
BACHELORARBEIT

Herr
Amrit Pal Singh Chohan

**Chancen für einen
wirtschaftlichen Aufschwung
der Deutschen Lufthansa
in China**

**Analyse und Prognose für ein
Unternehmen im Luftverkehr**

2013

Fakultät: Medien

BACHELORARBEIT

Chancen für einen wirtschaftlichen Aufschwung der Deutschen Lufthansa in China

Analyse und Prognose für ein Unternehmen im Luftverkehr

Autor:
Herr Amrit Pal Singh Chohan

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM09w2-B

Erstprüfer:
Prof. Herbert E. Graus

Zweitprüfer:
Dipl. Heinz-Ludwig Nöllenburg

Einreichung: 30.01.2013
Mainz

Faculty of Media

BACHELOR THESIS

Chances of economic success of Lufthansa German Airlines in China

Analysis and prediction for a company in air transportation

author:

Mr. Amrit Pal Singh Chohan

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM09w2-B

first examiner:

Prof. Herbert E. Graus

second examiner:

Dipl. Heinz Ludwig Nöllenburg

submission:30.01.2013

Mainz

Bibliografische Angaben

Chohan, Amrit Pal Singh:

Chancen für einen wirtschaftlichen Aufschwung der Deutschen Lufthansa in China – Analyse und Prognose für ein Unternehmen im Luftverkehr

Chances of economic success of Lufthansa German Airlines in China – analysis and prediction for a company in air transportation

40 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2013

Abstract

Die vorliegende Bachelorarbeit beschäftigt sich mit der Präsenz der Deutschen Lufthansa auf dem chinesischen Markt. Neben der Entwicklung der chinesischen Wirtschaft und speziell der Luftfahrt in der Volksrepublik befasst sich die Arbeit damit, die Herausforderungen für die Fluggesellschaften herauszuarbeiten, welche sich durch den technologischen Fortschritt und die zunehmende Globalisierung ergeben. Ziel dieser Arbeit ist es, die Chancen für einen wirtschaftlichen Aufschwung der Deutschen Lufthansa auf dem chinesischen Markt zu untersuchen. Hierzu werden die Präsenz der Fluggesellschaft mit der Konkurrenz auf dem chinesischen Markt verglichen, analysiert und Zukunftsprognosen aufgestellt.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	IX
1 Einleitung	1
1.1 Themenabriss	1
1.2 Zielsetzung.....	1
1.3 Vorgehensweise	2
2 Luftfahrtbranche	3
2.1 Rahmenbedingungen für die Luftfahrt	3
2.1.1 Geschichte der Luftfahrt.....	3
2.1.2 Bedeutung des Luftverkehrs	7
2.1.3 Geschichte der Lufthansa	8
2.1.4 Das Unternehmensprofil der Deutschen Lufthansa	9
2.2 Entwicklung der Luftfahrtindustrie	9
2.2.1 Globalisierung.....	9
2.2.2 Branchenentwicklung.....	10
3 Deutsche Fluggesellschaft in China	12
3.1 Fluggesellschaften in China	12
3.1.1 Entwicklung der chinesischen Wirtschaft.....	12
3.1.2 Luftverkehrsmarkt der Volksrepublik China	14
3.1.3 Deregulierung, Privatisierung und Konzentration der Luftfahrt in China.....	17
3.1.4 Aktuelle Entwicklung der Luftfahrt in China	18
3.2 China als Markt für deutsche Fluggesellschaften	20
3.2.1 Deutsche Lufthansa in China	20
3.2.2 Deutsche Lufthansa Cargo in China.....	23
3.2.3 Lufthansa Technik in China.....	25
4 Konkurrenzfähigkeit der Lufthansa	29
4.1 Konkurrenzanalyse	29
4.1.1 Chinesische Airlines.....	29
4.1.2 Air Berlin in China	30
4.1.3 Emirates Airlines in China	31

4.1.4	British Airways in China	33
4.1.5	Air France-KLM in China	34
4.2	Zukünftige Entwicklung der Lufthansa in China	36
4.2.1	Zukunftsprognose Deutsche Lufthansa Passage	36
4.2.2	Zukunftsprognose Deutsche Lufthansa Cargo	37
5	Fazit.....	39
	Literaturverzeichnis	XI
	Eigenständigkeitserklärung	XV

Abkürzungsverzeichnis

AAC	Ameco Aviation College
AATC	Aeronautical Apprentice Training Center
Ameco	Aircraft Maintenance and Engineering Corporation
ASK	Available Seat Kilometres
BDF	Bundesverband der Deutschen Fluggesellschaften
BDL	Bundesverband der Deutschen Luftverkehrswirtschaft
CAAC	Civil Aviation Administration of China
CASA	Construcciones Aeronáuticas
DASA	Daimler-Benz Aerospace Aérospatiale
DEG	Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft
IATA	International Air Transport Association
LH	Lufthansa
MRO	Maintenance, Repair and Overhaul
MTU	Motoren und Turbinen-Union
PACTL	Shanghai Pudong International Airport Cargo Terminal
RPK	Revenue Passengers Kilometer
WTO	World Trade Organization
ZTE	Zhong Xing Telecommunication Equipment

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Junkers Schaubild von 1923	4
Abbildung 2: Bestellung und Auslieferung Boeing 737	5
Abbildung 3: Bestellung und Auslieferung Boeing/ Airbus	6
Abbildung 4: Passagier- und Luftfrachtaufkommen	7
Abbildung 5: Luftverkehrsverbindungen ab Deutschland	10
Abbildung 6: Wachstumsperspektiven im Luftverkehr	11
Abbildung 7: Nachfrageentwicklung im Luftverkehr	11
Abbildung 8: Flughafen Peking Terminal 3	19
Abbildung 9: Ziele Lufthansa / Verbund Airlines und Anteil an den Verkehrserlösen ..	20
Abbildung 10: Lufthansaziele in China	21
Abbildung 11: Verkehrsgebiete Lufthansa Passage	23
Abbildung 12: Verkehrserlöse Lufthansa Cargo	24
Abbildung 13: Entwicklung Verkehrsgebiete Lufthansa Cargo	25
Abbildung 14: Umsatz Lufthansa Technik	26
Abbildung 15: Air Berlin Passagiere 2005-2011 in Mio.	31
Abbildung 16: Unternehmenseinkommen nach Geographischen Bereichen in Prozent	32
Abbildung 17: Unternehmenseinkommen nach Geographischen Bereichen in Mio. Arab Emirates Dirham	33
Abbildung 18: Unternehmenseinkommen nach Geographischen Regionen in Mio. Pfund	34
Abbildung 19: Schlüsselzahlen der französisch-niederländischen Gruppe	35
Abbildung 20: Entwicklung der Verkehrsgebiete Passage	36
Abbildung 21: Umsatz Lufthansa Passage in Mio.Euro	37
Abbildung 22: Entwicklung der Verkehrsgebiete Cargo	38
Abbildung 23: Umsatz Lufthansa Cargo in Mio. Euro	38

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Verkehrszahlen und Anzahl an Fluggesellschaften in China	15
Tabelle 2: Verkehrszahlen chinesischer Fluggesellschaften	16
Tabelle 3: Übernahmen in der chinesischen Luftfahrt.....	18
Tabelle 4: Beförderte Passagiere und Marktanteil nach Gruppen	30

1 Einleitung

1.1 Themenabriss

Es ist für Unternehmen von großer Bedeutung, sich auf den globalen Märkten zu positionieren. Durch die Globalisierung der Märkte und der Wirtschaft ist es wichtig, Produkte und ihre Vermarktung im Ausland anzupassen, um auf den Weltmärkten erfolgreich zu sein. Kundenwünsche, gesetzliche Regelungen und Rahmenbedingungen sind von Land zu Land unterschiedlich und müssen daher berücksichtigt werden.

Made in Germany ist ein Ausdruck dafür, wie gut der Ruf deutscher Unternehmen im Ausland ist. Qualität und Zufriedenheit ist das Bild, mit dem sich Deutschland weltweit verkauft. China gilt als Land mit dem größten wirtschaftlichen Wachstum. Ein Land, in dem sich deutsche Firmen Chancen auf einen eigenen Aufschwung ausrechnen.

Der internationale Luftverkehr spielt eine große Rolle in der Wirtschaft. Personen- und Frachtförderung sind durch das Flugzeug schneller und flexibler geworden. Folge des Wirtschaftswachstums in China ist ein gesteigener Bedarf an Luftverkehrsmitteln. Das stellt eine Chance für Luftverkehrsunternehmen dar, ihren Absatz im Reich der Mitte zu steigern. Die Deutsche Lufthansa als größte deutsche Airline kann im Hinblick auf die chinesische Wirtschaft mit Zuwächsen rechnen. Wie präsent Fluggesellschaften in China sind, lässt sich anhand unterschiedlicher Produktarten und Marketingstrategien aufweisen.

1.2 Zielsetzung

Zielsetzung der vorliegenden Arbeit ist es, die Positionierung der Deutschen Lufthansa in China zu analysieren. Der chinesische Markt war und ist für Fluggesellschaften ein lohnender Markt und die Prognosen stehen gut, dass er weiterhin stark wächst. Neue Industriestädte, die Menschen außerhalb Chinas meist nicht kennen, entstehen und benötigen Flughäfen und Fluggesellschaften, die diese bedienen. Fluggesellschaften haben ein großes Interesse daran, auf diesem Markt erfolgreich zu sein. Sie nehmen große Anstrengungen auf sich, durch Steigerungen der Flugzielorte und Unternehmensbündnisse, Kundenwünsche und -erwartungen zu erfüllen.

1.3 Vorgehensweise

Die vorliegende Arbeit wird zu diesem Zwecke zunächst die Entwicklung der Luftfahrt und ihre Bedeutung für Wirtschaft, technologischen Fortschritt und die Globalisierung der Welt sowie die Gründungsgeschichte der Deutschen Lufthansa vorstellen.

Im darauffolgenden Kapitel werden die Entwicklung der chinesischen Wirtschaft und der dortigen Luftfahrt behandelt. Zusätzlich wird die Präsenz der Deutschen Lufthansa mit ihren Geschäftsfeldern anhand von Daten und Fakten in China und dem Raum Asien dargestellt.

Das dritte Kapitel beschäftigt sich mit der Analyse der direkten Konkurrenz der Deutschen Lufthansa in China. Die Analyse baut darauf auf, wie stark die Konkurrenz im Raum China positioniert ist.

Im vierten Kapitel werden wirtschaftliche Prognosen der Lufthansa im Allgemeinen sowie am Standort Asien und China im Besonderen aufgestellt.

2 Luftfahrtbranche

2.1 Rahmenbedingungen für die Luftfahrt

2.1.1 Geschichte der Luftfahrt

Am 17. Dezember 1903 beginnt mit den Brüdern Orville und Wilbur Wright im US-Bundesstaat North Carolina die Geschichte der motorisierten Luftfahrt. Es waren entscheidende Startschüsse in der Motorentechnik, die den Traum vom Fliegen erleichterten [vgl. Mosafilm 2012].

Dessau galt um 1920 als die Fliegerstadt und das Weltzentrum des Luftverkehrs [vgl. Junkers 2012b]. Hugo Junkers gründete 1895 die Firma Junkers & Co., in der Gasbadeöfen und Heizgeräte produziert wurden. Durch seinen Kollegen Hans Reissner, der Flugversuche unternahm, wurde Junkers Interesse an Aerodynamik und Motorentechnik von Flugapparaten geweckt. Nach langer Recherche und Ideenfindung für Aerodynamik und Motorenteile, sowie erbrachten Ergebnissen über die Verwendbarkeit von Eisenblechen im Flugzeugbau mit der Technischen Hochschule Aachen entstand 1915 das erste Gesamtmetallflugzeug der Welt. Am 7. August 1915 wird das Tragflügel-Patent beim kaiserlich preußischen Patentamt in Berlin angemeldet [vgl. Junkers 2012a].

Am 25. Juni 1919 stand die Junkers F13, das erste Verkehrsflugzeug der Welt, zum Probeflug bereit. Sie konnte bis zu fünf Passagiere befördern. Als Ganzmetallflugzeug, das wahlweise mit Rädern, Schwimmern oder Schneekufen ausgestattet werden konnte, war die F13 in allen Gegenden der Welt einsetzbar. Die mit Bequemlichkeit ausgestattete Kabine war damaliger Spitzenkomfort. Früh widmete sich Junkers der Planung von Großraumflugzeugen. Er erkannte schnell, dass nur mit der Beförderung von großen Nutzlasten über weite Entfernung die Wirtschaftlichkeit des Luftverkehrs zu erreichen war. 1923 konnte in Dessau der Bau des ersten dreimotorigen Verkehrsflugzeuges beginnen. Die G23 und G24 sollten auf stark frequentierten Strecken die F13 ersetzen. Die Maschinen wurden immer größer und leistungsstärker. Aus der Vergrößerung entstand die bekannte dreimotorige Junkers 52. Sie wurde zum erfolgreichsten Verkehrsflugzeug der Dreißigerjahre. Das letzte Flugzeug zu Lebzeiten Junkers war das Schnellflugzeug Ju 60, welches jedoch keine sonderliche Bedeutung erlangte [vgl. Junkers 2012b].

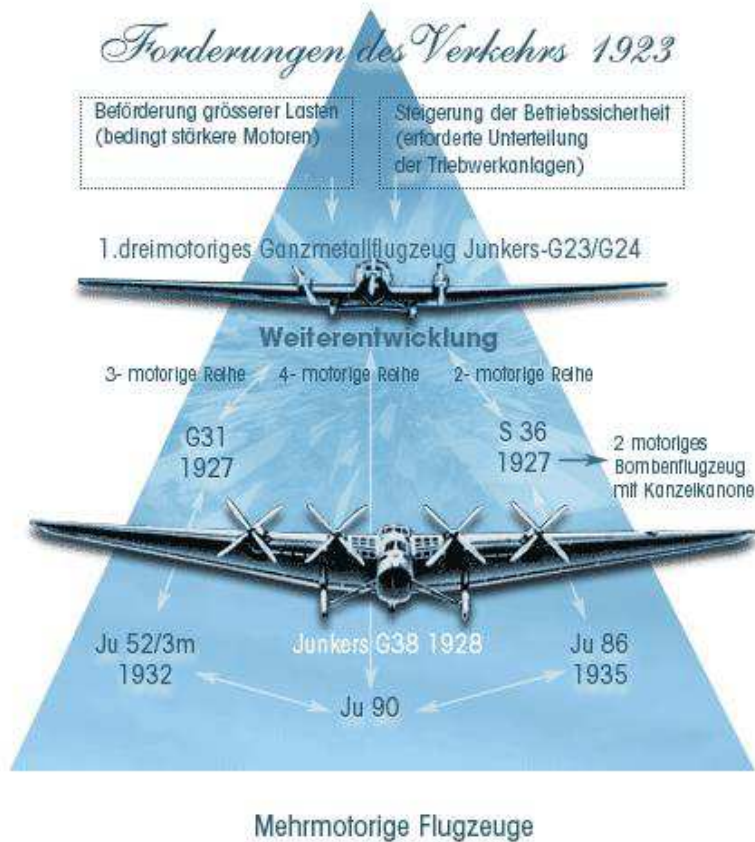


Abbildung 1: Junkers Schaubild von 1923 (Quelle: Junkers 2012b)

Die Luftfahrtgeschichte geht mit zwei anderen Unternehmen weiter, die bis heute noch miteinander konkurrieren. Boeing und Airbus sind die beiden führenden Flugzeugbauer [vgl. Süddeutsche 2012].

