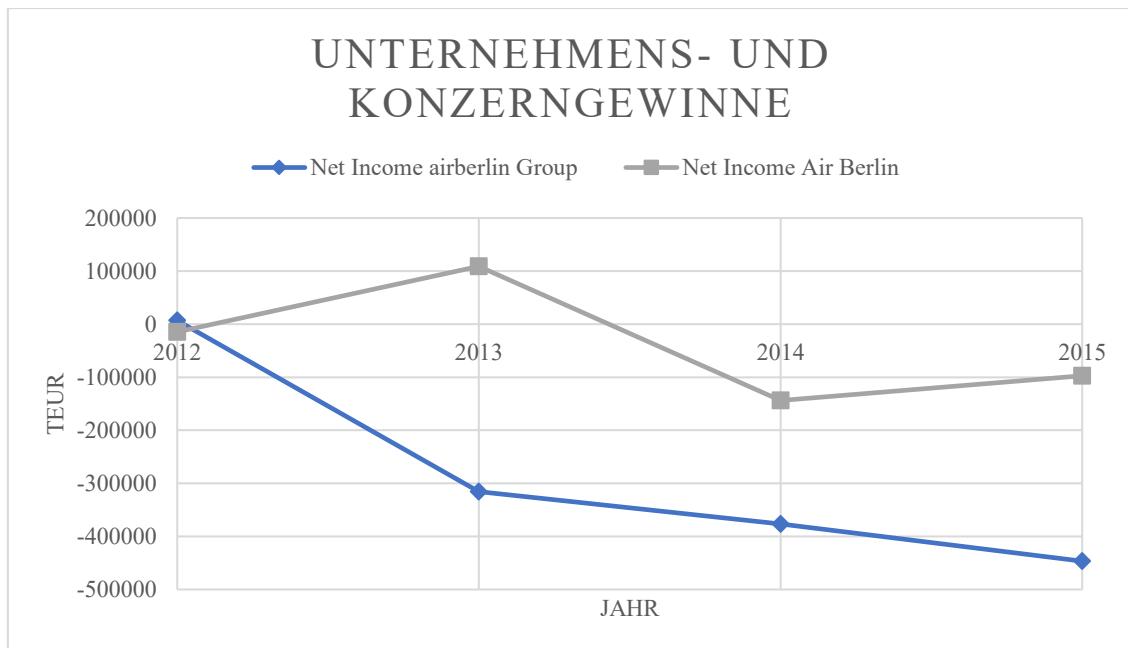


Abbildung 2: Übersicht Konzern- und Unternehmensgewinne 2012-2015 (eigene Darstellung, Daten basierend auf Air Berlin, 2016b, S. 103 / Air Berlin, 2016b, S. 113 / Air Berlin, 2014, S. 123 / Air Berlin, 2014, S. 131)

Der Wirtschaftspresse ist zu entnehmen, dass Air Berlin ihren Betrieb nur aufgrund enormer finanzieller Hilfe der seit 2011 mit 29.21 Prozent an Air Berlin beteiligten grössten Anteilseignerin und strategischen Partnerin Etihad Airways (Air Berlin, 2016d) noch nicht einstellen musste (vgl. z.B. Eisenring, 2016 / Handelszeitung, 2016). Gemäss Wittmer (vgl. Anhang 3) sehen Experten zudem frühere Gewinne aus erfolgreichen, jedoch nicht nachhaltigen Immobiliengeschäften als Grund dafür, dass Air Berlin ihre Verluste bisher kompensieren konnte.

Als Grund für die finanziellen Misserfolge wird von der Wirtschaftspresse die unklare Strategie angegeben (vgl. z.B. Neue Zürcher Zeitung, 2016 / Handelsblatt, 2016b). In der wissenschaftlichen Literatur finden sich ebenfalls Diskrepanzen bezüglich der Einordnung von Air Berlins Strategie und des Geschäftsmodells. Als klaren Wettbewerbsvorteil sieht Air Berlin selbst ihr flexibles Geschäftsmodell, welches durch ein zielgruppengerechtes Tarifsystem die Bedürfnisse von sowohl Privat- als auch Geschäftsreisenden optimal erfüllen soll (Air Berlin, 2017b). Als Folge davon wird das Geschäftsmodell von Air Berlin durch mehrere Autoren als *hybride Airline* bezeichnet (vgl. z.B. Graf, 2007, S. 138 / Corbo, 2016, S. 1 / Maertens, 2011, S. 181 / Bartu, 2014), was für Wittmer (vgl. Anhang 3) gleichbedeutend mit einer *stuck in the middle*-Positionierung nach Porter ist. Er selbst beurteilt die Strategie von Air Berlin in einem Interview als äusserst unklar. Pompl (2007, S. 107) bezeichnet Air Berlins Philosophie als *Full-Service fliegen, wenig zahlen*. Auch Frischknecht (vgl. Anhang 4) vertritt die Meinung, dass Air Berlin zwar wie ein FSC produziert, ihre Tickets jedoch zu LCC-Preisen verkauft. Andere Autoren ordnen Air Berlin hingegen ganzheitlich dem Geschäftsmodell der LCC zu (vgl. z.B. Daft, 2014, S. 223 / Conrady et al., 2013, S. 243 / Lombriser & Abplanalp, 2010, S. 520 / Bjelacic, 2007, S. 22) und wiederum andere dem Geschäftsmodell der FSC (vgl. z.B. Klopheus et al., 2012, S. 56). Es finden sich gar Bezeichnungen von Air Berlin als *diversified charter operator* (vgl. z.B. Budd, Francis, Humphreys & Ison, 2011, S. 79). Ruperti (2012, S. 78) ordnet Air Berlin zwar als LCC ein, jedoch weist sie verglichen mit Ryanair, easyJet, Germanwings und TUIfly die geringste Übereinstimmung mit dem originären LCC-Geschäftsmodell und die höchsten durchschnittlichen Preise auf (Ruperti, 2012, S. 79). Gemäss Wegelin (vgl. Anhang 5) agiert Air Berlin seit der Gründung der strategischen Partnerschaft mit Etihad zudem als deren europäische Zubringer-Airline für den Hub in Abu Dhabi. Insgesamt herrscht bei allen befragten Experten Einigkeit darüber, dass Air Berlin ein äusserst unklares und inkonsistentes Geschäftsmodell verfolgt (vgl. Anhang 3 / Anhang 4 / Anhang 5 / Anhang 6 / Anhang 7). Air Berlin selbst «positioniert sich mit einem attraktiven Preis-/Leistungsverhältnis als Netzwerk-Carrier auf der Kurz-, Mittel- und Langstrecke» (Air Berlin, 2016b, S. 18).

Aufgrund dieser Uneinigkeiten in der Literatur soll das Geschäftsmodell von Air Berlin nun anhand des im in Kapitel 2.2.1 eingeführten Geschäftsmodellframeworks von Daft unter Berücksichtigung der vorgenommenen Abgrenzungen eingeordnet werden. Das

Ziel dabei besteht darin, zu eruieren, ob die unter Kapitel 2.4 definierte Erscheinungsform der *stuck in the middle*-Positionierung in der Airline-Branche auf das Geschäftsmodell von Air Berlin zutrifft.

3.1 Einordnung des Geschäftsmodells

Ein Studium der von Air Berlin veröffentlichten Geschäftsberichte, jene der Fiskaljahre 2011 bis 2015, lässt die Vermutung aufkommen, dass die einleitend beschriebenen Meinungsdiskrepanzen über die Einordnung von Air Berlins Geschäftsmodell durch den andauernden Strategiewandel von Air Berlin selbst zu begründen sind (vgl. Air Berlin, 2012, S. 20-29 / Air Berlin, 2013, S. 30-34 / Air Berlin, 2014, S. 23-29 / Air Berlin, 2015, S. 25-33 / Air Berlin, 2016b, S. 18-25). Daft (2014, S. 239) belegt, dass sich das Geschäftsmodell von Air Berlin zwischen 2004 und 2012 verglichen mit 26 europäischen Airlines mit Änderungen bei 83.33 Prozent der Items seines Frameworks am stärksten verändert hat, während sich bei jenem von British Airways beispielsweise lediglich 44.44 Prozent der Items änderten. Daher erscheint eine Erfassung des Geschäftsmodells auf Basis der erwähnten Geschäftsberichte für jedes dieser Jahre sinnvoll. Sollten sich tatsächlich signifikante Änderungen ergeben, könnte der Misserfolg allenfalls auch durch die von Fleck (1994, S. 83) ausgeübte Kritik der hohen Transaktionskosten der Outpacing-Strategie nach Gilbert und Strebel (vgl. 1987, S. 28 ff.) erklären lassen.

Weiter soll durch die Einordnung des Geschäftsmodells eruiert werden, ob Air Berlin gemäss den Dimensionen des in Kapitel 2.2.1 eingeführten und modifizierten Geschäftsmodellframeworks eine Übereinstimmung mit den unter den Kapiteln 2.2.2 und 2.2.3 beschriebenen generischen Geschäftsmodellen aufweist, da sie sonst gemäss dem ersten Zwischenfazit in Kapitel 2.4 *zwischen die Stühle* geraten wäre. Dafür werden für jedes Item des modifizierten Frameworks Punkte vergeben, wobei ein Wert von eins dem stereotypischen Geschäftsmodell der LCC entspricht, eine Punktzahl von fünf hingegen einem stereotypischen FSC. Ein Wert von drei entspricht einem hybriden Geschäftsmodell und somit gemäss Kapitel 2.4 einer *stuck in the middle*-Positionierung. Besteht eine Tendenz entweder zum LCC oder zum FSC, werden die Punktzahlen zwei respektive vier vergeben.

Als Benchmark für die Punktevergabe gelten die in den Kapiteln 2.2.2 sowie 2.2.3 definierten Merkmale der FSC respektive LCC. Für die Items, welche gemäss dem Geschäftsmodellframework (vgl. Kapitel 2.2.1) durch metrische Skalen operationalisiert werden, muss für die Einordnung zuerst ein Benchmark festgelegt werden. Dazu sollen erfolgreiche vergleichbare Airlines dienen, welche in der wissenschaftlichen Literatur eindeutig einem Geschäftsmodell zugeordnet werden. Für die Vergleichbarkeit wird darauf geachtet, dass die Airlines in einem ähnlichen geografischen Markt operieren. Als Benchmark für die LCC soll daher Ryanair gelten, da sie in der Literatur als stereotypischer LCC bezeichnet (vgl. z.B. Ruperti, 2012, S. 73 / Klophaus et al., 2012, S. 56 / Alamdari & Fagan, 2005, S. 383) und von verschiedenen befragten Experten (vgl. Anhang 4 / Anhang 5 / Anhang 6) für ihre konsequente Verfolgung des Geschäftsmodells gelobt wird. Für die FSC-Vergleichsgrösse wird, sofern möglich, Lufthansa als stereotypischer FSC (vgl. z.B. Pompl, 2007, S. 105 / Ruperti, 2012, S. 5) gewählt, da die geografische Vergleichbarkeit aufgrund der Hubs in Deutschland (vgl. Lufthansa, 2017a, S. 43) optimal erscheint. Der Wert des FSC soll dann als Obergrenze dienen und zu einer Vergabe von fünf Punkten führen, während der Wert des LCC die Untergrenze darstellt und zu einer Vergabe von einem Punkt führt.

Bei der Einordnung des Geschäftsmodells wird jeweils darauf geachtet, Daten der betroffenen Gesellschaft anstelle von Konzerndaten zu verwenden. Jedoch hat sich gezeigt, dass einige Daten lediglich auf Konzernebene publiziert werden. Sollte die Verwendung der Konzerndaten den Zweck der Vergleichbarkeit erfüllen, werden sie dennoch verwendet und mit einem entsprechenden Vermerk versehen.

Nun soll die Datenerhebung der Einordnung des Geschäftsmodells von Air Berlin für die im Punktesystem berücksichtigten Items zusammenfassend erläutert werden. Detailliertere Berechnungen und Ausführungen zu der Punktevergabe finden sich im Anhang 1. Auf eine Einordnung des Geschäftsmodells des Jahres 2016 wird verzichtet, da der betreffende Geschäftsbericht bis kurz vor der Abgabe dieser Arbeit nicht verfügbar war.

3.1.1 Streckennetztypus

Während der Jahre 2011 bis 2013 verfolgte Air Berlin eine Multi-Hub-Strategie mit zentralen Hubs in Düsseldorf, Berlin Tegel und Palma de Mallorca (Air Berlin, 2012, S.

83 / Air Berlin, 2013, S. 73 / Air Berlin, 2014, S. 26). Dies entspricht dem für FSC typischen Hub-and-Spoke-Netzwerk (vgl. Kapitel 2.2.2).

Im Geschäftsjahr 2014 hingegen entschied sich das Management, die Kurzstreckenflüge neben dem Hub-and-Spoke Netzwerk für die Langstrecke anhand eines für LCC typischen Point-to-Point-Systems (vgl. Kapitel 2.2.3) durchzuführen (Air Berlin, 2015, S. 31). Dadurch hat Air Berlin gemäss Frischknecht (vgl. Anhang 4) also zusätzlich dezentrale, für das Hub-and-Spoke-Netzwerk strategisch unbedeutende Routen wie beispielsweise die Direktflüge von Zürich nach Hamburg in ihr Angebot aufgenommen. Dies entspricht einem hybriden Geschäftsmodell und somit einer *stuck in the middle*-Positionierung.

Im Jahr 2015 hielt das Management an dieser Strategie fest, jedoch wurde der Fokus aufgrund der höheren Profitabilität auf das Hub-and-Spoke-System der Langstreckenflüge gelegt (Air Berlin, 2016b, S. 18).

Detailliertere Informationen zum Streckennetztypus finden sich im Anhang 1.1.

3.1.2 Netzwerkreichweite

Air Berlin bietet sowohl inländische als auch kontinentale und interkontinentale Verbindungen an, was grundsätzlich einem FSC-Geschäftsmodell entsprechen würde (vgl. Kapitel 2.2.2). Als Skala für dieses Item dienen jedoch die durchschnittlichen Streckenlängen (Daft, 2014, S. 142), welche für Air Berlin in Tabelle 15 dargestellt sind. Da der Benchmark anhand von Ryanair als LCC mit einer durchschnittlichen Streckenlänge von 1'226 km und KLM als FSC mit 2'030 km gesetzt wurde, entsprechen die Werte von Air Berlin einem LCC-Geschäftsmodell (vgl. Anhang 1.2).

Skala	2011	2012	2013	2014	2015
Durchschnittliche Streckenlänge in km	1'377	1'445	1'472	1'481	1'504

Tabelle 15: Durchschnittliche Streckenlänge in km 2011-2015 (eigene Darstellung, Daten basieren auf Anhang 1.2)

Der Widerspruch der vergleichsweise kurzen durchschnittlichen Streckenlänge von Air Berlin und dem dennoch vorhandenen Langstreckenangebot lässt vermuten, dass die eigentlich vorhandene Infrastruktur für den Betrieb von Langstreckenflügen nur ungenügend ausgenutzt wird. Dies ist auch dadurch zu begründen, dass Air Berlin bezüglich der Langstreckenflüge lediglich Verbindungen in die Nordatlantikregion anbietet, während sich die strategische Partnerin Etihad alle Verbindungen nach Asien vorbehält (vgl.

Anhang 4). Aus den Berechnungen der durchschnittlichen Streckenlängen in Tabelle 15 wird dennoch erkennbar, dass sich Air Berlin mit zunehmender Zeit vermehrt auf Langstreckenflüge fokussiert.

3.1.3 Lohnpolitik

Gemäss Daft (2014, S. 145) dient für dieses Item der durchschnittliche Lohn pro Mitarbeiter als Skala, wobei zusätzlich zum Lohn auch alle Sozialleistungen miteinbezogen werden sollen. Daher wird der durchschnittliche Personalaufwand pro Mitarbeiter als Datengrundlage für die Beurteilung gewählt. Die entsprechenden Berechnungen sind in Anhang 1.3 zu finden.

Skala	2011	2012	2013	2014	2015
Durchschnittlicher Personalaufwand pro Mitarbeiter und Jahr in EUR	52'789.-	53'135.-	53'676.-	60'476.-	68'092.-

Tabelle 16: Durchschnittlicher Personalaufwand pro Mitarbeiter und Jahr 2011-2015 (eigene Darstellung, Daten basieren auf Anhang 1.3)

Vergleicht man die durchschnittlichen Löhne von Air Berlin (vgl. Tabelle 16) mit jenen von Ryanair als LCC und Lufthansa als FSC wird deutlich, dass Air Berlin in den Jahren 2011-2013 gar tiefere Löhne ausbezahlt als Ryanair, während der Personalaufwand pro Mitarbeiter im Jahr 2014 nur minimal höher und 2015 bereits fast gleich hoch wie jener von Lufthansa war (vgl. Anhang 1.3). Somit ist ein Trend von stark ansteigenden durchschnittlichen Personalkosten pro Mitarbeiter und somit bezüglich dieses Items eine Entwicklung vom LCC zum FSC erkennbar.

3.1.4 Flugzeugausnutzung

Daft (2014, S. 147) gibt als Skala für das Item *Flugzeugausnutzung* die durchschnittliche Anzahl der Blockstunden pro Flugzeug und Tag an. Ein Vergleich zwischen LCC und FSC erscheint jedoch wenig sinnvoll, da LCC typischerweise lediglich Inland- und Kontinentalflüge anbieten (vgl. Tabelle 12), während FSC auch Interkontinentalflüge durchführen (vgl. Tabelle 13). Dies lässt eine höhere durchschnittliche Streckenlänge der FSC und damit einhergehend eine längere durchschnittliche Flugzeit vermuten, woraus automatisch eine höhere Flugzeugausnutzung resultieren würde. Um vergleichbare Ergebnisse zu erreichen, soll daher lediglich die Flugzeugausnutzung der Kurzstreckenflotte untersucht werden. Die durchschnittliche Anzahl Blockstunden pro Flugzeug und

Tag der Air Berlin-Kurzstreckenflotte ist in Tabelle 17 aufgezeigt. Hierbei muss erwähnt werden, dass Air Berlin ihre durchschnittliche Anzahl Blockstunden pro Flugzeug und Tag nicht für jeden Flugzeugtyp einzeln publiziert. Daher musste für die Berechnung in Anhang 1.4 die vereinfachende Annahme getroffen werden, dass der Produktivitätsunterschied zwischen der Kurz- und der Langstreckenflotte von Lufthansa auch auf die Air Berlin-Flotte anwendbar ist. Weiter musste bei der Datenerhebung mangels Transparenz der airberlin group bezüglich der einzelnen Gesellschaften auf Konzernzahlen zurückgegriffen werden.

Skala	2011	2012	2013	2014	2015
Durchschnittliche Anzahl Blockstunden pro Kurzstreckenflugzeug und Tag	8.43 h	8.37 h	8.61 h	8.94 h	8.11 h

Tabelle 17: Durchschnittliche Anzahl Blockstunden pro Kurzstreckenflugzeug und Tag 2011-2015 (eigene Darstellung, Daten basieren auf Anhang 1.4)

Vergleicht man die durchschnittliche Anzahl Blockstunden pro Kurzstreckenflugzeug und Tag von Air Berlin mit jenen von Ryanair mit 9.36 Stunden und Lufthansa mit 6.43 Stunden (vgl. Anhang 1.4) wird deutlich, dass die Flugzeugausnutzung von Air Berlin tendenziell jener eines LCC entspricht. Die erheblichen Unterschiede zwischen Ryanair und Lufthansa sind durch die Effizienzverluste, welche durch den Betrieb eines Hub-and-Spoke-Netzwerkes eines FSC entstehen, zu begründen (vgl. Kapitel 2.2.2).

Die detaillierten Berechnungen der durchschnittlichen Anzahl Blockstunden pro Kurzstreckenflugzeug und Tag finden sich in Anhang 1.4.

3.1.5 Personaleinsatzintensität

Für die Einordnung dieses Items dient die Skala *Anzahl Mitarbeiter pro eine Million Available Seat Kilometer (ASK)* (Daft, 2014, S. 147). Somit sagt dieses Item aus, wie viele Mitarbeiter eine Airline benötigt, um eine Million Sitzplatzkilometer anbieten zu können. Die ASK ergeben sich aus der Anzahl an zurückgelegten Kilometern pro Flug multipliziert mit der Anzahl an angebotenen Sitzplätzen (Air Berlin, 2016b, S. 180). Dabei weisen LCC eine wesentlich geringere Anzahl an Mitarbeitern pro eine Million ASK auf als FSC, da sie jegliche Komplexität in den operativen Prozessen minimieren und somit den administrativen Aufwand auf ein Minimum reduzieren (vgl. Kapitel 2.2.3). FSC hingegen weisen eine höhere Anzahl an Mitarbeitern pro eine Million ASK auf, da die in Kapitel 2.2.2 erwähnten angestrebten Differenzierungsmerkmale wie

Lounges an Flughäfen, Vielfliegerprogramme und insbesondere das Hub-and-Spoke-Netzwerk den administrativen Aufwand erheblich erhöhen.

Skala	2011	2012	2013	2014	2015
Anzahl der Mitarbeiter pro eine Million ASK	0.1449	0.1523	0.1589	0.1469	0.1550

Tabelle 18: Anzahl der Mitarbeiter pro eine Million ASK 2011-2015 (eigene Darstellung, Daten basieren auf Anhang 1.5)

Verglichen mit der Personaleinsatzintensität von Ryanair mit 0.0729 Mitarbeitern pro eine Million ASK und Lufthansa mit 0.1985 Mitarbeitern pro eine Million ASK (vgl. Anhang 1.5) deutet die Personaleinsatzintensität von Air Berlin (vgl. Tabelle 18) auf einen Wert in der Mitte, also ein hybrides Geschäftsmodell hin.

3.1.6 Kooperationspolitik

Im Geschäftsjahr 2011 vereinbarte Air Berlin ein Codeshare-Abkommen sowie eine strategische Partnerschaft mit Etihad Airways, wodurch die Streckennetze und Vielfliegerprogramme beider Gesellschaften verbunden wurden (Air Berlin, 2012, S. 46). Zwar deutet dies auf ein FSC-Geschäftsmodell hin, da zu diesem Zeitpunkt jedoch noch keine für FSC typische Allianzmitgliedschaft (vgl. Kapitel 2.2.2) bestand, wird das Geschäftsmodell für dieses Jahr als hybrid beurteilt. Dies begründet sich dadurch, dass die Vermeidung einer Mitgliedschaft in Airline-Allianzen ein stereotypisches Merkmal des LCC-Geschäftsmodells darstellt (vgl. Kapitel 2.2.3).

Im Jahr 2012 folgte dann die Mitgliedschaft in der globalen Allianz *oneworld* (Air Berlin, 2013, S. 30), wonach die Kooperationspolitik von Air Berlin vollständig jener eines stereotypischen FSC entsprach (vgl. Kapitel 2.2.2).

Die genaue Punktevergabe ist in Anhang 1.6 genauer erläutert.

3.1.7 Passagiersegmente

Das Item *Passagiersegmente* wird durch die Anzahl der Serviceklassen operationalisiert (Daft, 2014, S. 153). Air Berlin bietet auf der Langstrecke mit Economy- und Business-Class zwei Klassen an, auf der Kurzstrecke hingegen jedoch lediglich die Economy (Air Berlin, 2012, S. 43). Somit entspricht das Geschäftsmodell auf der Kurzstrecke hinsichtlich dieses Items der typischen Einklassen-Konfiguration der LCC (vgl. Kapitel 2.2.3),

auf der Langstrecke hingegen dem für FSC typischen Mehrklassensystem (vgl. Kapitel 2.2.2), was auf ein insgesamt hybrides Geschäftsmodell hindeutet.

Detailliertere Informationen finden sich im Anhang 1.7.

3.1.8 Luftfrachtangebot

FSC erzielen typischerweise zehn Prozent ihres Umsatzes durch Einnahmen aus der Luftfracht (O’Connell, 2011, S. 62). Air Berlin hingegen erzielte in den Jahren 2011-2015 zwischen 6.8 und 8.4 Prozent des Gesamtumsatzes durch Groundservices (vgl. Tabelle 19), welche überwiegend aus Fracht, technischen Dienstleistungen und Zusatzleistungen bestehen (Air Berlin, 2012, S. 142).

Skala	2011	2012	2013	2014	2015
Anteil Groundservices am Gesamtumsatz	7.8%	6.8%	7.4%	7.8%	8.4%

Tabelle 19: Anteil Groundservices am Gesamtumsatz 2011-2015 (eigene Darstellung, Daten basieren auf Anhang 1.8)

Der genaue Anteil der Frachteinnahmen lässt sich jedoch nicht bestimmen. Dennoch deuten diese Zahlen auf ein hybrides Geschäftsmodell hin, da die zehn Prozent der stereotypischen FSC nicht erreicht werden und LCC wie Ryanair hingegen vollständig auf Einnahmen aus der Luftfracht verzichten (Alamdari & Fagan, 2005, S. 382-383).

Detailliertere Informationen finden sich im Anhang 1.8.

3.1.9 Sitzabstand

Verglichen mit Ryanair und Lufthansa weist Air Berlin in der Economy-Class auf Kurzstreckenflügen den geringsten Sitzabstand auf (Focus, 2011). Dies deutet auf ein LCC-Geschäftsmodell hin, da die Umsätze pro Flug durch eine hohe Sitzplatzdichte maximiert werden können (vgl. Kapitel 2.2.3), während FSC ihren Passagieren insgesamt einen höheren Komfort bieten möchten (vgl. Kapitel 2.2.2). Hierbei muss erwähnt werden, dass Vergleiche über die verschiedenen Jahre fehlen. Da jedoch angenommen wird, dass es sich beim Sitzabstand um eine Grösse handelt, die einer geringen Dynamik unterliegt, erfolgt die Punkteverteilung einheitlich.

Etwas detailliertere Informationen zur Operationalisierung finden sich in Anhang 1.9.

3.1.10 Lounges

Im Jahr 2011 betrieb Air Berlin an ausgewählten deutschen Flughäfen eigene Lounges. Ab dem Jahr 2012 konnte Air Berlin ihren Passagieren durch die Mitgliedschaft in der *oneworld*-Allianz zusätzlich den Zugang zu mehr als 550 Lounges von weiteren Allianzmitgliedern anbieten (vgl. Anhang 1.10). Dies entspricht der umfassenden Serviceleistung eines FSC (vgl. Kapitel 2.2.2).

3.1.11 Onlinevertrieb

Air Berlin nutzt gemäß eigenen Aussagen «alle Vertriebskanäle von der klassischen Buchung über Reisebüro und Telefon bis hin zu verschiedenen Möglichkeiten der Online-Buchung» (Air Berlin, 2012, S. 43). Dies wurde über den gesamten Beobachtungszeitraum so beibehalten (vgl. Anhang 1.11). Daraus kann geschlossen werden, dass der Online-Kanal als gleichwertiger Kanal eingesetzt wird, was dem stereotypischen Geschäftsmodell des FSC (vgl. Kapitel 2.2.2) entspricht. LCC hingegen verzichten aus Kostengründen typischerweise auf die indirekte Distribution (vgl. Kapitel 2.2.3).

3.1.12 Bündelung

In den Jahren 2011-2013 bot Air Berlin seinen Passagieren Gepäckaufgabe, Sitzplatzreservierung, Bordverpflegung sowie Zeitschriften kostenlos an (vgl. Anhang 1.12), was dem umfassenden Service eines stereotypischen FSC entspricht (vgl. Kapitel 2.2.2). Ab dem Jahr 2014 wurde hingegen auf die kostenlosen Zeitschriften sowie die Gepäckaufgabe ohne zusätzliche Gebühr verzichtet, während Bordverpflegung und Sitzplatzreservierung weiterhin kostenlos erhältlich waren (vgl. Anhang 1.12). Somit enthält dieses Item bei Air Berlin ab 2014 sowohl Elemente des LCC als auch des FSC, wodurch es bezüglich der Bündelung als hybrides Geschäftsmodell eingeordnet werden kann.

3.1.13 Kundenbindung

Im Jahr 2011 betrieb Air Berlin noch das konzerneigene, umfangreiche Vielfliegerprogramm *topbonus* (Air Berlin, 2012, S. 43), wodurch das Geschäftsmodell jenem eines FSC entsprach (vgl. Kapitel 2.2.2). Im Jahr 2012 hingegen wurde das Vielfliegerprogramm an die eigenständig dafür gegründete Unternehmung *topbonus Ltd* ausgelagert,

an der die airberlin group lediglich 30 Prozent hält (Air Berlin, 2013, S. 33). Dies entspricht nun nicht mehr vollständig dem stereotypischen FSC-Geschäftsmodell (vgl. Kapitel 2.2.2), jedoch auch nicht jenem der stereotypischen LCC, die keine Vielfliegerprogramme anbieten (vgl. Kapitel 2.2.3). Daher wird das Geschäftsmodell von Air Berlin für die Jahre 2012-2015 als hybrid eingeordnet.

Die detaillierten Punktevergaben werden in Anhang 1.13 erläutert.

3.1.14 Flottenhomogenität

Als Skala für das Item *Flottenhomogenität* dient der Hirschman-Herfindahl-Index (nachfolgend HHI genannt) (Daft, 2014, S. 177). Ursprünglich bezeichnet der HHI die Summe der quadrierten Marktanteile (x) aller Marktteilnehmer (i), wodurch die Grösse der einzelnen Anbieter in einem Markt analysiert werden kann (Lang, 2007, S. 8). Lang (2007, S. 8) definiert den HHI wie folgt:

$$\text{HHI} = \sum_{i=1}^n x_i^2$$

Daft (2014, S. 177) hingegen verwendet anstelle der Marktanteile die Anteile (x) bestimmter Flugzeugtypen (i), unter Berücksichtigung der Flugzeugfamilien, an der Gesamtflotte (n). Somit kann durch diesen Index der Anteil des am stärksten vertretenen Flugzeugtyps ausgedrückt werden. Ein HHI von 1 entspricht dabei einer komplett homogenen Flotte wie jener von Ryanair, ein HHI von 0.276 wie jener von Lufthansa einer vergleichsweise heterogenen Flotte (vgl. Anhang 1.14). Eine Skala zwischen dem für den HHI grösstmöglichen Wert eins und dem kleinstmöglichen Wert null erscheint an dieser Stelle wenig sinnvoll, da ein HHI von null einer grossen, komplett heterogenen Flotte entsprechen würde, was auch für einen FSC sehr unrealistisch erscheint. Der HHI der Air Berlin-Flotte der Jahre 2011-2015 ist in Tabelle 20 aufgezeigt. Hierbei muss erwähnt werden, dass für die Berechnung des HHI auf Konzernzahlen der airberlin group zurückgegriffen werden musste.

Skala	2011	2012	2013	2014	2015
HHI	0.3464	0.3366	0.3281	0.3259	0.3999

Tabelle 20: Flottenhomogenität 2011-2015 (eigene Darstellung, Daten basieren auf Anhang 1.14)

LCC weisen aufgrund des Kosteneinsparungspotenzials typischerweise eine sehr homogene Flotte auf (vgl. Kapitel 2.2.3), während FSC mit einer heterogenen Flotte operie-

ren (vgl. Kapitel 2.2.2). Air Berlin weist eine relativ heterogene und somit komplexe Flotte auf, was dem Geschäftsmodell eines FSC entspricht.

Die detaillierten Berechnungen und Begründungen zur Punktevergabe finden sich in Anhang 1.14.

3.1.15 Zugang zu Primärflughäfen

Während FSC vor allem zentrale Primärflughäfen anfliegen (vgl. Kapitel 2.2.2), operieren stereotypische LCC wie Ryanair beispielsweise exklusiv zwischen Sekundär- und Regionalflughäfen (vgl. Kapitel 2.2.3), einerseits um tiefere Flughafengebühren bezahlen zu müssen, und andererseits, um kürzere Turnaround-Zeiten erreichen zu können (Ryanair, 2017a, S. 30). Sowohl Lufthansa als auch Air Berlin veröffentlichen keine Daten, die Annahmen über den Anteil der angeflogenen Primärflughäfen zulassen würden (vgl. Lufthansa, 2016 / Air Berlin, 2015). Daher werden die Flughafengebühren in Prozenten des Umsatzes als Vergleichsgrösse gewählt, da sich diese Zahl sowohl für Ryanair als auch Air Berlin und Lufthansa ermitteln lässt.

Ryanair bezahlt lediglich 12.7 Prozent ihres erzielten Umsatzes für Flughafengebühren, während Lufthansa dafür 18.0 Prozent aufwendet (vgl. Anhang 1.15). Die entsprechenden Werte von Air Berlin sind in Tabelle 21 aufgezeigt.

Skala	2011	2012	2013	2014	2015
Flughafengebühren in % des Gesamtumsatzes	21.68%	20.05%	20.02%	20.14%	20.53%

Tabelle 21: Flughafengebühren in % des Gesamtumsatzes Air Berlin 2011-2015 (eigene Darstellung, Daten basieren auf Anhang 1.15)

Da Air Berlin einen grösseren Teil des Umsatzes für Flughafengebühren aufwendet als Lufthansa, kann interpretiert werden, dass ein Grossteil der angeflogenen Flughäfen Primärflughäfen sind. Somit entspricht das Geschäftsmodell von Air Berlin bezüglich dieses Items einem FSC. Hierbei muss die Einschränkung berücksichtigt werden, dass die Kausalität dieses Ergebnisses nicht eindeutig ist, da die Differenzen auch durch Unterschiede in der Umsatzerzielung der Airlines entstehen könnten.

Die notwendigen Berechnungen betreffend dieses Item finden sich in Anhang 1.15.

Da das Geschäftsmodell von Air Berlin nun in alle nicht abgegrenzten Items des Geschäftsmodells von Daft eingeordnet wurde, soll in der Folge das Punktesystem ausge-

wertet werden. Ziel ist es, eine abschliessende Beurteilung darüber abzugeben, ob Air Berlins Positionierung aus einer ressourcenbasierten Perspektive als *stuck in the middle* qualifiziert werden kann.

3.2 Auswertung Punktesystem

Zur abschliessenden Einordnung des Geschäftsmodells wird der arithmetische Mittelwert (μ) berechnet, der von Newbold, Carlson & Thorne (2013, S.60) wie folgt definiert wird:

$$\mu = \frac{\sum_{i=1}^N x_i}{N}$$

Dabei stellt N die Populationsgrösse dar (Newbold et al., 2013, S. 60). Im Punktesystem soll der Mittelwert (μ) Rückschlüsse darauf zulassen, wie das Geschäftsmodell insgesamt zu beurteilen ist. Ein Mittelwert (μ) von fünf würde dem Geschäftsmodell der FSC, einer von eins jenem der LCC entsprechen. Ein Wert von drei hingegen entspricht einem hybriden Geschäftsmodell, wodurch die betroffene Airline gemäss den Ausführungen in Kapitel 2.4 *zwischen den Stühlen* sitzt.

Ebenso wird die Standardabweichung (σ) ausgerechnet, welche die durchschnittliche Streuung um den arithmetischen Mittelwert (μ) misst (Newbold et al., 2013, S. 72). Die Standardabweichung (σ) wird von Newbold et al. (2013, S. 72) wie folgt definiert:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N (x_i - \mu)^2}{N}}$$

Durch die Standardabweichung (σ) soll interpretiert werden, ob Air Berlin ihr gewähltes Geschäftsmodell konstant verfolgt oder ob die Items zwischen LCC und FSC variieren. Je geringer die Standardabweichung ist, desto konstanter verfolgt Air Berlin ihr Geschäftsmodell.

Zuletzt soll der Modus bestimmt werden, also der am häufigsten auftretende Wert (Newbold et al., 2013, S. 60). Dies soll ebenfalls Rückschlüsse auf die Konstanz des Geschäftsmodells zulassen. Je näher der Modus am arithmetischen Mittelwert (μ) liegt, desto konstanter ist das Geschäftsmodell.

Die Punktevergabe für die Items sowie der arithmetische Mittelwert, die Standardabweichung und der Modus für die Jahre 2011-2015 werden in Tabelle 22 aufgezeigt.

Item	2011	2012	2013	2014	2015
Streckennetztypus	5	5	5	3	4
Netzwerkreichweite	1	2	2	2	2
Lohnpolitik	1	1	1	2	5
Flugzeugausnutzung	2	2	2	1	3
Personaleinsatzintensität	3	4	4	3	4
Kooperationspolitik	3	5	5	5	5
Passagiersegmente	3	3	3	3	3
Luftfrachtangebot	3	3	3	3	4
Sitzabstand	1	1	1	1	1
Lounges	5	5	5	5	5
Onlinevertrieb	5	5	5	5	5
Bündelung	5	5	5	3	3
Kundenbindung	5	3	3	3	3
Flottenhomogenität	5	5	5	5	5
Zugang zu Primärflughäfen	5	5	5	5	5
Arithmetischer Mittelwert	3.47	3.6	3.6	3.27	3.8
Standardabweichung	1.59	1.50	1.50	1.39	1.22
Modus	5	5	5	3	5

Tabelle 22: Punkteverteilung Geschäftsmodell Air Berlin 2011-2015 (eigene Darstellung, Daten basieren auf Anhang 1)

Dass der arithmetische Mittelwert in allen Jahren der Beobachtungsperiode einen Wert zwischen drei und vier annimmt, kann nun als Beweis dafür gelten, dass Air Berlins Geschäftsmodell weder dem stereotypischen FSC noch dem stereotypischen LCC entspricht. Vielmehr deuten die Ergebnisse des Punktesystems darauf hin, dass Air Berlin sich insgesamt zwischen LCC und FSC positioniert. Eine erfolgreiche hybride Wettbewerbsstrategie gemäss Kapitel 2.1.6.1 wird ebenfalls nicht erreicht, da die Items keine gleichzeitige Verfolgung der beiden Geschäftsmodelle zulassen. Somit hat sich die Annahme einer *stuck in the middle*-Positionierung gemäss Kapitel 2.4 bestätigt.

Auch die vergleichsweise hohen Standardabweichungen und die Abweichungen des Modus vom arithmetischen Mittelwert im Punktesystem weisen darauf hin, dass die gewählte Strategie nicht konstant verfolgt wird. Damit gemeint ist, dass Air Berlin bei

einigen Items durchaus eindeutig positioniert ist. Für das Jahr 2011 wurde beispielsweise für zwei Drittel der Items die Punktzahl eins oder fünf vergeben. Vergleicht man die Items hingegen untereinander, ergibt sich insgesamt keine eindeutige Positionierung, da einige Items klar dem stereotypischen LCC, andere hingegen dem stereotypischen FSC entsprechen.

Die Ergebnisse des Punktesystems sollen im folgenden Kapitel in Form eines zweiten Zwischenfazit interpretiert und analysiert werden.

3.3 Zweites Zwischenfazit: Air Berlins *stuck in the middle*-Positionierung

In Kapitel 2.4 wurde festgehalten, dass sich eine *stuck in the middle*-Positionierung in der Airline-Branche dadurch äussert, dass weder das Geschäftsmodell des LCC noch jenes des FSC konstant verfolgt wird. Genau dies hat die Auswertung des Punktesystems für Air Berlin ergeben.

Aus der Einordnung des Geschäftsmodells in Kapitel 3.1 wird interpretiert, dass es bezüglich der den Passagieren gebotenen Services einem FSC entspricht, die Erträge aus dem Hub-and-Spoke-Netzwerk jedoch nicht maximiert werden können, da die Items betreffend den Flugbetrieb wie Netzwerkreichweite, Flugzeugausnutzung oder Sitzabstand auf ein LCC-Geschäftsmodell ausgerichtet sind. Dies deutet darauf hin, dass Air Berlin ihren Kunden einen maximalen Service bieten möchte, gleichzeitig jedoch nicht auf die Kosteneinsparungspotenziale des LCC-Geschäftsmodells verzichtet.

Graf (2007, S. 185) vertritt die Meinung, dass sich LCC- und FSC-Geschäftsmodelle im selben Unternehmensrahmen insbesondere deshalb nicht vereinen lassen, weil die Wertgenerierung auf eine andere Art und Weise erfolgt. Denn während FSC eine möglichst profitable Ausnutzung ihres Hub-and-Spoke-Netzwerks anstreben und auch geringe Flugzeugauslastungen auf Zubringerflügen hinnehmen, um profitable Langstreckenverbindungen anbieten zu können (vgl. Kapitel 2.2.2), sind LCC um eine möglichst hohe Auslastung ihrer Flüge und damit eine möglichst effiziente Leistungserstellung bemüht (vgl. Kapitel 2.2.3). Dabei generieren LCC einen hohen Anteil ihres Ertrages durch den Vertrieb von Zusatzdienstleistungen wie der Gepäckaufgabe oder Cateringangeboten (vgl. Anhang 3).

Diese Ertragsgenerierung kann von Air Berlin aufgrund der starken Preisbündelung (vgl. Anhang 1.12) nicht erreicht werden. Ebenso verhindern die geringe Personalein-

satzintensität (vgl. Kapitel 3.1.5), die heterogene Flotte (vgl. Kapitel 3.1.14) sowie das Anfliegen von Primärflughäfen (vgl. Kapitel 3.1.15) eine effiziente Leistungserbringung von Air Berlin. Diese Effizienzverluste lassen sich, wie in Kapitel 2.2.2 erläutert wurde, durch den Betrieb des Hub-and-Spoke-Netzwerks begründen. Daraus resultierend kann also festgehalten werden, dass Air Berlins Hub-and-Spoke-Netzwerk die konstante Verfolgung eines LCC-Geschäftsmodells und damit impliziert einer Kostenführerschaftsstrategie (vgl. Kapitel 2.2.4) verunmöglicht.

Für eine Ertragsmaximierung aus dem Hub-and-Spoke-Netzwerk und somit eine Kompensation der aufgezeigten Effizienzverluste, welche insbesondere durch profitable Interkontinentalflüge erreicht werden soll (Air Berlin, 2016b, S. 18), führt Air Berlin jedoch nicht genügend Langstreckenflüge durch. Dies wird beispielsweise aus dem Vergleich der durchschnittlichen Streckenlänge mit KLM (vgl. Anhang 1.2) ersichtlich. Als weiteres Indiz dafür dient der Anteil der Langstrecken- an der Gesamtflotte. Während dieser bei Lufthansa im Jahr 2016 28.75 Prozent betrug, erreichte Air Berlin in den Jahren 2011-2015 lediglich Werte von zehn Prozent oder weniger (vgl. Anhang 1.4). Thomas Frischknecht (vgl. Anhang 4) erklärt die geringe Anzahl an Langstreckenflügen dadurch, dass Air Berlin aufgrund der strategischen Partnerschaft mit Etihad lediglich die Nordatlantikregion als Langstreckendestination übrigbleibt. Alle weiteren für europäische Airlines attraktiven Ziele, insbesondere jene in Asien, werden durch Etihad über den Hub in Abu Dhabi bedient. Um Streckenüberschneidungen zu vermeiden, übernimmt Air Berlin dabei lediglich die Zubringerflüge zum Etihad-Hub. Hohe Erträge lassen sich dabei allerdings nicht erzielen, da Umsteigeverbindungen nach Asien aufgrund der vielen Angebote an Direktflügen zu tiefen Preisen angeboten werden müssen. Somit kann interpretiert werden, dass Air Berlin die hohen Kosten für das Hub-and-Spoke-Netzwerk nur ungenügend durch hohe Erträge aus Interkontinentalflügen kompensieren kann, da der Fokus aufgrund der unklaren Strategie zusätzlich auf den dezentralen Kurzstreckenflügen ohne strategische Bedeutung für die Hubs liegt (vgl. Anhang 4). Für solche Strecken ist die Hub-and-Spoke-Infrastruktur hingegen zu teuer, da Kurzstreckenflüge innerhalb eines Hub-and-Spoke-Netzwerks nicht profitabel betrieben werden können (vgl. Anhang 3).

Dieses Missverhältnis wird ebenfalls durch den Vergleich des prozentualen Anteils der Flughafengebühren am Gesamtumsatz in Tabelle 23 deutlich.

Ryanair	Air Berlin	Lufthansa
12.7%	20.53%	18.0%

Tabelle 23: Flughafengebühren in % des Gesamtumsatzes Ryanair, Air Berlin & Lufthansa (eigene Darstellung, Daten basieren auf Anhang 1.15)

Die unterschiedlichen Ausgaben der Airlines für Flughafengebühren lassen sich dadurch interpretieren, dass Ryanair exklusiv zwischen Sekundär- und Regionalflughäfen operiert und dadurch tiefere Flughafengebühren bezahlt. Lufthansa bezahlt an Primärflughäfen höhere Gebühren, was allerdings teilweise durch erhöhte Umsätze aus Langstreckenflügen wieder kompensiert werden kann (vgl. Anhang 1.15). Air Berlin hingegen fliegt Primärflughäfen an (vgl. Kapitel 3.1.15), bietet aus dem Hub-and-Spoke-Netzwerk gemäss den Beschreibungen in diesem Kapitel jedoch zu wenige Langstreckenflüge an, um die Mehrkosten durch höhere Erträge kompensieren zu können.

Ebenso kann Air Berlin die Effizienzverluste der Zubringerflüge im Hub-and-Spoke-Netzwerk nicht durch die für FSC typische Abschöpfung der höheren Preisbereitschaft von Geschäftsreisenden (vgl. Kapitel 2.2.2) kompensieren, da sie auf Kurzstreckenflügen keine Business-Class anbietet (vgl. Anhang 1.7). Dies verunmöglicht eine starke Preisdifferenzierung und somit eine Ertragsmaximierung. Weiter haben Geschäftsreisende gemäss Frischknecht (vgl. Anhang 4) den Anspruch, durch ein einziges Vielfliegerprogramm möglichst alle Destinationen erreichen zu können, was Air Berlin insbesondere betreffend Langstreckenflüge nicht bieten kann. Daher kann das profitable Kundensegment von stereotypischen FSC (vgl. Kapitel 2.2.2) durch die Produkt-Marktkombination von Air Berlin nicht bedient werden.

Somit trifft die Äusserung von Graf (2007, S. 185), die verschiedenen Arten der Wertgenerierung von LCC und FSC liessen sich nicht erfolgreich kombinieren, auf das Beispiel von Air Berlin zu. Ebenfalls finden sich darin die von Porter vermuteten organisationsinternen Widersprüche, die eine *stuck in the middle*-Positionierung impliziert (vgl. Kapitel 2.1.4). Denn die LCC-typischen Elemente in Air Berlins Geschäftsmodell wie beispielsweise die geringe durchschnittliche Streckenlänge sowie die Beschränkung auf die Economy-Class bei Kurz- und Mittelstreckenflügen verunmöglichen eine Ertragsmaximierung aus dem Hub-and-Spoke-Netzwerk, was das zentrale Merkmal des FSC-Geschäftsmodells darstellt (vgl. Kapitel 2.2.2). Gleichzeitig verhindern FSC-typische Elemente, insbesondere das Hub-and-Spoke-System, die Generierung von Kostenvorteilen gemäss dem LCC-Geschäftsmodell (vgl. Kapitel 2.2.3). Somit führt Air Berlins

Strategie zu der in Kapitel 2.4 vorgenommenen Definition einer *stuck in the middle*-Positionierung in der Airline-Branche.

Gemäss Wittmer (vgl. Anhang 3) entstand diese unklare Strategie bereits vor dem in dieser Arbeit untersuchten Zeitraum. So positionierte sich Air Berlin zum Zeitpunkt der Liberalisierung als LCC, der seinen Fluggästen jedoch noch immer eine gute Qualität bieten wollte. Durch den steigenden Preisdruck haben jedoch alle FSC ihre Services und damit ihre Kosten auf der Kurzstrecke minimiert, wodurch das Unterscheidungsmerkmal zu klassischen FSC bald fehlte. In dieser Phase entschied sich Air Berlin dann, zusätzlich ins Hub-and-Spoke-Geschäft einzusteigen, wodurch eine Airline resultierte, die gleichzeitig LCC und FSC sein wollte und sogar noch einige Elemente einer Touristik-Airline aufwies.

Thomas Frischknecht (vgl. Anhang 4) macht das Machtmotiv verschiedener Manager für die Entstehung der *stuck in the middle*-Positionierung verantwortlich. Demnach strebten diese Manager um jeden Preis ein Wachstum an und akquirierten dadurch auch unprofitable Airlines, welche strategisch nicht zu Air Berlin passten. Durch die teilweise Integration dieser Airlines wurde die Strategie von Air Berlin selbst immer unklarer. Ebenso begründet er die fehlende Konstanz des Geschäftsmodells mit den stetig wechselnden CEOs, wobei er genau diese Konstanz als kritischen Erfolgsfaktor bei der Formulierung eines Geschäftsmodells sieht. Diese Wichtigkeit der Konsistenz eines Geschäftsmodells wird von Wegelin (vgl. Anhang 5) ebenfalls hervorgehoben.

Somit konnte das zweite Zwischenziel, die Beantwortung der Frage, ob Air Berlins Strategie einer *stuck in the middle*-Positionierung entspricht, ebenfalls erreicht werden.

Die konkreten finanziellen Folgen der Inkompatibilität von Air Berlins Geschäftsmodell sollen nun in den folgenden Kapiteln zur Erreichung des dritten Zwischenziels und somit zur abschliessenden Beantwortung der Forschungsfrage analysiert und interpretiert werden.

3.4 Finanzielle Kennzahlenanalyse

Um die dritte Leitfrage dieser Arbeit beantworten zu können, soll nun die finanzielle Situation von Air Berlin analysiert werden. Gemäss der Theorie von Michael E. Porter (2013, S. 81) sollte Air Berlin aufgrund ihrer *stuck in the middle*-Positionierung vergli-

chen mit der eindeutig positionierten Konkurrenz einen Rentabilitätsnachteil aufweisen. Als erstes sollen daher Kennzahlen zur Rentabilität analysiert werden.

3.4.1 Rentabilität

Klassische Rentabilitätskennzahlen wie der Return on Investment (nachfolgend ROI genannt), der Return on Equity (nachfolgend ROE genannt) sowie der Economic Value Added (nachfolgend EVA genannt) zeigen an, ob eine Unternehmensstrategie zu einer nachhaltigen Erhöhung des Unternehmenswertes führt (Waibel & Käppeli, 2013, S. 119). Somit erscheint eine Analyse der Rentabilitätskennzahlen als Methodik für die Beantwortung der Forschungsfrage geeignet.

Gemäss der *stuck in the middle*-Theorie müssten Ryanair und Lufthansa als klar positionierte Airlines eine höhere Rentabilität aufweisen als Air Berlin (vgl. Kapitel 2.1.4). Für die entsprechende Analyse werden einheitlich die Zahlen des Fiskaljahres 2015 verwendet, da zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Kapitels noch nicht alle Gesellschaften den Geschäftsbericht 2016 veröffentlicht hatten und die Abgrenzung in Kapitel 1.5 den Forschungszeitrahmen aufgrund der Forschungsfrage auf die Geschäftsjahre vor 2016 eingrenzt. Bei den Berechnungen der Rentabilitätskennzahlen von Air Berlin und Lufthansa musste auf Konzernzahlen zurückgegriffen werden, da beide Konzerne die Jahresrechnungen der einzelnen Gesellschaften nicht detailliert genug veröffentlichen.

Der ROI wird von Waibel & Käppeli (2013, S. 119) definiert als:

$$\frac{NOPAT}{Gesamtkapital}$$

Dabei steht NOPAT für Net Operating Profit after Taxes, also den betrieblichen Gewinn nach dem Steuerabzug (Hungenberg, 2014, S. 294). Der ROI stellt somit die Gesamtkapitalrentabilität aus dem operativen Geschäft dar (Waibel & Käppeli, 2013, S. 119).

Der ROE und der EVA werden an dieser Stelle nicht verglichen, da diese Kennzahlen aufgrund von Air Berlins negativem Eigenkapital (vgl. Air Berlin, 2017, S. 105) weder aussagekräftig noch mit anderen Anbietern vergleichbar wären.

Ryanair	Air Berlin	Lufthansa
7.6%	-22.8%	3.9%

Tabelle 24: ROI Ryanair, Air Berlin & Lufthansa, 2015 (eigene Darstellung, Daten basieren auf Anhang 2.1)

Aus Tabelle 24 wird ersichtlich, dass die Gesamtkapitalrentabilität von Air Berlin gemäss der *stuck in the middle*-Annahme von Porter (vgl. Kapitel 2.1.4) viel geringer ist als jene der verglichenen Airlines mit eindeutiger strategischer Ausrichtung. Da der betriebliche Verlust nach Steuerabzug von Air Berlin im Jahr 2015 22.8 Prozent des Gesamtkapitals betrug (vgl. Anhang 2.1), kann festgestellt werden, dass die Unternehmensstrategie von Air Berlin nicht zur langfristigen Verbesserung des Unternehmenswertes beiträgt.

Um zu eruieren, bei welchen Kosten- respektive Ertragspositionen Air Berlin Nachteile gegenüber der Konkurrenz aufweist, sollen diese in der Folge mit geeigneten Positionen in Relation gesetzt und somit vergleichbar gemacht werden. Dafür werden lediglich die operativen Kosten und Erträge verglichen, da angenommen wird, dass die Unternehmensstrategie wenig oder gar keinen Einfluss auf andere Positionen wie beispielsweise das Finanzergebnis hat. Die Kapitel 3.4.2 und 3.4.3 befassen sich dabei mit der Datenerhebung, die Interpretation sowie die Beantwortung der dritten Leitfrage folgen in Kapitel 3.5.

3.4.2 Operative Kosten

Das Zwischenfazit in Kapitel 3.3 lässt die Annahme zu, dass Air Berlin aufgrund der *stuck in the middle*-Positionierung Kostennachteile gegenüber LCC und gleichzeitig Umsatznachteile gegenüber FSC aufweist. Um dies zu verifizieren, sollen anschliessend die grössten Kostenpositionen von Ryanair, Air Berlin und Lufthansa aufgezeigt werden. Für eine bessere Vergleichbarkeit werden die operativen Kosten mit der in der Branche dafür üblichen Kennzahl der ASK in Relation gesetzt, sodass sich entfernungs-bereinigte Stückgrössen ergeben (vgl. Heitmann, 2005, S. 107).

Bei allen untersuchten Airlines fanden sich sowohl Personalaufwand als auch Flughafenengebühren und Kerosin unter den vier grössten Kostenpositionen des Fiskaljahres 2015 (vgl. Anhang 2.2) weshalb diese drei Positionen sowie die gesamten operativen Kosten pro ASK in Abbildung 3 verglichen werden.

Aus dem Vergleich wird deutlich, dass es Ryanair gelingt, die operativen Kosten pro ASK von Air Berlin um mehr als die Hälfte zu unterbieten, jene von Lufthansa sogar beinahe um drei Viertel.

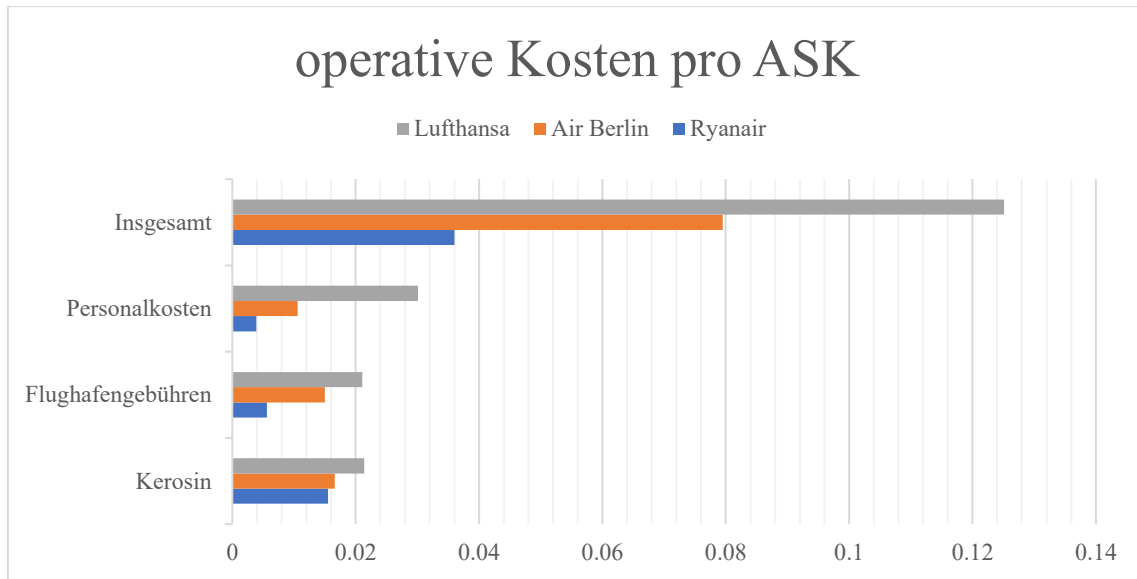


Abbildung 3: Vergleich operative Kosten pro ASK Lufthansa, Air Berlin & Ryanair 2015 (eigene Darstellung, Daten basieren auf Anhang 2.2)

Während bei den Kosten für Kerosin lediglich geringe Unterschiede erkennbar sind, sind die Kostenvorteile von Ryanair insbesondere bei den Flughafengebühren und dem Personalaufwand signifikant. So bezahlt Air Berlin verglichen mit Ryanair beinahe dreimal so hohe Flughafengebühren und Personalkosten. Detaillierte Aufstellungen der operativen Kosten von Ryanair, Air Berlin und Lufthansa sind in Anhang 2.2 dargestellt.

Ob Air Berlin die hohen operativen Kosten durch hohe operative Erträge kompensieren kann, soll im folgenden Kapitel eruiert werden.

3.4.3 Operative Erträge

Nun soll überprüft werden, ob Air Berlin und Lufthansa ihre Kostennachteile gegenüber Ryanair durch höhere operative Erträge kompensieren können. Dafür werden die operativen Erträge des Jahres 2015 verglichen.