Boeing ist von beiden Firmen die ältere. Wilhelm Böing gründete 1916 in Seattle im US-Bundesstaat Washington das Unternehmen. 1934 verkauft das Unternehmen zwei Boeing 247 Flugzeuge nach Hamburg an das Vorgängerunternehmen der Lufthansa. Es ist der erste Verkauf von Passagierflugzeugen nach Europa. 1949 wird das Unternehmen mit den Flugzeugen C-47 und C-54 bekannt. Sie wurden auch „Rosinenbomber“ genannt und halfen, die West-Berliner Bevölkerung mit tausenden Tonnen von Fracht zu versorgen. Die 707-420 ist der erste Passagierjet von Boeing. Lufthansa war 1960 der Erstkunde. 1965 wird auf Nachfrage der Lufthansa das Projekt Boeing 737 angekündigt. 22 Maschinen bestellte die Fluggesellschaft [vgl. Boeing 2012b]. Es war die Lufthansa, die Boeing zu ihrem Erfolg verhalf. Die Boeing 737 ist

bis heute das meistverkaufte Flugzeug. 5000 Kurzstreckenjets wurden insgesamt verkauft. Das Flugzeug hat sich in den Jahren immer weiter entwickelt. Die erste Boeing 737 konnte maximal 3.340 Kilometer weit fliegen, hatte eine Spannweite von 28,34 Metern, war 28,57 Meter lang und bot 107 Passagieren Platz. Die aktuelle 737-900 Version ist 42,10 Meter lang, hat eine Spannweite von 34,30 Metern und kann 189 Passagiere 5.000 km weit befördern. Vor 40 Jahren lag der Preis einer 737 bei 3,2 Mio. US-Dollar. Die aktuelle Maschine kostet rund 70 Mio. US-Dollar. Alle zehn Sekunden startet an irgendeinem Ort auf der Welt eine 737. Egal an welchem Zeitpunkt, ob Tag oder Nacht, es befinden sich über 700 737-Flugzeuge weltweit in der Luft. Ein Ende des Erfolgs ist nicht in Sicht, da bis heute mehr als 6.000 Flugzeuge, wie in Abbildung 2 zu sehen ist, bestellt wurden [vgl. Stern 2006].

737 Model Summary	Through November 2012			
Model Series	Orders	Deliveries	Unfilled	
737-100	30	30	-	
737-200	991	991	-	
737-200C	104	104	-	
737-300	1113	1113	-	
737-400	486	486	-	
737-500	389	389	-	
737-600	69	69	-	
737-700	1336	1086	250	
737-700BBJ	115	110	5	
737-700C	15	15	-	
737-700W	14	14	-	
737-800	4106	2721	1385	
737-800A	40	19	21	
737-800BBJ	21	18	3	
737-900	52	52	-	
737-900BBJ	7	6	1	
737-900ER	530	144	386	
737-MAX	969	-	969	
737-T43A	19	19	-	
737 Total	10406	7386	3020	

Abbildung 2: Bestellung und Auslieferung Boeing 737 (Quelle: Boeing 2012a)

Die Airbus Firmengeschichte begann später. Die Gründer von Airbus wollten einen europäischen Konkurrenten für Boeing schaffen. Airbus Industries ist der Unternehmensverbund und zivile Luftfahrtpate des europäischen Luft- und Raumfahrtkonzerns EADS. 1970 wird die Firma als deutsch-französisches Gemeinschaftsprojekt DASA aus den Unternehmen Daimler-Benz Aerospace und Aérospatiale gegründet. Mit der A300-Mittelstreckenmaschine wird der erste internationale Erfolg des Gemeinschaftsunternehmens verbucht. 1974 stößt das spanische Unternehmen Construcciones Aeronáuticas (CASA) dazu, gefolgt von dem Rüstungskonzern British Aerospace. Jede der vier national geführten Firmen ist für eine bestimmte Produktionslinie zuständig. Toulouse ist die Stadt, in der alle Bauteile endmontiert und vertrieben werden. Mit dem A320 entwickelt Airbus eine neue Technologie. Ein Flugzeug, das per Joystick geflogen wird. Mit dem A330 und dem A340 wird die Flugzeugfamilie ergänzt und sorgt für einen Verkaufsschlager. 1995 scheiterte die Idee eines gemeinsam entwickelten Großraumflugzeugs von Boeing und Airbus. Das Unternehmen hat heute etwa 1.500 Zulieferer in 30 Ländern. 2004 gelang es nach 35 Jahren, mehr Aufträge zu verbuchen, als der Erzrivale Boeing. 2005 hatte das neu entwickelte Großraumflugzeug A380 seinen Jungfernflug. Weltweit beschäftigt der Konzern rund 55.000 Mitarbeiter [vgl. Süddeutsche 2010]. Abbildung 3 zeigt die Auslieferung und Bestellung von Flugzeugen der Firma Boeing und Airbus im Vergleich.

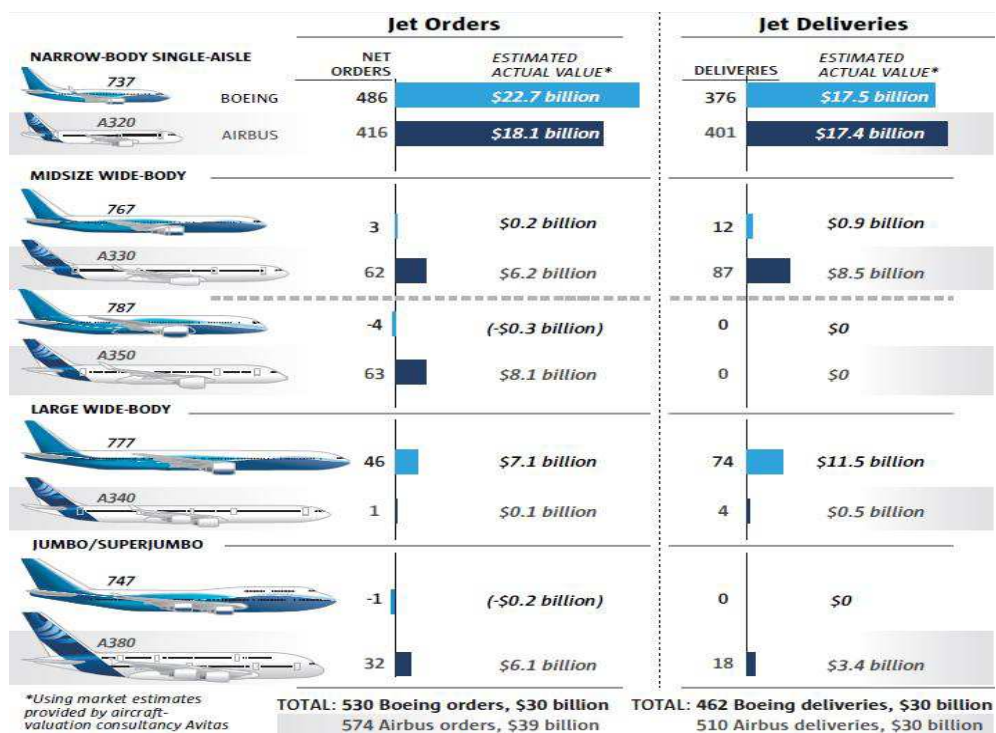


Abbildung 3: Bestellung und Auslieferung Boeing / Airbus (Quelle: Seattle Times 2011)

2.1.2 Bedeutung des Luftverkehrs

Seit vielen Jahren ist der Luftverkehr der am schnellsten wachsende Verkehrsbereich weltweit. In Europa hat sich die Leistung des Luftverkehrs von 1960 bis 2000 durchschnittlich alle acht Jahre verdoppelt. 1950 lag das Fluggastaufkommen an deutschen Verkehrsflughäfen bei 700.000 Fluggästen. 2001 lag das Aufkommen bei 141 Mio. Passagieren [vgl. Sterzenbach / Conrady 2003, 22].

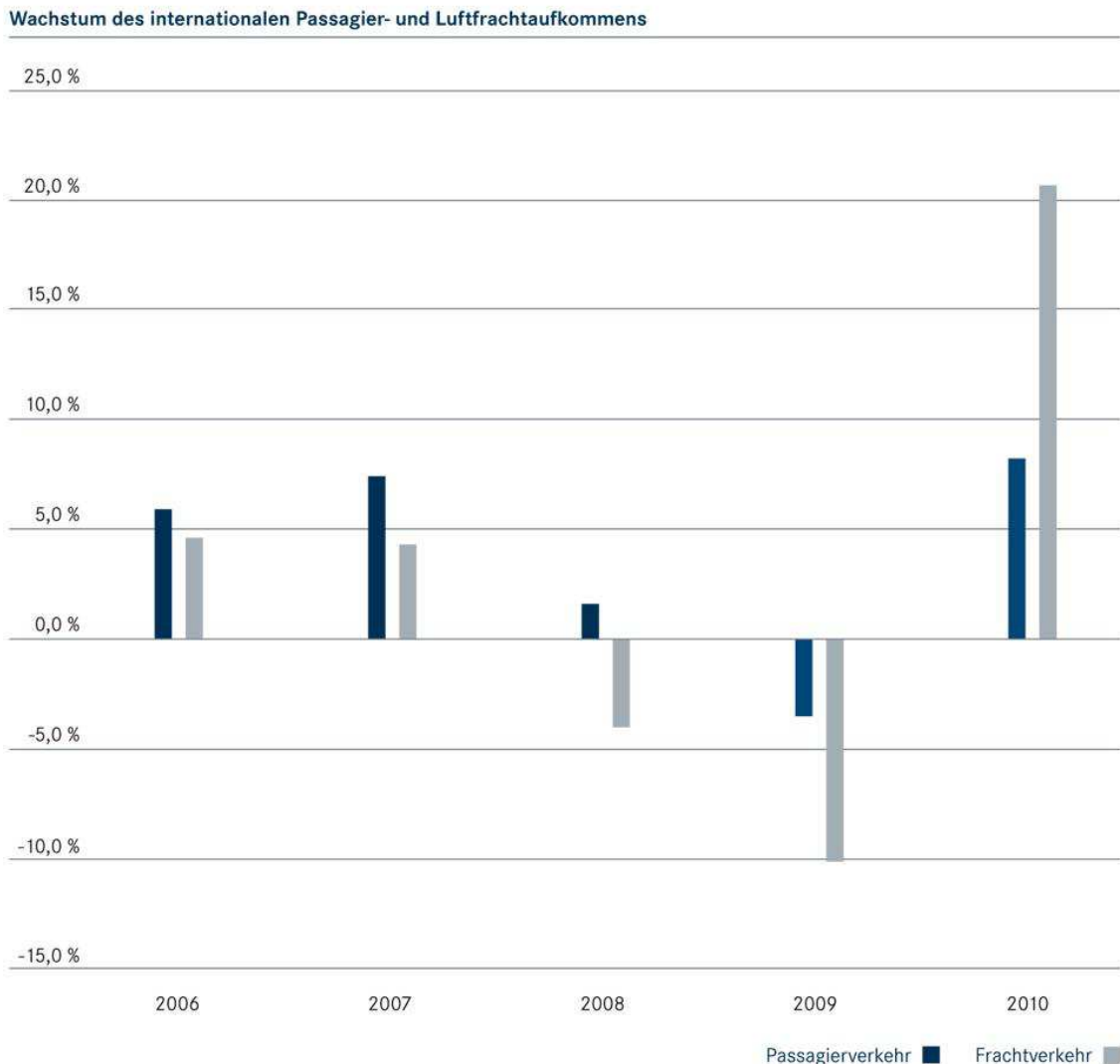


Abbildung 4: Passagier- und Luftfrachtaufkommen (Quelle: MTU 2010)

Die Abbildung 4 zeigt bis auf die Krisenjahre 2008 und 2009 ein stetiges Wachstum in der Luftfahrtbranche, insbesondere im Frachtverkehr. Das Bruttoinlandsprodukt beeinflusst das Wachstum des Luftverkehrs. Mit 8,2 % Wachstum im Passagiersegment und 20,6 % Wachstum bei der Fracht liegen die Verkehrszahlen über dem Niveau vor der Finanz- und Wirtschaftskrise. Laut der International Air

Transport Association (IATA) erzielte die Branche Mehreinnahmen von 17 %. 2010 wurden Umsätze von insgesamt 565 Mrd. US-Dollar erzielt. Der geschätzte Gewinn für das Jahr 2010 liegt bei 15 Mrd. US-Dollar [vgl. MTU 2010].

Der Luftverkehr bietet Mobilität für Menschen und Waren. Er fördert nachhaltig die Entwicklung und den Ausbau einer international vernetzten Gesellschaft und Wirtschaft. 182,1 Mio. Fluggäste nutzten 2009 deutsche Flughäfen für private oder geschäftliche Reisen. Der Luftverkehr in Deutschland bietet 850.000 Menschen einen Arbeitsplatz. Hinzu kommen weitere Jobs durch Flugsicherung, Hotels, Gaststätten-gewerbe sowie Bus und Bahn, die als Zubringer zu Flughäfen fungieren. Ein Flugzeug befördert im Durchschnitt jährlich 160.000 Passagiere, beschäftigt direkt 160 Mitarbeiter und erwirtschaftet jährlich einen Umsatz von 36 Mio. Euro [vgl. BDF 2010].

2.1.3 Geschichte der Lufthansa

Die Geschichte der Lufthansa beginnt mit ihrer Gründung am 06. Januar 1926. Gebildet hat sich die Firma aus den Unternehmen Deutsche Aero Lloyd und Junkers Luftverkehr. Mit dem ersten Flaggschiff, der Junkers F13, begann die Erfolgsreise des Unternehmens. Durch das globale Streckennetz, was sich durch Innovationen in der Luftfahrttechnik ausdehnte, vergrößerte sich der Erfolg der Lufthansa. Mit dem Dritten Reich versank auch die Deutsche Lufthansa in den Trümmern des Zweiten Weltkrieges. Das Unternehmen wurde nach dem Krieg als staatliche Aktiengesellschaft 1954 wieder aufgebaut. In den Anfangszeiten war es dem Konzern aufgrund von Rechten der Alliierten untersagt, Luftkorridore nach West-Berlin anzusteuern. Somit entstanden neue Zentren wie Hamburg, Köln und Frankfurt. 1960 begann mit der Boeing 707 das Düsenjetzeitalter bei der Lufthansa. Durch die neue Technologie erreichte man weit entfernte Strecken in kurzer Zeit. Das stellte eine Revolution im Luftverkehr dar. Der Transport und das Angebot wurden immer größer. Das Fliegen war nun für viele Menschen erschwinglich. Somit wurden in den Siebzigerjahren immer größere Flugzeuge wie der „Jumbo“ entwickelt. Das Flugzeug wuchs zum Massenverkehrsmittel und ebenso wuchs auch die Lufthansa. Seit 1997 ist der Konzern vollständig privatisiert. Die Deutsche Lufthansa AG ist heute, durch den Kauf mehrerer Airlines, die größte Fluggesellschaft Europas [vgl. LH Geschichte 2012].

2.1.4 Das Unternehmensprofil der Deutschen Lufthansa

Die Deutsche Lufthansa AG ist eine weltumspannende Fluggesellschaft mit mehr als 117.000 Mitarbeitern aus 150 Nationen [vgl. LH 2012a]. Das Unternehmen ist in fünf Geschäftsfeldern tätig. Sie besteht aus den Bereichen Passage Airline Gruppe, Technik, Logistik, IT Services und Catering. 400 Tochterunternehmen sowie einige Beteiligungsgesellschaften unterliegen der Lufthansa. Die Gesellschaft wird durch vier Vorstände geführt. Die Leitung im Europa führenden Aviation Konzerns übernimmt der Vorstand in eigener Verantwortung, um ihn strategisch auszurichten und den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Die Beratung und Überwachung des Vorstandes übernimmt der Aufsichtsrat. Das Unternehmen erzielte Ende 2011 einen Jahresumsatz von rund 28,7 Mrd. EUR [vgl. LH 2012b]. Die Flotte besteht aus 696 Flugzeugen, 220 Destinationen werden angefliegen [vgl. LH 2012].

2.2 Entwicklung der Luftfahrtindustrie

2.2.1 Globalisierung

Luftverkehr ist Treiber der Globalisierung. Durch einen effizienten Luftverkehr werden Wirtschaftszentren verbunden und für ein Wachstum des Wohlstandes gesorgt [vgl. LH Globalisierung 2009].