Für eine bessere Vergleichbarkeit werden die operativen Kosten mit den Revenue Passenger Kilometers (nachfolgend RPK genannt) in Relation gesetzt. Im Gegensatz zu den ASK, welche die angebotenen Sitzplatzkilometer repräsentieren, drücken die RPK die tatsächlich verkauften Sitzplatzkilometer aus (Air Berlin, 2016a, S. 180). Während die ASK somit eine geeignete Relationsgröße für die Kosten darstellen, da auch unverkaufte Sitzplätze operative Kosten verursachen, handelt es sich bei den tatsächlich verkauften und somit umsatzwirksamen Sitzplatzkilometern, also den RPK, um die branchen-

übliche Vergleichsgrösse für die operativen Erträge (Heitmann, 2005, S. 106-107). Die operativen Erträge von Ryanair, Air Berlin und Lufthansa werden in Abbildung 4 verglichen. Detailliertere Informationen zu den Ertragsstrukturen der drei Gesellschaften finden sich in Anhang 2.3.

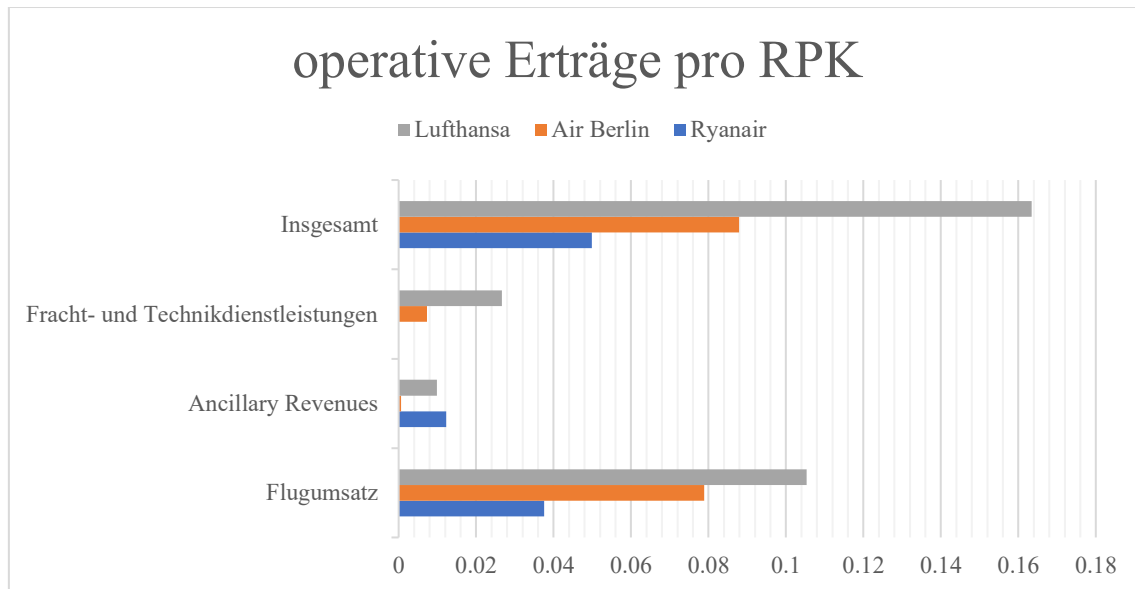


Abbildung 4: Vergleich operative Erträge pro RPK Lufthansa, Air Berlin & Ryanair 2015 (eigene Darstellung, Daten basieren auf Anhang 2.3)

Lufthansa gelingt es, verglichen mit Air Berlin fast doppelt so hohe Erträge pro RPK zu erzielen, und sogar mehr als das Dreifache von Ryanairs operativen Erträgen pro RPK zu erwirtschaften.

Ebenso fällt auf, dass sowohl Lufthansa als auch Ryanair sogenannte *ancillary revenues* erzielen, also Erträge aus dem Verkauf von Zusatzleistungen wie beispielsweise Gebühren für Übergepäck oder Sitzplatzreservierungen, Administrationsgebühren, dem Verkauf von Zug- oder Bustickets oder Autovermietungen (Ryanair, 2016, S. 102). Bei Ryanair betragen diese Erträge 25 Prozent des gesamten operativen Umsatzes (vgl. Anhang 2.3). Da Air Berlin hingegen die Preise viel stärker bündelt (vgl. Anhang 1.12), können einzig durch Bordverkäufe als ancillary revenue 0.0006 Euro pro RPK eingenommen werden. Als zusätzlichen Ertragsstrom erzielt Lufthansa 16.3 Prozent ihres Umsatzes durch Fracht- und Technikleistungen und setzt in diesem Bereich pro RPK über dreieinhalb Mal so viel um wie Air Berlin (vgl. Anhang 2.3).

Lufthansa gelingt es, 35 Prozent ihres Umsatzes aus Ertragsquellen zu generieren, die von den Umsätzen aus den Flugticketverkäufen unabhängig sind. Air Berlin hingegen erzielt 85 Prozent des gesamten operativen Umsatzes durch den Verkauf von Flugti-

ckets, wobei der Flugumsatz pro RPK dennoch um einen Drittel tiefer ausfällt als jener von Lufthansa (vgl. Anhang 2.3).

Daraus folgt gemäss Tabelle 25 ein operativer Verlust Air Berlins pro RPK von 0.0064 Euro, was bei einer durchschnittlichen Streckenlänge von 1'504 km (vgl. Anhang 1.2) einem durchschnittlichen operativen Verlust von 9.63 Euro pro Passagier entspricht.

Skala	Ryanair	Air Berlin	Lufthansa
Operative Erträge pro RPK in EUR	0.0499	0.0879	0.1634
Operative Kosten pro RPK in EUR	0.0407	0.0943	0.1562
Operativer Gewinn pro RPK in EUR	0.0092	-0.0064	0.0072

Tabelle 25: Vergleich operativer Gewinn pro RPK Ryanair, Air Berlin & Lufthansa 2015 (eigene Darstellung, Daten basieren auf Anhang 2.2 und 2.3)

Um nun zu eruieren, ob Air Berlin ihre Flüge durch eine höhere Auslastung profitabler betreiben könnte, soll der Break-Even Seat-Load-Factor berechnet und mit dem tatsächlichen Seat-Load-Factor (nachfolgend SLF genannt) verglichen werden. Der Break-Even SLF, der als $\frac{\text{Kosten pro ASK}}{\text{Erträge pro RPK}}$ definiert wird, gibt an, welchen SLF, der sich wiederum aus der Division der RPK durch die ASK ergibt, die Airline erzielen muss, um das Netzwerk profitabel betreiben zu können (Heitmann, 2005, S. 107). Er gehört zu den wichtigsten Messgrössen im Airline-Performance-Management (Heitmann, 2005, S. 105).

Gemäss Tabelle 26 müsste Air Berlin also einen SLF von über 90 Prozent erreichen, um mit dieser Kosten- und Ertragsstruktur profitabel operieren zu können. Ryanair hingegen würde bereits ein Wert über 72.1 Prozent, Lufthansa einer über 76.6 Prozent genügen.

Skala	Ryanair	Air Berlin	Lufthansa
SLF	88.3%	84.2%	80.1%
Break-Even SLF	72.1%	90.4%	76.6%
Differenz	16.1%	- 6.3%	3.5%

Tabelle 26: Vergleich SLF und Break-Even SLF Ryanair, Air Berlin und Lufthansa, 2015 (eigene Darstellung, Daten basieren auf Anhang 2.2 und 2.3)

Die eruierten Vergleiche sollen nun im folgenden Kapitel in Form des dritten Zwischenfazit interpretiert und analysiert werden.

3.5 Drittes Zwischenfazit: Air Berlins finanzielle Nachteile als Folge der strategischen Ausrichtung

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass LCC wie Ryanair ihre Umsatznachteile gegenüber FSC durch erhebliche Kostenvorteile kompensieren und FSC wie Lufthansa ihre höheren operativen Kosten durch höhere Erträge ausgleichen können, sodass das operative Geschäft profitabel betrieben werden kann. Air Berlin hingegen weist verglichen mit LCC erhebliche Kosten- und verglichen mit FSC Umsatznachteile auf, was operative Gewinne schlussendlich verunmöglicht.

Dass Air Berlin über doppelt so hohe operative Kosten wie Ryanair aufweist, lässt sich einerseits durch die Multi-Hub-Strategie und andererseits durch die Verträge mit Gewerkschaften erklären. Die in Kapitel 2.2.3 erwähnten Effizienzverluste aus dem Hub-and-Spoke-System sowie die von Air Berlin angeflogenen Primärflughäfen erklären die verglichen mit Ryanair höheren Kosten für Flughafengebühren. Frischknecht (vgl. Anhang 4) beurteilt ausserdem den Unterhalt von zwei Hubs für die Betriebsgrösse von Air Berlin als zu teuer. So schätzt er, dass der Hub in Berlin nur aufgrund des Markennamens *Air Berlin* geführt wird, obwohl er strategisch aufgrund der geringen Kaufkraft Berlins eigentlich wenig wertvoll ist. Den Hub in Düsseldorf hingegen beurteilt er als strategisch gut gewählt. Herausforderungen wie die geografische Nähe zu Frankfurt und somit zum Lufthansa-Hub sowie die hohe Auslastung des Flughafens und die dadurch nicht existenten Wachstumschancen verhindern allerdings eine Expansionsstrategie.

Während Ryanair über die Personalkosten einen weiteren Kostenvorteil generiert und wie für LCC üblich (vgl. Kapitel 2.2.3) auf Tarifverträge mit Gewerkschaften verzichtet (Handelsblatt, 2016c), verhandelt Air Berlin eine Vielzahl von Tarifverträgen mit Gewerkschaften regelmässig neu (Air Berlin, 2016b, S. 54). Gemäss Frischknecht (vgl. Anhang 4) resultierten diese aus der Übernahme der LTU, deren starke Gewerkschaft eine Ausweitung der Verträge auf den gesamten Konzern durchsetzen konnte. Zwar führte das zu besseren Arbeitsbedingungen aus der Perspektive der Mitarbeiter, für die Airline hingegen hatte es einen Produktivitätsverlust zur Folge, da Gewerkschaften die maximale tägliche Arbeitszeit zumeist restriktiver definieren als das Arbeitsgesetz (Koch, 2010, S. 158). Obwohl sich die Übernahme dadurch eigentlich nicht mit dem bis dahin verfolgten LCC-Geschäftsmodell vereinen liess, führte laut Frischknecht (vgl. Anhang 4) das Machtmotiv der Air Berlin-Manager dazu, dass auch mit der eigenen Unternehmensstrategie inkompatible Airlines akquiriert wurden.

Da Air Berlin also auf der Kostenseite klare Nachteile gegenüber Ryanair hat (vgl. Kapitel 3.4.2) und somit eher unter einer FSC-Kostenstruktur operiert, müsste sie also mit anderen FSC vergleichbare Erträge erwirtschaften, was ihr jedoch nicht gelingt (vgl. Kapitel 3.4.3). Dass Lufthansa höhere Umsätze aus dem Flugticketverkauf erzielt, wird auf die Annahme zurückgeführt, dass Lufthansa eine höhere Anzahl an Langstreckenflügen durchführt als Air Berlin (vgl. Kapitel 3.2), da diese in Hub-and-Spoke-Netzwerken gemäss Wittmer (vgl. Anhang 3) die einzigen profitablen Strecken darstellen. Dieses Vorgehen von Air Berlin kann gemäss Frischknecht (vgl. Anhang 4) auch dadurch begründet werden, dass Air Berlins strategische Partnerin Etihad sämtliche Langstreckenflüge nach Asien für sich selbst beansprucht und somit eine Ertragsmaximierung aus Air Berlins Hub-and-Spoke-Netzwerk verhindert. Ebenso sieht er einen zu starken Fokus Air Berlins auf dezentrale, für die Hubs strategisch unbedeutende Strecken, wie beispielsweise jene von Zürich nach Hamburg. Während FSC ihre Strecken typischerweise zu einem zentralen Hub hin bündeln (vgl. Kapitel 2.2.2), entspricht dieses Vorgehen von Air Berlin eher einem für LCC-typischen Point-to-Point-Netzwerk (vgl. Kapitel 2.2.3).

Weiter wird interpretiert, dass Lufthansa auch auf Kurzstreckenflügen höhere Erträge erwirtschaften kann, da sie auch dafür eine Business-Class anbietet (Lufthansa, 2017b), während Air Berlin aufgrund der Einklassen-Konfiguration lediglich die Erträge aus der Economy-Class erzielen kann (vgl. Anhang 1.7). Somit verhindert die *stuck in the middle*-Positionierung Air Berlins eine Generierung von höheren Erträgen aus dem Sitzplatzverkauf, wie es FSC wie Lufthansa gelingt.

Während sowohl Ryanair als auch Lufthansa ancillary revenues erzielen, erreicht Air Berlin dies nicht, da sie ihre Preise viel stärker bündelt als die Konkurrenz (vgl. Anhang 1.12). Frischknecht (vgl. Anhang 4) kommt daher zur Schlussfolgerung, dass Air Berlin zu FSC-Kosten produziert und zu LCC-Preisen verkauft.

Als Folge davon müsste Air Berlin einen SLF von über 90 Prozent erreichen, um operative Gewinne erwirtschaften zu können. Da Air Berlin im Jahr 2015 jedoch bereits einen vergleichsweise hohen SLF für eine Airline mit einem Hub-and-Spoke-Netzwerk aufwies (vgl. Kapitel 2.2.2), erscheint es sehr unrealistisch, dass Air Berlin den Break-Even SLF von 90.4 Prozent erreichen kann. Sogar Ryanair, die aufgrund des Point-to-Point-Systems keine Effizienzverluste durch ungenügend ausgelastete Zubringerflüge hinnehmen muss (vgl. Kapitel 3.2), erreichte den für Air Berlin notwendigen SLF im Jahr

2015 nicht. Auch Thomas Frischknecht (vgl. Anhang 4) bestätigt, dass dies für eine Airline, die wie Air Berlin in einem Hub-and-Spoke-Netzwerk operiert, nicht zu erreichen sei. Für ihn ist ein solcher Break-Even-SLF ein klares Indiz dafür, dass die Airline ihren Betrieb entweder einstellen sollte oder aber radikal umstrukturieren muss.

Somit kann die Schlussfolgerung gezogen werden, dass ein operativer Gewinn für Air Berlin unter dieser Kosten- und Ertragsstruktur nicht möglich ist. Die Vermutung, dass Air Berlin Kostennachteile gegenüber den LCC und Ertragsnachteile gegenüber dem FSC aufweist, hat sich bestätigt.

Dass die Nachteile in der Kosten- und Ertragsstruktur die Folge von Air Berlins *stuck in the middle*-Positionierung sind, konnte in diesem Kapitel aufgezeigt werden. Daher konnte nun auch die dritte Leitfrage beantwortet und das dritte Zwischenziel somit erreicht werden.

4 Schlussteil

Nun sollen die Forschungsfrage dieser Arbeit abschliessend beantwortet und die Limitationen dieser Arbeit dargestellt werden.

4.1 Schlussfolgerungen

In Kapitel 2.4 konnte aufgezeigt werden, dass sich Porters Theorie der generischen Wettbewerbsstrategien und damit einhergehend die *stuck in the middle*-Annahme, zumindest aus einer ressourcenorientierten Perspektive auf den Unternehmenserfolg betrachtet, auf die Airline-Branche anwenden lassen. Entscheidet sich eine Airline nicht konsequent für ein Geschäftsmodell, gerät sie *zwischen die Stühle*. Genau dieses Vorgehen konnte für Air Berlin in Kapitel 3.3 festgehalten werden. In Kapitel 3.5 konnte schlussendlich aufgezeigt werden, dass die *stuck in the middle*-Positionierung das Erzielen von operativen Gewinnen verunmöglicht, da sich die Art und Weise der Wertgenerierung eines FSC nicht mit jener eines LCC vereinbaren lässt.

Frischknecht (vgl. Anhang 4) vertritt die Meinung, dass Air Berlin in der Vergangenheit die Chance dazu gehabt hätte, sich zum dominierenden LCC im deutschsprachigen Raum zu etablieren. Stattdessen entschied man sich für das Wachstum in Form von Akquisitionen, woraus die hybride Strategie resultiere, die am Markt schon damals nicht nachgefragt wurde. In der Zwischenzeit haben Ryanair und easyJet die Marktnachfrage nach LCC-Flügen in der DACH-Region jedoch bereits abgedeckt, wodurch für Air Berlin nun schlicht kein Platz mehr übrigbleibt. Diese Nachteile, die Air Berlin aufgrund des Markteintritts als Second-Mover hat, werden auch von Wegelin (vgl. Anhang 5) betont.

In Verbindung mit den finanziellen Nachteilen dieser Strategie, welche in Kapitel 3.5 interpretiert wurden, kann die Forschungsfrage also auf Basis der in dieser Arbeit angewandten Methodik insofern beantwortet werden, als dass sich die andauernden Verluste von Air Berlin aus einer ressourcenbasierten Perspektive betrachtet durch die *stuck in the middle*-Annahme von Porter erklären lassen. Kein Erklärungsansatz für die Misserfolge stellt jedoch der in Kapitel 2.1.5 beschriebene konvexe Zusammenhang zwischen der Rentabilität und dem Marktanteil dar, da in der wissenschaftlichen Literatur zur Airline-Branche keine Hinweise zur Wirkung der Konvexitätsannahme zu finden sind.

4.2 Handlungsempfehlung

Aus der Schlussfolgerung ergibt sich die Handlungsempfehlung für Air Berlin, sich für ein Geschäftsmodell zu entscheiden und dieses konsequent zu verfolgen, da sich das für FSC typische Hub-and-Spoke-Netzwerk nicht mit Elementen des LCC-Geschäftsmodells vereinbaren lässt. Des Weiteren sieht Frischknecht (vgl. Anhang 4) zumindest im europäischen Markt kein Potenzial für hybride Wettbewerbsstrategien, da eindeutig positionierte Anbieter die Bedürfnisse sowohl der FSC- als auch der LCC-Zielgruppe bereits ausreichend befriedigen.

Für ein LCC-Geschäftsmodell müsste Air Berlin sein Hub-and-Spoke-Netzwerk, die Mitgliedschaft in der *oneworld*-Allianz sowie diverse den Passagieren gebotene Services wie Lounges oder das Vielfliegerprogramm *topbonus* aufgeben, da diese Elemente zu hohe Kosten verursachen. Ebenso sind die zurzeit existenten Tarifverträge mit den Gewerkschaften sowie die heterogene Konfiguration der Flugzeugflotte unvereinbar mit einem LCC-Geschäftsmodell.

Um sich ganzheitlich als FSC zu positionieren, sollte Air Berlin hingegen zusätzliche Langstreckenflüge durchführen, um die hohen Kosten des Hub-and-Spoke-Netzwerks decken zu können. Auf dezentrale, strategisch unbedeutende Verbindungen sollte hingegen verzichtet werden. Überdies würde dabei eine Mehrklassenkonfiguration auf Kurz- und Mittelstreckenflügen die Abschöpfung der erhöhten Preisbereitschaft der Geschäftsreisenden erlauben und somit höhere Erträge ermöglichen.

Hierbei gilt es zu erwähnen, dass Air Berlin selbst bereits Massnahmen eingeleitet hat, um das Unternehmen wieder eindeutig zu positionieren. Die am 28. September 2016 angekündigte Umstrukturierung hat zum Ziel, Air Berlin zu einem fokussierten FSC zu entwickeln (Air Berlin, 2016c). Dafür sollen von den bestehenden Hubs in Berlin und Düsseldorf ausgehend weniger, dafür profitablere Strecken bedient werden, was zusätzliche Langstreckenverbindungen beinhaltet. Damit einher gehen eine Verkleinerung der Flotte um 40 auf neu 75 Flugzeuge sowie eine Reduktion der Routen von bisher 387 auf weniger als 100 (Enz, 2017a). Zusätzlich werden die Routen der touristischen Mittelstrecke künftig in einer eigenständigen strategischen Geschäftseinheit zusammengefasst (Air Berlin, 2016c).

Dies entspricht insgesamt den Resultaten sowie der Handlungsempfehlung dieser Bachelor-Thesis. Frischknecht (vgl. Anhang 4) prophezeit Air Berlin dennoch ein Markt-

ausscheiden innerhalb der nächsten zwei Jahre, da sich Lufthansa in den Marktsegmenten, die nach der Umstrukturierung bedient werden sollen, bereits vor einiger Zeit etablieren konnte. Für Air Berlin sieht er somit trotz der klaren strategischen Ausrichtung kein Erfolgspotenzial und kommt zur Schlussfolgerung: «Es braucht Air Berlin einfach nicht» (vgl. Anhang 4).

4.3 Würdigung / Reflexion

Die Forschungsfrage dieser Arbeit konnte bezüglich der angewandten Methodik gemäss der Schlussfolgerung in Kapitel 4.1 abschliessend beantwortet werden. Eine Kausalität zwischen der *stuck in the middle*-Positionierung und den finanziellen Misserfolgen konnte hingegen nicht nachgewiesen werden. Daher gilt es zu beachten, dass die *stuck in the middle*-Annahme zwar als Erklärungsansatz für die negativen finanziellen Ergebnisse geeignet ist, jedoch sind viele zusätzliche Faktoren denkbar, welche die finanzielle Performance ebenfalls negativ beeinflussen könnten.

Diesen Faktoren, die in der Literatur sowie in der Befragung von Experten im Zusammenhang mit Air Berlins finanziellen Misserfolgen genannt wurden, ist im Rahmen dieser Arbeit nicht nachgegangen worden. So vertritt Prof. Dr. Joachim Klein (vgl. Anhang 7), Leiter des Studienganges Aviation Business an der HTW Saar (HTW Saar, 2017), beispielsweise die Meinung, dass die finanziellen Misserfolge von Air Berlin nicht durch Porters *stuck in the middle*-Annahme, sondern vielmehr durch die gescheiterte Integration der akquirierten Airlines DBA und LTU zu erklären ist. Frischknecht (vgl. Anhang 4) hingegen sieht genau diese Akquisitionen als Hauptgrund für die Entstehung der *stuck in the middle*-Positionierung.

Als weitere Gründe für Air Berlins finanzielle Misserfolge nennt er unter anderem, dass die vom Konzern zur Verfügung gestellten finanziellen Führungsinstrumente für Streckenkalkulationen mangelhaft seien, wodurch es auch den Managern an grundlegenden Datenbasen für strategische Entscheide fehlt. Ebenso sieht er den Führungswechsel als weiteren Faktor, der die finanziellen Ergebnisse negativ beeinflusst.

Prof. Dr. Widar von Arx, Professor für Airline und Airport Management an der HSLU (HSLU, 2017b), bezeichnet Air Berlins Markteintritt als Second-Mover als weiteren möglichen Grund für das Scheitern der Strategie (vgl. Anhang 6). Gemäss seinen Aussagen lassen einige Märkte lediglich einen Anbieter zu. Diese Monopolstellung wird

dabei in den meisten Fällen von der Airline eingenommen, die als erste in den Markt eintritt. Zum Zeitpunkt von Air Berlins Markteintritt waren die Märkte gemäss Frischknecht (vgl. Anhang 4) hingegen bereits durch etablierte Anbieter besetzt. In diesem Zusammenhang muss betont werden, dass diese Arbeit aufgrund der Implikation der generischen Wettbewerbsstrategien mittels Airline-Geschäftsmodellen eine ressourcenbasierte Perspektive einnimmt (vgl. Kapitel 2.4). Dadurch bleiben marktstrukturelle Determinanten des Unternehmenserfolges von Air Berlin weitgehend unberücksichtigt (vgl. Meffert et al., 2012, S. 5).

Eine weitere Limitation dieser Arbeit stellt die geringe Diversität der Expertenmeinungen dar, da nicht genügend Experten befragt werden konnten. Von sechs persönlich angefragten Experten sagten lediglich zwei einem persönlichen Interview zu. Aus der Anfrage von zehn Hochschulen, die einen Studiengang in Aviation Management oder ähnlichem anbieten, resultierten die Zusage für eine schriftliche Befragung sowie zwei kurze Stellungnahmen per E-Mail. Dies verunmöglichte eine umfassende Analyse von Expertenaussagen.

Weiter müssen die für Kapitel 3 verwendeten Datengrundlagen als Limitation angesehen werden, da insbesondere für Air Berlin und Lufthansa aufgrund der mangelnden Transparenz der Gruppen teilweise vereinfachend auf Konzernzahlen zurückgegriffen werden musste. Dies reduziert die Aussagekraft der Ergebnisse. Da die betroffenen Stellen in der Arbeit jedoch gekennzeichnet wurden, ist eine genügende Transparenz gewährleistet.

Trotz der erwähnten Limitationen konnten jedoch alle drei Leitfragen beantwortet und die Ziele dieser Arbeit somit erreicht werden, was eine abschliessende Beantwortung der Fragestellung erlaubte.

Literaturverzeichnis

- 2assistU (2017). *Lebenslauf Thomas Frischknecht*. Abgerufen von https://2assistu.ch/files/documents/140820_CV_Thomas_Frischknecht_vDE.pdf.
- Air Berlin (2012). *Geschäftsbericht 2011*. Abgerufen von <http://ir.airberlin.com/de/ir/finanzberichte/geschaefts-und-zwischenfinanzberichte/2011>.
- Air Berlin (2013). *Geschäftsbericht 2012*. Abgerufen von <http://ir.airberlin.com/de/ir/finanzberichte/geschaefts-und-zwischenfinanzberichte/2012>.
- Air Berlin (2014). *Geschäftsbericht 2013*. Abgerufen von <http://ir.airberlin.com/de/ir/finanzberichte/geschaefts-und-zwischenfinanzberichte/2013>.
- Air Berlin (2015). *Geschäftsbericht 2014*. Abgerufen von <http://ir.airberlin.com/de/ir/finanzberichte/geschaefts-und-zwischenfinanzberichte/2014>.
- Air Berlin (2016a). *Quartalsmitteilung Q3-2016*. Abgerufen von <http://ir.airberlin.com/de/ir/finanzberichte/geschaefts-und-zwischenfinanzberichte/2016>.
- Air Berlin (2016b). *Geschäftsbericht 2015*. Abgerufen von <http://ir.airberlin.com/de/ir/finanzberichte/geschaefts-und-zwischenfinanzberichte/2015>.
- Air Berlin (2016c). *Umfassende Neuausrichtung von airberlin ermöglicht langfristiges Wachstum*. Abgerufen von http://www.airberlingroup.com/de/presse/pressemitteilungen/2016/09/28_Umfassende-Neuausrichtung-von-airberlin-erm-glicht-langfristiges-Wachstum----.
- Air Berlin (2016d). *Etihad Airways*. Abgerufen von <http://ir.airberlin.com/de/ueber-airberlin/allianz-partner/etihad-airways>.

- Air Berlin (2017a). *Geschichte im Überblick*. Abgerufen von <http://www.airberlingroup.com/de/ueber-airberlin/geschichte>.
- Air Berlin (2017b). *Strategy and business model*. Abgerufen von <http://www.airberlingroup.com/en/about-airberlin/strategy-and-business-model>.
- Air Berlin (2017c). *airberlin group*. Abgerufen von <http://www.airberlingroup.com/de/ueber-airberlin/airberlin-group>.
- Alamdari, F., & Fagan, S. (2005). Impact of the Adherence to the Original Low-cost Model on the Profitability of Low-cost Airlines. *Transport Reviews*, 25(3), S. 377-392. Abgerufen von <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01441640500038748>.
- Bailey, E. E. (1981). Contestability and the Design of Regulatory and Antitrust Policy. *The American Economic Review*, 71(2), S. 178-183. Abgerufen von <http://www.jstor.org/stable/pdf/1815714.pdf>.
- Bartu, F. (2014). Air Berlin rüstet auf. *Neue Zürcher Zeitung*. 25.04.2014. Abgerufen von <https://www.nzz.ch/air-berlin-ruestet-auf-1.18289743>.
- Baumol, W. J. (1982). Contestable Markets: An Uprising in the Theory of Industry Structure. *The American Economic Review*, 72(1), S. 1-15. Abgerufen von <http://www.jstor.org/stable/pdf/1808571.pdf>.
- Belobaba, P. (2016). Airline Operating Costs and Measures of Productivity. In: P. Belobaba, A. Odoni & C. Barnhart (Hrsg.): *Global Airline Industry*. S. 127-158. Chichester: Wiley.
- Bjelacic, B. (2007). The Business Model of Low Cost Airlines – Past, Present, Future. In: S. Gross & A. Schröder (Hrsg.): *Handbook of Low Cost Airlines – Strategies, Business Processes and Market Environment*. S. 11-30. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Budd, L., Francis, G., Humphreys, I., & Ison, S. (2014). Grounded: Characterising the market exit of European low cost airlines. *Journal of Air Transport Management*, 34, S. 78-85. Abgerufen von <http://ac.els-cdn.com/S0969699713001129/1-s2.0->

S0969699713001129-main.pdf?_tid=b842cef0-2b4f-11e7-912d-00000aacb35e&acdnat=1493300885_64a6a6232d109db814a6d6f04497c465.

Cento, A. (2009). *The Airline Industry: Challenges in the 21st Century*. Heidelberg: Physica.

Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies. *Industrial & Corporate Change*, 11(3), S. 529-555. Abgerufen von https://oup.silverchair-cdn.com/oup/backfile/Content_public/Journal/icc/11/3/10.1093/icc/11.3.529/2/110529.pdf?Expires=1493646872&Signature=ZxJv2IEhOwA0x6Gq0HcG77PeLBtY93dx0g2zCAn5JgmP0bW0W16Za3Vwj794DE4ErOgofOcjqGXqXyGpFt4pyhOoXrT6u0WXD5d~1O9e4pX-5JxNlnzVmnjDNqZ~AW7PT-Tzj0BMdmXvEBY7ALFXOR7KPZ8B3ZTCkDep-Ox9xKP1gl~5lYkKR2IcL391EMda-oJC8-R8qJrvqZQ2xsRUsDS8xXCTca58GKsrxYJbWkvTUXKxnwHUvb5btKWA9lAfkxjMezgLO4E3Q4Sie1tbJR4rafSq~5TmbW1R6Zoj6rJvxGjlrsk8xwJ1SfljLD0i1Eps47rFMJV6lx-r-0wQtA__&Key-Pair-Id=APKAIUCZBIA4LVPVW3Q.

Conrady, R., Fichert, F., & Sterzenbach, R. (2013). *Luftverkehr – Betriebswirtschaftliches Lehr- und Handbuch*. 5. Auflage. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Corbo, L. (2016). In search of business model configurations that work: Lessons from the hybridization of Air Berlin and JetBlue. *Journal of Air Transport Management*, 53, S. 1-12. Abgerufen von http://ac.els-cdn.com/S096969971600003X/1-s2.0-S096969971600003X-main.pdf?_tid=e1df6002-2b4f-11e7-ba2e-00000aab0f6b&acdnat=1493300955_fdded2200e55617e77ba431c96874c0b.

Daft, J. (2014). *Die Ähnlichkeit von Geschäftsmodellen – eine empirische Untersuchung der europäischen Airline-Industrie* (Dissertation). Köln: Universität zu Köln.

Daft, J., & Albers, S. (2015). An empirical analysis of airline business model convergence. *Journal of Air Transport Management*, 46, S. 3-11. Abgerufen von <http://ac.els-cdn.com/S0969699715000368/1-s2.0-S0969699715000368->

main.pdf?_tid=0152a354-2b50-11e7-80a7-
00000aacb361&acdnat=1493301008_f68b447efadf4ad14ccaf6962fd418a5.

David, F. R. (2003). *Strategic Management – Concepts & Cases*. 9. Auflage. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Doganis, R. (2002). *Flying off course – the economics of international airlines*. 3. Auflage. London: Routledge.

Eisenring, C. (2016). Air Berlin vor einer Schrumpfkur. *Neue Zürcher Zeitung*. 26.09.2016. Abgerufen von <https://www.nzz.ch/wirtschaft/unternehmen/hochdefizitaere-airline-air-berlin-vor-einer-schrumpfkur-ld.118877>.

Enz, W. (2017a). Air Berlin muss sich neu erfinden. *Neue Zürcher Zeitung*. 28.04.2017. Abgerufen von <https://www.nzz.ch/wirtschaft/ein-kolossaler-velust-air-berlin-muss-sich-neu-erfinden-ld.1289398>.

Enz, W. (2017b). Eine Gnadenfrist für Belair. *Neue Zürcher Zeitung*. 08.03.2017. Abgerufen von <https://www.nzz.ch/wirtschaft/air-berlin-zieht-den-stecker-eine-gnadenfrist-fuer-belair-ld.149943>.

Enz, W. (2017c). Expansionsstrategie der Etihad im Eimer. *Neue Zürcher Zeitung*. 28.04.2017. Abgerufen von <https://www.nzz.ch/wirtschaft/air-berlin-und-alitalia-in-noeten-expansionsstrategie-der-etihad-im-eimer-ld.1289404>.

Fageda, X., Suau-Sanchez, P., & Mason, K. J. (2015). The evolving low-cost business model: Network implications of fare bundling and connecting flights in Europe. *Journal of Air Transport Management*, 42, S. 289-296. Abgerufen von http://ac.els-cdn.com/S0969699714001501/1-s2.0-S0969699714001501-main.pdf?_tid=35d6559e-2b50-11e7-ba2e-00000aab0f6b&acdnat=1493301095_8d285c463970cfe4b18ac0e2a9255144.

Focus (2011). So teuer sind die Billig-Airlines wirklich. *Focus online*. 21.09.2011. Abgerufen von http://www.focus.de/reisen/flug/billigflieger/tid-23111/vergleich-im-flugatlas-2011-so-teuer-sind-die-billig-airlines-wirklich_aid_650067.html.

- Fleck, A. (1994). *Hybride Wettbewerbsstrategien - zur Synthese von Kosten- und Differenzierungsvorteilen* (Dissertation). München: Universität München.
- Frankfurter Allgemeine (2016). Air Berlin mit Rekordverlust. *Frankfurter Allgemeine*. 27.04.2016. Abgerufen von <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/air-berlin-mit-rekordverlust-14203627.html>.
- Friedag, H. R., & Schmidt, W. (2014). *Balanced Scorecard – einfach konsequent*. Freiburg: Haufe.
- Frischknecht, S. (2015). *Strategische Erfolgsanalyse: Empirische Überprüfung der Grundlagen unter Einbezug der Kapazitätsausnutzung – aufgezeigt am Beispiel U.S.- domizilierter Fluggesellschaften* (Dissertation). St. Gallen: Universität St. Gallen.
- Garvin, D. A. (1983). Quality on the line. *Harvard Business Review*, 61(5), S. 64-75. Abgerufen von <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=f6c29bc4-a593-4b42-9baa-4228ad6883d1%40sessionmgr4006&hid=4206>.
- Gilbert, X., & Strebel, P. (1987). Strategies to outpace the competition. *Journal of Business Strategy*, 8(1), S. 28-36.
- Graf, L. (2007). *Kompatibilität unterschiedlicher Geschäftsmodelle aus Kundensicht – eine Analyse am Beispiel der Luftverkehrsbranche* (Dissertation). St. Gallen: Universität St. Gallen.
- Grant, R. M., & Nippa, M. (2006). *Strategisches Management – Analyse, Entwicklung und Implementierung von Unternehmensstrategien*. 5. Auflage. München: Pearson Studium.
- Hall, W. K. (1980). Survival Strategies in a Hostile Environment. *Harvard Business Review*, 58(5), S. 75-85. Abgerufen von <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=07378641-e81f-41aa-bfd4-244b8b7ccc38%40sessionmgr120>.

Handelsblatt (2016a). Air Berlin und der Börsengang. *Handelsblatt*. 08.03.2016. Abgerufen von <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/air-berlin-und-der-boersengang-wertverlust-94-prozent/13062078-2.html>.

Handelsblatt (2016b). Air Berlin: Das Einzige, was wächst, ist der Verlust. *Handelsblatt*. 09.08.2016. Abgerufen von <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/air-berlin-das-einzige-das-waechst-ist-der-verlust/13991304.html>.

Handelsblatt (2016c). Deutsche Piloten schliessen sich bei Cockpit zusammen. *Handelsblatt*. 19.12.2016. Abgerufen von <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/ryanair-deutsche-piloten-schliessen-sich-bei-cockpit-zusammen/14999928.html>.

Handelszeitung (2016). Air Berlin fliegt weiter in die Verlustzone. *Handelszeitung*. 27.04.2016. Abgerufen von <http://www.handelszeitung.ch/unternehmen/air-berlin-fliegt-weiter-die-verlustzone-1064881>.

Heitmann, V. (2005). *Airline Performance Management* (Dissertation). St. Gallen: Universität St. Gallen.

HSLU (2017a). *Philipp Wegelin*. Abgerufen von <https://www.hslu.ch/de-ch/hochschule-luzern/ueber-uns/personensuche/profile/?pid=1978>.

HSLU (2017b). *Prof. Dr. Widar von Arx*. Abgerufen von <https://www.hslu.ch/de-ch/hochschule-luzern/ueber-uns/personensuche/profile/?pid=1381>.

HTW Saar (2017). *Prof. Dr. Joachim Klein*. Abgerufen von <https://www.htwsaar.de/wiwi/fakultaet/personen/profile/klein-joachim>.

Hungenberg, H. (2014). *Strategisches Management in Unternehmen*. 8. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

ICAO (2017). *Air Carrier Fleet*. Abgerufen von https://www4.icao.int/newdataplus/Dataplus/App_Fleet.

Joppien, M. G. (2006). *Strategisches Airline-Management*. 2. Auflage. Bern: Haupt.

- KLM (2017). *Annual Report 2016*. Abgerufen von [https://www.klm.com/corporate/nl/images/170104%20KLM%20BRO%20jaarverslag%202016_LR%2011%20\(1\)_tcm730-719527.pdf](https://www.klm.com/corporate/nl/images/170104%20KLM%20BRO%20jaarverslag%202016_LR%2011%20(1)_tcm730-719527.pdf).
- Klophaus, R., Conrady, R., & Fichert, F. (2012). Low cost carriers going hybrid: Evidence from Europe. *Journal of Air Transport Management*, 23, S. 54-58. Abgerufen von http://ac.els-cdn.com/S0969699712000166/1-s2.0-S0969699712000166-main.pdf?_tid=630475e6-2b50-11e7-8595-00000aacb362&acdnat=1493301171_70d64e5763918a733fddcd3965764173.
- Koch, B. (2010). Aviation Strategy and Business Models. In: R. Gleich & A. Wald (Hrsg.): *Introduction to Aviation Management*. S. 143-184. Berlin: LIT.
- Lang, C. (2007). *Marktmacht und Marktmachtmessung im deutschen Grosshandelsmarkt für Strom* (Dissertation). Nürnberg: Universität Erlangen-Nürnberg.
- Lambert, S. C., & Davidson, R. A. (2013). Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: An analysis of empirical research from 1996 to 2010. *European Management Journal*, 31(6), S. 668-681. Abgerufen von http://ac.els-cdn.com/S0263237312000758/1-s2.0-S0263237312000758-main.pdf?_tid=c3ca5a3e-2b51-11e7-b1d2-00000aab0f6c&acdnat=1493301763_4e8ab5a5341502782c78850482306d13.
- Lombriser, R., Abplanalp, P. A. (2010). *Strategisches Management – Visionen entwickeln, Erfolgspotenziale aufbauen, Strategien umsetzen*. 5. Auflage. Zürich: Versus.
- Lufthansa (2016). *Geschäftsbericht 2015*. Abgerufen von <https://investor-relations.lufthansagroup.com/fileadmin/downloads/de/finanzberichte/geschaeftsberichte/LH-GB-2015-d.pdf>.
- Lufthansa (2017a). *Geschäftsbericht 2016*. Abgerufen von <https://investor-relations.lufthansagroup.com/fileadmin/downloads/de/finanzberichte/geschaeftsberichte/LH-GB-2016-d.pdf>.

- Lufthansa (2017b). *Business Class Services auf Kurz- und Mittelstrecken*. Abgerufen von <https://www.lufthansa.com/ch/de/Business-Class-auf-Kurz-und-Mittelstrecken>.
- Maertens, S. (2011). The market potential of all-premium class services on medium haul leisure routes from Germany. *Journal of Air Transport Management*, 17, S. 181-186. Abgerufen von http://ac.els-cdn.com/S096969971000116X/1-s2.0-S096969971000116X-main.pdf?_tid=8881cef4-2b50-11e7-9316-00000aab0f6b&acdnat=1493301234_3066938133710752dc153ec876511622.
- Mankiw, N. G., & Taylor, M. P. (2014). *Economics*. 3. Auflage. Andover: Cengage Learning.
- McCarthy, P. S. (2001). *Transportation Economics – Theory and Practice: A Case Study Approach*. Oxford: Blackwell.
- Meffert, H., Burmann, C., & Kirchgeorg, M. (2012). *Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*. 11. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Meyer, J. (1992). Wie Qualität den Unternehmenserfolg fördert – Erfahrungen mit PIMS. In: A. D. Little (Hrsg.): *Management von Spitzenqualität*. S. 37-47. Wiesbaden: Gabler.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), S. 726-735. Abgerufen von http://ac.els-cdn.com/S014829630300242X/1-s2.0-S014829630300242X-main.pdf?_tid=eed9280-2b51-11e7-9d0b-00000aacb35d&acdnat=1493301836_cb9f37e1be7113040ab07b19d7434bf6.
- Morrison, S. A., & Winston, C. (1990). The Dynamics of Airline Pricing and Competition. *The American Economic Review*, 80(2), S. 389-393. Abgerufen von <http://www.jstor.org/stable/pdf/2006606.pdf>.
- Müller, B. (2005). *Porters Konzept generischer Wettbewerbsstrategien – Präzisierung und empirische Überprüfung* (Dissertation). Bern: Universität Bern.

- Neue Zürcher Zeitung (2016). Business Class statt Gratisgetränke. *Neue Zürcher Zeitung*. 05.08.2016. Abgerufen von <https://www.nzz.ch/wirtschaft/air-berlin-business-class-statt-gratisgetraenke-ld.109322>.
- Newbold, P., Carlson, W. L., & Thorne, B. M. (2013). *Statistics for Business and Economics*. 8. Auflage. Harlow: Pearson.
- O'Connell, J. F. (2011): Airlines: An Inherently Turbulent Industry. In: J. F. O'Connell & G. Williams (Hrsg.): *Air Transport in the 21st Century*. S. 59-96. Farnham: Ashgate.
- Otter, N. (2011). William Baumol und die Theorie der Contestable Markets. In: I. Pies & M. Leschke (Hrsg.): *William Baumols Markttheorie unternehmerischer Innovation*. S. 71-98. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Panzar, J. C., & Willig, R. D. (1981). Economies of Scope. *The American Economic Review*, 71(2), S. 268-272. Abgerufen von <http://www.jstor.org/stable/pdf/1815729.pdf>.
- Pompl, W. (2007). *Luftverkehr – eine ökonomische und politische Einführung*. 5. Auflage. Berlin: Springer.
- Porter, M. E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 79(3), S. 62-78. Abgerufen von <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=cb692225-29b0-4ece-ab3e-2fa4a18d5eb4%40sessionmgr4006&hid=4106>.
- Porter, M. E, (2013). *Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*. 12. Auflage. Frankfurt am Main: Campus.
- Porter, M. E. (2014). *Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten*. 8. Auflage. Frankfurt am Main: Campus.
- Reisinger, S., Gattringer, R., & Strehl, F. (2013). *Strategisches Management – Grundlagen für Studium und Praxis*. München: Pearson.

- Richardson, J. (2008). The business model: an integrative framework for strategy execution. *Strategic Change*, 17(5), S. 133-144. Abgerufen von <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/jsc.821/epdf>.
- Ruperti, F. (2012). Marketing von Low-Cost-Airlines: Analyse der Gestaltungsoptionen des Marketingprogrammes von Low-Cost-Airlines im deutschen Markt im Hinblick auf den Kundennutzen mit dem Ziel einer nachhaltigen Verbesserung der Wettbewerbsposition. In: M. Zerres & C. Zerres (Hrsg.): *Hamburger Schriften zur Marketingforschung Band 81*. S. 1-317. München: Rainer Hampp.
- Ryanair (2016). *Annual Report 2015*. Abgerufen von <https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2015/07/Annual-Report-2015.pdf>.
- Ryanair (2017a). *Annual Report 2016*. Abgerufen von <https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2016/07/Ryanair-Annual-Report-FY16.pdf>.
- Ryanair (2017b). *Unsere Flotte*. Abgerufen von <https://www.ryanair.com/de/de/nutzliche-infos/uber-uns/unsere-flotte>.
- Schallmo, D. R. A. (2014). *Kompendium Geschäftsmodell-Innovation*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Scheuss, R. (2016). *Handbuch der Strategien: 240 Konzepte der weltbesten Vordenker*. 3. Auflage. Frankfurt: Campus.
- Shaw, S. (2004). *Airline Marketing and Management*. 5. Auflage. Hants: Ashgate.
- Shaw, S. (2007). *Airline Marketing and Management*. 6. Auflage. Aldershot: Ashgate.
- Slack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R. (2013). *Operations Management*. 7. Auflage. Harlow: Pearson.
- Slack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R. (2016). *Operations Management*. 8. Auflage. Harlow: Pearson.
- Sommerlatte, T., & Mollenhauer, M. (1992). Qualität, Kosten, Zeit – das magische Dreieck. In: A. D. Little (Hrsg.): *Management von Spitzenqualität*. S. 26-36. Wiesbaden: Gabler.

- Thornhill, S., & White, R. E. (2007). Strategic Purity: A Multi-industry Evaluation of Pure versus Hybrid Business Strategies. *Strategic Management Journal*, 28(5), S. 553-561. Abgerufen von <http://www.jstor.org/stable/pdf/20142458.pdf>.
- Umbeck, T. (2008). *Musterbrüche in Geschäftsmodellen – Ein Bezugsrahmen für innovative Strategie-Konzepte* (Dissertation). Neubibberg: Universität der Bundeswehr München.
- Universität St. Gallen (2012). *Dr. Andreas Wittmer*. Abgerufen von http://www.unisg.ch/~media/Internet/Content/Dateien/InstituteUndCenters/CFAC/CV/CV_Andreas_Wittmer.ashx.
- Vasigh, B., Fleming, K., & Tacker, T. (2008). *Introduction to Air Transport Economics – from Theory to Applications*. Aldershot: Ashgate.
- Vasigh, B., Fleming, K., & Tacker, T. (2016). *Introduction to Air Transport Economics – from Theory to Applications*. 2. Auflage. Abingdon: Routledge.
- Waibel, R., & Käppeli, M. (2013). *Betriebswirtschaft für Führungskräfte*. 4. Auflage. Zürich: Versus.
- Wensveen, J. G. (2007). *Air Transportation – A Management Perspective*. Aldershot: Ashgate.
- White, R. E. (1986). Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation. *Strategic Management Journal*, 7(3), S. 217-231. Abgerufen von <http://www.jstor.org/stable/pdf/2486074.pdf>.
- Wilke, P., Schmid, K., & Gröning, S. (2016). *Branchenanalyse Luftverkehr – Entwicklung von Beschäftigung und Arbeitsbedingungen*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), S. 1019-1042. Abgerufen von <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0149206311406265>.

Anhang

Anhang 1: Begründungen Einordnung Punktesystem

Im Folgenden sollen die Punktevergaben der Geschäftsmodelleinordnung von Air Berlin unter Kapitel 3.1 ausführlicher begründet werden. Als Anhaltspunkte dafür dienen die Items des Geschäftsmodellframeworks von Daft unter Berücksichtigung der vorgenommenen Abgrenzungen (vgl. Kapitel 2.2.1). Ziel ist es, eruieren zu können, inwiefern das Geschäftsmodell von Air Berlin einem LCC respektive FSC entspricht. Die dafür verwendeten Informationen basieren auf den offiziellen Geschäftsberichten der jeweiligen Jahre oder der Datenbank der ICAO. Sollte sich das Geschäftsmodell im Vergleich zum Vorjahr nicht verändert haben, wird anstelle einer Begründung lediglich der Vermerk *unverändert* angegeben.

Anhang 1.1: Streckennetztypus

2011

Air Berlin betreibt zentrale Hubs in Düsseldorf, Berlin Tegel (Air Berlin, 2012, S. 83) sowie Palma de Mallorca (Air Berlin, 2012, S. 79). Dies ist gemäss Kapitel 2.2.2 das zentrale Merkmal eines FSC. Hinweise auf den Betrieb eines Punkt-zu-Punkt-Verkehrs finden sich im Geschäftsbericht 2011 hingegen keine. Daher wird die Punktzahl fünf vergeben.

2012

Unverändert (vgl. Air Berlin, 2013, S. 73).

2013

Unverändert (vgl. Air Berlin, 2014, S. 26).

2014

Die Hub-and-Spoke-Strategie mit den Hubs in Düsseldorf und Berlin Tegel wird nur noch als Streckennetztypus für die Langstrecke angegeben, auf der Kurz- und Mittel-

strecke fokussiert sich Air Berlin auf den Point-to-Point-Verkehr zwischen zehn Kernmärkten in der DACH-Region, Italien sowie Palma de Mallorca (Air Berlin, 2015, S. 31). Da damit der stereotypische Streckennetztypus beider Geschäftsmodelle gleichermaßen bedient wird, wird die Punktzahl drei vergeben.

2015

Wie bereits im Jahr 2014 operiert Air Berlin auf der Kurz- und Mittelstrecke durch den Point-to-Point Verkehr, allerdings wird der strategische Fokus aufgrund der höheren Profitabilität auf das Hub-and-Spoke-System der Langstreckenflüge gelegt (Air Berlin, 2016b, S. 18). Daher wird die Punktzahl vier vergeben.

Anhang 1.2: Netzwerkreichweite

Gemäss der Skala von Daft (2014, S. 142) soll die durchschnittliche Streckenlänge der Airlines verglichen werden. Damit Punkte vergeben werden können, wird der Benchmark anhand von Ryanair, die in der Literatur als stereotypischer LCC bezeichnet wird (vgl. z.B. Ruperti, 2012, S. 73 / Klopheus et al., 2012, S. 56 / Alamdari & Fagan, 2005, S. 383) sowie KLM als stereotypischer FSC (vgl. z.B. Pompl, 2007, S. 105 / Ruperti, 2012, S. 5) gesetzt. Sowohl KLM als auch Lufthansa, die ebenfalls als stereotypischer FSC bezeichnet wird (vgl. z.B. Pompl, 2007, S. 105 / Ruperti, 2012, S. 5), veröffentlichen in ihren Geschäftsberichten keine Angaben, die Rückschlüsse auf die durchschnittliche Streckenlänge zulassen (vgl. Lufthansa, 2017a / KLM, 2017). Daher wird ein Vergleich von Doganis (2002, S. 132) herbeigezogen, der jene von KLM mit 2'030 km als im europäischen Vergleich längste durchschnittliche Streckenlänge des Jahres 1999 identifiziert. Dieser Wert soll daher als Obergrenze gelten. Die durchschnittlichen Streckenlängen von Ryanair und KLM sind in Tabelle 27 aufgezeigt.

Airline	Durchschnittliche Streckenlänge in km	Datenquelle
Ryanair	1'226	Ryanair, 2017a, S. 53
KLM	2'030	Doganis, 2002, S. 132

Tabelle 27: Durchschnittliche Streckenlänge Ryanair und KLM (eigene Darstellung)

Die Punktevergabe, welche in Tabelle 28 dargestellt ist, erfolgt anhand der Quintile zwischen dem Wert von Ryanair als Untergrenze und jenem der KLM als Obergrenze.

Punkte	1	2	3	4	5
Durchschnittliche Streckenlänge in km	1'226	1'386.9	1'547.7	1'708.4	1'869.3
	–	–	–	–	–
	1'386.8	1'547.6	1'708.4	1'869.2	2030

Tabelle 28: Punkteverteilung Netzwerkreichweite (eigene Darstellung)

Da die durchschnittliche Streckenlänge von Air Berlin lediglich auf Konzern-, nicht aber auf Unternehmensebene veröffentlicht wird (vgl. z.B. Air Berlin, 2015, S. 28), muss für das Item der Netzwerkreichweite auf die Konzernzahlen der airberlin group zurückgegriffen werden.

2011

Air Berlin bietet sowohl inländische als auch kontinentale und interkontinentale Verbindungen an (Air Berlin, 2011, S. 32), was dem Geschäftsmodell der FSC entspricht. Die durchschnittliche Streckenlänge betrug allerdings lediglich 1'377 km (Air Berlin, 2012, S. 57), was gemäss Tabelle 28 nur einem Punkt entspricht.

2012

Die durchschnittliche Streckenlänge betrug 1'445 km (Air Berlin, 2013, S. 41). Somit werden zwei Punkte vergeben.

2013

Die durchschnittliche Streckenlänge betrug 1'472 km (Air Berlin, 2014, S. 33). Somit werden zwei Punkte vergeben.

2014

Die durchschnittliche Streckenlänge betrug 1'481 km (Air Berlin, 2015, S. 37). Somit werden zwei Punkte vergeben.

2015

Die durchschnittliche Streckenlänge betrug 1'504 km (Air Berlin, 2016b, S. 28). Somit werden zwei Punkte vergeben.

Anhang 1.3: Lohnpolitik

Gemäss Daft (2014, S. 145) dient der durchschnittliche Lohn pro Mitarbeiter als Skala, wobei zusätzlich auch alle Sozialleistungen miteinbezogen werden sollen. Daher wird für die Berechnung der gesamte Personalaufwand durch die Anzahl Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt dividiert.

Als Benchmark dienen die Werte von Ryanair und Lufthansa der Jahre 2016, wobei bei Lufthansa aufgrund der undetaillierten Publikation auf Daten der Passage Airline Gruppe, zu der Lufthansa Passage, SWISS, Austrian Airlines sowie Eurowings gehören (Lufthansa, 2017a, S. 40), zurückgegriffen wird.

	Personalaufwand im Mio. EUR	Anzahl Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt	Durchschnittlicher Personalaufwand pro Mitarbeiter
	585.4	10'256	EUR 57'078.-
Datenquelle	Ryanair, 2017a, S. 187	Ryanair, 2017a, S. 187	-

Tabelle 29: Durchschnittlicher Personalaufwand pro Mitarbeiter 2016 Ryanair (eigene Darstellung)

	Personalaufwand im Mio. EUR	Anzahl Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt	Durchschnittlicher Personalaufwand pro Mitarbeiter
	3'828	55'201	EUR 69'346.-
Datenquelle	Lufthansa, 2017a, S. 42	Lufthansa, 2017a, S. 40	-

Tabelle 30: Durchschnittlicher Personalaufwand pro Mitarbeiter 2016 Lufthansa (eigene Darstellung)

Aus der Berechnung der durchschnittlichen Personalaufwände pro Mitarbeiter für Ryanair (vgl. Tabelle 29) als Minimum sowie Lufthansa (vgl. Tabelle 30) als Maximum ergibt sich die Punkteskala anhand der Aufteilung in Quintile in Tabelle 31.

Punkte	1	2	3	4	5
Durchschnittlicher Personalaufwand pro Mitarbeiter in EUR	57'078.00 - 59'531.60	59'531.61 - 61'985.20	61'985.21 - 64'438.80	64'438.81 - 66'892.40	66'892.41 - 69'346.00

Tabelle 31: Punkteverteilung Lohnpolitik (eigene Darstellung)

Auch bei Air Berlin muss aufgrund der undetaillierten Publikation auf Konzernzahlen zurückgegriffen werden. Die Berechnungen sind in der Folge dargestellt.

2011

	Personalaufwand im Mio. EUR	Anzahl Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt	Durchschnittlicher Personalaufwand pro Mitarbeiter
	475.444	9006.5	EUR 52'788.98
Datenquelle	Air Berlin, 2012, S. 107	Air Berlin, 2012, S. 71	-

Tabelle 32: Berechnung durchschnittlicher Personalaufwand pro Mitarbeiter 2011 airberlin (eigene Darstellung)

Gemäss der Berechnung in Tabelle 32 wird ersichtlich, dass der durchschnittliche Personalaufwand pro Mitarbeiter im Jahr 2011 sogar tiefer war als jener von Ryanair. Daher erfolgt die Vergabe von einem Punkt.

2012

	Personalaufwand im Mio. EUR	Anzahl Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt	Durchschnittlicher Personalaufwand pro Mitarbeiter
	488.761	9'198.5	EUR 53'134.86
Datenquelle	Air Berlin, 2013, S. 111	Air Berlin, 2013, S. 49	-

Tabelle 33: Berechnung durchschnittlicher Personalaufwand pro Mitarbeiter 2012 airberlin (eigene Darstellung)

Gemäss der Berechnung in Tabelle 33 wird ersichtlich, dass der durchschnittliche Personalaufwand pro Mitarbeiter im Jahr 2012 erneut tiefer war als jener von Ryanair. Daher erfolgt die Vergabe von einem Punkt.

2013

	Personalaufwand im Mio. EUR	Anzahl Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt	Durchschnittlicher Personalaufwand pro Mitarbeiter
	488.164	9'094.5	EUR 53'676.84
Datenquelle	Air Berlin, 2014, S. 109	Air Berlin, 2014, S. 40	-

Tabelle 34: Berechnung durchschnittlicher Personalaufwand pro Mitarbeiter 2013 airberlin (eigene Darstellung)

Gemäss der Berechnung in Tabelle 34 wird ersichtlich, dass der durchschnittliche Personalaufwand pro Mitarbeiter im Jahr 2013 erneut tiefer war als jener von Ryanair. Daher erfolgt die Vergabe von einem Punkt.

2014

	Personalaufwand im Mio. EUR	Anzahl Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt	Durchschnittlicher Personalaufwand pro Mitarbeiter
	524.479	8'672.5	EUR 60'476.10
Datenquelle	Air Berlin, 2015, S. 42	Air Berlin, 2015, S. 111	-

Tabelle 35: Berechnung durchschnittlicher Personalaufwand pro Mitarbeiter 2014 airberlin (eigene Darstellung)

Gemäss der Berechnung in Tabelle 35 erfolgt die Vergabe von zwei Punkten.