Der Luftverkehr ist unerlässlich, wenn regionale Firmen in einer globalisierten Wirtschaftswelt erfolgreich sein wollen. Durch die Luftfahrt wird es Unternehmen ermöglicht, Teil einer weltweiten Produktions- und Lieferkette zu sein. Die Abhängigkeit der Wirtschaft vom Luftverkehr verdeutlichte die Einstellung des Flugverkehrs infolge des Ausbruchs des isländischen Vulkans Eyjafjallajökull 2010. Denn viele Produktionsbänder in weiten Teilen der Welt ruhten daraufhin [vgl. BDL 2012a].



Abbildung 5: Luftverkehrsverbindungen ab Deutschland (Quelle: BDL 2012b)

Für den Außenhandel stellt das Flugzeug ein unverzichtbares Transportmittel dar. Rund 30 % des Gesamtwertes der deutschen Exporte nach Übersee werden mithilfe von Flugzeugen transportiert. 175 Mio. Menschen und 4,4 Tonnen Luftfracht werden jährlich von, nach und in Deutschland befördert. Abbildung 5 zeigt die aus Deutschland von allen Fluggesellschaften direkt angeflogenen Zielorte. In den vergangenen 40 Jahren führte die Wettbewerbsintensität des Luftverkehrs zur Absenkung der Transportpreise um real 1% pro Jahr. Private und gewerbliche Nutzer profitieren vom Absinken des Preises. Die Gesamtausgaben für Transportleistungen betragen 2009 im Passagierbereich 57,5 Mrd. EUR und bei der Fracht 9,0 Mrd. EUR [vgl. BDL 2012b].

2.2.2 Branchenentwicklung

Lufthansa ist ein internationales Unternehmen. Deshalb ist die Entwicklung ihres globalen Streckennetzes von großer Bedeutung. Der demografische Wandel und die Verschiebung der Weltmärkte sind bedeutende Wirtschaftsfaktoren. Auch auf den Luftverkehr haben sie wichtigen Einfluss. Reisende werden nicht nur älter, anspruchsvoller und individueller, sondern kommen zusätzlich aus Regionen, die früher nicht im Fokus standen. Gerade in Ländern wie Brasilien oder China wächst mit dem Wohlstand auch die Nachfrage nach Mobilität. Darauf reagiert die Lufthansa mit dem Ausbau ihres globalen Streckennetzes. Dadurch soll die Langstrecke profitabel gestaltet werden. Das Interkontinentalgeschäft ist für Lufthansa ein intensiver Wettbewerb. Der massive Wachstum von Fluggesellschaften aus Fernost und den Golfstaaten verdeutlicht den Konkurrenzdruck [vgl. LH 2011, 5].

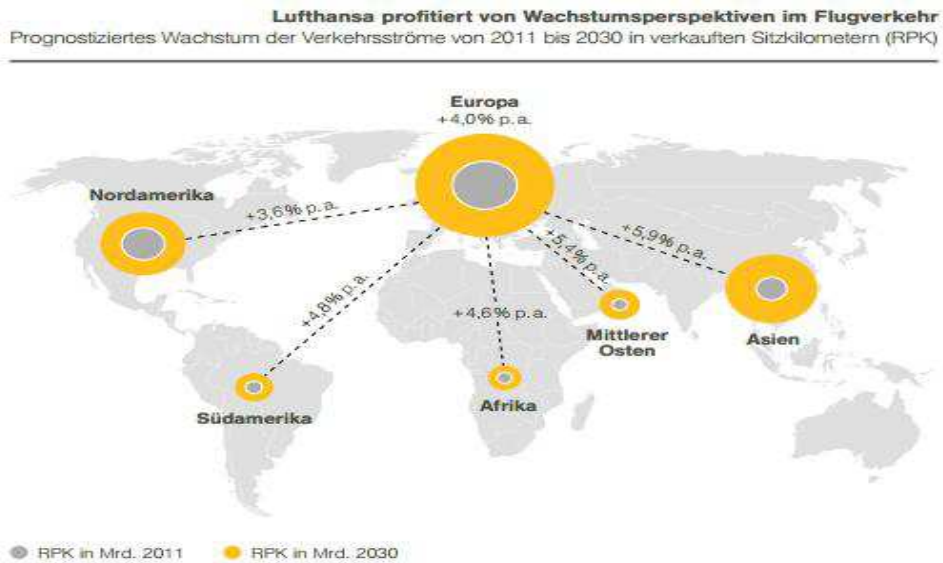


Abbildung 6: Wachstumsperspektiven im Luftverkehr (Quelle: LH 2011, 4)

Schaut man sich Abbildung 6 an, erkennt man, dass sich der Passagierverkehr positiv entwickelt. Die weltweit verkauften Passagierkilometer nahmen insgesamt um 5,9 % zu. Das Premium-Segment entwickelt sich weiterhin robust. Nach IATA ist der Premium-Verkehr 2011 im Vergleich zur Vorjahresperiode um 5,9 % gestiegen. Auch der Luftverkehr 2011 lieferte, sowohl regional als auch gesamtwirtschaftlich betrachtet, ein differenziertes Bild. Europäische Carrier konnten ein Plus von 9,1 % des Absatzwachstums verbuchen. Fluggesellschaften aus dem asiatisch-pazifischen Raum setzten 5,4 % mehr ab als die Europäer [vgl. LH 2011, 42]. Die Nachfrageentwicklung in der Luftfahrt steigt seit 1984 stark an (vgl. Abbildung 7).

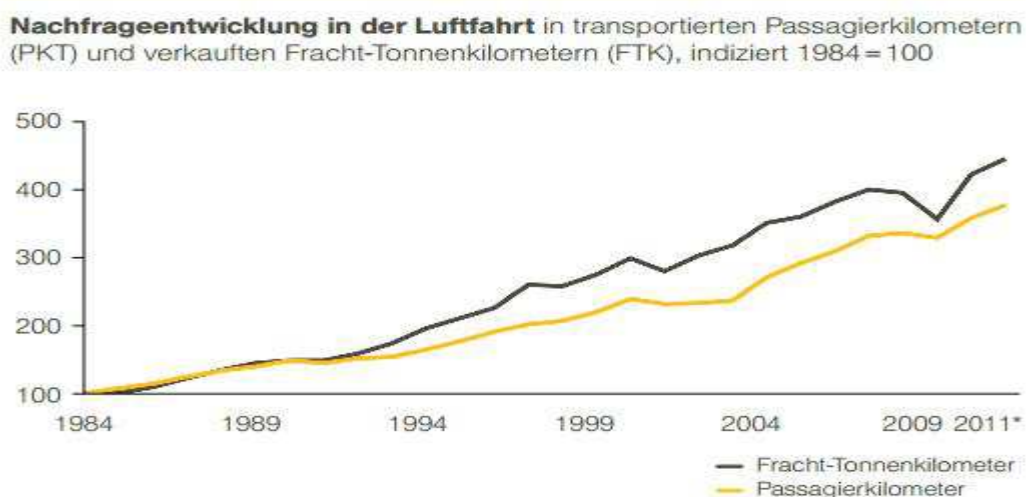


Abbildung 7: Nachfrageentwicklung im Luftverkehr (Quelle: LH 2011, 42)

3 Deutsche Fluggesellschaft in China

3.1 Fluggesellschaften in China

3.1.1 Entwicklung der chinesischen Wirtschaft

Offiziell leben in der Volksrepublik China (Zhonghua Renmin Gongheguo) 1,347 Mrd. Menschen, jährlich wächst die Bevölkerungszahl um 0,45 %. Die Hauptstadt des Landes ist Peking (Beijing) mit ca. 19,72 Mio. Einwohnern, davon sind 7,26 Mio. Wanderarbeiter. Renminbi ist die Währung in China, die international als Yuan bezeichnet wird [vgl. Auswärtiges Amt 2012].

2010 meldete das Land ein Wirtschaftswachstum von 10,3 %, was in der Zeit der Wirtschaftskrise sehr beeindruckend ist. Im gleichen Jahr überholte die Volksrepublik China Japan als zweitgrößte Volkswirtschaft und wird 2012 voraussichtlich die USA als größte Handelsnation der Welt abgelöst haben. Das durchschnittliche Pro-Kopf-Inlandsprodukt liegt mittlerweile durchschnittlich bei 5.424 US-Dollar. China bleibt damit das größte Schwellenland. Allerdings muss man vermerken, dass in dem Land große soziale und regionale Entwicklungsunterschiede bestehen [vgl. Auswärtiges Amt 2012].

650 Mio. Menschen leben in der Volksrepublik China auf dem Land, über die Hälfte der Bevölkerung ist noch von der Landwirtschaft abhängig. Wohingegen die Landwirtschaft nur 10,1 % zum Bruttoinlandsprodukt beiträgt. Der Anteil der Landwirtschaft sinkt, die Industrie trägt 47,8 % und der Dienstleistungssektor 43,1 % zum Bruttoinlandsprodukt bei. Ende 2011 lebten 691 Mio. Menschen in den Städten der Volksrepublik China. Somit übertrifft die Stadtbevölkerung mit einem Anteil von 51,27 % die Landbevölkerung [vgl. Auswärtiges Amt 2012].

Durch den Beitritt des Landes zur Welthandelsorganisation WTO verpflichteten sich China und die weiteren WTO-Mitglieder, das große Land in das Weltwirtschaftssystem einzugliedern. Damit zeigt China eine klare Öffnung gegenüber der globalen Wirtschaft. Allerdings erfüllten sich bisher nicht alle internationalen Erwartungen, da viele Wirtschaftsbereiche weiterhin unter staatlicher Kontrolle stehen. Es bestehen weiterhin Marktzugangsprobleme [vgl. Auswärtiges Amt 2012].

Die aktuelle Wirtschaftslage zeigt, dass sich Chinas wirtschaftliche Situation 2011 verschlechterte. Trotz allem zeigt sich das Land aber mit einem Wachstum des Bruttoinlandsprodukts von 9,2 % gegenüber dem Vorjahr sehr robust. Dennoch geht die weltweite Abschwächung der Nachfrage am Export Chinas nicht spurlos vorbei. Der Handels- und Leistungsüberschuss reduzierte 2011 das Bruttoinlandsprodukt um 2,7 %. Dies bedeutet, dass der Yuan nicht hoch aufgewertet wird, wie es 2010 noch gefordert wurde. Da das Wirtschaftswachstum abnimmt, sinkt die Inflationsrate und somit vermindert sich die Preissteigerung der Verbraucherpreise [vgl. Auswärtiges Amt 2012].

Chinas Volkswirtschaft und die Weltwirtschaft sind eng mit einander verflochten. Der chinesische Außenhandel war 2011 sehr dynamisch. Ein- und Ausfuhren sind 2011 zum Vorjahr um 22,5 % auf insgesamt 3,64 Bio. US-Dollar gestiegen. Das Exportvolumen betrug 2011 insgesamt 1,9 Bio. US-Dollar. Das entspricht einem Zuwachs von 20,3 %. Die wichtigsten Exportgüter Chinas sind Textilien und Bekleidung, Elektrotechnik, chemische Erzeugnisse und Maschinen. Die Rangliste der größten Abnehmer Chinas führt die EU mit 18,8 % an, gefolgt von den USA mit 17 %, Hongkong mit 14,1 % und Japan mit 7,8 %. Das Importvolumen betrug hingegen 174 Bio. US-Dollar. Durch ein Plus von 24,9 % legte der Import stärker zu als der Export. Die Rangliste der größten Importeure startet mit der EU mit 12,11 %, gefolgt von Japan mit 11,16 %, Südkorea mit 9,3 %, Taiwan mit 7,2 % und den USA mit 7 %. Nimmt man Deutschland aus der EU-Statistik heraus, kommt es selbständig auf den fünften Platz auf der Rangliste der Importeure Chinas mit einem Anteil von 5,3 %. Wichtige Importgütergruppen sind Rohstoffe, Brennstoffe / Technische Öle, Elektronik, Maschinen und chemische Erzeugnisse [vgl. Auswärtiges Amt 2012].

Die Strukturen Chinas bergen mittel- und langfristige Risiken für soziale, wirtschaftliche und somit politische Entwicklungen. Das Bankensystem der Volksrepublik China ist noch in einer Entwicklungsphase. Hauptkreditnehmer sind Staatsunternehmen, die der Staatsbank hohe Gewinne verschaffen. Für kleine und mittlere Unternehmen ist die Finanzierung von Geschäften durch Bankkredite schwierig. Hauptgläubiger der Banken sind private Sparer, die sich ihre Altersvorsorge und die medizinische Versorgung sowie die Ausbildung ihrer Kinder sichern, indem sie Geld zurücklegen. Für eine Liberalisierung des Kapitalverkehrs ist eine Reform des Finanzsektors vorauszusetzen. Offiziell gab es in China 2011 253 Mio. Wanderarbeiter. Das sind Erwerbstätige, die ihre Region für sechs oder mehr Monate verlassen, um zu arbeiten. Sie leisten Schwerstarbeit und arbeiten meist auf Niedriglohnbasis. Sogar akademisch

ausgebildete Chinesen finden keine ausreichende Beschäftigung. Gerade in ihnen sieht der Staat ein Potential für soziale Unruhen, vor allem wenn die Arbeitslosenrate wachsen sollte [vgl. Auswärtiges Amt 2012].

Bei dem Thema Innovationspolitik verfügt China im Grundsatz über alle Instrumente, ein günstiges Umfeld für Innovationen zu schaffen. Nach chinesischen Angaben hat die Industrie Chinas weltweit 8 % an konkurrenzfähiger Innovationsfähigkeit erlangt. Es ist China aber bisher nicht gelungen, eigene Entwicklungskapazitäten aufzubauen, sodass auch international nachgefragte Innovationen entstehen [vgl. Auswärtiges Amt 2012]. Zwar explodiert die Zahl der Patentanmeldungen in China, doch hinter ihnen stecken meist lediglich unausgereifte Ideen. Die meisten Patentanmeldungen weltweit kamen von den Firmen ZTE, Panasonic, Huawei, Sharp und Robert Bosch. ZTE und Huawei sind hierbei chinesische Unternehmen. Nicht nur die Patentanmeldungen steigen in der Volksrepublik rasant an, sondern auch die Klagen gegen den Diebstahl geistigen Eigentums, jährlich im zweistelligen Prozentbereich. In Zukunft wird sich die Qualität der Innovationen deren Quantität anpassen. Daraufhin werden die Probleme mit Diebstahl geistigen Eigentums voraussichtlich zurückgehen [vgl. Wirtschaftswoche 2012].

3.1.2 Luftverkehrsmarkt der Volksrepublik China

Im Laufe der 50er Jahre entwickelte sich der Luftverkehr in der kommunistisch regierten Volksrepublik China. Die Sowjetunion half China mit ökonomischen und technischen Mitteln. Die chinesische Zivilluftfahrtsverwaltung (Civil Aviation Administration of China, CAAC) war um 1980 an die Luftwaffe Chinas angegliedert. Ziel war eine halb-militärische Organisation, die in vier Hierarchiestufen gegliedert war. CAAC bestand aus sechs regionalen Büros für Zivilluftfahrt, 23 Provinzbüros für Zivilluftfahrt und 78 Stationen. Die chinesische Zivilluftfahrtverwaltung ist für den Ablauf des Flugbetriebs verantwortlich und gleichzeitig Aufsichtsorgan über den Luftverkehr in China. Die Industrie in China war der Luftfahrtbehörde unterworfen. Streckenzugang, Preis, Frequenzen, ebenso die Auswahl der Passagiere zum Lufttransport, wurde von CAAC gesteuert [vgl. Stalf 2012, 63].

Nach einer Planungsrunde 1978 entschied man sich dazu, die Zentralverwaltungs-wirtschaft zu einer Wirtschaft mit Marktmechanismen zu wandeln. Die Umstrukturierung der Zivilluftfahrt geschah unter beständigen Verlusten, trotz Subventionierungen seitens der Regierung. Von 1958 bis 1979 wurden stets Verluste

verbucht. Der Transport mit dem Flugzeug war meist dem Militär, der Verwaltung und den Verantwortlichen staatlicher Großbetriebe vorbehalten. Dadurch wurde nur ein Prozent der innerchinesischen Transportleistung über den Luftverkehr abgewickelt. Ein Markt oder eine kommerzielle Luftfahrt war daher undenkbar [vgl. Stalf 2012, 64].

In den Achtzigerjahren wurde die chinesische Zivilluftfahrt reformiert. Sie wurde vom Militär abgespalten und war fortan selbst für Gewinn und Verlust verantwortlich. Die sechs regionalen Betriebe und 23 Provinzbüros handelten von nun an operationell unabhängig und in eigener finanzieller Verantwortung. Die ersten Reformschritte zeigten eher geringe Wirkung. Mit dem zweiten Reformprozess 1987 setzte man auf den Wettbewerb zwischen voneinander unabhängigen Fluggesellschaften. Das Monopol der CAAC war gebrochen und jeweils zuständige Fluggesellschaften übernahmen ihre Rolle für die jeweiligen Landesbereiche. Die Zivilluftfahrtbehörde fungierte nun als Aufsichtsorgan. In Chengdu und Shanghai wurde das Programm zuerst durch die Fluggesellschaften China Southwest und China Eastern 1988 umgesetzt. Nach dem Erfolg der Reform wurde in Peking die nächste Fluggesellschaft gegründet. Air China bediente zunächst nur international Flüge. Es folgten noch Fluggesellschaften, wie Northwestern in Xian, China Northern in Shenyang und China Southern in Guangzhou. Jede Fluggesellschaft war für ihr Streckennetz, Mitarbeiter, Flugzeugbeschaffung und Flugzeugverkauf selbst verantwortlich [vgl. Stalf 2012, 65].

Jahr	Anzahl Fluggesellschaften	RPK in Mrd.	Beförderte Passagiere in Mio.
1950	1	0,1	0,01
1960	1	0,16	0,21
1970	1	0,18	0,22
1975	1	1,54	1,39
1978	1	2,79	2,31
1980	1	3,96	3,43
1985	1	11,67	7,47
1987	11	18,88	13,10
1990	16	23,05	16,60
1992	24	40,61	28,86
1994	34	55,16	40,39
1995	40+	68,13	51,20
1996	29	74,78	55,60
1997	26	77,35	56,30
1998	25	80,02	57,60
1999	25	85,73	60,90
2000	22	97,05	67,20
2001	17	109,13	75,20
2002	17	126,87	85,90
2003	17	126,32	87,60
2007	17	277,60	185,20
2008	17	286,60	191,90

Tabelle 1: Verkehrszahlen und Anzahl an Fluggesellschaften in China (Quelle: Eigene Darstellung nach Stalf 2012, 68)

Die CAAC verfolgte neue Strategien auf den Gebieten der Lufttransportindustrie, des Streckenein- und austritts, Verhandlungen bei Flugzeugbestellungen oder auch Verhandlungen bei bilateralen Verkehrsverträgen. Da bis 1995 kein Zertifizierungsverfahren eingeführt wurde, hinsichtlich flugfähiger Flugzeuge, Crewqualifizierung und Sicherstellung eines normalen Flugbetriebs, entstanden Luftverkehrsgesetze zur Sicherheit und Zuverlässigkeit der Fluggesellschaften [vgl. Stalf 2012, 66].

Tabelle 1 zeigt, von welcher geringen Basis die chinesische Luftfahrt bei ihrer Entwicklung ab 1950 ausging. Zunächst wurden 10.000 Flugpassagiere, 20 Jahre später 220.000 Passagiere befördert. Nach der Luftverkehrsreform in China wuchsen die Zuwachsraten rasant an. Wachsender Wohlstand, Freizeit und Urlaub der Bevölkerung und die hohe Nachfrage an Geschäftsreisen sind Faktoren, die der Luftfahrt der Volksrepublik China zu Gute kommen. Der Transportsektor ist hierbei der größte Bereich bei der Steigerung der Gesamtwirtschaft. 1980 platzierte sich die chinesische Luftfahrt im Transportmarkt auf Platz 33 der Welt. 1994 war sie bereits auf Platz acht vorgerückt. Nicht nur die Anzahl der beförderten Passagiere stieg, sondern auch die RPKs, also die Kilometer der Ertrag bringenden Passagiere. Die Jahre 1987 und 1995 zeigen jeweils einen Dekonzentrationsprozess beziehungsweise einen Konzentrationsprozess, vgl. Tabelle 1. Durch vermehrte Unfälle im Luftverkehr Anfang der 90er Jahre erschien der Regierung in Peking die Anzahl der Fluggesellschaften als zu hoch. Es wurde eine Zielmarke von 20 Gesellschaften gesetzt. CAAC stoppte die Ausgabe von Lizenzen und entzog bereits bestehenden Fluggesellschaften deren Lizenzen. Davon betroffen waren unter anderem Beijing Airlines und Yantai Air Service. Es kam zu Fusionen und Übernahmen kleinerer Fluggesellschaften. Beispielsweise fusionierten die regionalen Flotten Hainan, Shandog, Shenzhen, Sichuan, Wuhan und Zhongyuan Airlines zur Xingxing Allianz [vgl. Stalf 2012, 68].

Airline	RPK in Mrd.		Passagiere in Mio.	
	1991	1994	1991	1994
Air China	8,1	11,79	2,9	5,37
China Southern	5,48	10,74	5,69	9,91
China Eastern	4,65	6,91	4,2	5,61
China Northern	2,98	5,41	2	3,59
China Southwestern	2,77	5,85	2,06	4,38
China Northwestern	2,11	2,74	1,58	2,1
Sub-total	26,09	43,44	18,43	30,96
Other CAAC Carriers	1,83	4,83	1,14	3,08
Local Carriers	2,26	6,86	2,21	5,35
Total	30,18	55,13	21,78	39,39

Tabelle 2: Verkehrszahlen chinesischer Fluggesellschaften (Quelle: Eigene Darstellung nach Stalf 2012, 69)

Wie bereits angesprochen, nahmen im gesamten Verlauf der chinesischen Luftfahrt nicht nur die Anzahl der beförderten Passagiere stark zu, sondern auch die RPKs. In Tabelle 2 fällt auf, dass 1991 60 % der Passagiere durch die drei größten Fluggesellschaften transportiert wurden, während die nächsten drei nur noch einen Marktanteil von 26 % hielten. 1994 wiederum ist der Marktanteil von 60 % auf 53 % gesunken und gleichzeitig der Anteil lokaler Gesellschaften von 7 % auf 12 % gestiegen. In absoluten Prozentpunkten ist diese Verschiebung nicht viel, verschleiert aber die Tatsache, dass die lokalen Gesellschaften bezüglich der RPK um über 104 % gewachsen sind [vgl. Stalf 2012, 69].

Nicht nur die Entwicklung der Fluggesellschaften ging voran, sondern auch das Streckennetz wurde ständig erweitert. 1980 wurden 150 innerchinesische Routen beflogen, im Laufe der Zeit vervierfachte sich die Zahl auf 600. Da der Wettbewerb unter den Fluggesellschaften meist nicht über den Preis ausgetragen werden konnte, bestand die Herausforderung, Passagieren die Zeit, die Häufigkeit der täglichen und wöchentlichen Flüge zwischen zwei Städten und die Möglichkeit zeitsparender Anschlussflüge anzubieten. Die Preise waren nach den Richtlinien der CAAC vorgegeben. Nur ein Nachlass von 20 % auf den Flugpreis wurde Einheimischen gewährt. Für ausländische Passagiere waren die Preise höher. Da der Wettbewerb immer weiter anstieg und der Druck auf die CAAC anstieg, wurde die Klausel der vorgegebenen Preise und Nachlässe gestrichen. Ein weiterer Grund waren die Beitrittsverhandlungen Chinas zur WTO, die in diesem Zuge Tarifunterscheidungen zwischen Einheimischen und Ausländern aufhob [vgl. Stalf 2012, 70].

3.1.3 Deregulierung, Privatisierung und Konzentration der Luftfahrt in China

Mit dem schnellen Wachstum kam auch die Sicherheitsproblematik der Fluggesellschaften, beispielsweise durch schlechte Ausbildung des Personals und alter Maschinen. Für die Auftragsvergabe neuer Maschinen waren nicht die Fluggesellschaften zuständig, sondern die China Aviation Supply Organisation (CASO). Die Organisation ist eine Untereinheit der CAAC. Fluggesellschaften haben nicht das Recht, Flugzeuge zu importieren und daher musste die CASO alle Kaufverträge unterzeichnen. Um die Sicherheit der Fluggesellschaften zu gewährleisten, wurden nur neue Flugzeuge gekauft. Der Kauf von gebrauchten Maschinen war zwar günstiger, doch in den Augen der chinesischen Regierung waren der Wartungsaufwand und die höheren Personalkosten nicht lohnenswert. Im Februar

1997 ging China Eastern Airlines als erste staatliche Fluggesellschaft zu 30 % an die Börse und wurde damit teilprivatisiert. Der maximal mögliche ausländische Anteil für chinesische Fluggesellschaften lag bei 35 %. Fünf Monate danach folgte die größte chinesische Inlandsfluggesellschaft China Southern an die Börse in Hong Kong. Der Flag Carrier Chinas, Air China, wurde erst 2004 aufgrund der zuvor herrschenden Asienkrise an die Börse gebracht. Deregulierung und Liberalisierung waren wichtige Schritte, um als WTO-Mitglied größere Airlineverbände durch eine leichtere ausländische Kapitalbeteiligung forcieren zu können [vgl. Stalf 2012, 72].

Um den Service am Kunden zu verbessern entstand der Plan durch die CAAC, kleine Gesellschaften mit den Größeren zu vereinen. Die Intention kam aber eher durch die Verluste infolge der Preiskriege zustande. 1998 und 2000 wurden die Fluggesellschaften Guizhou Airlines und Zhongyuan Airlines durch Southern Airlines übernommen. Am 11. Oktober 2002 wurde jedoch der größte Schritt vollzogen. Air China, China Eastern und China Southern Gruppen entstanden zusammen mit drei Servicegesellschaften, die für Kerosinlieferungen und Ersatzteilversorgungen zuständig sind. Wie sich die Übernahmen in den Jahren gestaltet haben, zeigt die Tabelle 3 [vgl. Stalf 2012, 76].

	Übernahmejahr		Übernahmejahr
Air China Group		China Eastern Group	
Air China		China Eastern Airlines	
China Southwestern	2002	China General Aviation	1997
China National Aviation Co	2002	China Great Wall	1998
Shandong Airlines	2004	Wuhan Airlines	2002
China Southern Group		Hainan Group	
China Southern Airlines		Hainan Airlines	
Guizhou Airlines	1998	China Xinhua	2001
Zhongyuan Airlines	2000	Changan Airlines	2000
China Northern Airlines	2002	Shanxi Airlines	2001
China Xinjian Airlines	2002		

Tabelle 3: Übernahmen in der chinesischen Luftfahrt (Quelle: Eigene Darstellung nach Stalf 2012, 78)

3.1.4 Aktuelle Entwicklung der Luftfahrt in China

Der Weltluftfahrtverband (International Air Transport Association, IATA) rechnet weltweit in diesem Jahr mit einem Gewinn von drei Mrd. US-Dollar. Besonders in China, das Gastgeberland der Jahreshauptversammlung war, boomt die Luftfahrt. Im

Gegensatz zu China wird Europa dieses Jahr schätzungsweise 1,1 Mrd. US-Dollar Verluste verzeichnen [vgl. Tagesschau 2012].

Wird in China ein neuer Flughafen eröffnet, ist es in chinesischen Zeitungen nur eine Randnotiz. Es kommt sehr oft vor. Eine der letzten Einweihungen war in der Stadt Yangzhou am Unterlauf des Jangtse, Mitte Mai 2012. Der Flughafen war nach elf Monaten Bauzeit fertig. Im ganzen Land sind dutzende Flughäfen in Planung oder im Bau. Die staatliche Behörde für zivile Luftfahrt CAAC plant, von 2011 bis 2015 70 neue Flughäfen aufzubauen. Die bereits mehr als hundert existierenden Flughäfen sollen zugleich renoviert werden. Die Regierung sieht in der Luftfahrt ein Zugpferd für die Wirtschaft [vgl. Tagesschau 2012].

Als Reaktion auf die Finanzkrise des Jahres 2008 entschied die Regierung, ein Konjunkturpaket von 460 Mrd. EUR aufzulegen. Ein Großteil floss in den Ausbau der Infrastruktur und somit in neue Flughäfen. Die chinesische Regierung nutzt den Vorteil ihrer Stärke aus und verteilt nötige Ressourcen. Mit den neuen Flughäfen erhofft man sich in armen Regionen Tourismus und Kapital, um damit das Einkommen der Bevölkerung zu steigern. Nicht nur viele Flughäfen werden gebaut, sondern auch in einer kurzen Zeit. Pekings neues Terminal 3 wurde in drei Jahren und neun Monaten aufgebaut. Es ist das zweitgrößte Flughafenterminal der Welt, es hat die Größe es gesamten London Heathrow Airports [vgl. Tagesschau 2012].



Abbildung 8: Flughafen Peking Terminal 3 (Quelle: One World 2012)

China baut nicht nur neue Flughäfen, sondern erwirbt auch neue Flugzeuge. Bis 2015 plant das Land, pro Jahr 300 neue Maschinen zu kaufen. Dann soll die Flotte 4.000 Flugzeuge umfassen [vgl. Tagesschau 2012]. Boeing begrenzt den rosigen Ausblick nicht auf die nächsten fünf Jahre, sondern stellt sogar eine Prognose für die nächsten 20 Jahre auf. Nach dieser Prognose benötigt China bis 2029 4.330 neue Flugzeuge in einem Wert von 480 Mrd. US-Dollar. Der Flottenbestand erhöht sich von 1.570 auf 5.180 Flugzeugen. Das entspricht einem Zuwachs von 230 %. Boeing errechnete dabei den jährlichen Zuwachs bis 2029 von 7,6 % für den Personenverkehr und 7,4 % für den Frachtverkehr [vgl. Handelsblatt 2010].

3.2 China als Markt für deutsche Fluggesellschaften

3.2.1 Deutsche Lufthansa in China

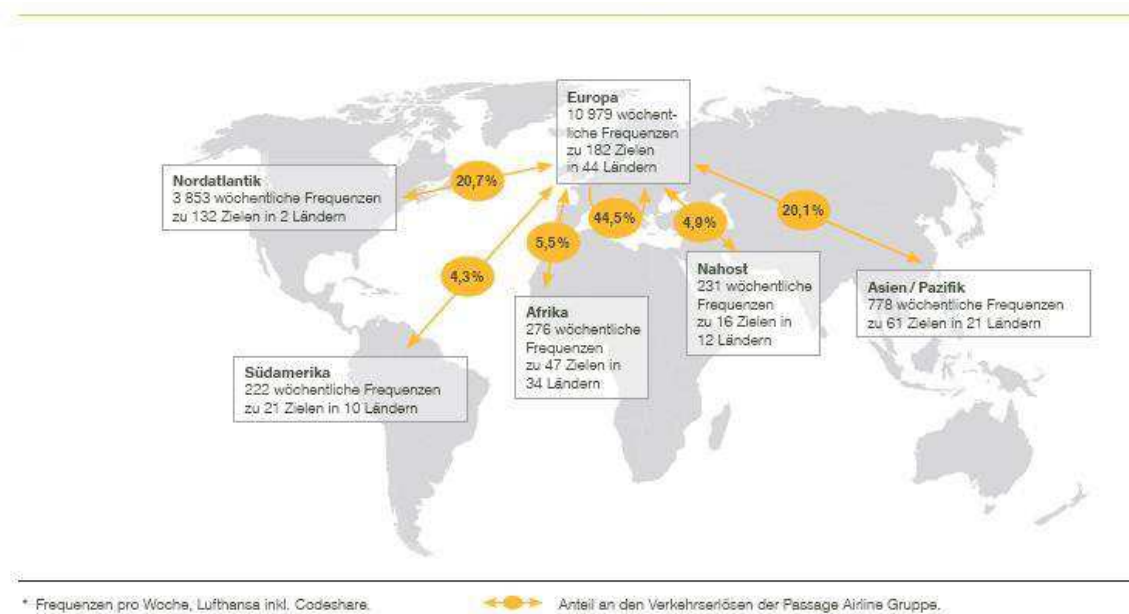


Abbildung 9: Ziele Lufthansa und Verbund Airlines* und Anteil an den Verkehrserlösen (Quelle: LH 2010, 81)

Abbildung 9 zeigt, dass der Anteil an Verkehrserlösen in der Lufthansa Passage nach Europa und Nordatlantik, der Raum Asien / Pazifik mit 20,1 % am drittgrößten ist [vgl. LH 2010, 81].