2015

	Personalaufwand im Mio. EUR	Anzahl Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt	Durchschnittlicher Personalaufwand pro Mitarbeiter
	589.304	8'654.5	EUR 68'092.21
Datenquelle	Air Berlin, 2016b, S. 33	Air Berlin, 2016b, S. 103	-

Tabelle 36: Berechnung durchschnittlicher Personalaufwand pro Mitarbeiter 2015 airberlin (eigene Darstellung)

Gemäss der Berechnung in Tabelle 36 erfolgt die Vergabe von fünf Punkten.

Anhang 1.4: Flugzeugausnutzung

Daft (2014, S. 147) gibt als Skala für das Item *Flugzeugausnutzung* die durchschnittliche Anzahl der Blockstunden pro Flugzeug und Tag an. Ein Vergleich zwischen LCC und FSC erscheint jedoch wenig sinnvoll, da LCC typischerweise lediglich Inland- res-

pektive Kontinentalflüge anbieten (vgl. Tabelle 12), während FSC auch Interkontinentalflüge durchführen (vgl. Tabelle 13). Dies lässt eine höhere durchschnittliche Streckenlänge der FSC und damit einhergehend eine längere durchschnittliche Flugzeit vermuten, woraus automatisch eine höhere Flugzeugausnutzung resultieren würde. Um vergleichbare Ergebnisse zu erhalten soll daher lediglich die Flugzeugausnutzung der Kurz- und Mittelstreckenflotte untersucht werden.

Ryanair bietet lediglich Kurz- und Mittelstreckenflüge mit B737 Flugzeugen an (Ryanair, 2017b), wodurch sich ihre Anzahl Blockstunden pro Flugzeug von 9.36 Stunden pro Tag im Jahr 2016 (Ryanair, 2017a, S. 53) direkt für den Benchmark anwenden lässt. Bei Lufthansa hingegen müssen die Anzahl Blockstunden der Langstreckenflotte abgegrenzt werden.

Flugzeug	Anzahl	Anteil an der Kurzstreckenflotte	Durchschnittliche Anzahl Blockstunden pro Flugzeug und Tag	gewichtet
B737	14	0.0519	5.9 h	0.21771 h
A319	73	0.2704	8.7 h	1.67562 h
A320	77	0.2852	12.6 h	2.56032 h
A321	64	0.2370	6.9 h	1.16541 h
Embraer ERJ190	42	0.1556	7.3 h	0.80884 h
Summe	270	1.0001	-	6.4279 h
Datenquelle	Lufthansa, 2016, S. 38	-	ICAO, 2017	-

Tabelle 37: Flugzeugausnutzung Kurzstreckenflotte Lufthansa 2015 (eigene Darstellung)

Flugzeug	Anzahl	Anteil an der Langstreckenflotte	Durchschnittliche Anzahl Blockstunden pro Flugzeug und Tag	gewichtet
B747-400M	32	0.2936	13.5 h	3.9636 h
A340	42	0.3853	11.85 h	4.5658 h
A380 800	14	0.1284	13.9 h	1.7848 h
A330 300	21	0.1927	13 h	2.5051 h
Summe	109	1.0000	-	12.82 h
Datenquelle	Lufthansa, 2016, S. 38	-	ICAO, 2017	-

Tabelle 38: Flugzeugausnutzung Langstreckenflotte Lufthansa 2015 (eigene Darstellung)

	Kurzstrecke	Langstrecke
Anteil an der Gesamtflotte	0.7124	0.2875
Durchschnittliche Anzahl Blockstunden pro Flugzeug und Tag	6.4279 h	12.82 h

Tabelle 39: Vergleich Durchschnittliche Anzahl Blockstunden pro Flugzeug und Tag Lufthansa 2015 (eigene Darstellung)

Der Vergleich der Flugzeugausnutzung der Kurz- und Mittelstreckenflotte, welche in Tabelle 37 aufgezeigt ist, und jener der Langstreckenflotte in Tabelle 38, bestätigt die Vermutung der höheren Flugzeugausnutzung der Langstreckenflotte. Der Vergleich ist in Tabelle 39 dargestellt. Daraus wird abgeleitet, dass die Auslastung der Kurzstreckenflotte in Stunden lediglich 50.12 Prozent des Langstreckenwertes beträgt.

Als Benchmark für die Berechnung der Quintile für die Punkteverteilung sollen also die durchschnittliche Anzahl Blockstunden pro Flugzeug und Tag von Ryanair als Untergrenze und jene der Kurzstreckenflotte von Lufthansa als Obergrenze verwendet werden. Die Punkteverteilung ist in Tabelle 40 aufgezeigt.

Punkte	1	2	3	4	5
Durchschnittliche Anzahl Blockstunden pro Flugzeug und Tag	9.36 h	8.77358 h	8.18715 h	7.60073 h	7.01432 h
	–	–	–	–	–
	8.77358 h	8.18716 h	7.60074 h	7.01432 h	6.4279 h

Tabelle 40: Punkteverteilung Flugzeugausnutzung (eigene Darstellung)

Die durchschnittliche Anzahl Blockstunden pro Flugzeug wird von Air Berlin sowie der Datenbank ICAO nicht publiziert. Daher wird die Anzahl an Blockstunden, also die Zeit zwischen dem Verlassen des Gates am Abflugort und dem Stillstand am Gate am Ankunftsort (Air Berlin, 2012, S. 174) mit 365 Tagen sowie der durchschnittlichen Anzahl Flugzeuge dividiert, um die durchschnittliche Anzahl Blockstunden pro Flugzeug und Tag zu eruieren. Des Weiteren fehlt eine Aufstellung der durchschnittlichen Anzahl Blockstunden je Flugzeugtyp. Aus diesem Grund wird die Differenz der Flugzeugausnutzung der Kurz- und Mittel- respektive Langstreckenflotte von Lufthansa (vgl. Tabelle 39) für die Air Berlin-Flotte entsprechend anteilmässig berücksichtigt. Es wird somit die vereinfachende Annahme getroffen, dass Air Berlin eine ähnliche Differenz zwischen der Flugzeugausnutzung der Kurz- und Langstreckenflotte aufweist.

2011

Zahl der Blockstunden	Durchschnittliche Anzahl Flugzeuge	Durchschnittliche Anzahl Blockstunden pro Flugzeug und Tag
543'660 h	169.5	8.79 h

Tabelle 41: Berechnung durchschnittliche Anzahl Blockstunden pro Flugzeug und Tag Air Berlin 2011 (eigene Darstellung, Daten basieren auf Air Berlin, 2012, S. 57)

Da Air Berlin im Jahr 2011 insgesamt 14 Langstreckenflugzeuge des Typs A330 besass (Air Berlin, 2012, S. 57), muss vom Ergebnis der in Tabelle 41 durchgeführten Berechnung noch der Anteil der Langstreckenflugzeuge abgegrenzt werden. Die Berechnung des Anteils der Langstreckenflugzeuge an der Gesamtflotte erfolgt in Tabelle 42.

Kurzstrecken-Flugzeugtyp	Anzahl	Langstrecken-Flugzeugtyp	Anzahl
A319 K	11	A330-200	12
A320 K	46	A330-300	2
A321 K	14		
B737-700 K	26		
B737-800 K	42		
Q400 L	10		
Embraer E 190	7		
Summe	156		14
Anteil an der Gesamtflotte	91.76%		8.24%

Tabelle 42: Aufteilung der Air Berlin-Flotte in Kurz- und Langstreckenmaschinen 2011 (eigene Darstellung, Daten basieren auf Air Berlin, 2012, S. 57)

Für die Langstreckenbereinigung muss das in Tabelle 41 berechnete Resultat nun also um den Bereinigungsfaktor, der sich aus der Multiplikation der verhältnismässigen Produktivität der Lufthansa-Kurzstreckenflotte verglichen mit der Langstreckenflotte von 50.12 Prozent und dem Anteil der Langstreckenflugzeuge an der Gesamtflotte von Air Berlin ergibt, reduziert werden. Die Berechnung der durchschnittlichen Anzahl Blockstunden pro Flugzeug und Tag, bereinigt um die Langstrecke, ist in Tabelle 43 aufgezeigt.

Durchschnittliche Anzahl Blockstunden pro Flugzeug und Tag	8.79 h
Verhältnismässige Produktivität Kurz- und Langstrecke Lufthansa	50.12%
Anteil Langstreckenflugzeuge an der Gesamtflotte	8.24%
Bereinigungsfaktor	4.13%
Durchschnittliche Anzahl Blockstunden pro Kurzstreckenflugzeug und Tag	8.43 h

Tabelle 43: Berechnung durchschnittliche Anzahl Blockstunden pro Kurzstreckenflugzeug und Tag Air Berlin 2011 (eigene Darstellung)

Aufgrund der durchschnittlichen Anzahl Blockstunden pro Kurzstreckenflugzeug und Tag von 8.43 h erfolgt eine Vergabe von zwei Punkten.

2012

Zahl der Blockstunden	Durchschnittliche Anzahl Flugzeuge	Durchschnittliche Anzahl Blockstunden pro Flugzeug und Tag
520'407 h	162.5	8.77 h

Tabelle 44: Berechnung durchschnittliche Anzahl Blockstunden pro Flugzeug und Tag Air Berlin 2012 (eigene Darstellung, Daten basieren auf Air Berlin, 2013, S. 41)

Da Air Berlin im Jahr 2012 insgesamt 14 Langstreckenflugzeuge des Typs A330 besass (Air Berlin, 2013, S. 41), muss das Ergebnis der in Tabelle 44 durchgeführten Berechnung noch um den Anteil der Langstreckenflugzeuge reduziert werden. Die Berechnung des Anteils der Langstreckenflugzeuge an der Gesamtflotte erfolgt in Tabelle 45.

Kurzstrecken-Flugzeugtyp	Anzahl	Langstrecken-Flugzeugtyp	Anzahl
A319	8	A330-200	13
A320	43	A330-300	1
A321	16		
B737-700	21		
B737-800	36		
Q400	10		
Embraer E 190	7		
Summe	141		14
Anteil an der Gesamtflotte	90.97%		9.03%

Tabelle 45: Aufteilung der Air Berlin-Flotte in Kurz- und Langstreckenmaschinen 2012 (eigene Darstellung, Daten basieren auf Air Berlin, 2013, S. 41)

Für die Langstreckenbereinigung muss das in Tabelle 44 berechnete Resultat nun also um den Bereinigungsfaktor, der sich aus der Multiplikation der verhältnismässigen Pro-

duktivität der Lufthansa-Kurzstreckenflotte verglichen mit der Langstreckenflotte von 50.12 Prozent und dem Anteil der Langstreckenflugzeuge an der Gesamtflotte von Air Berlin ergibt, reduziert werden. Die Berechnung der durchschnittlichen Anzahl Blockstunden pro Flugzeug und Tag, bereinigt um die Langstrecke, ist in Tabelle 46 aufgezeigt.

Durchschnittliche Anzahl Blockstunden pro Flugzeug und Tag	8.77 h
Verhältnismässige Produktivität Kurz- und Langstrecke Lufthansa	50.12%
Anteil Langstreckenflugzeuge an der Gesamtflotte	9.03%
Bereinigungsfaktor	4.53%
Durchschnittliche Anzahl Blockstunden pro Kurzstreckenflugzeug und Tag	8.37 h

Tabelle 46: Berechnung durchschnittliche Anzahl Blockstunden pro Kurzstreckenflugzeug und Tag Air Berlin 2012 (eigene Darstellung)

Aufgrund der durchschnittlichen Anzahl Blockstunden pro Kurzstreckenflugzeug und Tag von 8.37 h erfolgt eine Vergabe von zwei Punkten.

2013

Zahl der Blockstunden	Durchschnittliche Anzahl Flugzeuge	Durchschnittliche Anzahl Blockstunden pro Flugzeug und Tag
485'604 h	147.5	9.02 h

Tabelle 47: Berechnung durchschnittliche Anzahl Blockstunden pro Flugzeug und Tag Air Berlin 2013 (eigene Darstellung, Daten basieren auf Air Berlin, 2014, S. 33)

Da Air Berlin im Jahr 2013 insgesamt 14 Langstreckenflugzeuge des Typs A330 besass (Air Berlin, 2014, S. 34), muss das Ergebnis der in Tabelle 47 durchgeführten Berechnung noch um den Anteil der Langstreckenflugzeuge reduziert werden. Die Berechnung des Anteils der Langstreckenflugzeuge an der Gesamtflotte erfolgt in Tabelle 48.

Kurzstrecken-Flugzeugtyp	Anzahl	Langstrecken-Flugzeugtyp	Anzahl
A319	8	A330-200	14
A320	39		
A321	16		
B737-700	11		
B737-800	35		
Q400	10		
Embraer E 190	7		
Summe	126		14
Anteil an der Gesamtflotte	90%		10%

Tabelle 48: Aufteilung der Air Berlin-Flotte in Kurz- und Langstreckenmaschinen 2013 (eigene Darstellung, Daten basieren auf Air Berlin, 2014, S. 34)

Für die Langstreckenbereinigung muss das in Tabelle 47 berechnete Resultat nun also um den Bereinigungsfaktor, der sich aus der Multiplikation der verhältnismässigen Produktivität der Lufthansa-Kurzstreckenflotte verglichen mit der Langstreckenflotte von 50.12 Prozent und dem Anteil der Langstreckenflugzeuge an der Gesamtflotte von Air Berlin ergibt, reduziert werden. Die Berechnung der durchschnittlichen Anzahl Blockstunden pro Flugzeug und Tag, bereinigt um die Langstrecke, ist in Tabelle 49 aufgezeigt.

Durchschnittliche Anzahl Blockstunden pro Flugzeug und Tag	9.02 h
Verhältnismässige Produktivität Kurz- und Langstrecke Lufthansa	50.12%
Anteil Langstreckenflugzeuge an der Gesamtflotte	9.00%
Bereinigungsfaktor	4.51%
Durchschnittliche Anzahl Blockstunden pro Kurzstreckenflugzeug und Tag	8.61 h

Tabelle 49: Berechnung durchschnittliche Anzahl Blockstunden pro Kurzstreckenflugzeug und Tag Air Berlin 2013 (eigene Darstellung)

Aufgrund der durchschnittlichen Anzahl Blockstunden pro Kurzstreckenflugzeug und Tag von 8.61 h erfolgt eine Vergabe von zwei Punkten.

2014

Zahl der Blockstunden	Durchschnittliche Anzahl Flugzeuge	Durchschnittliche Anzahl Blockstunden pro Flugzeug und Tag
494'587 h	144.5	9.38 h

Tabelle 50: Berechnung durchschnittliche Anzahl Blockstunden pro Flugzeug und Tag Air Berlin 2014 (eigene Darstellung, Daten basieren auf Air Berlin, 2015, S. 37)

Da Air Berlin im Jahr 2014 insgesamt 14 Langstreckenflugzeuge des Typs A330 besass (Air Berlin, 2015, S. 37), muss das Ergebnis der in Tabelle 50 durchgeführten Berechnung noch um den Anteil der Langstreckenflugzeuge reduziert werden. Die Berechnung des Anteils der Langstreckenflugzeuge an der Gesamtflotte erfolgt in Tabelle 51.

Kurzstrecken-Flugzeugtyp	Anzahl	Langstrecken-Flugzeugtyp	Anzahl
A319	9	A330-200	14
A320	44		
A321	17		
B737-700	9		
B737-800	34		
Q400	16		
Embraer E190	6		
Summe	135		14
Anteil an der Gesamtflotte	90.60%		9.40%

Tabelle 51: Aufteilung der Air Berlin-Flotte in Kurz- und Langstreckenmaschinen 2014 (eigene Darstellung, Daten basieren auf Air Berlin, 2015, S. 37)

Für die Langstreckenbereinigung muss das in Tabelle 50 berechnete Resultat nun also um den Bereinigungsfaktor, der sich aus der Multiplikation der verhältnismässigen Produktivität der Lufthansa-Kurzstreckenflotte verglichen mit der Langstreckenflotte von 50.12 Prozent und dem Anteil der Langstreckenflugzeuge an der Gesamtflotte von Air Berlin ergibt, reduziert werden. Die Berechnung der durchschnittlichen Anzahl Blockstunden pro Flugzeug und Tag, bereinigt um die Langstrecke, ist in Tabelle 52 aufgezeigt.

Durchschnittliche Anzahl Blockstunden pro Flugzeug und Tag	9.38 h
Verhältnismässige Produktivität Kurz- und Langstrecke Lufthansa	50.12%
Anteil Langstreckenflugzeuge an der Gesamtflotte	9.40%
Bereinigungsfaktor	4.71%
Durchschnittliche Anzahl Blockstunden pro Kurzstreckenflugzeug und Tag	8.94 h

Tabelle 52: Berechnung durchschnittliche Anzahl Blockstunden pro Kurzstreckenflugzeug und Tag Air Berlin 2014 (eigene Darstellung)

Aufgrund der durchschnittlichen Anzahl Blockstunden pro Kurzstreckenflugzeug und Tag erfolgt eine Vergabe von einem Punkt.

2015

Zahl der Blockstunden	Durchschnittliche Anzahl Flugzeuge	Durchschnittliche Anzahl Blockstunden pro Flugzeug und Tag
468'389 h	151	8.50 h

Tabelle 53: Berechnung durchschnittliche Anzahl Blockstunden pro Flugzeug und Tag Air Berlin 2015 (eigene Darstellung, Daten basieren auf Air Berlin, 2016b, S. 38)

Da Air Berlin im Jahr 2015 insgesamt 14 Langstreckenflugzeuge des Typs A330 besass (Air Berlin, 2016b, S. 28), muss das Ergebnis der in Tabelle 53 durchgeführten Berechnung noch um den Anteil der Langstreckenflugzeuge reduziert werden. Die Berechnung des Anteils der Langstreckenflugzeuge an der Gesamtflotte erfolgt in Tabelle 54.

Kurzstrecken-Flugzeugtyp	Anzahl	Langstrecken-Flugzeugtyp	Anzahl
A319	9	A330-200	14
A320	57		
A321	23		
B737-700	6		
B737-800	25		
Q400	17		
Saab 2000	2		
Summe	139		14
Anteil an der Gesamtflotte	90.85%		9.15%

Tabelle 54: Aufteilung der Air Berlin-Flotte in Kurz- und Langstreckenmaschinen 2015 (eigene Darstellung, Daten basieren auf Air Berlin, 2016b, S. 28)

Für die Langstreckenbereinigung muss das in Tabelle 53 berechnete Resultat nun also um den Bereinigungsfaktor, der sich aus der Multiplikation der verhältnismässigen Pro-

duktivität der Lufthansa-Kurzstreckenflotte verglichen mit der Langstreckenflotte von 50.12 Prozent und dem Anteil der Langstreckenflugzeuge an der Gesamtflotte von Air Berlin ergibt, reduziert werden. Die Berechnung der durchschnittlichen Anzahl Blockstunden pro Flugzeug und Tag, bereinigt um die Langstrecke, ist in Tabelle 55 aufgeführt.

Durchschnittliche Anzahl Blockstunden pro Flugzeug und Tag	8.50 h
Verhältnismässige Produktivität Kurz- und Langstrecke Lufthansa	50.12%
Anteil Langstreckenflugzeuge an der Gesamtflotte	9.15%
Bereinigungsfaktor	0.0459
Durchschnittliche Anzahl Blockstunden pro Kurzstreckenflugzeug und Tag	8.11 h

Tabelle 55: Berechnung durchschnittliche Anzahl Blockstunden pro Kurzstreckenflugzeug und Tag Air Berlin 2015 (eigene Darstellung)

Aufgrund der durchschnittlichen Anzahl Blockstunden pro Kurzstreckenflugzeug und Tag erfolgt eine Vergabe von drei Punkten.

Anhang 1.5: Personaleinsatzintensität

Da für die Personaleinsatzintensität ein Benchmark fehlt, wird erneut auf die Zahlen von Lufthansa und Ryanair zur Berechnung der Quintile zurückgegriffen. Die Anzahl Mitarbeiter pro eine Million ASK von Lufthansa ist in Tabelle 56 ersichtlich, jene von Ryanair in Tabelle 57.

	ASK in Millionen	Anzahl Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt	Anzahl Mitarbeiter pro eine Million ASK
	184'428	36'612.5	0.1985
Datenquelle	Lufthansa, 2017a, S. 43	Lufthansa, 2017a, S. 43	-

Tabelle 56: Berechnung Anzahl Mitarbeiter pro eine Million ASK 2016 Lufthansa (eigene Darstellung)

	ASK in Millionen	Anzahl Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt	Anzahl Mitarbeiter pro eine Million ASK
	140'738	10'256	0.0729
Datenquelle	Ryanair, 2017a, S. 91	Ryanair, 2017a, S. 187	-

Tabelle 57: Berechnung Anzahl Mitarbeiter pro eine Million ASK 2016 Ryanair (eigene Darstellung)

Die berechneten Ergebnisse werden nun für die Berechnung der Quintile für die Punktevergabe verwendet. Die Punkteskala ist in Tabelle 58 aufgezeigt.

Punkte	1	2	3	4	5
Mitarbeiter pro eine Million ASK	0.07290	0.09803	0.12315	0.14827	0.17339
	–	–	–	–	–
	0.09802	0.12314	0.14826	0.17338	0.1985

Tabelle 58: Punkteverteilung Personaleinsatzintensität (eigene Darstellung)

Nun soll die Anzahl Mitarbeiter pro eine Million ASK für Air Berlin für die Jahre 2011-2015 berechnet werden.

2011

	ASK in Millionen	Anzahl Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt	Anzahl Mitarbeiter pro eine Million ASK
	62'160	9'006.5	0.1449
Datenquelle	Air Berlin, 2012, S. 57	Air Berlin, 2012, S. 71	-

Tabelle 59: Berechnung Anzahl Mitarbeiter pro eine Million ASK 2011 Air Berlin (eigene Darstellung)

Aufgrund der Berechnung in Tabelle 59 erfolgt eine Vergabe von drei Punkten.

2012

	ASK in Millionen	Anzahl Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt	Anzahl Mitarbeiter pro eine Million ASK
	60'400	9'198.5	0.1523
Datenquelle	Air Berlin, 2013, S. 41	Air Berlin, 2013, S. 49	-

Tabelle 60: Berechnung Anzahl Mitarbeiter pro eine Million ASK 2012 Air Berlin (eigene Darstellung)

Aufgrund der Berechnung in Tabelle 60 erfolgt eine Vergabe von vier Punkten.

2013

	ASK in Millionen	Anzahl Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt	Anzahl Mitarbeiter pro eine Million ASK
	57'250	9'094.5	0.1589
Datenquelle	Air Berlin, 2014, S. 33	Air Berlin, 2014, S. 40	-

Tabelle 61: Berechnung Anzahl Mitarbeiter pro eine Million ASK 2013 Air Berlin (eigene Darstellung)

Aufgrund der Berechnung in Tabelle 61 erfolgt eine Vergabe von vier Punkten.

2014

	ASK in Millionen	Anzahl Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt	Anzahl Mitarbeiter pro eine Million ASK
	59'030	8'672.5	0.1469
Datenquelle	Air Berlin, 2015, S. 37	Air Berlin, 2015, S. 42	-

Tabelle 62: Berechnung Anzahl Mitarbeiter pro eine Million ASK 2014 Air Berlin (eigene Darstellung)

Aufgrund der Berechnung in Tabelle 62 erfolgt eine Vergabe von drei Punkten.

2015

	ASK in Millionen	Anzahl Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt	Anzahl Mitarbeiter pro eine Million ASK
	55'840	8'654.5	0.1550
Datenquelle	Air Berlin, 2016b, S. 28	Air Berlin, 2016b, S. 33	-

Tabelle 63: Berechnung Anzahl Mitarbeiter pro eine Million ASK 2015 Air Berlin (eigene Darstellung)

Aufgrund der Berechnung in Tabelle 63 erfolgt eine Vergabe von vier Punkten.

Anhang 1.6: Kooperationspolitik**2011**

Im Geschäftsjahr 2011 vereinbarte Air Berlin ein Codeshare-Abkommen sowie eine strategische Partnerschaft mit Etihad Airways, wodurch die Streckennetze und Vielfliegerprogramme beider Gesellschaften verbunden wurden (Air Berlin, 2012, S. 46). Eine

Mitgliedschaft in einer Allianz bestand noch nicht, allerdings wurde der Beitritt zur globalen Allianz *oneworld* für den 20. März 2012 angekündigt (Air Berlin, 2012, S. 47). Da im Jahr 2011 also strategische Partnerschaften bestanden, was auf ein FSC-Geschäftsmodell hinweist, jedoch keine Allianzmitgliedschaften, was auf ein LCC-Geschäftsmodell hindeutet, erfolgt eine Vergabe von drei Punkten.

2012

Die strategische Partnerschaft mit Etihad Airways besteht unverändert, hinzu kommt die Mitgliedschaft in der globalen Allianz *oneworld* (Air Berlin, 2013, S. 30). Dies entspricht vollständig dem stereotypischen FSC-Geschäftsmodell, weshalb fünf Punkte vergeben werden.

2013

Unverändert (vgl. Air Berlin, 2014, S. 27)

2014

Unverändert (vgl. Air Berlin, 2015, S. 28)

2015

Unverändert (vgl. Air Berlin, 2016b, S. 18)

Anhang 1.7: Passagiersegmente

2011

Auf der Langstrecke werden Economy- und Business-Class angeboten, auf Kurz- und Mittelstreckenflügen lediglich die Economy-Class (Air Berlin, 2012, S. 43). Somit entspricht das Geschäftsmodell auf der Kurzstrecke hinsichtlich dieses Items dem LCC, auf der Langstrecke hingegen dem FSC, woraus eine Vergabe von drei Punkten resultiert.

2012

Im Geschäftsbericht finden sich keine Hinweise auf Änderungen, somit wird angenommen, dass dieses Item unverändert blieb (vgl. Air Berlin, 2013).

2013

Unverändert (vgl. Air Berlin, 2014, S. 24).

2014

Unverändert (vgl. Air Berlin, 2015, S. 26)

2015

Unverändert (vgl. Air Berlin, 2016b, S. 21)

Anhang 1.8: Luftfrachtangebot**2011**

Air Berlin erzielte 7.8 Prozent des Gesamtumsatzes durch Groundservices, die überwiegend aus Fracht, technischen Dienstleistungen sowie Zusatzleistungen bestehen (Air Berlin, 2012, S. 142). Der effektive Anteil der Frachteinnahmen lässt sich dabei nicht eruieren. Gemäss O'Connell. (2011, S. 62) erzielen FSC ungefähr zehn Prozent ihres Umsatzes mit der Luftfracht. LCC wie Ryanair verzichten hingegen auf Einnahmen aus der Luftfracht (Alamdari & Fagan, 2005, S. 382-383). Da sich der genaue Anteil der Einnahmen aus der Luftfrachtbeförderung nicht eruieren lässt, wird die Punktzahl drei vergeben.

2012

Air Berlin erzielte 6.8 Prozent des Gesamtumsatzes mit Groundservices (Air Berlin, 2013, S. 146). Die Punktevergabe erfolgt unverändert.

2013

Air Berlin erzielte 7.4 Prozent des Gesamtumsatzes mit Groundservices (Air Berlin, 2014, S. 157). Die Punktevergabe erfolgt unverändert.

2014

Air Berlin erzielte 7.8 Prozent des Gesamtumsatzes mit Groundservices (Air Berlin, 2015, S. 148). Die Punktevergabe erfolgt unverändert.

2015

Air Berlin erzielte 8.4 Prozent des Gesamtumsatzes mit Groundservices (Air Berlin, 2016b, S. 146). Aufgrund des verglichen mit den Vorjahren höheren Anteils werden vier Punkte vergeben.

Anhang 1.9: Sitzabstand

Der durchschnittliche Sitzabstand in der Economy-Class wird weder von den Airlines selbst noch von der wissenschaftlichen Literatur publiziert. Daher wird ein Vergleich des Onlinemagazins *Focus online* herbeigezogen. Unter allen Airlines wies Air Berlin im Vergleich den geringsten Sitzabstand auf, Lufthansa hingegen den grössten (vgl. Tabelle 64).

Skala	Ryanair	Air Berlin	Lufthansa
Durchschnittlicher Sitzabstand Economy-Class in cm	76.2	75.5	79

Tabelle 64: Vergleich durchschnittlicher Sitzabstand Economy-Class Kurzstrecke Ryanair, Air Berlin und Lufthansa (eigene Darstellung, Daten basieren auf Focus, 2011)

Des Weiteren fehlen Vergleiche über die verschiedenen Jahre. Da jedoch angenommen wird, dass es sich dabei um eine Grösse mit geringer Dynamik handelt, wird für die Jahre 2011-2015 aufgrund des im Vergleich tiefsten Sitzabstandes einheitlich ein Punkt vergeben.

Anhang 1.10: Lounges**2011**

Air Berlin bietet eigene Lounges an ausgewählten deutschen Flughäfen an (Air Berlin, 2012, S. 43), was dem Geschäftsmodell der FSC entspricht und somit zu einer Vergabe von fünf Punkten führt.