Schon vor mehr als 80 Jahren flog die Lufthansa nach Peking. Der erste Flug startete am 24. Juli 1926, eine Junkers G24 machte sich vom Flughafen Tempelhof auf den Weg nach Peking. Über Königsberg und Smolensk zunächst nach Moskau. Von dort

ging der Flug weiter nach Kasan, Krasnoufimsk, Krasnojarsk nach Irkutsk. Von da aus ging es weiter nach Tschita, Charbin und Mukden, bis man schließlich am 30. August Peking erreichte. Der gesamte Trip dauerte 38 Tage mit insgesamt 15 Zwischenlandungen. Die reine Flugzeit betrug 72 Stunden. Für die gleiche Strecke benötigte man früher mit der Bahn 15 und mit einem Dampfschiff 42 Tage. Heute dauert ein Flug von Frankfurt nach Peking neun Stunden. Mit diesem Flug wurde der Grundstein für eine Kooperation mit der Lufthansa gelegt [vgl. LH Newslink 2008, 12]. In den Dreißigerjahren des letzten Jahrhunderts begründete die Lufthansa AG eine bilaterale Kooperation. Man bezeichnet dies auch als Equity Joint Venture. Im Februar 1930 wurde die Eurasia Aviation Cooperation gegründet. Zwei Drittel wurden von der damaligen chinesischen Regierung getragen und ein Drittel von der Lufthansa. Die Lufthansa brachte damals Flugzeuge und vor allem das flugtechnische Know-how mit, sowie eine Ausbildung für fliegendes und technisches Personal [vgl. Nippa 2003, 178]. Sitz der Eurasia war Nanjing. Zweimal wöchentlich ging der Flugbetrieb Shanghai über Nanjing, Tsinanfu, Peking, Linshi nach Manchouli an der russisch-mongolischen Grenze [vgl. LH Newslink 2008, 12]. 1942, während des Zweiten Weltkrieges, endete die Kooperation. Mit der Gründung der Volksrepublik China 1949, der Bildung von CAAC und der Offenen-Tür-Politik ab 1985 kam es zu ersten Kontakten mit internationalen Airlines [vgl. Nippa 2003, 178]. 40 Jahre sind vergangen, bis die Deutsche Lufthansa wieder in Peking landete. Mit einer DC-10 startete am 10. April 1980 der erste Linienflug über Karachi und Bangkok nach Peking. Die wöchentliche Verknüpfung stand unter dem Vorzeichen, neue Wege für internationale Wirtschaftsbeziehungen zu erschließen [vgl. LH Newslink 2008, 12].



Abbildung 10 Lufthansaziele in China (Quelle: Lufthansa Newslink 2008, 7)

2007 bediente die Deutsche Lufthansa noch vier Destinationen. 2008 bis 2011 kamen die fünfte Destination Nanjing und 2012 Shenyang als Nummer sechs dazu [vgl. LH Obelisk 2012]. 58 Flüge gibt es pro Woche von Deutschland nach China mit der Lufthansa. Davon gehen 44 Flüge in die Volksrepublik China und 14 wöchentliche Flüge nach Hong Kong (vgl. Abbildung 10). Lufthansa ist die erste europäische Fluggesellschaft, die Shenyang und Nanjing anflug. Für beide Destinationen wird ein Airbus A340-300 mit 247 Sitzplätzen in First, Business und Economy Class angeboten [vgl. LH Newslink 2008, 1].

In den letzten Jahren hat die Deutsche Lufthansa ihr Angebot nach China und Hongkong pro Woche mehr als verdoppelt [vgl. LH Newslink 2008, 8]. In den Jahren 2009/2010 sind die Passagierzahlen gegenüber 2008 aufgrund der Finanzkrise um 5 % gefallen. 2011 gab es jedoch wieder ein Wachstum gegenüber 2010 von 20 % [vgl. LH Obelisk 2012]. Seit vielen Jahren kooperiert die Kranich-Airline bereits eng mit zwei chinesischen Fluggesellschaften Air China und Shanghai Airlines. Durch diese Joint Ventures werden die Position und die dazu gehörigen Drehkreuze in den Metropolen Peking und Shanghai gestärkt. Mit Codeshare-Agreements kann man Kunden mehr Ziele im Landesinneren anbieten. Das ist ein Vorteil gegenüber anderen ausländischen Fluggesellschaften. Die Zusammenarbeit zwischen Lufthansa und Air China gilt als ein herausragendes Beispiel für die erfolgreiche deutsch-chinesische Zusammenarbeit. Die frühe Aufnahme der Verbindung nach Peking ist die Basis für den Vorsprung der Deutschen Lufthansa auf dem chinesischen Markt. Durch die Pionierleistung hat Lufthansa dazu beigetragen, Europa China näher zu bringen. Durch den Zuwachs und die Modernisierung der Flughäfen Chinas kann Lufthansa durch Aufnahme von Kooperationen ihr China-Geschäft kontinuierlich ausbauen. Lufthansa ist eine der wenigen Fluggesellschaften, die auf ihren Flügen nach China auf chinesische Flugbegleiter setzen. Das Flugpersonal spricht Englisch, Mandarin und Kantonesisch. Der Vorteil ist, dass man so chinesischen Kunden die Auswahl an Speisen, Zeitungen sowie das Videoangebot besser vermitteln kann. Die ersten chinesischen Flugbegleiter wurden im Jahr 2000 ausgebildet. Über 200 Chinesinnen und Chinesen sind auf den Lufthansa Flügen nach und von China im Einsatz. Selbst am Boden wird den chinesischen Kunden ein spezieller Welcome Service angeboten, indem an Flughäfen wie Frankfurt und München Auskünfte und Hilfestellungen in der jeweiligen Landessprache möglich sind. [vgl. LH Newslink 2008, 8].

Entwicklung der Verkehrsgebiete Passage Airline Gruppe*										
	Nettoverkehrs Erlöse in Mio. € Außenumsatz		Fluggäste in Tsd.		Angebotene Sitzkilometer in Mio.		Verkaufte Sitzkilometer in Mio.		Sitzladefaktor in %	
	2010	Veränderung in %	2010	Veränderung in %	2010	Veränderung in %	2010	Veränderung in %	2010	Veränderung in P.
Europa	8 172	18,9	70 472	19,0	77 574	19,8	55 400	23,3	71,4	2,0
Amerika	4 594	27,2	8 415	7,5	72 960	7,4	62 016	7,9	85,0	0,3
Asien / Pazifik	3 698	31,4	5 817	11,3	53 380	7,7	45 323	11,7	84,9	3,1
Nahost / Afrika	1 920	29,3	5 257	22,8	27 941	16,6	21 075	19,3	75,4	1,7
Linienverkehr	18 384	24,3	89 961	17,5	231 855	12,4	183 814	14,4	79,3	1,4
Charter	181	145,3	1 196	55,9	3 982	97,2	3 186	95,3	80,0	-0,8
Gesamtverkehr	18 565	24,9	91 157	17,9	235 837	13,3	187 000	15,2	79,3	1,4

* Inkl. Lufthansa Passage, SWISS (ab 2010 inkl. Edelweiss Air), Austrian Airlines (ab September 2009) und British Midland (ab Juli 2009), ohne Germanwings.

Abbildung 11: Verkehrsgebiete Lufthansa Passage (Quelle: LH 2010, 82)

Abbildung 11 zeigt, dass sich die Verkehrsregion Asien/Pazifik im Bereich Lufthansa Passage deutlich positiv entwickelte. In ihre wurde das Angebot konsolidierungsbedingt um 7,7 % ausgeweitet. Aufgrund eines um 11,7 % erhöhten Absatzes stieg der Sitzladefaktor um 3,1 % auf 84,9 %. Die Durchschnittserlöse erhöhten sich ebenso um 17,6 %. Die Verkehrserlöse stiegen um 31,4 % [vgl. LH 2010, 82].

In der Innenstadt Pekings zeigt Lufthansa seit mehr als zwanzig Jahren Flagge. Das Beijing Lufthansa German Center mit seinen 18 Stockwerken sticht als markantes Bauwerk aus dem Wald von Hochhäusern heraus. Das Gebäude dient als Meetingpoint für Deutsche und Chinesen [vgl. LH Newslink 2008, 9].

Für einen weltweit operierenden Carrier wie die Lufthansa birgt der chinesische Markt gleichermaßen Chancen wie auch enorme Herausforderungen [vgl. Nippa 2003, 175].

3.2.2 Deutsche Lufthansa Cargo in China

Die sukzessive Öffnung eines der größten Märkte der Welt hat für einen Global Player wie die Lufthansa vielfältige Konsequenzen mit teilweise strategischer Tragweite. Ein Markt mit 1,3 Mrd. Konsumenten sowie geringen Produktionskosten ist ein Traum für jedes Unternehmen [vgl. Nippa 2003, 175].

Ein zunehmender Anteil der industriellen Logistik wird über die Luftfracht abgewickelt. Das lässt sich auf die Globalisierung, veränderte industrielle Produktionsstrukturen, die Verringerung zeitlicher und lagerbedingter Flexibilitätsspielräume sowie gesunkene Luftfrachtkosten zurückführen. Der Lufthansa-Geschäftsbereich Cargo verzeichnet einen rasanten Anstieg der Tonnage zwischen der Volksrepublik China und Mitteleuropa. Im Gegensatz zum Passage-Bereich spielen für die Kunden des Cargo-

Bereichs nationale Präferenzen nur eine geringe Rolle, sodass Lufthansa am Anstieg der Frachtzahlen partizipiert. Durch den Bedeutungszuwachs der Ostasienroute sowie den globalen Anforderungen des von der Lufthansa geknüpften Partner-Netzwerks Star Alliance rückt die Volksrepublik China als Standort für vielfältige logistische Aufgaben sowie marktorientierte Aktivitäten des Lufthansa-Konzerns in den Mittelpunkt konkreter strategischer Überlegungen [vgl. Nippa 2003, 177].

Das Luftfrachtgeschäft ist ein Gradmesser für die Entwicklung der globalen Wirtschaft. Das grün-weiß lackierte Flugzeug der Frachtfluggesellschaft Jade zog am 13. März 2007 besondere Aufmerksamkeit auf sich. Der Boeing 747-400 Frachter flog von Shenzhen nach Leipzig. Im August 2006 entstand die Luftfrachtlinie Jade Cargo International, ein Joint Venture aus Shenzhen Airlines, Lufthansa Cargo und der DEG. Shenzhen ist mit 51 % beteiligt, Lufthansa Cargo mit 25 % und die Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mit 24 %. Durch die Jade Gesellschaft ist Lufthansa Cargo der Einstieg in den innerasiatischen Luftfrachtverkehr gelungen. Auf dem Flughafen im Südosten Chinas, inmitten des wirtschaftlich prosperierenden Perflussdeltas, verfügt die Cargo-Gesellschaft über eine 10.000 Quadratmeter große Halle mit einem vollautomatisierten Ladesystem [vgl. LH Newslink 2008, 13].

Shenzhen ist die viertgrößte Stadt Chinas und ein Zentrum für Informationstechnologie, Elektronik und auch Textilwirtschaft. Ebenso werden 70 % aller Fotokopierer und 90 % aller Sportschuhe weltweit in der Region um Shenzhen produziert. Der Air Cargo Bereich wird damit immer wichtiger im asiatischen Luftverkehr. Je stärker die so genannten Tigerstaaten wirtschaftlich wachsen, desto größer und bedeutender wird das Luftfrachtaufkommen. Für den Frachtcarrier Lufthansa Cargo ist Asien heute mittlerweile der am stärksten wachsende Markt. Rund 50 % aller Verkehrserlöse der Lufthansa Cargo stammen aus dem Asia Pazifik Geschäft [vgl. LH Newslink 2008, 13].



Abbildung 12: Verkehrserlöse Lufthansa Cargo (Quelle: LH 2010, 97)

Abbildung 12 zeigt, dass der Asien/Pazifik-Bereich für die Lufthansa-Cargo der wichtigste Wirtschaftssektor ihrer Verkehrserlöse ist. Lufthansa begann bereits Ende der Neunzigerjahre, an strategisch wichtigen Flughäfen in Asien Luftfracht-Handlingzentren aufzubauen. Pudong International Airport in Shanghai ist ein Beispiel für die Unterstützung der Lufthansa beim Aufbau des größten Cargo-Terminals weltweit. 146.200 Quadratmeter nimmt die PACTL auf dem Flughafen ein. Parkflächen, Lieferzonen, zwei Cargo Terminals und Lagereinrichtungen für Tiefkühl-, Wert- oder Postfracht gehören zu dem Areal [vgl. LH Newslink 2008, 13].

Entwicklung der Verkehrsgebiete Lufthansa Cargo										
	Nettoverkehrserlöse in Mio. € Außenumsatz		Fracht/Post in Tsd. t		Angebotene Fracht- Tonnenkilometer in Mio.		Verkaufte Fracht- Tonnenkilometer in Mio.		Fracht-Nutzladerfaktor in %	
	2010	Veränderung in %	2010	Veränderung in %	2010	Veränderung in %	2010	Veränderung in %	2010	Veränderung in P.
Europa	215	28,5	616	15,8	792	7,2	368	11,2	46,4	1,7
Amerika	886	58,3	525	24,9	5 013	6,1	3 676	22,7	73,3	9,9
Asien/Pazifik	1 328	54,0	515	20,6	5 595	10,7	4 169	22,3	74,5	7,1
Nahost/Afrika	205	25,0	139	0,1	1 164	0,0	693	0,5	59,5	0,3
Gesamtverkehr	2 634	50,2	1 795	18,2	12 564	7,6	8 905	19,9	70,9	7,3

Abbildung 13: Entwicklung Verkehrsgebiete Lufthansa Cargo (Quelle: LH 2010, 97)

Abbildung 13 zeigt, dass das Gebiet Asien/Pazifik sich mit 20,6 % Tonnagewachstum im Jahre 2010 überdurchschnittlich entwickelte. Dabei wurde es von Verkehr in beide Richtungen getragen. Die überdurchschnittliche Ertragskraft der Verkehre aus Asien heraus führte zur höchsten Angebotssteigerung im Vorjahresvergleich. Die Kapazität wurde um 10,7 % gesteigert. Der Lodefaktor lag 7,2 % höher als im Vorjahr und war damit der beste Lodefaktor aller Verkehrsgebiete [vgl. LH 2010, 97].

3.2.3 Lufthansa Technik in China

1995 wurde der damalige Technikbereich der Lufthansa als eigenständiges Geschäftsfeld ausgelagert. Seitdem ist die Lufthansa Technik stark gewachsen [vgl. Nippa, 181]. Lufthansa Technik ist der weltweit führende und herstellungsunabhängige Anbieter von Leistungen zur Wartung, Reparatur und Überholung (MRO – Maintenance, Repair & Overhaul) [vgl. LH 2010, 102]. Sie präsentiert sich heute als selbstständiger Konzern mit globalen Netzwerken aus Tochterunternehmen und Beteiligungen. Rund die Hälfte der 23.000 Mitarbeiter arbeitet in den Tochtergesellschaften und Beteiligungen im Ausland. An ca. 60 Standorten weltweit werden 1.700 Flugzeuge pro Tag für 370 Kunden gewartet [vgl. Nippa 2003, 181].

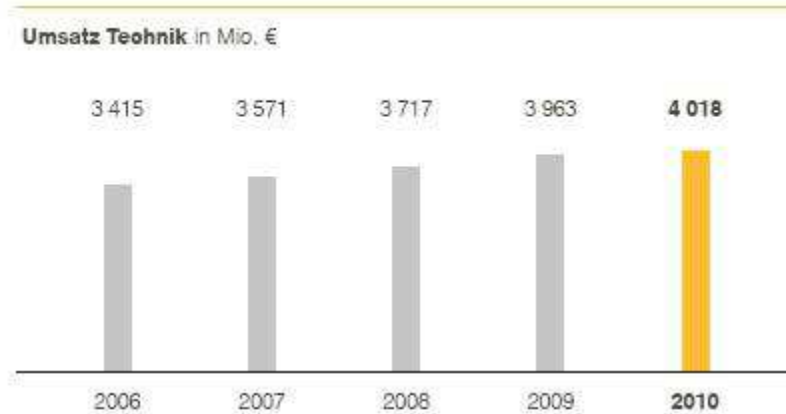


Abbildung 14 Umsatz Lufthansa Technik (Quelle: LH 2010, 104)

Die Lufthansa Technik konnte durch ein starkes viertes Quartal ihren Wachstumspfad fortsetzen und die Umsatzerlöse im Vergleich zum Vorjahr um 1,4 % auf 4,0 Mrd. EUR steigern [vgl. LH 2010, 104].

In den Neunzigerjahren folgten verschiedene Joint Ventures. Asien und speziell China spielen als bedeutender globaler Wettbewerber im Geschäft der Instandhaltung eine wichtige Rolle in der Strategie der Lufthansa Technik. Asien zählt bei der Lufthansa Technik als einer der effizientesten Märkte und Standorte zur Etablierung von Werften und Instandhaltungsstützpunkten für Großraumflugzeuge. Durch die geringeren Personalkosten sind die Kosten für Überführungsflüge vor Ort überkompensiert, sodass das Geschäft lohnenswert ist [vgl. Nippa 2003, 177].

Die Lufthansa Technik Shenzhen positioniert sich führend bei der Reparatur hochwertiger Flugzeugbauteile wie Schubumkehr für Boeing und Airbus Triebwerke in China. Durch Know-how, die hohe Qualität ihrer Serviceleistungen und State-of-the-Art-Verfahren und -Techniken bei der Reparatur von hochwertigen Flugzeugbauteilen von ihrem Heimatstandort Hamburg an die Tochtergesellschaft in China, hat es die Lufthansa Technik geschafft, alle Faktoren zu duplizieren. Schon Ende 1999 hatten Lufthansa Technik, Shenzhen Investment Holding Corporation (5 % Anteil) und die Beijing Kailan Aviation Technology Co. (10 % Anteil) Gründungsdokumente für technikbasierte Joint-Ventures unterschrieben. Im Jahr 2002 ist das neue Unternehmen am viertgrößten Flughafen Chinas, am Baoan Flughafen Shenzhen in Betrieb gegangen. Das Unternehmen spezialisierte sich auf die Überholung von strukturellen Komponenten von Boeing 737 und 747-Flugzeugen, ebenso Radomes von Triebwerkseinlaufringen und Schubumkehrern. Das Produktportfolio der Technik

hat sich seit der Gründung stetig erweitert. Neben Schubumkehrern, wie General Electrics CF6-80 und CFM56 können weitere Triebwerke in Shenzhen überholt werden. Ein Beispiel für ein in Asien und im pazifischen Raum weitverbreitetes Triebwerk ist die PW4000. Möglich wurde dies durch hohe Investitionen in moderne Ausrüstungen und zusätzliche Schulungen der Techniker seitens der Lufthansa. Lufthansa Shenzhen ist der erste und einzige Serviceanbieter von Triebwerksverkleidungen aus Verbundmaterial in China. Dadurch ist der Technikbereich in der Lage, Reparaturen an Schubumkehrern, Rumpfsektionen und anderen Teilen in zentraler Stelle Asiens anzubieten und auszuführen [vgl. LH Newslink 2008, 14].

Ein weiteres Gemeinschaftsunternehmen für den Bereich MRO entstand zwischen Air China (60 %) und Lufthansa (40 %). Ameco Beijing (Aircraft Maintenance and Engineering Corporation Beijing) ist mit 5.600 Mitarbeitern der größte Anbieter für technische Betreuung von Flugzeugen in China. Sitz des Unternehmens ist Peking, 1989 wurde es gegründet. Ameco kümmert sich ebenso wie Lufthansa Technik Shenzhen um die Instandhaltung, Reparatur und Überholung von Flugzeugen, ihren Triebwerken und Komponenten. Neben Air China zählen 30 chinesische und 40 internationale Fluggesellschaften zu ihren Kunden. Flugzeugtypen wie Boeing 737, 747, 767, 777 und Airbus A 330/340 werden von diesem Unternehmen betreut. Angeboten werden hierbei nicht nur die Überholung von Flugzeugen, sondern auch die Instandhaltung der Triebwerke von Rolls Royce, Pratt & Whitney und CFM International sowie Fahrwerken, Reifen und Bremsen, hydraulischen, pneumatischen und mechanischen Komponenten, Flugzeugelektronik und elektrischen Systemen. Das Angebot wird durch Lackierungen von Flugzeugen, Ingenieursleistungen und Aus- und Weiterbildungen abgerundet [vgl. LH Technik 2012].

Das Betriebsgelände vom Ameco Beijing erstreckt sich auf 600.000 Quadratmeter und umfasst einen Instandhaltungsbereich sowie zwei separate Hangars. Mit 70.000 Quadratmetern steht die größte Wartungshalle Asiens auf dem Gelände. Vier Airbus A380, dem derzeit größten Passagierflugzeug der Welt, finden Platz in diesem Hangar. 2009 wurde ein dritter Hangar für fünfzehn Großraum- und elf Mittelstreckenflugzeuge errichtet. Ein Lackierhangar, in dem sogar ein Boeing Jet 747-400 Platz findet, ist auch vorhanden. Nach der engen Zusammenarbeit der chinesischen und deutschen Regierung im Aeronautical Apprentice Training Center (AATC) hat Ameco ab 1996 die Ausbildung von Mitarbeitern selbst in die Hand genommen. Aus der AATC entstand das Ameco Aviation College (AAC). Nach dem deutsch dualen Ausbildungssystem werden das Mustertraining und die Ausbildung an mehr als 900 Schülern nach

Vorschriften der European Aviation Safety Agency (EASA) durchgeführt. Ameco ist international bei vielen Verkehrsbündnissen hoch angesehen und wurde als erstes chinesisches Unternehmen in der Luftfahrtindustrie mit der Qualitätsmanagementnorm ISO 9002 zertifiziert [vgl. LH Technik 2012].

Für die Lufthansa Technik ist Ameco Beijing ein wichtiger Teil ihres internationalen Netzwerks zur Überholung von Mittel- und Langstreckenflugzeugen. Zu dem internationalen Netzwerk der Technik gehören Hamburg, Berlin Schönefeld, Shannon Aerospace Irland, Lufthansa Technik Budapest, Tochterunternehmen in Malta und Sofia, Bulgarien, Lufthansa Technik Maintenance International Frankfurt, Lufthansa Technik Switzerland, Lufthansa Technik Philippines in Manila sowie weitere zehn Standorte in Europa und Asien. Die Bandbreite an Angeboten zur Überholung von Boeing und Airbus Flugzeugen ist sehr groß. Kleinere Checks über Modifikation bis hin zum D-Check, der Grundüberholung eines Flugzeuges, können von der Lufthansa Technik und ihren Partnern weltweit angeboten werden [vgl. LH Technik 2012].

4 Konkurrenzfähigkeit der Lufthansa

4.1 Konkurrenzanalyse

4.1.1 Chinesische Airlines

		Beförderte Passagiere		Marktanteil	
	Airline Gruppen	2006	2005	2006	2005
1.	China Southern Airlines Group	39.000.932	35.326.751	24,42 %	25,55 %
2.	China Natinal Aviaion Holding	36.544.707	31.495.745	22,89 %	22,78 %
3.	China Easten Airlines Group	35.039.741	31.671.658	21,94 %	22,91 %
4.	Hainan Airlines Group	14.389.711	12.800.537	9,01 %	9,26 %
5.	Shanghai Airlines Co.,Ltd	7.786.382	6.819.081	4,88 %	4,93 %
6.	Xiamen Airlines Co.,Ltd.	7.784.997	6.819.081	4,88 %	4,93 %
7.	Shenzien Airlines Co.,Ltd.	7.178.267	5.733.814	4,50 %	4,15 %
8.	Sichuan Airlines Co.,Ltd.	5.881.210	4.790.071	3,68 %	3,46 %
9.	Guangxi Airlines Co.,Ltd.	1.550.724	1.034.918	0,97 %	0,75 %
10.	Spring Airlines Co.,Ltd.	1.137.062	180.533	0,71 %	0,13 %
11.	Zhuhai Airlines Co.,Ltd.	868.731	834.498	0,54 %	0,60 %

12.	United Eagle Airlines Co.,Ltd.	635.011	103.637	0,40 %	0,07 %
13.	Deer Jet Co.,Ltd.	549.229	347.877	0,34 %	0,25 %
14.	Yunnan Lucky Air Co.,Ltd.	524.413		0,33 %	0,00 %
15.	Okay Airways Co.,Ltd.	469.299	208.849	0,29 %	0,15 %
16.	East Star Airlines	250.858		0,16 %	0,00 %
17.	Juneyao Airlines	65.603		0,04 %	0,00 %
18.	China Express	21.571		0,01 %	0,00 %

Tabelle 4: Beförderte Passagiere und Marktanteil nach Gruppen (Quelle: Eigene Darstellung nach Stalf 2012, 81)

In Tabelle 4 sind die beförderten Passagiere nach Gruppen sortiert. Dabei zeigt sich, dass China Southern den größten Verbund an Fluggesellschaften stellt. Auffallend ist hierbei der etwa gleich große Anteil der ersten drei Gruppen. China National Aviation Holding ist die zweitgrößte Gruppe. Air China gehört dieser Gruppe an, die mit der Lufthansa, wie unter 3.2.1 beschrieben, stark kooperiert [vgl. Stalf 2012, 81].

4.1.2 Air Berlin in China

Air Berlin ist eine internationale Fluggesellschaft und seit 1997 Mitglied der IATA. Die airberlin group sind mit einer Flotte von 170 Flugzeugen, 35,3 Mio. Passagieren und 9.113 Mitarbeitern die zweitgrößte Fluggesellschaft Deutschlands. Air Berlin liegt gemessen an der Anzahl Flugreisender im Europa-Verkehr an sechster Stelle. Der Anteil am interkontinentalen Luftverkehr ist bei Air Berlin sehr gering, dies zeigt die Tabelle 4 [vgl. Air Berlin 2011, 40].

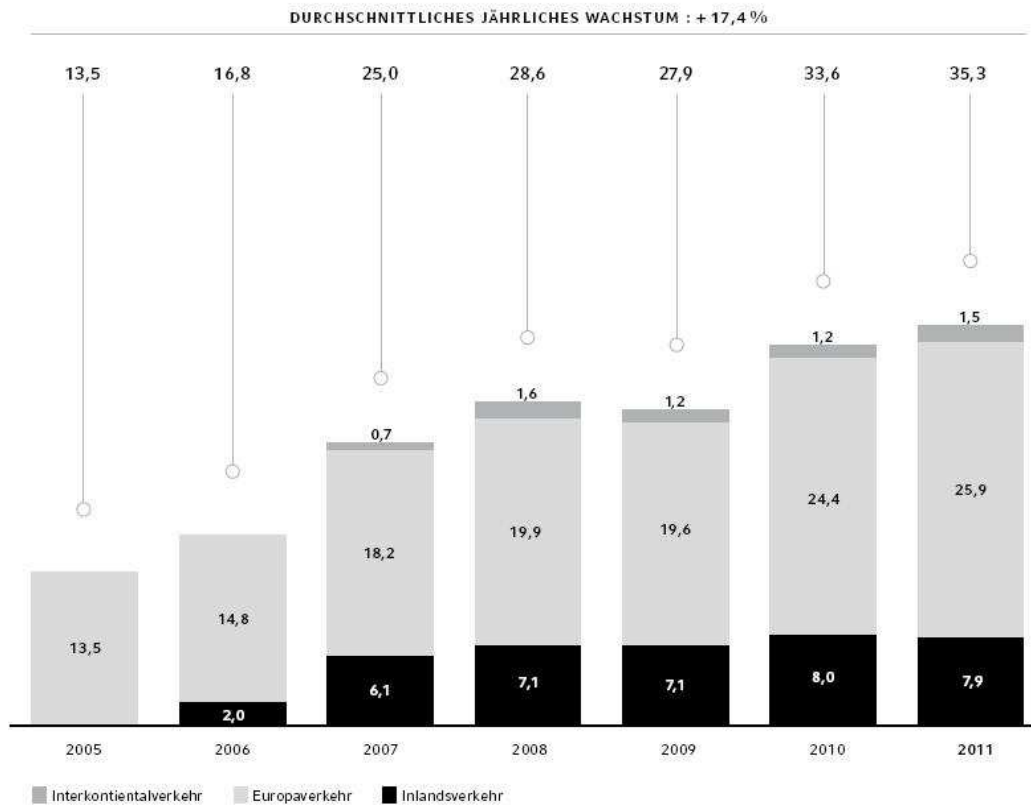


Abbildung 15: Air Berlin Passagiere 2005-2011 in Mio. (Quelle: Air Berlin 2011, 41)

Air Berlin erweitert systematisch durch Kooperationen ihr Streckennetz. Die Codesharing-Partnerschaften wurden in den letzten Jahren ausgebaut. Dadurch stellt Air Berlin sicher, ihre Fluggäste überall auf der Welt mit ihren Partnergesellschaften zu transportieren. Ende 2011 waren die Partner Etihad Airways, die russische S7 Airline, Pegasus Airlines aus der Türkei, die thailändische Bangkok Airways, die US-amerikanische Fluggesellschaft American Airlines, British Airways, die finnische Finnair, die spanische Iberia, die jordanische Royal Jordanien und die italienischen Meridiana. Im chinesischen Raum setzt Air Berlin auf die viertgrößte chinesische Fluggesellschaft Hainan Airlines als Partner [vgl. Air Berlin Geschäftsbericht 2011, 44]. Am 05. September 2008 startete Hainan Airlines ihre ersten Nonstopflüge nach Deutschland zwischen Berlin und Peking [vgl. Air Berlin 2012].

4.1.3 Emirates Airlines in China

Emirates Airlines ist eine der am schnellsten wachsenden Fluggesellschaften der Welt. Die Gesellschaft steht auf dem zweiten Platz der profitabelsten Flugzeug-Carrier nach Singapore Airlines. 2005 stieg der Profit um 48 % auf 637 Mio. US-Dollar, und das in

einem Jahr, in dem die Flugzeugindustrie insgesamt 6 Mrd. US-Dollar Verlust verbuchte. Gründe sind die wirtschaftliche Stärke und der rapide Anwachs Dubais als Tourismuszentrum des mittleren Ostens. Die Airline gehört zur Emirates Group, die nicht nur aus einer Airline, sondern ebenfalls aus Hotels und Resorts besteht [vgl. Graham/Papatheodorn/Forsyth 2010, 157].

Die Airline profitiert von der Lage der Vereinigten Arabischen Emirate. Mit modernen Ultralangstreckenflugzeugen, wie einer Boeing 777-20 LR oder einem Airbus A340-500, ist man in der Lage, jeden Punkt der Erde im Radius von 8.000 nautischen Meilen anzufliegen, oder mit dem Standort Dubai als Zwischenstopp zu verbinden [vgl. Vald/Fay/Gleich 2007, 218]. Eine nautische Meile sind 1,852 Kilometer. Dubai liegt unmittelbar an einer Reihe wachstumsträchtiger Verkehrsachsen. Zu diesen zählen die Routen von Europa nach Südostasien, von Europa nach Australien/Neuseeland, von Afrika nach Asien und von Südamerika nach Asien. Somit ist das Land ein gutes Drehkreuz. China ist sehr nah. Deshalb wird Bangkok dreimal am Tag angefliegen [vgl. Wald/Fay/Gleich 2007, 218].