2012

Die Mitgliedschaft in der oneworld-Allianz bietet den Air Berlin-Passagieren zusätzlich zu den eigenen Lounges Zugang zu über 550 Flughafenlounges von weiteren Allianzmitgliedern (Air Berlin, 2013, S. 34). Somit erfolgt erneut eine Vergabe von fünf Punkten.

2013

Unverändert (vgl. Air Berlin, 2014, S. 27)

2014

Unverändert (vgl. Air Berlin, 2015, S. 28)

2015

Unverändert (vgl. Air Berlin, 2016b, S. 20)

Anhang 1.11: Onlinevertrieb**2011**

Air Berlin nutzt gemäss eigenen Aussagen «alle Vertriebskanäle von der klassischen Buchung über Reisebüro und Telefon bis hin zu verschiedenen Möglichkeiten der Online-Buchung» (Air Berlin, 2012, S. 43). Daraus kann geschlossen werden, dass der Online-Kanal als gleichwertiger Kanal eingesetzt wird, was dem Geschäftsmodell der FSC entspricht. Daraus folgt die Vergabe von fünf Punkten.

2012

Unverändert (vgl. Air Berlin, 2013, S. 31)

2013

Unverändert (vgl. Air Berlin, 2014, S. 24)

2014

Unverändert (vgl. Air Berlin, 2015, S. 25)

2015

Unverändert (vgl. Air Berlin, 2016b, S. 19)

Anhang 1.12: Bündelung

2011

Air Berlin bietet ihren Passagieren die kostenlose Gepäckaufgabe, kostenlose Sitzplatzreservierung, kostenlose Bordverpflegung sowie kostenlose Zeitschriften an (Air Berlin, 2012, S. 43). Da dies einem FSC-Geschäftsmodell entspricht, erfolgt die Vergabe von fünf Punkten.

2012

Unverändert (vgl. Air Berlin, 2013, S. 31)

2013

Unverändert (vgl. Air Berlin, 2014, S. 24-25)

2014

Die Bordverpflegung wird auf allen Strecken weiterhin kostenlos angeboten (Air Berlin, 2014, S. 26), die kostenlosen Zeitschriften sowie die kostenlose Gepäckaufgabe werden hingegen nicht mehr erwähnt (vgl. Air Berlin, 2014). Daraus wird interpretiert, dass diese Services zumindest auf der Kurz- und Mittelstrecke nicht mehr kostenlos sind. Dies führt zu einer Vergabe von drei Punkten.

2015

Unverändert (vgl. Air Berlin, 2014, S. 19)

Anhang 1.13: Kundenbindung**2011**

Der Betrieb des umfangreichen Vielfliegerprogramms *topbonus* (Air Berlin, 2012, S. 43) führt zu einer Vergabe von fünf Punkten.

2012

Das bisher durch Air Berlin betriebene Vielfliegerprogramm wurde an die durch die airberlin group gegründete eigenständige Unternehmung *topbonus Ltd* ausgelagert, an der die airberlin group 30 Prozent der Anteile besitzt (Air Berlin, 2013, S. 33). Da das Vielfliegerprogramm nun nicht mehr im Konzern geführt wird, aber dennoch vorhanden ist, werden drei Punkte vergeben.

2013

Unverändert (vgl. Air Berlin, 2014, S. 27)

2014

Unverändert (vgl. Air Berlin, 2015, S. 26)

2015

Unverändert (vgl. Air Berlin, 2016b, S. 20)

Anhang 1.14: Flottenhomogenität

Da die Skala *HHI* eine Berücksichtigung der Flugzeugfamilien verlangt, sind die für Air Berlin relevanten Flugzeugfamilien in Tabelle 65 aufgezeigt.

Hersteller	Flugzeugfamilie	Flugzeugmuster in der Familie
Airbus	A320	A318, A319, A320, A321
Airbus	A330	A330-200, A330-300
Boeing	B737NG	B737-600, B737-700, B737-800, B737-900

Tabelle 65: Flugzeugfamilien der airberlin-Flotte (in Anlehnung an Daft, 2014, S. 290)

Als Benchmark für die Punkteverteilung dient für die LCC der HHI von Ryanair im Jahr 2017 (siehe Tabelle 67), was der Punktzahl eins entspricht, für die FSC jener von Lufthansa im Jahr 2016 (siehe Tabelle 66), was der Punktzahl fünf entspricht.

Flugzeug	Anzahl	Zusammenfassung unter Berücksichtigung der Flugzeugfamilien	Anteil an der Gesamtflotte	Quadrierter Anteil an der Gesamtflotte
A319	30	167	0.4771	0.2276
A320	73			
A321	64			
A330	25	25	0.0714	0.0051
A340	42	42	0.1200	0.0144
A350	1	1	0.0029	0.0000
A380	14	14	0.0400	0.0016
B737	1	1	0.0029	0.0000
B747	32	32	0.0914	0.0084
Bombardier CRJ	35	35	0.1000	0.0100
Embraer	33	33	0.0943	0.0089
Summe	350	350	1.0000	HHI = 0.2760

Tabelle 66: Berechnung HHI der Lufthansa-Flotte 2016 (eigene Darstellung, Daten basieren auf Lufthansa, 2017a, S. 15)

Flugzeug	Anzahl	Zusammenfassung unter Berücksichtigung der Flugzeugfamilien	Anteil an der Gesamtflotte	Quadrierter Anteil an der Gesamtflotte
B737-800	300	300	1	1
Summe	300	300	1	HHI = 1

Tabelle 67: Berechnung HHI der Ryanair-Flotte 2017 (eigene Darstellung, Daten basieren auf Ryanair, 2017b)

Die Punktevergabe für das Air Berlin-Geschäftsmodell resultiert nun anhand von den fünf Quintilen zwischen dem HHI von Ryanair und jenem der Lufthansa. Die Punkteskala ist in Tabelle 68 dargestellt.

Punkte	1	2	3	4	5
HHI	1	0.8551	0.7103	0.5655	0.4207
	-	-	-	-	-
	0.8552	0.7104	0.5656	0.4208	0.2760

Tabelle 68: Punkteverteilung Flottenhomogenität (eigene Darstellung)

Da die Flottenaufstellung von Air Berlin lediglich auf Konzern-, nicht aber auf Unternehmensebene veröffentlicht wird (vgl. z.B. Air Berlin, 2015, S. 28), muss für die Berechnung der Flottenhomogenität auf die Konzernflotte der airberlin group zurückgegriffen werden. Die Berechnungen für Air Berlin werden nun aufgezeigt.

2011

Flugzeug	Anzahl	Zusammenfassung unter Berücksichtigung der Flugzeugfamilien	Anteil an der Gesamtflotte	Quadrierter Anteil an der Gesamtflotte
A319	11	71	0.4176	0.1744
A320	46			
A321	14			
A330-200	12	14	0.0824	0.0068
A330-300	2			
B737-700	26	68	0.4000	0.1600
B737-800	42			
Q400	10	10	0.0588	0.0035
Embraer E 190	7	7	0.0412	0.0017
Summe	170	170	1.0000	HHI = 0.3464

Tabelle 69: Berechnung HHI der airberlin-Flotte 2011 (eigene Darstellung, Daten basieren auf Air Berlin, 2012, S. 57)

Die Berechnung des HHI von 0.3464 in Tabelle 69 entspricht einer Punktzahl von fünf.

2012

Flugzeug	Anzahl	Zusammenfassung unter Berücksichtigung der Flugzeugfamilien	Anteil an der Gesamtflotte	Quadrierter Anteil an der Gesamtflotte
A319	8	67	0.4323	0.1869
A320	43			
A321	16			
A330-200	13	14	0.0903	0.0082
A330-300	1			
B737-700	21	57	0.3677	0.1352
B737-800	36			
Q400	10	10	0.0645	0.0042
Embraer E 190	7	7	0.0452	0.0021
Summe	155	155	1.0000	HHI = 0.3366

Tabelle 70: Berechnung HHI der airberlin-Flotte 2012 (eigene Darstellung, Daten basieren auf Air Berlin, 2013, S. 41)

Die Berechnung des HHI von 0.3366 in Tabelle 70 entspricht einer Punktzahl von fünf.

2013

Flugzeug	Anzahl	Zusammenfassung unter Berücksichtigung der Flugzeugfamilien	Anteil an der Gesamtflotte	Quadrierter Anteil an der Gesamtflotte
A319	8	63	0.4500	0.2025
A320	39			
A321	16			
A330-200	14	14	0.1000	0.0100
B737-700	11	46	0.3286	0.1080
B737-800	35			
Q400	10	10	0.0714	0.0051
Embraer E 190	7	7	0.0500	0.0025
Summe	140	140	1.0000	HHI = 0.3281

Tabelle 71: Berechnung HHI der airberlin-Flotte 2013 (eigene Darstellung, Daten basieren auf Air Berlin, 2014, S. 34)

Die Berechnung des HHI von 0.3281 in Tabelle 71 entspricht einer Punktzahl von fünf.

2014

Flugzeug	Anzahl	Zusammenfassung unter Berücksichtigung der Flugzeugfamilien	Anteil an der Gesamtflotte	Quadrierter Anteil an der Gesamtflotte
A319	9	70	0.4698	0.2207
A320	44			
A321	17			
A330-200	14	14	0.0940	0.0088
B737-700	9	43	0.2886	0.0833
B737-800	34			
Q400	16	16	0.1074	0.0115
Embraer E 190	6	6	0.0403	0.0016
Summe	149	149	1.0001	HHI = 0.3259

Tabelle 72: Berechnung HHI der airberlin-Flotte 2014 (eigene Darstellung, Daten basieren auf Air Berlin, 2015, S. 37)

Die Berechnung des HHI von 0.3259 in Tabelle 72 entspricht einer Punktzahl von fünf.

2015

Flugzeug	Anzahl	Zusammenfassung unter Berücksichtigung der Flugzeugfamilien	Anteil an der Gesamtflotte	Quadrierter Anteil an der Gesamtflotte
A319	9	89	0.5817	0.3384
A320	57			
A321	23			
A330-200	14	14	0.0915	0.0084
B737-700	6	31	0.2016	0.0406
B737-800	25			
Q400	17	17	0.1111	0.0123
Saab 2000	2	2	0.0131	0.0002
Summe	153	153	0.9990	HHI = 0.3999

Tabelle 73: Berechnung HHI der airberlin-Flotte 2015 (eigene Darstellung, Daten basieren auf Air Berlin, 2016b, S. 28)

Die Berechnung des HHI von 0.3999 in Tabelle 73 entspricht einer Punktzahl von fünf.

Anhang 1.15: Zugang zu Primärflughäfen

Als Benchmark dienen die Flughafengebühren in Prozenten des Umsatzes von Ryanair (vgl. Tabelle 74) und Lufthansa (vgl. Tabelle 75).

	Umsatz in Mio. EUR	Flughafengebühren in Mio. EUR	Flughafengebühren in % des Umsatzes
	6'535.8	830.6	12.7%
Datenquelle	Ryanair, 2017a, S. 7	Ryanair, 2017a, S. 7	-

Tabelle 74: Flughafengebühren in % des Umsatzes Ryanair (eigene Darstellung)

	Umsatz in Mio. EUR	Flughafengebühren in Mio. EUR	Flughafengebühren in % des Umsatzes
	31'660.0	5'700.0	18.0%
Datenquelle	Lufthansa, 2016, S. 30	Lufthansa, 2016, S. 29	-

Tabelle 75: Flughafengebühren in % des Umsatzes Lufthansa (eigene Darstellung)

Aus den Berechnungen der Flughafengebühren in Prozent des Umsatzes für Ryanair in Tabelle 74 und Lufthansa in Tabelle 75 ergeben sich nun die Quintile für die Punkteverteilung in Tabelle 76.

Punkte	1	2	3	4	5
Flughafengebühren in % des Umsatzes	12.7%	13.77%	14.83%	15.89%	16.95%
	-	-	-	-	-
	13.76%	14.82%	15.88%	16.94%	18.0%

Tabelle 76: Punkteverteilung Zugang zu Primärflughäfen (eigene Darstellung)

In der Folge sollen nun die Flughafengebühren in Prozenten des Umsatzes für Air Berlin berechnet werden, um eine Punktevergabe zu ermöglichen. Da die dafür notwendigen Daten lediglich in der Konzernerfolgsrechnung aufgeführt werden (vgl. z.B. Air Berlin, 2012), muss vereinfachend auf die Daten der airberlin group zurückgegriffen werden.

2011

	Umsatz in Mio. EUR	Flughafengebühren in Mio. EUR	Flughafengebühren in % des Umsatzes
	4'227.30	916.6	21.68%
Datenquelle	Air Berlin, 2012, S. 107	Air Berlin, 2012, S. 142	-

Tabelle 77: Flughafengebühren in % des Umsatzes airberlin group 2011 (eigene Darstellung)

Da Air Berlin gemäss Tabelle 77 im Vergleich zum Umsatz höhere Flughafengebühren bezahlt als Lufthansa, erfolgt eine Vergabe von fünf Punkten.

2012

	Umsatz in Mio. EUR	Flughafengebühren in Mio. EUR	Flughafengebühren in % des Umsatzes
	4'311.7	864.5	20.05%
Datenquelle	Air Berlin, 2013, S. 146	Air Berlin, 2013, S. 147	-

Tabelle 78: Flughafengebühren in % des Umsatzes airberlin group 2012 (eigene Darstellung)

Da Air Berlin gemäss Tabelle 78 im Vergleich zum Umsatz höhere Flughafengebühren bezahlt als Lufthansa, erfolgt eine Vergabe von fünf Punkten.

2013

	Umsatz in Mio. EUR	Flughafengebühren in Mio. EUR	Flughafengebühren in % des Umsatzes
	4'146.8	835.6	20.02%
Datenquelle	Air Berlin, 2014, S. 123	Air Berlin, 2014, S. 158	-

Tabelle 79: Flughafengebühren in % des Umsatzes airberlin group 2013 (eigene Darstellung)

Da Air Berlin gemäss Tabelle 79 im Vergleich zum Umsatz höhere Flughafengebühren bezahlt als Lufthansa, erfolgt eine Vergabe von fünf Punkten.

2014

	Umsatz in Mio. EUR	Flughafengebühren in Mio. EUR	Flughafengebühren in % des Umsatzes
	4'160.2	837.8	20.14%
Datenquelle	Air Berlin, 2015, S. 111	Air Berlin, 2015, S. 148	-

Tabelle 80: Flughafengebühren in % des Umsatzes airberlin group 2014 (eigene Darstellung)

Da Air Berlin gemäss Tabelle 80 im Vergleich zum Umsatz höhere Flughafengebühren bezahlt als Lufthansa, erfolgt eine Vergabe von fünf Punkten.

2015

	Umsatz in Mio. EUR	Flughafengebühren in Mio. EUR	Flughafengebühren in % des Umsatzes
	4'081.8	838.1	20.53%
Datenquelle	Air Berlin, 2016b, S. 103	Air Berlin, 2016b, S. 147	-

Tabelle 81: Flughafengebühren in % des Umsatzes airberlin group 2015 (eigene Darstellung)

Da Air Berlin gemäss Tabelle 81 im Vergleich zum Umsatz höhere Flughafengebühren bezahlt als Lufthansa, erfolgt eine Vergabe von fünf Punkten.

Anhang 2: Berechnungen Kennzahlenvergleich

Im Anschluss sollen die Berechnungen dargestellt werden, die dem Kennzahlenvergleich in Kapitel 3.4 zugrunde liegen.

Anhang 2.1: Berechnungen ROI

Der ROI wird von Waibel & Käppeli (2013, S. 119) definiert als

$$\frac{NOPAT}{Gesamtkapital}$$

Dabei steht NOPAT für Net Operating Profit after Taxes, also den betrieblichen Gewinn nach dem Steuerabzug (Hungenberg, 2014, S. 294). Für die Berechnung des NOPAT

muss der in der Erfolgsrechnung ausgewiesene operative Gewinn um die Steuergrösse korrigiert werden, was nun für Ryanair, Air Berlin und Lufthansa gemäss dieser Logik erfolgt. Danach wird der ROI anhand der einleitend erwähnten Formel berechnet.

Ryanair

In einem ersten Schritt soll der NOPAT für Ryanair berechnet werden, was in Tabelle 82 dargestellt ist.

Operativer Gewinn in Mio. EUR	Steuern im Mio. EUR	NOPAT in Mio. EUR
1'042.9	- 115.7	927.2

Tabelle 82: Berechnung NOPAT Ryanair 2015 (eigene Darstellung, Daten basieren auf Ryanair, 2016, S. 9)

Da der NOPAT nun berechnet wurde, kann der ROI anhand der Bilanzkennzahlen von Ryanair berechnet werden. Die Berechnung ist in Tabelle 83 aufgezeigt.

NOPAT in Mio. EUR	Gesamtkapital in Mio. EUR	ROI
927.2	12'185.4	7.6%

Tabelle 83: Berechnung ROI Ryanair 2015 (eigene Darstellung, Daten basieren auf Ryanair, 2016, S. 156)

Air Berlin

Nun sollen die Berechnungen für Air Berlin durchgeführt werden. Erneut soll in einem ersten Schritt der NOPAT berechnet werden, was in Tabelle 84 dargestellt ist.

Operativer Gewinn in Mio. EUR	Steuern im Mio. EUR	NOPAT in Mio. EUR
- 306.953	- 15.968	- 322.921

Tabelle 84: Berechnung NOPAT Air Berlin 2015 (eigene Darstellung, Daten basieren auf Air Berlin, 2016b, S. 103)

Da der NOPAT nun berechnet wurde, kann der ROI anhand der Bilanzkennzahlen von Lufthansa berechnet werden. Die Berechnung ist in Tabelle 85 aufgezeigt.

NOPAT in Mio. EUR	Gesamtkapital in Mio. EUR	ROI
- 322.921	1'418.421	- 22.8%

Tabelle 85: Berechnung ROI Air Berlin 2015 (eigene Darstellung, Daten basieren auf Air Berlin, 2016b, S. 104)

Lufthansa

Nun sollen die Berechnungen für Lufthansa durchgeführt werden. Erneut soll in einem ersten Schritt der NOPAT berechnet werden, was in Tabelle 86 dargestellt ist.

Operativer Gewinn in Mio. EUR	Steuern im Mio. EUR	NOPAT in Mio. EUR
1'555	- 304	1'251

Tabelle 86: Berechnung NOPAT Lufthansa 2015 (eigene Darstellung, Daten basieren auf Lufthansa, 2016, S. 112)

Da der NOPAT nun berechnet wurde, kann der ROI anhand der Bilanzkennzahlen von Air Berlin berechnet werden. Die Berechnung ist in Tabelle 87 aufgezeigt.

NOPAT in Mio. EUR	Gesamtkapital in Mio. EUR	ROI
1'251	32'462	3.9%

Tabelle 87: Berechnung ROI Lufthansa 2015 (eigene Darstellung, Daten basieren auf Lufthansa, 2016, S. 114)

Anhang 2.2: Vergleich Kostenpositionen

Ryanair

Die operativen Erträge von Ryanair betrugen im Fiskaljahr 2015 5'654 Mio. Euro (Ryanair, 2016, S. 200), die ASK 128'248 Mio. und die RPK 113'187 Mio. (Ryanair, 2016, S. 94). In Tabelle 88 werden die operativen Kosten von Ryanair nun mit diesen Zahlen in Relation gesetzt.

Kostenposition	in Mio. EUR	In % der operativen Kosten	In % der operativen Erträge	Pro ASK in EUR	Pro RPK in EUR
Kerosin	1'992.1	43.2%	35.2%	0.0155	0.0176
Flughafengebühren	712.8	15.4%	12.6%	0.0056	0.0063
Route Charges	547.4	11.9%	9.7%	0.0043	0.0048
Personalkosten	502.9	10.9%	8.9%	0.0039	0.0044
Abschreibungen	377.7	8.2%	6.7%	0.0029	0.0033
Marketing & Distribution	233.9	5.1%	4.1%	0.0018	0.0021
Unterhalt der Flotte	134.9	2.9%	2.4%	0.0011	0.0012
Flugzeugmiete	109.4	2.4%	1.9%	0.0009	0.0010
Summe	4'611.1	100%	81.5%	0.0360	0.0407

Tabelle 88: Operative Kosten Ryanair 2015 (eigene Darstellung, Daten basieren auf Ryanair, 2016, S. 157)

Air Berlin

Air Berlin erzielte im Fiskaljahr 2015 operative Erträge von 4'132.579 Mio. Euro (Air Berlin, 2016b, S. 146), ASK von 55'840 Mio. sowie RPK von 47'010 Mio. (Air Berlin, 2016b, S. 16). In Tabelle 89 werden die operativen Kosten von Air Berlin nun mit diesen Zahlen in Relation gesetzt. Kostenpositionen, die weniger als ein Prozent der Gesamtkosten ausmachen, werden dabei unter *übrige* zusammengefasst.

Kostenposition	in Mio. EUR	In % der operativen Kosten	In % der operativen Erträge	Pro ASK in EUR	Pro RPK in EUR	Seitenzahl der Daten
Kerosin	929.726	20.9%	22.5%	0.0166	0.0198	S. 147
Flughafengebühren	838.143	18.9%	20.3%	0.0150	0.0178	S. 147
Operating Leasing	619.821	14.0%	15.0%	0.0111	0.0132	S. 147
Personalaufwand	589.304	13.3%	14.3%	0.0106	0.0125	S. 103
Übrige	434.239	9.8%	10.5%	0.0078	0.0092	-
Reparaturen	268.385	6.0%	6.4%	0.0048	0.0057	S. 148
Navigationsaufwand	260.439	5.9%	6.3%	0.0047	0.0055	S. 147
Luftverkehrsabgabe	154.980	3.5%	3.8%	0.0028	0.0033	S. 147
Vertrieb und Distribution	128.385	2.9%	3.1%	0.0023	0.0027	S. 148
Catering	121.279	2.7%	2.9%	0.0022	0.0026	S. 147
Werbung	48.639	1.1%	1.2%	0.0009	0.0010	S. 148
Abschreibungen	45.984	1.0%	1.1%	0.0008	0.0010	S. 103
Summe	4'439.532	100%	107.4%	0.0795	0.0943	S. 103

Tabelle 89: Operative Kosten Air Berlin 2015 (eigene Darstellung, Daten basieren auf Air Berlin, 2016b)

Lufthansa

Lufthansa erzielte im Fiskaljahr 2015 operative Erträge von 35'091 Mio. Euro (Lufthansa, 2016, S. 112) sowie ASK von 268'104 Mio. und RPK von 214'643 Mio. (Lufthansa, 2016, S. 27). In Tabelle 90 werden die operativen Kosten nun mit diesen Zahlen in Relation gesetzt. Kostenpositionen, die weniger als ein Prozent der Gesamtkosten ausmachen, werden dabei unter *übrige* zusammengefasst.

Kostenposition	in Mio. EUR	In % der operativen Kosten	In % der operativen Erträge	Pro ASK in EUR	Pro RPK in EUR	Seitenzahl der Daten
Personalaufwand	8'075	24.1%	23.0%	0.0301	0.0376	S. 112
Betriebsstoffe für Flugzeuge	5'748	17.1%	16.3%	0.0214	0.0268	S. 130
Gebühren	5'651	16.9%	16.2%	0.0211	0.0263	S. 130
Übrige	3'187	9.5%	9.1%	0.0119	0.0148	-
Übrige Roh- Hilfs- und Betriebsstoffe	2'670	8.0%	7.6%	0.0100	0.0124	S. 130
Abschreibungen	1'715	5.1%	4.9%	0.0064	0.0080	S. 112
Kursverluste	1'606	4.8%	4.6%	0.0060	0.0075	
Fremdleistungen Technik	1'341	4.0%	3.8%	0.0050	0.0062	S. 130
Personalabhängiger Aufwand	1'041	3.1%	3.0%	0.0039	0.0049	S. 131
Mieten und Erhaltungsaufwendungen	878	2.5%	2.4%	0.0033	0.0041	S. 131
Übrige bezogene Leistungen	728	2.2%	2.1%	0.0027	0.0034	S. 130
Bezogene Waren	549	1.6%	1.5%	0.0020	0.0026	S. 130
Borddienstleistungen	347	1.0%	1.0%	0.0013	0.0016	S. 130
Summe	33'536	99.9%	95.5%	0.1251	0.1562	S. 112

Tabelle 90: Operative Kosten Lufthansa 2015 (eigene Darstellung, Daten basieren auf Lufthansa, 2016)

Anhang 2.3: Vergleich Ertragspositionen

Ryanair

Die operativen Erträge des Fiskaljahres 2015 in Relation zu den operativen Kosten sowie den ASK und RPK für Ryanair sind in Tabelle 91 aufgezzeigt.

Ertragsposition	in Mio. EUR	In % der operativen Erträge	In % der operativen Kosten	Pro ASK in EUR	Pro RPK in EUR	Seitenzahl der Daten
Umsatz	4260.3	75.4%	92.4%	0.0332	0.0376	S. 157
Non-flight scheduled	1'164.4	20.6%	25.3%	0.0091	0.0103	S. 200
In-flight	128.1	2.3%	2.8%	0.0010	0.0011	S. 200
Internet income	101.2	1.8%	2.2%	0.0008	0.0009	S. 200
Summe	5654.0	100.1%	122.7%	0.0441	0.0499	-

Tabelle 91: Operative Erträge Ryanair 2015 (eigene Darstellung, Daten basieren auf Ryanair, 2016)

Air Berlin

Die operativen Erträge des Fiskaljahres 2015 in Relation zu den operativen Kosten sowie den ASK und RPK für Air Berlin sind in Tabelle 92 aufgezzeigt.

Ertragsposition	in Mio. EUR	In % der operativen Erträge	In % der operativen Kosten	Pro ASK in EUR	Pro RPK in EUR	Seitenzahl der Daten
Flugumsatz	3'709.408	89.8%	83.6%	0.0664	0.0789	S. 146
Groundservices und sonstige Leistungen	343.949	8.3%	7.7%	0.0062	0.0073	S. 146
Bordverkauf	28.339	0.7%	0.7%	0.0005	0.0006	
Übrige	50.884	1.2%	1.1%	0.0009	0.0011	S. 146
Summe	4'132.580	100%	93.1%	0.0740	0.0879	S. 146

Tabelle 92: Operative Erträge Air Berlin 2015 (eigene Darstellung, Daten basieren auf Air Berlin, 2016b)

Lufthansa

Die operativen Erträge des Fiskaljahres 2015 in Relation zu den operativen Kosten sowie den ASK und RPK für Lufthansa sind in Tabelle 93 aufgezzeigt. Operative Ertragspositionen, die weniger als ein Prozent der Gesamtkosten ausmachen, werden dabei unter *übrige* zusammengefasst.

Ertragsposition	in Mio. EUR	In % der operativen Erträge	In % der operativen Kosten	Pro ASK in EUR	Pro RPK in EUR	Seitenzahl der Daten
Passage	22'611	64.4%	67.4%	0.0843	0.1053	129
Übrige	3'094	8.8%	9.2%	0.0115	0.0144	129
Technikleistungen	3'025	8.6%	9.0%	0.0113	0.0141	129
Fracht und Post	2'711	7.7%	8.1%	0.0101	0.0126	129
Cateringleistungen	2'128	6.1%	6.3%	0.0079	0.0099	129
Kursgewinne	1'522	4.3%	4.5%	0.0057	0.0071	130
Summe	35'091	99.9%	104.6%	0.1309	0.1634	-

Tabelle 93: Operative Erträge Lufthansa 2015 (eigene Darstellung, Daten basieren auf Lufthansa, 2016)

Anhang 3: Transkription Experteninterview mit Dr. Andreas Wittmer

Interviewform: Telefongespräch

Datum und Uhrzeit: 09.05.2017, 08:20-08:48

Teilnehmer: Dr. Andreas Wittmer, Miriam Kummer

Legende:

- **A.W.** = Dr. Andreas Wittmer
- **M.K.** = Miriam Kummer
- (...) = ein für die Arbeit irrelevanter Teil der Unterhaltung wurde ausgelassen

(Gesprächseinstieg)

M.K.: Ich würde Sie gerne um einige allgemeine Einschätzungen bitten, über die ich in der Literatur bisher zu wenige Informationen gefunden habe. Als erstes möchte ich Sie fragen, wie Sie die strategische Ausrichtung von Air Berlin einschätzen würden und welche Erfolgsaussichten Sie dafür sehen.

A.W.: Sprechen Sie von der neuen Strategie?