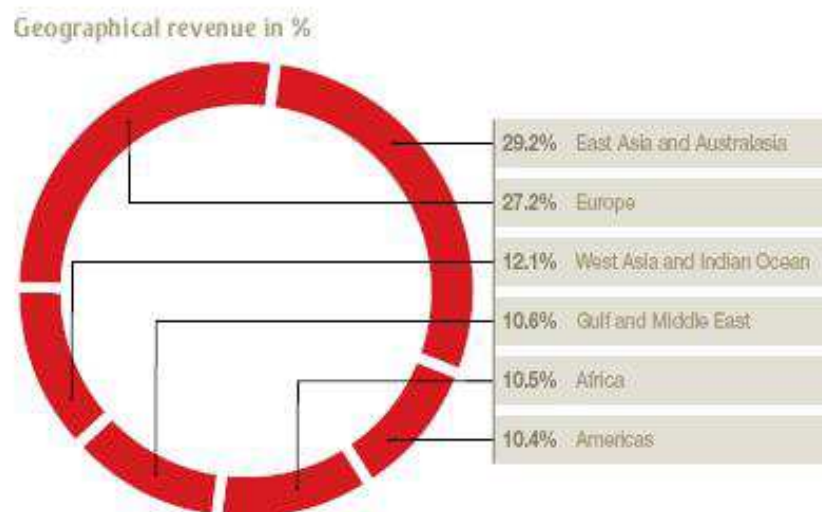


Abbildung 16: Unternehmenseinkommen nach Geographischen Bereichen in Prozent (Quelle: Emirates 2011, 43)

Abbildung 16 zeigt, dass im Raum Ostasien und somit auch China das Unternehmenseinkommen der Emirates Airlines mit 29,2 % am höchsten ist. Abbildung 17 verdeutlicht dies ebenfalls. Mit einem Zuwachs zum Vorjahr von 30,9 % bringt der ostasiatische Raum dem Unternehmen ein Einkommen von 15,503 Mio. Arab Emirates Dirham (AED) ein [vgl. Emirates 2011, 43].

Geographical revenue in AED m

Year	Gulf and Middle East	Europe	Americas	East Asia and Australasia	West Asia and Indian Ocean	Africa	Total
2010-11	5,641	14,433	5,518	15,503	6,405	5,598	53,098
2009-10	4,941	11,612	4,003	11,843	5,322	4,756	42,477
% change	14.2%	24.3%	37.9%	30.9%	20.4%	17.7%	25.0%

Abbildung 17: Unternehmenseinkommen nach Geographischen Bereichen in Mio. Arab Emirates Dirham (Quelle: Emirates 2011, 43)

Die Strategie der Emirates Airline ist es, neue Destinationen und neue Verknüpfungen mit anderen Ländern zu erstellen, wie beispielsweise Verbindungen nach China und Afrika. Bei bestehenden Routen möchte man die Flugfrequenz kontinuierlich erweitern, um den Absatz zu steigern [vgl. Emirates Geschäftsbericht 2011, 23]. In China bedient die Emirates die Destinationen Peking, Shanghai und Guangzhou [vgl. Emirates 2012].

4.1.4 British Airways in China

British Airways galt seit ihrer Privatisierung, insbesondere jedoch in den Neunzigerjahren, als Benchmark für Profitabilität und Qualität für europäische Fluggesellschaften. Als Reaktion auf die Erfolge der von der Deutschen Lufthansa gegründeten Star Alliance bildete British Airways mit ihren Partnern American Airlines, Canadian Airlines, Cathay Pacific, Japan Air Lines und Qantas die strategische Allianz Oneworld [vgl. Aberle 2003, 217].

Schaut man sich die Abbildung 18 an, erkennt man, dass das Kerngeschäft der British Airways nicht im Fernen Osten und somit nicht in China liegt [vgl. British Airways 2011, 29]. Das Einkommen der British Airways in Ostasien betrug 736.000 Pfund. Zum Vergleich erbrachte alleine nur das UK-Geschäft 4,323 Mrd. Pfund.

£ million	12 months to 31 December 2011	Nine months to 31 December 2010
Europe:	6,090	3,906
UK	4,323	2,943
Continental Europe	1,767	963
The Americas:	2,163	1,493
USA and Canada	1,921	1,334
The rest of the Americas	242	159
Africa, Middle East and Indian sub-continent	998	727
Far East and Australasia	736	557
Revenue	9,987	6,683

Abbildung 18: Unternehmenseinkommen nach Geographischen Regionen in Mio. Pfund (Quelle: British Airways 2011, 29)

British Airways plant, zehn neue Destinationen in China anzufliiegen und möchte somit im Raum Asien expandieren. Geplant ist die Erweiterung in den nächsten drei bis fünf Jahren. Derzeit fliegt die British Airways 13 mal pro Woche nach China. Die Routen sind von London nach Peking und Shanghai. Somit vernachlässigt British Airways im Gegensatz zu Air France-KLM und Lufthansa ihr Asien-Geschäft. Die britische Fluggesellschaft wartet auf zehn neue Langstreckenflugzeuge mit der Bezeichnung B787 Dreamliner. Diese Flugzeuge sollen Kerosin einsparen und chinesische Routen der British Airways bedienen. Insgesamt hat die Airline 24 solcher Flugzeuge bestellt [vgl. Travel Daily Asia 2012].

4.1.5 Air France-KLM in China

Im Jahr 2002 kamen die ersten Verhandlungen zwischen Air France und KLM zustande. In diesem Jahr hatten die Allianz-Partner von Air France Continental Airlines und Delta Airlines aus Nordamerika vereinbart, mit der Northwest Airlines, die wiederum ein Allianz-Partner der KLM war, zu kooperieren. Nach der geglückten Fusion empfahl das amerikanische Bündnis seinen Partnern Air France und KLM, das gleiche zu vollziehen. 2004 wurde Air France-KLM gegründet. Die Vereinigung kam durch einen Aktienaustausch zu Stande. Jede Gesellschaft hielt jeweils rund 50 % der anderen Gesellschaft. Air France bekam 52 % der KLM Anteile, da der Marktwert der französischen Airline höher war [vgl. Palpu/Healy 2007, 455].

China ist ein Schlüsselmarkt für die Gruppe. Air France und KLM stärken ihr Angebot von und nach China durch ein strukturiertes Netzwerk und geschickte Partnerschaften. Dadurch ist Air France-KLM die führende Fluggesellschaft Europas in Reisen zwischen China und Europa. Die Gruppe bietet 92 Flüge pro Woche von den Flughäfen Charles

de Gaulle in Paris und Schiphol in Amsterdam an. Neun Destinationen werden von Air France und KLM angefliegen. Diese sind Canton, Chengdu, Hangzhou, Hong Kong, Peking, Shanghai, Taipei, Xiamen und seit April 2012 Wuhan. Wuhan wird von Air France dreimal pro Woche angefliegen. Air France ist somit die erste Airline in Europa, die einen Nonstopflug von Paris nach Wuhan anbietet. Mit ihren Partnern China Southern und China Eastern bietet Air France-KLM zwischen China und Europa wöchentlich 135 Frequenzen an [vgl. Air France-KLM 2011a, 26].

Sky Team ist eine Allianz wie Star Alliance und Oneworld, zu der Air France-KLM gehört. Nach der Aufnahme von China Airlines und China Eastern im Jahr 2011, ist Sky Team mit vier chinesischen Fluggesellschaften als Partner, die größte Airline-Allianz in der Volksrepublik China. Mit 135 Verbindungen pro Woche gewinnt das Sky Team auf dem schnell wachsenden Markt mit Xiamen Airlines, dem fünftgrößten Carrier in China, in naher Zukunft einen weiteren Partner zur Stärkung der Allianz. Sky Team reagiert somit auf den schnell wachsenden Markt in China und baut seine Frequenzen immer weiter aus. Mit dem Projekt SkyPriority Service versucht man, mittels extra Bodenservice seine Premium-Kunden noch enger an das Unternehmen zu binden. Das Angebot wird bereits in Canton, Shanghai und Taipei angeboten [vgl. Air France-KLM 2011a, 26].

At December 31 (12 months pro forma)	Destinations (Summer season)		Capacity in ASK (In million)		Traffic in RPK (In million)		Load factor (In %)		No. of passengers (In thousands)		Scheduled passenger revenues (In € million)	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Europe	124	123	57,245	53,605	42,323	36,846	73.9	72.5	51,829	47,796	6,394	6,023
North America	24	23	59,070	55,319	50,912	47,449	86.2	85.8	7,255	6,810	3,277	3,088
Latin America	11	11	25,192	22,086	21,961	19,434	87.2	86.0	2,353	2,136	1,420	1,246
Asia-Pacific	25	22	58,790	54,976	50,168	47,524	85.3	86.4	5,855	5,546	3,160	2,974
Africa-Middle East	54	50	35,963	35,653	28,264	28,164	78.6	79.0	5,224	5,337	2,423	2,548
Caribbean- Indian Ocean	16	15	28,637	26,894	23,541	21,697	82.2	80.7	3,265	3,090	1,324	1,211
Total	254	244	264,897	248,532	217,170	203,114	82.0	81.7	75,781	70,715	17,998	17,090

Abbildung 19: Schlüsselzahlen der französisch-niederländischen Gruppe (Quelle: Air France-KLM 2011b, 51)

Abbildung 19 zeigt, dass der Raum Asien an dritter Stelle des Unternehmens-einkommens mit 3,16 Mrd. Euro steht. Geführt wird die Liste durch das Europa- und Nordamerikageschäft. Dass Europa im Einkommen vorne liegt, liegt an der hohen Anzahl an Destinationen. Im Bereich ASK und RPK ist der Raum Asien im Unternehmen Air France-KLM führend und ist 2011 im Vergleich zum Vorjahr gestiegen.

4.2 Zukünftige Entwicklung der Lufthansa in China

4.2.1 Zukunftsprognose Deutsche Lufthansa Passage

Der Absatz und die Durchschnittserlöse steigen allgemein bei der Lufthansa. Der Passage-Bereich beförderte 2011 100,6 Mio. Passagiere, was trotz spürbarer konjunktureller Abkühlung im zweiten Halbjahr einen Zuwachs von 8,5 % erbrachte. Das Angebot wurde um 10,2 % erhöht. Jedoch konnte es nicht vollständig abgesetzt werden. Der Absatz stieg lediglich um 7 %, sodass ein Sitzladefaktor von 77,6 % daraus resultiert. Er lag damit 2,0 Prozentpunkte unter dem Vorjahreswert. Trotz der Verlangsamung der weltwirtschaftlichen Entwicklung stiegen die Durchschnittserlöse der Fluggesellschaft, inklusive Treibstoffzulage und Luftverkehrssteuer, auf insgesamt 3,8 %. In Kombination mit dem gesteigerten Absatz wuchsen die Verkehrserlöse auf 11,6 % [vgl. LH 2011, 66]. Der anhaltende hohe Ölpreis belastete die Ertragskraft der Airlines weltweit. Der Passage-Bereich stellt sich weiterhin auf ein herausforderndes Umfeld ein. Das Marktumfeld wird eng beobachtet und je nach Stand der Entwicklung wird das Unternehmen durch bestehende Flexibilität sein Geschäft anpassen. Für 2013 wird eine weitere positive Entwicklung des Umsatzes und des operativen Gewinns erwartet, der aber insbesondere durch die Entwicklung auf dem Markt für Treibstoffpreise stark beeinflusst wird [vgl. LH 2011, 68].

Die Verkehrserlöse wuchsen in allen Verkehrsgebieten der Deutschen Lufthansa (vgl. Abbildung 20). Die Fukushima-Katastrophe in Japan beeinflusste die Entwicklung im gesamten asiatisch-pazifischen Verkehrsgebiet, also auch in China. Das Angebot wurde um 11,7 % aufgestockt. Dennoch liegt der Absatz bei 6,5 %. Der Sitzladefaktor sank um 4,0 % auf 81,1 %. Jedoch legten die Durchschnittserlöse um 2,5 % zu, die Verkehrserlöse stiegen deutlich um 9,1 % [vgl. LH 2011, 66].

Entwicklung der Verkehrsgebiete Passage Airline Gruppe*										
	Nettoverkehrserlöse in Mio. € Außenumsatz		Fluggäste in Tsd.		Angebotene Sitzkilometer in Mio.		Verkaufte Sitzkilometer in Mio.		Sitzladefaktor in %	
	2011	Veränderung in %	2011	Veränderung in %	2011	Veränderung in %	2011	Veränderung in %	2011	Veränderung in P.
Europa	9 366	13,9	79 633	9,5	88 613	10,8	63 410	9,8	71,6	-0,6
Amerika	5 153	12,2	8 975	6,7	79 465	8,9	66 328	7,0	83,5	-1,5
Asien/Pazifik	4 020	9,1	6 198	7,0	59 303	11,7	48 095	6,5	81,1	-4,0
Nahost/Afrika	1 798	4,6	4 646	-1,3	26 443	6,9	19 242	3,2	72,8	-2,6
Linienverkehr	20 337	11,6	99 452	8,5	253 824	10,0	197 075	7,4	77,6	-1,9
Charter	197	8,8	1 151	11,9	4 439	23,9	3 301	13,8	74,4	-6,6
Gesamtverkehr	20 534	11,6	100 603	8,5	258 263	10,2	200 376	7,5	77,6	-2,0

* Lufthansa Passage, SWISS, Austrian Airlines und Germanwings.

Abbildung 20: Entwicklung der Verkehrsgebiete Passage (Quelle: LH 2011, 66)

Der Konzern und sein Passagebereich verbuchten ein Umsatzwachstum von 11,2 %. Durch gestiegene Verkehrsleistung und gestiegenen Absatzmengen um 7,5 % und den höheren Preisen wirkten die Veränderungen erlössteigernd [vgl. LH 2011, 65]. Somit wuchs der Umsatz auf insgesamt 22,3 Milliarden Euro (vgl. Abbildung 21).

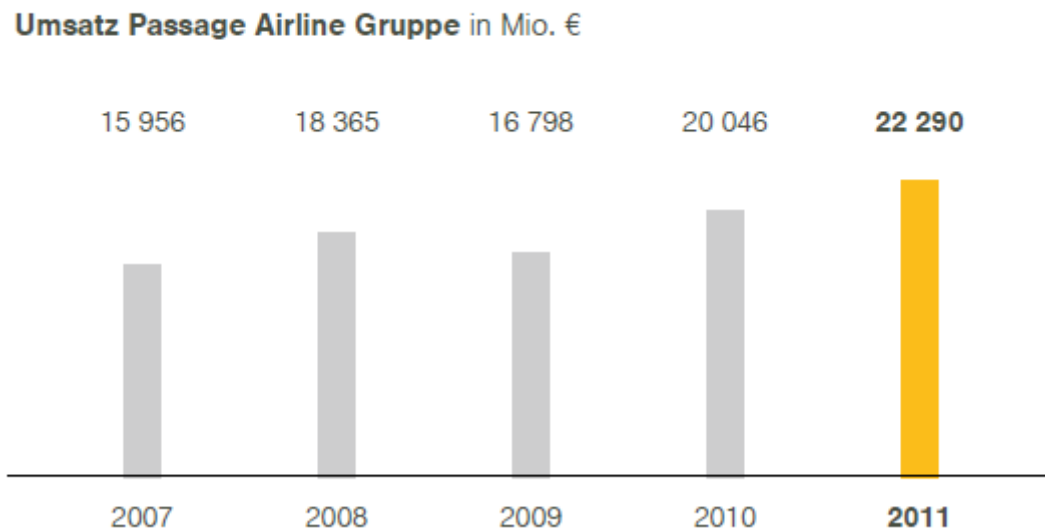


Abbildung 21 Umsatz Lufthansa Passage in Mio. (Quelle: LH 2011, 65)

4.2.2 Zukunftsprognose Deutsche Lufthansa Cargo

Trotz der abkühlenden Weltkonjunktur steigerte Lufthansa Cargo gegenüber dem hohen Niveau des Vorjahres seine transportierte Menge um 5,0 %. Durch eine Erhöhung des Angebotes um 8,6 % und einer Steigerung des Absatzes von 6,5 % lag der Ladefaktor bei 69,5 %. Der Ladefaktor liegt somit 1,4 Prozentpunkte unter dem Vorjahr. Die Durchschnittserlöse entwickelten sich dabei um 0,4 % leicht positiv [vgl. LH 2011, 82]. Lufthansa Cargo geht weiterhin von einer positiven Geschäftsentwicklung aus. Das Angebot soll weitgehend stabil gehalten werden, um im anspruchsvollen Marktumfeld mit hohen Auslastungen und positiven Durchschnittserlösen weiterhin Wert zu schaffen. Für 2013 wird auf Basis der derzeitigen Prognosen ein weiterer Anstieg des Umsatzes und gleichbleibendes operatives Ergebnis erwartet [vgl. LH 2011, 83].