M. K.: Nein, es geht um die Strategie vor der Umstrukturierung, die sie im Jahr 2016 angekündigt haben.

A.W.: Air Berlin hat aus meiner Perspektive das Problem schon ganz lange, also seit vielen Jahren. Und zwar ist das Problem, dass sie eigentlich kein klares Geschäftsmodell hatte. Air Berlin hat vor etwa zwanzig Jahren eigentlich als regionale Airline in Deutschland begonnen, und ist dann in einem Markt, der begonnen hat sich zu liberalisieren und privatisieren, sehr schnell als verlustreiche Airline auf das Low-Cost-Modell aufgesprungen. Sie hat im Prinzip versucht, Low-Cost-Airline zu sein, und begonnen, sehr günstig zu fliegen, aber immer eine relativ gute Qualität zu bieten. Das heisst, man flog zwar mit Air Berlin, es gab aber immer etwas zu essen, beispielsweise ein Sandwich. Sie bot immer die gleiche Qualität wie z.B. die Swiss, war aber viel billiger. Dadurch fragte man sich immer, wie das eigentlich gehen konnte. Denn entweder ist man wirklich Low-Cost und fährt die Kosten total runter, oder man ist Differenzierer und bindet ein Netzwerk an. Diese Situation hat zu einer *stuck in the middle*-Situation geführt. Je mehr die Netzwerk-Airlines begonnen haben, die Dienstleistungen auf der Kurzstrecke in der Economy-Class auf ein Minimum herunterzufahren, desto weniger Differenzierung gab es eigentlich zwischen den normalen Netzwerk-Airlines und Air

Berlin, weshalb sie sich nicht abheben konnten. Dann hat sie gleichzeitig in dieser Phase begonnen, Charter-Airlines, also Ferien- oder Leisure-Carrier dazuzukaufen, um vor allem auch in Feriendestinationen und Langstreckendestinationen zu fliegen, indem sie LTU gekauft haben. Das war dann wieder ein ganz anderes Geschäft, das Ferien-Geschäft mit günstigen Preisen, Langstrecken, auf denen man mit einem Tour-Operator kooperierte (...). Das war dann wieder etwas völlig Anderes, als wenn man wirklich *stur* das Low-Cost-Modell betreibt. Als nächsten Schritt haben sie begonnen, ein Netz zu betreiben, indem sie in die oneworld Allianz hineingegangen und aufgenommen worden sind. Dadurch haben sie sich gesagt, dass sie eine Hub-and-Spoke-Airline sind und einen Hub in Berlin betreiben wollen, und eigentlich ganz klar das Netzwerkgeschäft im Vordergrund haben. Dadurch haben wir nun eine Airline, die ein Netzwerkgeschäft betreibt, gleichzeitig ein Low-Cost-Carrier ist und gleichzeitig Holiday- oder Leisure-Carrier sein will. Irgendwo haben sie sich da total verzettelt. Die Zahlen aus dem operativen Geschäft waren immer rot oder nicht stark positiv. Dies führte irgendwann zu Problemen, woraufhin man Etihad fand, die einstieg und kofinanzierte. Das war so ein bisschen der Absturz. Warum ging das also so lange, warum fliegt diese Airline schon so lange, obwohl sie ja nie Geld verdient hat? Was ich gehört habe in der Industrie aus verschiedenen Gesprächen in den letzten Jahren ist, dass man am Anfang, vor zwanzig Jahren, sehr stark in das Real Estate-Geschäft investierte. Das heisst, man kaufte Land, beispielsweise in Südspanien, auf der Insel Sylt oder auf anderen Norddeutschen Inseln, offerierte danach regelmässige Flüge dahin. Man flog Regionalflughäfen an, die durch Staatsgeld finanziert wurden (...). Air Berlin flog dann regelmässig am Freitagabend hin und am Sonntagabend wieder zurück, sodass man sich sehr komfortabel eine Zweitwohnung oder ein Ferienhäuschen am Meer kaufen konnte. Man konnte vor allem von Norddeutschland aus am Freitagabend für 20–30 Franken nach Südspanien fliegen, das Wochenende da verbringen, und am Sonntagabend wieder zurückfliegen. Dadurch haben sich die Landpreise extrem erhöht. Der Staat ist also hingegangen, hat Regionalflughäfen gebaut, Air Berlin hat sich die Slots gesichert und gleichzeitig Land am Meer gekauft. Danach konnten sie dieses Land zum doppelten Preis verkaufen. Dadurch haben sie natürlich einen extremen Gewinn gemacht, denn durch die regelmässige Anbindung durch eine Billigairline (...) gab es natürlich eine sehr grosse Nachfrage nach Ferienwohnungen. Diese kam vor allem vom Mittelstand, da man dort eine Ferienwohnung für vielleicht 100'000.- Euro kaufen konnte, während man in der Schweiz dafür mittlerweile fast eine Million braucht. Wenn man sich das

überlegt, konnte man also aus Norddeutschland relativ günstig eine Ferienwohnung am Meer kaufen und günstig hin und zurückfliegen. Das war eigentlich das Geschäft, das sie gebraucht haben, sagt man jedenfalls in der Industrie, um die grossen operativen Verluste zu decken.

M.K.: Würden Sie sagen, dass das der Grund ist, warum sie heutzutage überhaupt noch in der Luft ist?

A.W.: Aus meiner Perspektive schon. Dieses Modell ändert sich natürlich mit der Zeit, es ist nicht nachhaltig. Irgendwann ist das Land verkauft, der Gewinn verbraucht, dann ist man dort, wo man heute ist und braucht einen grossen Partner. Dann fand man Etihad, die nun beginnt, aufzuräumen, da sie selbst realisiert hat, dass dieses Modell nicht funktioniert. Etihad ist ein ähnliches Modell gefahren wie Swissair seinerzeit, sie hat verlustreiche Airlines zusammengekauft, mit denen sie kein Geld verdient, und jetzt hat sie ein Problem. Darum wurde auch der Präsident entlassen.

M.K.: Lässt sich die Theorie der generischen Wettbewerbsstrategien nach Porter auf die Airline-Branche anwenden?

A.W.: Absolut.

M.K.: Würden Sie der Aussage zustimmen, dass die Full-Service-Carrier (...) eigentlich alle eine zugrundeliegende Differenzierungsstrategie haben (...) da ich in der Literatur hier Diskrepanzen gefunden habe?

A.W.: Sie müssen das Ganze so betrachten: Wenn Sie zehn Jahre zurückgehen in der Literatur, haben Sie keine Diskrepanzen. Dann haben Sie die Full-Service-Network-Carriers und die Low-Cost-Carriers. Low-Cost-Carrier haben einen Kostenfokus, Full-Service-Network-Carrier einen Differenzierungsfokus, man kann nach Porter gehen und es funktioniert. Wenn man die letzten fünf Jahre anschaut, hat sich das alles vermischt. Heute hat eine SWISS ein Low-Cost-Carrier-Modell in der Economy-Class auf Kurzstrecken. Man bezahlt extra für das Gepäck, sie haben Packages, die Kosten wurden heruntergefahren. Als die SWISS nach dem Grounding gegründet wurde, war sie wie ein Low-Cost-Carrier mit einem extremen Kostenfokus. Seit dieser Phase vor etwa zehn Jahren, die mit den Groundings von verschiedenen Airlines etwas der Wendepunkt war, hat sich das ganze also geändert. Der Kostenunterschied respektive der Kostenfokus von einer SWISS als Beispiel ist gleich gross wie jener von Ryanair. Der Unterschied ist, dass SWISS einen extremen Kostenfokus hat, aber gewisse Dienstleistungen anbietet.

Beispielsweise bekommt man gratis etwas zu essen, oder man ist an ein Netzwerk angebunden. Aber unter diesen Prämissen hat sie einen absoluten Kostenfokus. Die anderen Airlines, die Low-Cost-Carrier, haben einen totalen Kostenfokus, aber nicht unter der Prämisse, dass sie eine Netzwerkanbindung oder gewisse Leistungen bringen wollen, sondern sie haben einen absoluten Kostenfokus unter der Prämisse, dass sie einfach pünktlich und sicher von A nach B fliegen wollen. Bei SWISS ist es nicht das pünktliche und sichere Fliegen von A nach B, sondern das pünktliche und sichere Fliegen von A nach B in Kombination mit der Anbindung an ein Netzwerk und einem minimalen Service.

M.K.: Die Kostenführerschaftsstrategie (...) heisst ja nicht unbedingt, dass man der billigste Anbieter sein will, sondern einfach, dass man am günstigsten produziert.

A.W.: Genau, in der Prämisse drin, die man sich setzt, in den Rahmenbedingungen, die man sich selber gibt (...) will man der günstigste sein. Das ist die Kostenführerschaft. Das ist bei der SWISS oder bei jeder Airline heutzutage so, Sie können heute kaum mehr überleben als Airline, wenn sie sich diese Prämissen nicht geben, dass Sie die Kostenführerschaft in ihren Rahmenbedingungen anstreben.

M.K.: Würden Sie sagen, dass es Zielkonflikte gibt, wenn man als Netzwerk-Airline auf eine Kostenführerschaftsstrategie setzt? Denn in meiner Arbeit bin ich darauf gekommen, dass das für eine Kostenführerschaftsstrategie zu teuer ist, und dass man sehr viele Langstreckenflüge machen muss, um das wieder zu kompensieren. Wie würden Sie dies beurteilen?

A.W.: Es ist eigentlich so, dass Kurzstreckenflüge einfach schlicht nicht profitabel sind im Netzwerkgeschäft, Sie verdienen das Geschäft auf der Langstrecke. Im Low-Cost-Geschäft, also Punkt-zu-Punkt-Geschäft wo Sie keine Netzwerkanbindung haben, funktioniert das. Sie fliegen zu sekundären Flughäfen, 100 km weit weg von der eigentlichen Destination. Wenn Sie am Schluss aber effektiv rechnen (...), was der Flug gekostet hat, was das Gepäck gekostet hat, was das Essen gekostet hat, was der Bus gekostet hat, um die Stadt zu erreichen oder das Taxi, wenn Sie alles zusammenzählen, werden Sie feststellen, dass Sie oft günstiger fahren würden mit beispielsweise einer Lufthansa. Es ist eigentlich gar nicht billiger (...). Nehmen wir an, Sie können für einen günstigen Tarif von CHF 30.- von Friedrichshafen nach London fliegen. Dann zahlen Sie nochmals 30.- für das Gepäck, nochmals 10.- um etwas zu essen oder einen Kaffee zu trin-

ken, nochmals 80.-, um von Zürich nach Friedrichshafen zu fahren, und von London Luton oder Stansed nochmals 80.-, um in die Stadt reinzufahren. Wenn man das alles zusammenzählt und vergleicht mit den anderen, wo Sie zentraler sind, wo Sie näher ans Ziel kommen und alles dabei haben, dann merken Sie, dass es gar nicht günstiger ist. Im Langstreckenbereich ist es extrem, wir haben das mit Norwegian analysiert. Norwegian Airline ist in 80 Prozent der Fälle teurer als die anderen Netzwerkairlines aus Europa (...), und sie sind eine Low-Cost-Airline. Sie haben also einfach ein anderes Modell, wie sie den Preis aufbauen, und haben das psychologisch besser ausgeklügelt. Der Mensch will keine grossen Einzelbeträge ausgeben, der Mensch will offensichtlich viele Kleinbeträge ausgeben, und am Schluss ist es egal, wenn man mehr bezahlt. Das ist eigentlich die Quintessenz daraus. Wenn Sie einfach den Flug billig machen und wenig für das Ticket bezahlen, überlegen Sie, sobald Sie auf der Reise sind, viel weniger. In den Ferien will man doch nicht sparen (...), man spart sich doch nicht die CHF 5.- für den Kaffee, wenn man im Flieger sitzt (...). Das gönnt man sich dann einfach. Auch beim Gepäck denkt man sich doch (...): Nein, jetzt nehme ich den Koffer mit und bezahle halt diese 30 Franken. Es ist also eine andere Art und Weise, wie man den Preis festsetzt. Am Schluss nehmen diese Airlines natürlich so viel ein wie die anderen.

M.K.: (...) Wie würden Sie sagen, lässt sich die klassische Differenzierungsstrategie denn überhaupt noch umsetzen, gerade wenn Sie sagen, das sich alles immer mehr annähert. Gibt es das überhaupt noch erfolgreich?

A.W.: Sie fragen mich da etwas, wo eigentlich niemand weiss, wie es weitergeht. Es gibt keine eigentlichen Geschäftsmodelle mehr, man kann nicht mehr sagen, es gibt Low-Cost-Carrier und es gibt Netzwerk-Carrier, das ist falsch. Es gibt heute eigentlich keine Airlines, die beispielsweise auf der Kurzstrecke ähnlich operieren wie ein Low-Cost-Carrier, auf der Langstrecke aber eine Top-Qualität bieten, in der Economy-Class aber ein Low-Cost-Modell haben, vorne aber eine First- und eine Business-Class. Ich glaube, der Preisdruck des Marktes hat dazu geführt, dass man eine Economy-Class immer mehr zu einer Low-Cost-Class umgebaut hat. Meine Hypothese dazu ist (...), dass Flugzeuge den Fenstern entlang, also rechts und links, vorne First- und hinten Business-Class haben, mit verschliessbaren Türen, sodass es Kabinen gibt. Das gibt es in der Business-Class heute auch schon, bei Qatar. Die Economy-Class hätte dann gar keine Fenster mehr, sondern wäre nur noch in der Mitte drin. Dort wären fünf Stühle in der Mitte aneinander gepfercht. Dann würde ich sehen, dass es gar keine Fernseher mehr

gibt in der Economy-Class, sondern dass man eine Halterung für ein iPad hat, und dann für 50.- CHF so ein iPad mieten kann, wo Filme drauf sind. Wenn man das nicht will, kostet es halt weniger. Man bekommt dann zwar einen billigen Flug, aber den Standard des Zuganges zu einem Fernseher wird es irgendwann nicht mehr geben. Den wird man sich kaufen, indem man ein iPad mietet (...). Dadurch kann man die Preise herunterfahren, aber gleichzeitig mieten sich alle ein iPad, weil alle einen Film schauen wollen. Dann haben die Airlines diese 50.- CHF zusätzlich verdient. Man nimmt also das Produkt auseinander, damit man günstige Preise anbieten kann, und muss dann alles zusätzlich verkaufen. Die Airlines machen es dann natürlich so, dass sie mit den Zusatzverkäufen am Ende mehr verdienen als vorher, als alles inklusive war.

M.K.: Würden Sie das also so einschätzen, dass alles auf hybride Geschäftsmodelle hinausläuft, das zwischen Economy- und Business- resp. First-Class differenziert?

A.W.: Ich mag den Begriff *hybrid* nicht, weil das für mich nach Porter *stuck in the middle* ist. Hybrid ist genau das, was Air Berlin immer sagte, was sie machen und genau dahin geführt hat, wo sie heute sind. Für mich ist das nicht hybrid, wenn man eine Dreiklassenkonfiguration hat, und in jeder Klasse ein unterschiedliches Geschäftsmodell. Für mich ist hybrid, wenn man eine Klasse hat, und innerhalb von einer Klasse beginnt zu differenzieren. Hybrid ist für mich, wenn man sagt, wir sind ein Low-Cost-Carrier und haben die günstigsten Preise, gleichzeitig binden wir ein Netzwerk an, und gleichzeitig sind wir noch ein Holiday-Carrier (...), wenn man drei Modelle miteinander anbietet (...). Sonst hätten wir ja nur noch hybride Modelle, es gab immer First- Business- und Economy-Class. Das Servicelevel im Flieger ist nicht die Grundlage des Geschäftsmodells, also nicht im Sinne des Begriffes, den man verwendet, das ist mehr auf das Netzwerk bezogen, also, ob man Punkt-zu-Punkt oder ein Anbinder an das Netzwerk ist. Ich glaube aber, dass es hier Veränderungen gibt (...). Sie kennen sicher die Geschäftsmodelltheorie z.B. von Osterwalder, oder Gassmann oder Bieger, die verschiedene value-drivers oder Dimensionen haben, die sie anschauen. Ich glaube, dass man diese Dimensionen neu bewerten muss (...). Bei den Airlines ist eine Dimension, die bei Osterwalder nicht drin ist, das Netzwerk. Bei Osterwalder wäre das das Angebotssystem oder irgend sowas (...). Bei uns ist es nicht nur das Angebotssystem, sondern es ist das Netzwerk plus das Angebotssystem, wo das Angebot definiert wird (...). Bei den Airlines kann man also nicht ein bestehendes Framework eins zu eins übernehmen und anwenden, man muss es vielleicht etwas ergänzen (...). Ich habe die Hypothe-

se, dass man dies anders definieren könnte, und sagen, es gibt Service-Innovators und es gibt No-Frillers. Ein Service-Innovator für mich wäre Emirates, weil sie Dienstleistungen wie eine Dusche im Flugzeug oder eine Bar neu erfunden haben (...). Das ist nur Marketing, es bringt ihnen nichts, aber sie haben etwas erfunden. Ein Innovator ist für mich auch Ryanair, die ein extrem innovatives Geschäftsmodell haben und verändern die Services, indem sie alles Mögliche versuchen. Auch Jetstar Asia ist ein extrem innovatives Unternehmen. Sie binden ein Netzwerk an mit Codeshares mit Emirates, Etihad, Lufthansa und vielen anderen. Sie bringen es fertig, als Low-Cost-Carrier, je nach Sitz oder Sitzreihe unterschiedliche Dienstleistungen anzubieten (...). Diese Serviceflexibilität haben wir bei den meisten Airlines nicht. Jetstar hat sie, darum ist das für mich eine innovative Airline (...). SWISS ist für mich kein Service-Innovator, SWISS macht für mich nur Copy-Paste. Sie kopieren etwas die Low-Cost-Carrier auf der Kurzstrecke und kopieren die anderen auf der Langstrecke, aber was bringen sie noch selber (...)? Das ist für mich nicht mehr innovativ.

M.K.: Sie haben vorhin noch die Dimensionen des Geschäftsmodells angesprochen. Darf ich Sie zum Schluss noch fragen, (...) ob Sie Ergänzungen zum gefundenen Geschäftsmodellframework für die Airline-Branche haben, ob ich also einen wichtigen Punkt vergessen habe? (*Aufzählung der verwendeten Items*)

A.W.: Für mich geht das zu tief ins operative Level, z.B. die Lohnpolitik ist nicht relevant. Das Geschäftsmodell ist für mich etwas Strategisches auf strategischem Level, dabei geht es nicht um Lohnpolitik, sondern z.B. um die Kooperationspolitik (...), das ist hier relevant. Es geht um die Netzwerke, Punkt-zu-Punkt vs. Anbindung, da bin ich einverstanden. Weiter geht es um die Servicequalität, z.B. (...) wie viele Klassenkonfigurationen man anbietet, ob man Dienstleistungen verrechnet oder nicht, solche Sachen. Da gibt es einige Punkte, z.B. auch die Flugzeugkonfiguration (...) finde ich sehr operativ. Dabei geht es nicht um das Geschäftsmodell auf strategischer Ebene, sondern eher um operative Fragestellungen. Es gibt unterschiedliche Modelle auf operativem Level, aber aus meiner Perspektive ist das nicht das strategische Level.

M.K.: Dann wären z.B. Streckenlänge, Flottenhomogenität und Zugang zu Primärflughäfen aus Ihrer Sicht kein Teil eines Geschäftsmodells?

A.W.: Die entscheidende Frage zu all diesen Punkten ist, ist es ein Punkt-zu-Punkt- oder ein Hub-and-Spoke-Carrier. Dann haben Sie alle diese Punkte unter einem Punkt

abgehakt. Wenn es ein Hub-and-Spoke-Carrier ist, ist es logisch, dass er Zugang zu grossen Hubs haben muss, und wenn es ein Punkt-zu-Punkt-Carrier ist, muss er Zugang zu den Regionalflughäfen haben. Das geht also eine Stufe zu tief. Ich sehe Geschäftsmodelle auf einer höheren Ebene. Sonst haben Sie gar keine Differenzierung mehr, weil jede Airlines Slots an Flughäfen haben muss. Ich sehe sonst die Differenzierung zu wenig (...).

M.K.: Somit lässt sich durch die Frage des Streckennetztypus eigentlich alles abdecken?

A.W.: Ich würde auf strategischer Ebene als Modell, was nicht schlecht ist, das Osterwalder-Modell beispielsweise nehmen (...). Zum Teil muss man es natürlich schon ein wenig adjustieren. Ein anderes Modell, was ich persönlich sehr mag, ist das von Thomas Bieger (...). Diese Modelle sind alle eher auf strategischem Level, Sie haben Faktoren genannt, die sehr operativ sind. Das sind für mich Operationsmodelle, keine strategischen Geschäftsmodelle (...).

(Gesprächsabschluss)

Anhang 4: Transkription Experteninterview mit Thomas Frischknecht

Interviewform: persönliches Interview

Ort: Flughafen Zürich

Datum und Uhrzeit: 12.05.2017, 14:15

Teilnehmer: Thomas Frischknecht, Miriam Kummer

Legende:

- **T.F.** = Thomas Frischknecht
- **M.K.** = Miriam Kummer
- (...) = ein für die Arbeit irrelevanter Teil der Unterhaltung wurde ausgelassen

(Gesprächseinstieg)

M.K.: Würdest du der Aussage zustimmen, dass sich Porters Theorie der generischen Wettbewerbsstrategien auf die Airline-Branche anwenden lässt (...)?

T.F.: Ich denke, was soll ich sagen, der Beweis ist fast ein bisschen erbracht, dass das so ist. Von daher würde ich schon sagen, dass sich das anwenden lässt. Ich denke, eine Fluggesellschaft braucht ein klares Profil, und man sieht, die, die das nicht haben, haben es schwer (...). Klar ist, dass der Markt auch sehr entscheidend ist, in dem man sich bewegt. Air Berlin ist halt im deutschsprachigen Raum Nummer zwei, das macht es sicher auch zusätzlich schwierig. Von daher hatte es wahrscheinlich einfach gar keinen Platz für eine klare Positionierung, weil die eine Seite über Lufthansa / SWISS abgedeckt ist, und die andere Seite ist sehr stark abgedeckt über easyJet und Ryanair. Die Frage ist, ob es dann noch etwas Anderes braucht. Ich glaube, der Markt beweist es im Moment, dass es das nicht braucht.

M.K.: Würdest du auch sagen, dass die Differenzierungsstrategie von Porter in das Full-Service-Carrier-Geschäftsmodell übersetzt werden kann und die Kostenführerschaft ins Low-Cost-Carrier-Modell, oder gibt es hier auch Überschneidungen? Ist das abhängig voneinander, oder gar nicht?

T.F.: (...) ich würde sagen, Porter beweist das in der Praxis, oder die Praxis beweist, dass Porter grundsätzlich richtig ist. Ich denke, wenn du einmal eine klare Strategie und eine klare Positionierung gehabt hast, kannst du ein bisschen freveln, insbesondere siehst du das bei den Low-Cost-Carriern, die immer mehr auch zusätzliche Services

anbieten. Vielleicht hast du es mitbekommen, dass Ryanair beginnen wird, Umsteigeverbindungen anzubieten, was nicht klar *low cost* ist. Von daher schwimmt das Ganze schon ein bisschen. Aber, ich würde sagen, im Grundsatz gibt es ganz klar diese zwei Pole, und dazwischen gibt es eigentlich nicht so viel. Air Berlin hat eigentlich immer versucht, sich ein bisschen zu rechtfertigen, weil auch Journalisten gefragt haben: was seid ihr eigentlich? Seid ihr ein Low-Cost-Carrier oder ein Full-Service-Carrier? Air Berlin hat dann argumentiert, dass sie hybrid sind. Ich persönlich habe nie daran geglaubt und denke, das beweist es eigentlich ein bisschen, obwohl das nicht das einzige Problem ist. Das ist sicher ein bisschen ein Konstruktionsfehler (...). Das Unternehmen ist umgebaut worden. Ursprünglich war es eine Ferienfluggesellschaft, also eigentlich nicht klassisch Low-Cost, aber auch nicht klassisch Full-Service, sondern irgendwie nochmals etwas Anderes. Und das ist ganz klar, dass dieses Geschäftsmodell nicht mehr funktionieren wird, weil sehr viele Reiseveranstalter und auch Individuen angefangen haben, ihre Reisen selber zusammenzubauen, indem sie sich einfach einen Flug kaufen, ein Auto mieten und ein Hotel buchen, und so eigentlich zum Veranstalter wurden. Das hat Air Berlin dazu getrieben, von der Charter-Airline wegzukommen, und sie hat sich dann nicht klar in Richtung Low-Cost positioniert, aber auch nicht klar in Richtung Full-Service.

M.K.: Schätzt du es allgemein so ein, dass es für hybride Geschäftsmodelle (...) keine Erfolgchancen gibt?

T.F.: Da brauchst du natürlich auch den Markt dazu (...). Ich denke, es gibt einen Markt für Full-Service, und es gibt einen Markt für Low-Cost. Wenn das eigentlich schon verteilt ist, ist es schwierig. Wenn Air Berlin in einem Land Nummer eins gewesen wäre, oder die dominierende Fluggesellschaft, hätte das schon funktionieren können. (...), das war auch ein bisschen das Problem der Fluggesellschaften, die Swissair damals kaufen wollte. Die waren in ihren Ländern immer nur die Nummer zwei. Das hat darum eigentlich nicht funktioniert. Ich denke, es ist ein bisschen eine Kombination von Strategie und klarer Positionierung, aber auch der Markt, der das nicht zulässt.

M.K.: Du meinst, dass es schon zu viele Anbieter gibt, sodass es noch Platz dafür gäbe?

T.F.: Genau. Ich habe das Gefühl, Air Berlin war extrem günstig (...), hatte dafür ein sehr gutes Produkt, aber die Kunden waren nicht bereit, das zu zahlen, was es eigentlich gekostet hätte, oder Air Berlin hat nicht das verlangt (...). Das ist eigentlich das Di-

lemma. Man hat sich am Preis an den Low-Cost-Carriern gemessen, am Produkt mit den Full-Service-Carriern. Das geht irgendwie einfach nicht auf am Schluss. Für den Kunden ist das natürlich super, aber es rechnet sich einfach nicht.

M.K.: Dann lassen sich Low-Cost-Carrier und Full-Service-Carrier im europäischen Markt also nicht kombinieren?

T.F.: Unter einer Marke, meinst du?

M.K.: Ja, genau.

T.F.: Nein, ich denke das ist auch nicht sinnvoll. Der Kunde will ja wissen, ob er jetzt in den Globus geht, oder in den Aldi. Was funktioniert, ist eine Migros-Strategie, die sagt, ich habe den Globus und ich habe den Denner unter verschiedenen Marken. Das macht ja Lufthansa auch mit Eurowings, oder versucht es zumindest. Ob es funktioniert, weiss man nicht. Sie hat die Marke Eurowings, wo sie versucht, Low-Cost zu machen, und hat Full-Service-Marken mit Lufthansa, SWISS und Austrian. Sie versucht es also so zu machen, dass sie verschiedene Brands unter einem Dach hat. Aber, Full-Service und Low-Cost unter dem gleichen Brand zu kombinieren, das versteht niemand. Man hat zum Beispiel bei Swissair auch schon versucht, mit Swissair Express, was eigentlich Low-Cost sein sollte. Aber, das Verständnis für den Kunden, der sich nicht tagtäglich damit auseinandersetzt, ist einfach, dass Swissair jetzt noch Express an den Namen hängt hat. Daher glaube ich schon, dass einen neuen Brand braucht.

M.K.: (...) Kann man auch sagen, dass man in der Economy-Class Low-Cost fliegt, und in der Business-Class Full-Service?

T.F.: Die Frage ist dann, ob du dann im vorderen Teil des Fliegers mit Lufthansa, und im hinteren Teil mit Eurowings fliegen musst, und ob das funktioniert.

M.K.: Wegen operativen Widersprüchen, meinst du?

T.F.: Ja, natürlich. Du hast natürlich, wenn du Low-Cost machst, viele Kostenvorteile. Sobald du aber Full-Service «reinmischst», oder gleichzeitig mitproduzierst, hast du diese Kosten dann trotzdem. Der Low-Cost-Teil wird einfach teurer, weil er den Full-Service-Teil einfach mitfinanzieren muss.

M.K.: Das Geschäftsmodell ist also unabhängig von der Klasse?

T.F.: Genau, ja.

M.K.: Welche Airline ist für dich ein Musterbeispiel bezüglich des Geschäftsmodells?

T.F.: Sehr konsequent macht das Ryanair, die finanziell sehr erfolgreich ist, und konsequent Low-Cost macht. EasyJet macht das ähnlich, etwas weniger ausgeprägt, aber auch sehr erfolgreich (...). Auf der anderen Seite gibt es sicher Emirates, die das sehr gut macht, z.B. dadurch, dass sie Business-Class-Passagiere zu Hause abholt, oder Lounges am Flughafen Zürich (...).

M.K.: Das Erfolgsrezept ist also die Konstanz?

T.F.: Genau, eine klare Strategie, sodass die Kunden verstehen, was ich ihnen biete. Klar hat man Klassen, wenn man Full-Service ist, und die Economy-Class hat ein anderes Angebot, als die Business-Class. Das ist aber einfacher zu kommunizieren, als wenn man sagen würde, es gibt eine Emirates Low-Cost (...). SWISS hat sich ebenfalls nicht so gut gefunden, erst mit der Zeit hat sie sich profiliert als guter Full-Service-Carrier.

M.K.: (...) Wie beurteilst du denn die Strategie von Air Berlin?

T.F.: Ich glaube, man hatte gar nicht wirklich eine Strategie. Man hatte keinen Plan. Ich war ja ganz am Anfang in diesen Gesprächen involviert, wo Air Berlin Belair kaufte, und Air Berlin damals noch als Charter-Airline auftrat. Wir haben dann gefragt, wieso eine Charter-Airline eine Belair kauft, die eine Langstrecken-Operation hat. Erst im Laufe der Zeit wurde klar, dass LTU, die damals Langstrecken angeboten hat, auch gekauft wurde. Ich hatte das Gefühl, dass es einfach um die Grösse ging, etwas überspitzt gesagt, um das Ego von gewissen Managern, die einfach eine grosse Fluggesellschaft haben wollten, die auch Langstrecken mit grossen Flugzeugen anbietet. Vielleicht hatte man doch eine Strategie, die war, lieber zu fressen, als gefressen zu werden. Denn es hätte natürlich passieren können, dass das Unternehmen aufgekauft wird. Aber eine klare Strategie hatte man nicht. Man hat sich auch dazu geäussert, dass man Belair gekauft hat, aber nicht wusste, wie die Marke genau auftreten sollte. Also, ob Belair weiterlebt, oder zu Air Berlin wird (...), ob es voll integriert wird. Es war auch unklar, welche Strecken man anbieten sollte. Man versuchte zum Beispiel, gegen Lufthansa von Zürich nach Frankfurt zu fliegen. Das ist sehr flach herausgekommen, innerhalb von kürzester Zeit. Lufthansa hat extrem viel Power investiert und gesagt: «Air Berlin muss von dieser Strecke wieder verschwinden». Air Berlin hat darum innerhalb von drei Monaten über zehn Millionen verloren. Ich glaube, man hat sich ein bisschen vom Unternehmertum, aber auch ein bisschen vom Ego leiten lassen. Ich sage immer, wenn eine

Frau an der Spitze gewesen wäre, wäre das nicht passiert, weil Frauen nicht so ein grosses Ego haben (...).

M.K.: Siehst du demzufolge die gescheiterte Integration dieser Airlines als Hauptgrund dafür, dass die Strategie von Air Berlin etwas «verschwommen» ist?

T.F.: Ja, das kann man so sagen. Man hat Airlines integriert, die selber nicht erfolgreich waren. Mehrere Kranke zusammen ergibt noch keinen Gesunden (...). Dann hatte LTU (...) sehr starke Gewerkschaften. Air Berlin wurde bei der Übernahme der LTU von diesen Gewerkschaften gezwungen, diese Verträge für den ganzen Konzern zu übernehmen, und wurde dadurch sehr viel teurer (...). Man hat also gesagt, man wolle integrieren, die Produktion wurde dadurch aber viel teurer. Sie war eigentlich als Low-Cost-Carrier aufgestellt. Wenn sie das konsequent verfolgt hätten (...) hätten sie vielleicht die Low-Cost-Airline im deutschsprachigen Raum werden können. Ryanair und easyJet waren damals noch sehr schwach. Air Berlin fand aber, sie wolle Langstrecken und Ferienflüge anbieten, nach Amerika fliegen und in Richtung Asien. Dann musste man aber schnell realisieren, dass das nicht funktioniert.

M.K.: Weil man nichts aufgeben wollte, und die Grösse behalten wollte?

T.F.: Ja, natürlich.

M.K.: Würdest du sagen, dass das der Grund ist für die finanziellen Misserfolge, oder gibt es noch andere?

T.F.: Ja, es gibt noch andere, es ist ein ganzer Strauss aus Themen. Vor den Zukäufen war Air Berlin relativ klein und in einer Nische tätig. Dann begann man mit den Zukäufen, woraufhin die Wettbewerber begonnen haben, Air Berlin ernst zu nehmen, und angefangen haben, zu reagieren. Sie haben angefangen, Gegenmassnahmen einzuleiten, um Air Berlin zu «zerstampfen». Lufthansa hat beispielsweise Langstreckenflugzeuge in Düsseldorf stationiert, was sie vorher nicht getan hat, nur, um zu schauen, dass Air Berlin nicht zu stark wird. Ich denke, das war sicher auch ein Thema (...)

M.K.: Wie äussert sich die unklare Strategie konkret im operativen Geschäft, wo gibt es da Nachteile oder Widersprüche?

T.F.: Sie müssen alles machen. Sie haben ein Business-Class-Produkt, wo sie Lounges und einen Limousinen-Service betreiben müssten. Gleichzeitig ist die Erwartungshaltung auf Touristischen Strecken, dass sie mit easyJet konkurrieren können. Das «ver-

reisst» sie, das funktioniert einfach nicht. Daher hat man auch versucht, zu reagieren, indem das Touristik-Geschäft durch den Zusammenschluss von TUIfly und NIKI abgespalten werden sollte. Air Berlin hingegen soll sich auf die Hubs in Düsseldorf und Berlin konzentrieren, will ein Full-Service-Carrier sein, aber hat schon rein vom Streckennetz her kein Full-Service-Modell, weil sie nur in Richtung des Nordatlantik fliegt. Wenn ich als Geschäftsmann meine Miles and More oder meine oneworld-Karte habe, will ich überall hinfliegen können. Das bietet mir Air Berlin aber nicht. Darum kann Air Berlin auch keine Geschäftsreisende ansprechen, weil das Produkt einfach nicht vollständig ist. Respektive ist es nur eine kleine Sparte. Das wäre wie wenn ich zu Globus gehe, und es gibt nur Fleisch und Brot, aber nichts Anderes (...). Man will Globus sein, hat aber nicht das gesamte Angebot. Das macht es extrem schwierig.

M.K.: Kommt das von Etihad, dass Air Berlin nur in Richtung Nordatlantik fliegen darf?

T.F.: Ja, Etihad hat Air Berlin vorgeschrieben, dass sie nicht mehr in Richtung Osten fliegen darf, weil sie das selbst über den Hub in Abu Dhabi machen wollte. Das finde ich teilweise einen absoluten Wahn. Wenn du einen Markt anschaust, wie Thailand, da ist das Angebot so gross, dass niemand über einen Hub fliegen will, sondern Direktflüge bevorzugt werden. Von daher haben sie eigentlich den ganzen Osten aufgegeben. Natürlich ist der Nordatlantik im Moment attraktiv (...). Der Markt ist gut, die Amerikaner sind relativ schwach im Markt (...).

M.K.: (...) Würdest du der Aussage zustimmen, dass Air Berlin für das grosse Hub-and-Spoke-Netzwerk einfach zu wenige Langstreckenflüge durchführt?

T.F.: (...) Einerseits hat man den Lokalverkehr, man hat in Düsseldorf einen sehr starken Markt, Europa-Düsseldorf und zurück ist ein sehr grosser Markt. Auf der anderen Seite ist Berlin relativ schwach. Berlin ist touristisch, hat zwar ein bisschen Politik (...), ist aber nicht wirklich ein Wirtschaftszentrum. Von daher macht für mich Düsseldorf sicher Sinn als Hub, aber in Berlin ist es schwierig. Klar haben sie ein Missverhältnis zwischen Lang- und Mittelstreckenflugzeugen. Das hat damit zu tun, dass Air Berlin auch viele dezentrale Strecken geflogen ist, die weder nach Berlin, noch nach Düsseldorf geführt haben. Das war dann auch die Frage, ob man ein Full-Service-Hub-Carrier ist, und alle Kräfte am zentralen Hub bündelt (...), oder aber, ist man wie easyJet und hat seine Flugzeuge in ganz Europa verteilt. Air Berlin ist also auch dort wieder so

«halbschwanger», ein bisschen ein Hub in Düsseldorf, und nochmals ein bisschen ein Hub in Berlin, zusätzlich ein ganzer Haufen an dezentralen Strecken. Darum kommt es auch zu diesem Missverhältnis.

M.K.: Sind denn diese dezentralen Strecken für einen Full-Service-Carrier überhaupt profitabel?

T.F.: Das kommt natürlich darauf an, welche Strecken man anfliegt. Es gibt natürlich Strecken, auf denen man im Monopol operieren kann (...), dann kann das sehr profitabel sein. Aber, auf anderen Strecken, wo man beispielsweise gegen eine Lufthansa fliegt, wie Zürich-Hamburg, was Air Berlin lange gemacht hat, konnte man nie Geld verdienen, weil SWISS diese Strecke ebenfalls bediente. Die Strecke hatte für Air Berlin keine strategische Bedeutung im Sinne des Hubs. Es ist zwar ein sehr grosser Markt in Deutschland, man hat dort aber keinen Hub. Darum musste man diese Strecke irgendwann aufgeben.

M.K.: Wieso denkst du, betreibt Air Berlin denn zwei Hubs?

T.F.: Das geht aus der Geschichte heraus. Einerseits ist Düsseldorf ein starkes Wirtschaftszentrum, fast vergleichbar mit Zürich. Das ist eigentlich stark. Die Herausforderung ist die Nähe zu Frankfurt (...). Da war die LTU aber stark auf der Langstrecke (...). In Berlin hat man einfach sehr viele Flüge. Es gibt offenbar ein gewisses Bedürfnis für Langstreckenflüge ab Berlin. Man fand wahrscheinlich, dass Air Berlin aufgrund des Namens auch Langstreckenflüge ab Berlin anbieten sollte, also wegen der Marke. Klar gibt es ein gewisses Potenzial, aber ich glaube, dass man in Berlin nicht wirklich Geld verdienen kann, weil der Markt schwach ist. Es gibt wenige Geschäftsleute, es ist vor allem touristisch, vor allem im Incoming-Bereich. Outgoing ist recht schwach, weil die Berliner nicht viel Geld haben. In Düsseldorf (...) haben die Menschen Geld (...). Es ist vielleicht auch wieder eine Frage des Egos, dass man in Berlin als *Air Berlin* Langstreckenflüge anbietet (...). Für Lufthansa denke ich, dass für eine Airline dieser Grösse zwei Hubs ok sind. SWISS hatte früher auch zwei Hubs, in Genf und Zürich, dann aber festgestellt, dass sich das nicht lohnt, und sich auf Zürich konzentriert, was auch absolut Sinn macht.

M.K.: Wie würdest du das für Air Berlin beurteilen?

T.F.: Das macht eigentlich keinen Sinn, sie müssten sich konzentrieren auf den Standort Düsseldorf. In Düsseldorf besteht allerdings die Herausforderung, dass der Platz voll ist.

Du bekommst als Airline also keine Slots mehr und kannst nicht mehr wachsen. Somit kannst du nicht das grosse Zu- und Abbringer-Netz machen, das es eigentlich bräuchte.

M.K.: Ist das in Berlin nicht auch so?

T.F.: In Berlin gäbe es schon die Möglichkeit, rein von der Kapazität her, vor allem im neuen Flughafen, wenn der dann irgendwann eröffnet wird.

M.K.: (...) Welche Kennzahlen könnten die unklare Strategie verglichen mit Ryanair und Lufthansa am besten aufzeigen?

T.F.: Der Vergleich ist recht schwierig, weil du die Geschäftsmodelle gar nicht richtig vergleichen kannst. Was du sicher anschauen kannst, ist die Anzahl Mitarbeitende pro Flugzeug in der Luft und am Boden (...), oder das Verhältnis von angebotenen Sitzplätzen und Mitarbeitern, oder angebotenen Sitzplätzen und Flugzeugen, und dann natürlich absolute Zahlen wie Ergebnissen.

M.K.: Ich habe beispielsweise den Break-Even-Seat-Load-Factor berechnet. Lufthansa und Ryanair wären beide ab einem SLF zwischen 70 und 75 Prozent profitabel, während Air Berlin über 90 Prozent erreichen müsste. Ist das überhaupt realistisch?

T.F.: Ryanair schafft das im Moment. Bei einem solchen Break-Even-SLF kannst du als Airline aber eigentlich aufhören, respektive du musst eruieren, wo das Problem ist. Das Problem ist an zwei Orten, einerseits produzieren sie zu teuer aus vielen Gründen: LTU, die Gewerkschaften, die Flottenstrategie, zwei Modelle fahren, unterschiedliche Standorte und Hubs. Andererseits verkaufen sie ihr Produkt einfach zu günstig. Sie verkaufen zum Ryanair-Preis, produzieren aber zum Lufthansa-Preis. Das kann am Schluss einfach nicht aufgehen, sie verkaufen unter ihren eigentlichen Kosten.

M.K.: Ist Air Berlin denn hauptsächlich in Strecken tätig, wo es viel Konkurrenz gibt?

T.F.: Eigentlich nicht. Eine ganz grosse Herausforderung für Air Berlin ist aber noch die Saisonalität. Zwischen Mitte Mai und Mitte Oktober läuft sehr viel, die Flugzeuge sind ausgelastet. Ab Mitte Oktober bis Mitte Mai funktioniert das nicht mehr. Du hast aber natürlich die Flugzeuge, die finanziert werden müssen, die Mitarbeiter müssen das ganze Jahr bezahlt werden sowie die Overhead-Kosten. Sie müsste eigentlich im Sommer brutal viel verdienen, das macht sie aber nicht. Ergo geht es nicht auf. Diese Herausforderung geht immer noch durch die starke Ausrichtung auf den Tourismus hervor, wobei sie das mittlerweile abgestossen haben (...)

M.K.: Was denkst du, wieso hat man nicht schon früher so eine radikale Umstrukturierung gemacht?

T.F.: Es ist auch schon früher etwas passiert, allerdings nichts Radikales. Andererseits entwickelt sich natürlich der Markt, du musst eigentlich schneller sein als andere. Diese Anderen waren in diesem Fall einfach besser und schneller. Air Berlin hatte im Prinzip einfach die Hoffnung, dass irgendwann schon alles gut gehen würde. Jetzt musste man einfach sagen (...) jetzt ist das fertig. Jetzt hat niemand mehr die Geduld, Air Berlin Geld zu geben. Vor allem Etihad hat Air Berlin am Schluss immer Geld gegeben. Irgendwann verlieren halt auch diese Geldgeber den Glauben daran, dass das funktioniert. Ebenfalls hat Air Berlin immer wieder neue CEOs verpflichtet. Jeder von denen dachte, er hätte das Rezept zum Erfolg, aber keiner von ihnen hatte es.

M.K.: Kann das auch mit dem Prinzip der Sunk Cost erklärt werden (...)?

T.F.: Ja, das hat damit sicher auch zu tun, dass man einfach Geld herausgeworfen hat und dachte, irgendwann wird es dann schon wieder zurückkommen. In den Emiraten geht es sicher auch darum, nicht das Gesicht zu verlieren (...). Wenn man Air Berlin fallen lassen würde, würde dies ein schlechtes Bild auf sie werfen.

M.K.: Wie viel Einfluss hat Etihad denn auf diese strategischen Fragestellungen?

T.F.: Jetzt am Schluss sehr viel. Sie sind sozusagen die «Herz-Lungenmaschine» von Air Berlin. Und wer zahlt, befiehlt. Darum sagt Etihad ganz genau, was Air Berlin machen muss (...).

M.K.: Wie beurteilst du das Erfolgspotenzial der neuen Strategie?

T.F.: Ich glaube, Air Berlin wird komplett verschwinden in den nächsten zwei Jahren. Ich glaube, ein Teil der Air Berlin wird dann zu Eurowings (...). Ob das NIKI-TUI-Konstrukt funktionieren wird, bezweifle ich auch. So etwas braucht es halt einfach nicht (...). Wir haben bereits eine Ryanair und eine easyJet, die diesen Bereich abdecken, und die Lufthansa, die den anderen Bereich abdeckt. Es braucht Air Berlin einfach nicht.

M.K.: Hat es sie von Anfang an nicht gebraucht?

T.F.: In dieser Form nicht, nein. Die grosse Herausforderung war, dass das Touristische weggebrochen ist. Die Reiseveranstalter haben keine Sitzplätze mehr gekauft. Wahrscheinlich hat man dann den Fehler gemacht, dass man nicht konsequent auf Low-Cost

gesetzt hat, sondern versucht hat, alles gleichzeitig zu machen, auch die Langstreckenflüge. Im Nachhinein war dies aus meiner Sicht der grosse Fehler.

M.K.: Dass sie ins Langstreckengeschäft eingestiegen sind, meinst du?

T.F.: Genau, dass sie dieses hybride Modell gewählt haben (...). Das ist einfach viel aufwändiger, komplexer und teurer.

M.K.: Kommt das daher, dass man die Ankunfts- und Abflugzeiten so genau koordinieren muss?

T.F.: Genau, dass man einen Hub braucht, und dadurch einfach Produktivität verliert. Die Flugzeuge können einfach nicht effizient produzieren.

M.K.: Wo siehst du, abgesehen von der Strategie, sonst noch Verbesserungspotenzial (...)?

T.F.: Wenn natürlich ein Chef, der das Unternehmen über Jahre führt und daran glaubt, fehlt, dann macht jeder einfach das, was er gut findet und was er will. Das ist sicher ein Thema, dass es durch die vielen Chefwechsel an Konstanz und sauberer Führung fehlt. Die finanziellen Führungsmittel, also Streckenrechnungen usw., waren sehr schlecht als Hilfsmittel, die wir hatten, um Entscheide zu fällen.

M.K.: Für die Kalkulation meinst du?

T.F.: Ja, genau. Auch die Kostentransparenz fehlte. Für die Fragen, was die Plattform Belair wirklich kostet, und welche Verluste oder Gewinne Belair macht, hatten wir nur sehr schlechte Datengrundlagen. Das war auf jeden Fall auch ein Thema. Dann kommen noch die vielen verschiedenen Kulturen hinzu. Sehr viel Kraft wurde dafür verwendet, dass man sich gegenseitig bekämpfte innerhalb des Unternehmens (...). Vor allem bei LTU und Air Berlin war dies ganz stark. Auch die Integration von DBA hat sehr viele Kräfte gebunden. Das Unternehmen war also jahrelang mit sich selbst anstatt mit dem Markt beschäftigt (...).

M.K.: Du hast erwähnt, dass Air Berlin zu Lufthansa-Kosten produziert, und zu Ryanair-Preisen verkauft. Ist das auch eine Folge der mangelhaften Kalkulationstools?

T.F.: Nein, ich glaube es ist eher einfach der Markt, an den man sich anpassen musste. Auf den Strecken, auf denen Lufthansa und SWISS mit Air Berlin im Wettbewerb standen, haben die Vollgas gegeben, und dabei einfach nur Geld verloren. Dies war es ihnen jedoch Wert, um Air Berlin von diesen Strecken wegzubringen. Von daher denke ich,

hätte man schon gewusst, welche Preise man verlangen müsste, der Markt gab dies aber einfach nicht her.

M.K.: Also hat der Preiskampf die Preise zu sehr nach unten gedrückt?

T.F.: Ja, aber wenn sie das nicht gemacht hätten, hätten sie keine Plätze verkauft (...).

M.K.: Und die Kosten waren durch den Betrieb der Hubs zu hoch, wenn man sie mit Ryanair vergleicht?

T.F.: Ja, genau, die Hubs, und auch alles Drum und Dran: Unterschiedliche Flugzeugmuster, und für jedes Flugzeugmuster brauchst du wieder Piloten mit unterschiedlichen Qualifikationen, in der Technik musst du dich ausrichten... Das ist einfach ein Aufwand, für den kein Kunde bereit ist zu bezahlen.

M.K.: (*Erklärung Punktesystem*). Ich wäre froh, wenn du mir sagen könntest, ob ich hier alle Punkte inbegriffen habe, die ein Geschäftsmodell ausmachen, oder ob ich auch Punkte berücksichtigt habe, die eigentlich irrelevant sind.

T.F.: (...) Ich glaube, du bist da sehr gut unterwegs. Ich sehe keinen Punkt, wo ich sagen müsste, da hast du etwas vergessen, oder das ist jetzt irrelevant, von daher ist das recht spannend. (...). Ich finde auch, dass diese Punkte sich nicht zu stark auf die operativen Punkte konzentriert. Ich finde das gut. Du willst ja eigentlich die DNA einer Airline aufzeigen, und dafür sind das sicherlich die entscheidenden Punkte.

(*Gesprächsabschluss*)

Anhang 5: Schriftliche Expertenbefragung von Philipp Wegelin

Für weitere Expertenmeinungen wurden Anfragen für schriftliche Expertenbefragungen an diverse Hochschulen versandt, die einen Studiengang in Aviation Management oder Vergleichbarem anbieten. Philipp Wegelin, Dozent für Airline- und Airportmanagement an der HSLU (HSLU, 2017a), hat die Fragen schriftlich mit den nachfolgend blau gekennzeichneten Anmerkungen beantwortet.

Expertenbefragung

Für meine Bachelorarbeit an der ZHAW School of Management and Law führe ich momentan Experteninterviews durch. Meine Arbeit beschäftigt sich mit folgender Forschungsfrage: Können die über Jahre andauernden Verluste von Air Berlin durch die Konvexitätsannahme und die *stuck in the middle*-Theorie von Michael E. Porter erklärt werden?

Es würde mir sehr weiterhelfen, wenn Sie mir dafür die folgenden Fragen beantworten könnten.

1.) Wie schätzen Sie die strategische Ausrichtung von Air Berlin grundsätzlich ein?

Air Berlin lässt sich nicht leicht einordnen in die üblichen Geschäftsmodelle. Begonnen hat Air Berlin als Leisure Carrier. Dann wollte man sich in Richtung Konkurrenz der LH entwickeln und schliesslich auch sehr günstige Tickets anbieten (LCC). Nach dem Einstieg von Etihad sollte Air Berlin dessen Zubringer in Europa werden.

Air Berlin hat sich dabei wohl ziemlich verzettelt und eine klare strategische Ausrichtung vermissen lassen.

2.) Wie beurteilen Sie die Anwendbarkeit von Porters Theorie der generischen Wettbewerbsstrategien auf die Airline-Branche?

Die Theorie lässt sich grundsätzlich (z.B. als Startpunkt der Analyse) gut verwenden. Wurde von Porter auch so gemacht am Beispiel der Southwest Airline.

Allerdings gilt es zu bedenken, dass die von Porter entwickelten, relativ klar abgegrenzten Strategien im heutigen dynamischen Wettbewerbsumfeld relativiert werden

müssen. Das zeigt sich z.B. in der Tendenz zu sogenannt hybriden Carriern als Resultat der Konvergenz der Geschäftsmodelle (insbesondere Kurz- und Mittelstrecke).

- 3.) Wie lassen sich die generischen Strategien von Porter auf die Airline-Branche übersetzen?

Ein wichtiger Ansatz ist die Konsistenz des Geschäftsmodells, d.h. keine Trade-offs in den „Activities“. Die generischen Strategien eignen sich grundsätzlich gut, um die verschiedenen ‚reinen‘ Geschäftsmodelle zu beschreiben (LCC, FSC, Leisure, Regional).

- 4.) Wie beurteilen Sie die Erfolgchancen einer hybriden Wettbewerbsstrategie oder eines hybriden Geschäftsmodells in der Airline-Branche?

Es widerspricht grundsätzlich Porters Theorie. In der Theorie ist es schwieriger, ein hybrides Geschäftsmodell erfolgreich zu verfolgen, weil teilweise Tradeoffs auftreten (Service vs. tiefe Kosten). Allerdings wurde bzw. wird Porter verschiedentlich kritisiert, weil heute insbesondere die Umfeldbedingungen (z.B. Wettbewerbssituation, Dynamik etc.) anders sind.

Die Frage ist wohl, wie konsequent eine hybride Strategie umgesetzt wird. Die Konvergenz von Geschäftsmodellen ist heute eine Tatsache. Bei Air Berlin hat das offensichtlich nicht geklappt. Das Geschäftsmodell war nie wirklich fassbar und klar.

- 5.) Wie schätzen Sie die Kompatibilität der verschiedenen Geschäftsmodelle (Full-Service-Carrier und Low-Cost-Carrier) in einem Unternehmensrahmen ein? Welches könnten dabei die grössten Probleme sein?

Es zeigt auf Kurzstrecke oder Mittelstrecke eine Konvergenz der Geschäftsmodelle. Mit der Swiss fliegt man heute auch sehr günstig. Gerade kürzlich hat die Swiss z.B. angekündigt, die kostenlose Verpflegung zu überprüfen und ggf. abzuschaffen. Es scheint also nicht unmöglich zu sein. Auch Eurowings hat schon Gewinn eingeflogen.

Verschiedene Hindernisse existieren jedoch:

- Grundsätzlich andere ‚Denkweise‘/Philosophie. Diesen Spagat muss die Dachgesellschaft machen können.

- Spillovereffekte z.B. in Bezug auf das Image (wenn z.B. Erwartungen nicht erfüllt werden).
- Interne Konfliktpotenziale (z.B. in Bezug auf unterschiedliche Arbeitsbedingungen)
- Konzernkosten, die auf die einzelnen Töchter umgelegt werden.
- Schwierigkeit, mit Tradeoffs umzugehen.

6.) Welche Kosten- respektive Umsatznachteile erwarten Sie für eine Airline mit unklarer Strategie und welche finanziellen Kennzahlen könnten dies ausdrücken?

Grundsätzlich: Hohe Kosten pro Passagier (z.B. längere Bodenzeiten, Catering, Maintenance) bei beschränktem durchschnittlichem Yield (da kein Full Service und hoher Wettbewerbsdruck oder kein optimiertes Netz).

7.) Welche europäische Airline ist aus Ihrer Sicht strategisch am besten ausgerichtet und warum?

Ohne Anspruch auf Vollständigkeit: Ryanair und easyJet setzen sehr konsequent ihr Geschäftsmodell um.

Erfolgreich ist auch die Swiss, die im Kurz- und Mittelstreckenbereich zunehmend ebenfalls Low Cost Elemente einbaut und die Geschäftsmodelle konvergiert.

8.) Würden Sie der Aussage zustimmen, dass dem Geschäftsmodell des FSC eine Differenzierungsstrategie zugrunde liegt, und dem LCC eine Kostenführerschaftsstrategie?

Grundsätzlich wohl ja, wobei das heute teilweise nicht mehr gilt: Konvergenz der Geschäftsmodelle; generell hohe Standardisierung und hoher Wettbewerbsdruck; Bedeutung der Allianzen, Codesharing, Joint Venture; etc. Die FSC kommen längst nicht mehr darum herum, ausgeprägtes Kostenmanagement zu betreiben.

Besten Dank im Voraus für Ihre wertvolle Hilfe!

Anhang 6: E-Mail von Prof. Dr. Widar von Arx

Die E-Mail von Prof. Dr. Widar von Arx, Professor für Airline und Airport Management an der HSLU (HSLU, 2017b), war die Antwort auf eine Anfrage für ein schriftliches Experteninterview.

Datum und Uhrzeit: 18.05.2017, 12:59

Hallo Frau Kummer

Anbei einige Antworten zu Ihren Fragen, die freundlicherweise von meinem Kollegen Philipp Wegelin verfasst wurden. Ich teile seine Ansichten.

Vielleicht noch zwei Ergänzung:

- Als konträrer Ansatz zu Porter gibt es die „Capabilities“ Theorie u.a. von Jay Barney. Sprich nicht nur die Strategie ist wichtig, sondern die Qualität und Konsequenz der Umsetzung, der kontinuierlichen Adaption etc. Vielleicht fehlen Air Berlin also einfach kritische Capabilities.
- Air Berlin ist ein Second Mover, als der Markt in Europa schon ziemlich aufgeteilt war. Die Empirie zeigt, dass viele Verbindungen nur eine Low Cost Airline vertragen. Das ist typischerweise derjenige, der zuerst gekommen ist. Das ist vielleicht auch noch eine Analyse Wert.

Beste Grüsse

Widar von Arx

Anhang 7: E-Mail von Prof. Dr. Joachim Klein

Die E-Mail von Prof. Dr. Joachim Klein, Professor für Aviation Business an der HTW Saar und Dozent für Airline Management, war die Antwort auf eine Anfrage für ein schriftliches Experteninterview.

Datum und Uhrzeit: 11.05.2017, 16:04

Sehr geehrte Frau Kummer,

Sie haben sich ein wirklich spannendes Thema ausgesucht. Die Entwicklung der Airberlin (AB) ist seit den Jahren 2005/2006 und der Thematisierung des Hybrid-Modells nicht wirklich plausibel zu erklären. Ich denke, dass diese Entwicklung auch nicht mit den Strategien bzw. Theorien nach Porter erklärt werden kann. Vielmehr hat das Management der AB in den Jahren des Wachstums vermeintliche Markt-Opportunitäten genutzt, die Unternehmen DBA und LTU gekauft und danach „verzweifelt“ versucht, die jeweiligen Geschäftsmodelle der drei Unternehmen (AB-Core, DBA, LTU) unter einem Dach zu einem wettbewerbsfähigen Hybrid-Modell zusammenzufassen. Diese „Strategie“ ist nicht wirklich erfolgreich gewesen. Leider bin ich auch kein Experte in Bezug auf Porter und die AB und kann Ihnen daher auch kein Experteninterview geben. Sorry!

Viele Grüße und viel Erfolg bei der Arbeit

Prof. Dr. Joachim Klein