Die Verkehrserlöse steigen in allen Verkehrsgebieten der Lufthansa Cargo (vgl. Abbildung 22). Im Bereich Asien/Pazifik und somit China steigt der Mengenabsatz unterdurchschnittlich zum Gesamtnetz um 3,0 %. Die Kapazitäten wurden um 5,6 %

erhöht. Trotz des um 1,2 % gesunkenen Ladefaktors weist der Raum Asien/Pazifik die beste Auslastung aller Verkehrsgebiete mit 73,3 % auf [vgl. LH 2011, 82].

Entwicklung der Verkehrsgebiete Lufthansa Cargo										
	Nettoverkehrserlöse in Mio. € Außenumsatz*		Fracht/Post in Tsd. t		Angebotene Fracht- Tonnenkilometer in Mio.		Verkaufte Fracht- Tonnenkilometer in Mio.		Fracht-Nutzladefaktor in %	
	2011	Veränderung in %	2011	Veränderung in %	2011	Veränderung in %	2011	Veränderung in %	2011	Veränderung in P.
Europa	245	14,0	634	2,9	810	2,2	381	3,7	47,1	0,7
Amerika	1 087	22,7	578	10,0	5 678	13,3	4 035	9,8	71,1	-2,2
Asien/Pazifik	1 267	-4,6	530	3,0	5 906	5,6	4 327	3,8	73,3	-1,2
Nahost/Afrika	218	6,3	144	3,1	1 253	7,7	743	7,2	59,3	-0,2
Gesamtverkehr	2 817	6,9	1 885	5,0	13 647	8,6	9 487	6,5	69,5	-1,4

* Ohne Extracharter.

Abbildung 22: Entwicklung der Verkehrsgebiete Cargo (Quelle: LH 2011, 82)

Die Lufthansa Cargo kann ihren Umsatz um 5,3 % auf 2,9 Mrd. Euro steigern (vgl. Abbildung 23). Für das Wachstum sind maßgeblich die Erlöse von 2,8 Mrd. Euro verantwortlich, die um 7,1 % stiegen. Die operativen Gesamterlöse stiegen auf 3,0 Mrd. Euro. Somit verbuchte die Cargo einen Erlöszuwachs um 4,5 % [vgl. LH 2011, 82].

Umsatz Logistik in Mio. €

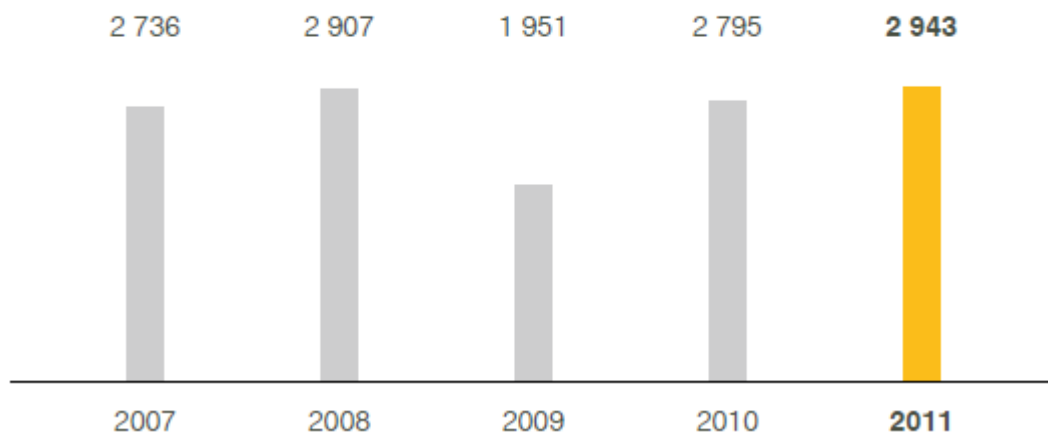


Abbildung 23: Umsatz Lufthansa Cargo in Mio. (Quelle: LH 2011, 82)

5 Fazit

Die Luftfahrtbranche als Wachstumsmotor der Weltwirtschaft birgt neben den Herausforderungen des Wettbewerbsumfelds auch viele Möglichkeiten, um die führende Rolle der Lufthansa weiter auszubauen. Dabei geht man von aus, dass die Wachstumsmärkte von heute in Zukunft eine noch stärkere Bedeutung haben werden. So wird beispielsweise die Region Asien in den nächsten Jahren zu den westlichen Kernmärkten Nordamerika und Europa in Bezug auf das Verkehrsvolumen aufgeschlossen haben.

Ziel dieser Arbeit war es, die Chancen auf einen wirtschaftlichen Aufschwung der Lufthansa auf dem chinesischen Markt zu untersuchen. Die verschiedenen Geschäftsfelder der Lufthansa verfolgen dieses Ziel mit unterschiedlichen Maßnahmen. Das Lufthansa-Geschäftsfeld Passage verfolgt dieses Ziel, indem sie bei ihrem Flug- und Bodenpersonal chinesische Mitarbeiter einsetzt, die den Kontakt mit den Kunden vereinfachen. Ebenso wurde das Streckennetz erweitert, um Kunden ein größeres und flexibleres Angebot zu präsentieren. Die Kooperation mit Air China bietet Lufthansa-Kunden die Möglichkeit einer perfekten Anbindung bei Anschlussflügen im Landesinneren. Lufthansa Technik kooperiert mit chinesischen Unternehmen nicht nur bei der Instandhaltung und Erneuerung von Flugzeugteilen, sondern auch beim Aufbau und Ausbau neuer Wartungshangars und Schulungszentren. Lufthansa Cargo arbeitet eng mit chinesischem Luftfrachtunternehmen zusammen. Mit der Gründung von Jade Cargo stieg Lufthansa in den innerasiatischen Luftfrachtverkehr ein.

Das Strategiekonzept der Lufthansa orientiert sich primär an dem Ziel eines weiterhin profitablen Wachstums, einer Verbesserung des Images und einer Erweiterung des Angebots. Lufthansa ist neben ihrer starken Position in der Passage Marktführer in den meisten Geschäftsfeldern wie Logistik und Technik. Der Erfolg im chinesischen Raum soll sich zeitnah dem auf globaler Ebene annähern. Lufthansa verfügt bereits über die notwendige Basis an politischen und geschäftlichen Beziehungen. Die Kooperation mit Air China stellt im Bezug auf die Langstreckenorientierung des Fluggeschäfts einen wichtigen Vorteil dar. Auch das Gemeinschaftsprojekt Ameco von Lufthansa und Air China zeigt das Bestreben der Deutschen Lufthansa, sich auf dem chinesischen Markt langfristig zu positionieren.

Die Deutsche Lufthansa hat zwei Hauptkonkurrenten im asiatischen Raum, Emirates Airlines und Air France-KLM. Emirates Airlines besitzt von Anfang an ein

Standortvorteil gegenüber der Deutschen Lufthansa, Air France-KLM positioniert sich mittels strategischer Allianzen und einem breiten Flugstreckenangebot im chinesischen Markt. British Airways steigt erst in den nächsten Jahren in diesen Markt ein. Lufthansas einziger deutscher Konkurrent, Air Berlin, fliegt selbst keine Standorte in China an und ist selbst von einer Kooperation mit Hainan Airlines abhängig.

Es bestehen gute Möglichkeiten für einen andauernden Erfolg auf dem chinesischen Markt der Luftfahrt. Die dortigen Flughäfen werden ausgebaut und neue Flughäfen entstehen. Die Mittel aus dem Konjunkturprogramm der chinesischen Regierung wurden zu einem großen Teil in Infrastruktur wie Luftanbindungen investiert. Die Rahmenbedingungen sind vorteilhaft. Nun liegt es an Lufthansa selbst, ihr bestehendes Netzwerk zu verfestigen, um in Zukunft nicht nur keine Marktanteile an ihre Hauptkonkurrenten oder neue Marktteilnehmer zu verlieren, sondern Marktanteile zu gewinnen. Auf die bereits eingeleiteten Schritte kann Lufthansa hierbei aufbauen.

Literaturverzeichnis

Aberle, Gerd (2003): Transportwirtschaft: Einzelwirtschaftliche und gesamtwirtschaftliche Grundlagen. München.

Air Berlin (2011): Geschäftsbericht. Berlin.

Air Berlin (2012): Partnerinformation.

URL: <http://www.airberlin.com/site/tb/partner/index.php?LANG=deu&cid=3&partner-Name=hainan> (zuletzt abgerufen am: 02.01.2013)

Auswärtiges Amt (2012): Länderinformation.

URL: http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/01-Nodes_Uebersichtsseiten/China_node.html (zuletzt abgerufen am 06.12.2012)

Air France-KLM (2011a): Annual Report. Paris.

Air France-KLM (2011b): Registration document. Paris.

BDF - Bundesverband der Deutschen Fluggesellschaften (2010): Wir beflügeln Deutschland.

URL: <http://www.bdf.aero/BDF-AirmailLuftverkehrundWirtschaftlicheBedeutung.pdf> (zuletzt abgerufen am 14.11.2012)

BDL - Bundesverband der Deutschen Luftverkehrswirtschaft (2012a): Bedeutung des Luftverkehrs.

URL: <http://www.bdl.aero/de/themen-positionen/wirtschaft/bedeutung-des-luftverkehrs/> (zuletzt abgerufen am 15.11.2012)

BDL - Bundesverband der Deutschen Luftverkehrswirtschaft (2012b): Economic Benefits of Air Transport in Germany.

URL: http://www.bdl.aero/media/filer_public/2013/01/08/benefits-of-aviation-germany-2011.pdf (zuletzt abgerufen am 15.11.2012)

British Airways (2011): Annual Report. London.

Boeing (2012a): 737 Model Summary.

URL: <http://active.boeing.com/commercial/orders/displaystandardreport.cfm?cboCurrentModel=737&optReportType=AllModels&cboAllModel=737&ViewReportF=View+Report> (zuletzt abgerufen am 20.11.2012)

Boeing (2012b): Geschichte.

URL: <http://www.boeing.de/Boeing-in-Deutschland/Geschichte/> (zuletzt abgerufen am 20.11.2012)

Emirates Airlines (2012): All China Destinations.

URL: http://www.emirates.com/english/destinations_offers/destinations/asiapacific/china/index.aspx (zuletzt abgerufen am 10.01.2013)

Emirates Airlines (2011): Annual Report. Dubai.

Graham, Anne/Papathedorn, Andreas / Forsyth, Peter (2010): Aviation and Tourism. Farnham.

Handelsblatt (2010): Chinas Luftfahrt hebt ab.

URL: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/flugzeugindustrie-chinas-luftfahrt-hebt-ab/3656952.html> (zuletzt abgerufen am 20.11.2012)

Junkers (2012a): Leben und Werk.

URL: http://junkers.de/leben_und_werk (zuletzt abgerufen am 25.10.2012)

Junkers (2012b): Luftverkehr.

URL: <http://junkers.de/flugzeuge/luftverkehr/verkehrsflugzeuge.html> (zuletzt abgerufen am 25.10.2012)

LH -Lufthansa (2012): Fakten zum Unternehmen.

URL: <http://investor-relations.lufthansa.com/fakten-zum-unternehmen.html> (zuletzt abgerufen am 07.11.2012)

LH - Lufthansa (2011): Geschäftsbericht. Köln.

LH - Lufthansa (2010): Geschäftsbericht. Köln.

LH - Lufthansa Geschichte (2012): Die Zeit im Fluge.

URL: <http://konzern.lufthansa.com/geschichte.html> (zuletzt abgerufen am 08.11.2012)

LH - Lufthansa Globalisierung (2012): Der Luftverkehr ist ein Treiber der Globalisierung.

URL: <http://berichte.lufthansa.com/2009/gb/anunsereaktionaeere/zumeinsteigenbereit-/fuehrendineinemfaszinierendenmarkt/luftverkehralstreiberderglobalisierung.html> (zuletzt abgerufen am 20.11.2012)

LH - Lufthansa Newslink (2008): Destination China.

URL: http://presse.lufthansa.com/fileadmin/downloads/de/newslink/newslink_2008-_03sp17/lh_newslink_sp17_china.pdf (zuletzt abgerufen am 20.12.2012)

LH - Lufthansa Obelisk (2012): Interne Datenbank Deutsche Lufthansa.

LH - Lufthansa Technik (2012): Company Portrait Ameco Beijing.

URL: <http://www.lufthansa-technik.com/ameco-beijing> (zuletzt abgerufen am 23.12.2012)

LH - Lufthansa (2012a): Menschen, Zahlen, Destinationen.

URL: <http://www.be-lufthansa.com/unternehmen/arbeiten-im-lufthansa-konzern/lufthansa-in-zahlen/> (zuletzt abgerufen am 12.11.2012)

LH - Lufthansa (2012b): Unternehmen.

URL: <http://konzern.lufthansa.com/unternehmen/unternehmensprofil.html> (zuletzt abgerufen am 12.11.2012)

Mosafilm (2012): Aus der Geschichte des Menschenfluges.

URL: <http://www.mosafilm.de/CF/heftbesprechung/www/035/menschenflug-/flugtag10.html> (zuletzt abgerufen am 25.10.2012)

MTU - Motoren und Turbinen-Union (2010): Geschäftsbericht.

URL: http://www.mtu.de/GB_2010_de/35.html (zuletzt abgerufen am 22.11.2012)

Nippa, Michael (2003): Markterfolg in China. Heidelberg.

One World (2012): Beijing Terminal 3.

URL: <http://de.oneworld.com/airports-destinations/airports-terminal-maps/beijing-china/> (zuletzt abgerufen am 04.12.2012)

Palepu, Krishna G./Healy, Paul M. (2007) Business Analysis and Valuation. Andover.

Seattle Times (2011): Airbus tops in orders and deliveries.

URL: http://seattletimes.com/html/boeingaerospace/2013963504_airbusboeing18.html
(zuletzt abgerufen am 17.11.2012)

Stalf, Niko (2012): Der Zivilluftverkehr in Russland und China. Hamburg.

Stern (2006): Boeing 737 fliegt ins Buch der Rekorde.

URL: <http://www.stern.de/wissen/technik/luftfahrtgeschichte-boeing-737-fliegt-ins-buch-der-rekorde-553452.html> (zuletzt abgerufen am 20.11.2012)

Sterzenbach, Rüdiger / Conrady, Roland (2003): Luftverkehr. München.

Süddeutsche (2012): Airbus und Boeing produzieren um die Wette.

URL: <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/flugzeughersteller-airbus-und-boeing-produzieren-um-die-wette-1.1412441> (zuletzt abgerufen am 07.12.2012)

Süddeutsche (2010): Erfolgsgeschichte mit Problemen.

URL: <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/die-geschichte-von-airbus-erfolgsgeschichte-mit-problemen-1.516776> (zuletzt abgerufen am 07.12.2012)

Tagesschau (2012): Luftfahrt-Boom in China.

URL: <http://www.tagesschau.de/wirtschaft/iata116.html> (zuletzt abgerufen am 20.12.2012)

Travel Daily Asia (2012): BA to use Dreamliners for China expansion.

URL: <http://www.traveldailyasia.com/128703/ba-to-use-dreamliners-for-china-expansion> (zuletzt abgerufen am 12.01.2013)

Wald, Andreas/Fay, Christoph/ Gleich, Ronald (2007): Aviation Management. Münster.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname