Luftfahrt: „Jeder mit jedem"

Eine Branche im Aufbruch: Lufthansa mit Air France, SAS mit Swissair, British Airways mit United – kaum eine Woche ohne eine neue Unternehmensverbindung der Fluggesellschaften. Das grenzenlose Wirtschafts-Europa macht den Wettbewerb in der Luftfahrt ungleich härter als bisher. Überleben wird nur, wer groß genug ist.

Internationale Fluggesellschaften (in London): Im Jahr 2000 beherrschen 15 bis 20 Großunternehmen den Flugverkehr

Die Szenerie erinnert an ein Filmstudio. Doch der Ort der Handlung ist nicht Hollywood, sondern eine alte Fabrikhalle im Hafenviertel von Kopenhagen.

Ein Scheinwerfer richtet sich auf eine hochgewachsene Figur im eleganten Zweireiher. Der Mann im Licht ist Jan Carlzon, Chef der skandinavischen Fluggesellschaft SAS. Der blonde Schwede steht auf einer riesigen Weltkarte mit dem Streckennetz der SAS – ein sinnfälliges Bild für die globale Reichweite des nordischen Flug- und Reiseunternehmens.

Der bühnenreife Auftritt unterstreicht die Botschaft, die Carlzon seinen Managern dann einhämmert: Die SAS will „ein weltumspannendes Verkehrssystem" aufziehen. Sie will „eine der fünf größten Fluggesellschaften in Europa" werden.

Ob SAS oder Air France, British Airways oder Swissair, Lufthansa oder KLM – Europas Luftfahrtgesellschaften hat der Höhenrausch gepackt. Jede will ein weltweites Streckennetz anbieten; jede will die größte sein.

Die beschauliche Ära, da nationale Fluggesellschaften in einem einträglichen Heimatmarkt lebten, geht zu Ende. Die Luftverkehrsbranche sortiert sich neu, in Europa und weltweit.

Kaum ein Unternehmen, das nicht weltumspannende Kooperationen anstrebt; kaum eine Gesellschaft, die nicht nach starken Partnern Ausschau hält. „Jeder flirtet mit jedem, und jeder hat Angst, daß er sitzengelassen wird", beschreibt Michael Bishop, Chef der Fluggesellschaft British Midland, die Stimmung unter den Airline-Managern.

SAS-Chef Carlzon war einer der ersten, die rund um den Globus „strategische Allianzen" knüpften. Die SAS beteiligte sich an der US-Gesellschaft Texas Air und verbündete sich mit deren Tochterunternehmen Continental. Sie kooperiert mit der japanischen All Nippon, mit Thai International und mit der Holdinggesellschaft Airlines of Britain.

Seinen neuesten Coup landete Carlzon in der vorletzten Woche. SAS und Swissair gaben bekannt, daß sie eine „enge Partnerschaft" eingehen wollen. Die „weitreichende Zusammenarbeit", die sich vom Flugplan bis zur Flottenpolitik erstreckt, soll durch eine Kapitalverflechtung „erhärtet" werden.

Mehr oder weniger enge Bindungen wie Swissair und SAS gingen in den vergangenen Monaten auch andere europäische Fluggesellschaften ein:

- ▷ British Airways will für 750 Millionen Dollar eine 15prozentige Beteiligung an United Airlines, der zweitgrößten US-Gesellschaft, erwerben. Außerdem wollen die Engländer einen 20-Prozent-Anteil der belgischen Staatslinie Sabena kaufen.
- ▷ Die niederländische KLM beteiligt sich mit 175 Millionen Dollar (25 Prozent des Aktienkapitals) an der großen US-Gesellschaft Northwest Airlines. Ebenso wie British Airways will KLM zudem 20 Prozent der Sabena-Aktien übernehmen.
- ▷ Die Swissair vereinbarte kurz vor dem Deal mit SAS eine gegenseitige Kapitalbeteiligung von jeweils fünf Prozent mit dem amerikanischen Unternehmen Delta Air Lines. Außerdem erwarben die Eidgenossen einen An-

teil an der Nachbarlinie Austrian Airlines.

▷ Lufthansa und Air France unterzeichneten vor drei Wochen in Paris ein Kooperationsabkommen. Die beiden Gesellschaften wollen bei der Planung neuer Flugverbindungen, im Regionalverkehr und beim Kauf neuer Maschinen zusammenarbeiten.

Die zahlreichen Kreuzundquerverbindungen, „unübersichtlicher als die Habsburger Dynastie" (*Newsweek*), wurden vor allem durch die EG in Brüssel ausgelöst. Spätestens von 1993 an, so beschlossen die Eurokraten, soll am europäischen Himmel ein einigermaßen freier Wettbewerb herrschen. Die nationalen Fluggesellschaften werden dann nicht mehr wie bisher vor fremdländischer Konkurrenz geschützt.

Was es bedeutet, wenn der Flugverkehr dem freien Wettbewerb überlassen wird, konnten die Manager der Luftfahrtunternehmen in Amerika studieren. Bevor der damalige US-Präsident Jimmy Carter 1978 den Luftverkehr von staatlichen Auflagen freimachte, kontrollierten die fünf größten Fluggesellschaften etwa 65 Prozent des Geschäfts. Den Rest teilten sich kleinere Gesellschaften. Heute, elf Jahre nach der sogenannten Deregulierung, beherrschen die acht größten Unternehmen etwa 90 Prozent des Flugverkehrs.

Ein ähnlicher Konzentrationsprozeß, so befürchten die europäischen Luftfahrtmanager, werde Europa erfassen. SAS-Chef Carlzon glaubt, daß es Mitte der neunziger Jahre nur noch fünf große Fluggesellschaften geben wird. Auch British-Airways-Chef Colin Marshall ist überzeugt, daß allenfalls „ein halbes Dutzend" übrigbleibt.

Wer abstürzt und wer weiterfliegt, ist unter den Luftfahrtmanagern umstritten. Carlzon und Marshall geben nur denen eine Chance, die durch Fusionen und Kapitalbeteiligungen zu sogenannten Mega-Carriern aufsteigen.

Lufthansa-Chef Heinz Ruhnau und Air-France-Präsident Bernard Attali glauben, daß Kooperationen genügen, um den weltweiten Wettbewerb zu überstehen. „Ein Wachstum durch Fusionen", so Ruhnau, „schließen wir aus."

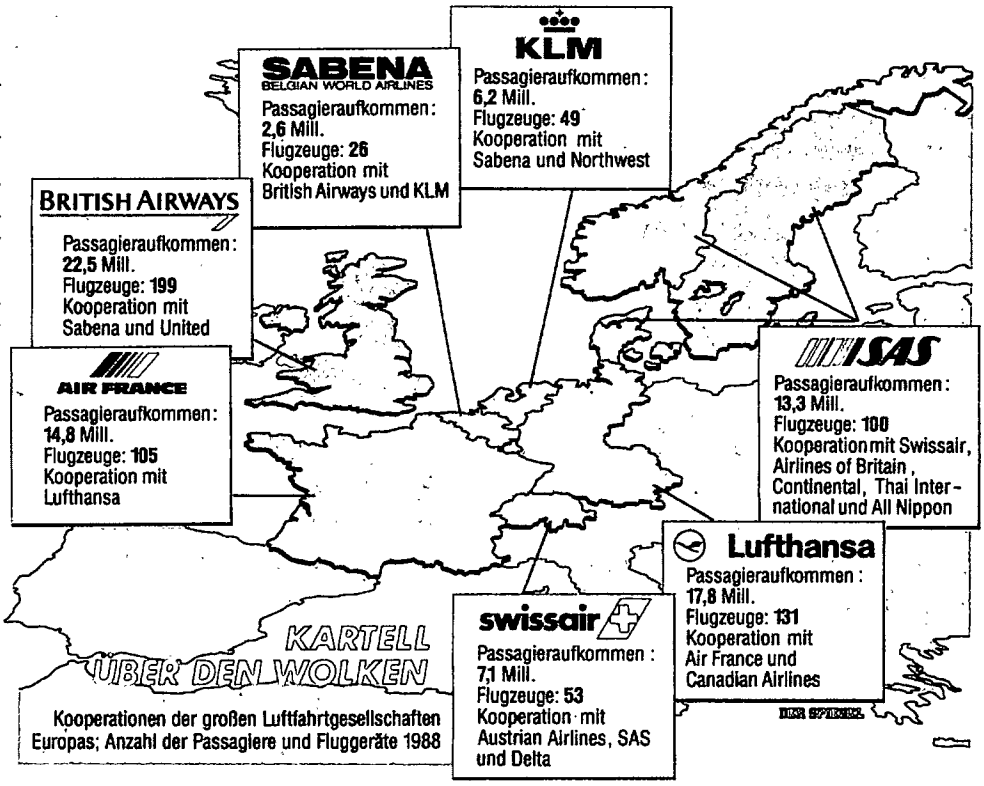
Eine Fusion mit der Air France oder der spanischen Iberia, meint Lufthansa-Vorstand Frank Beckmann, würde für das deutsche Unternehmen keinen Vorteil bringen. „Die kulturellen Unterschiede und der Verlust an Identität" wären „einfach viel zu groß".

Die bundesdeutsche Fluggesellschaft könnte sich einen Alleingang wohl auch eher erlauben als manche anderen Europäer. Gesellschaften wie die SAS oder KLM bedienen einen vergleichsweise kleinen Heimatmarkt; die Lufthansa hingegen macht ihr Stammgeschäft in der führenden Industrienation Europas.

Die Lufthansa-Manager sehen sich nach Partnern um, mit denen sie in einzelnen Bereichen zusammenarbeiten können. Schon seit längerem verhandeln Ruhnaus Abgesandte mit der größten US-Gesellschaft American Airlines über ein Marketing-Abkommen.

Die Manager der beiden Gesellschaften überlegen, einen Teil ihrer Flüge gemeinsam zu betreiben, die Reservierungssysteme zu vernetzen und ein gemeinsames Computersystem für Luftfracht zu entwickeln.

Der transatlantische Verbund, an dem auch Air France beteiligt werden soll, könnte allerdings an einem Übernahme-Coup scheitern: Vergangene Woche bot der New Yorker Immobilien-König Donald Trump sieben Milliarden Dollar für American.



Kooperationen der großen Luftfahrtgesellschaften Europas; Anzahl der Passagiere und Fluggeräte 1988

Kooperationspartner Ruhnau, Attali*
Die beschauliche Ära geht zu Ende

Bisher paßten die Unternehmensstrategien von American-Airlines-Chef Robert Crandall und Lufthansa-Vorsteher Ruhnau zueinander. Wie Ruhnau hält Crandall wenig von Kapitalverflechtungen. Da sei „mehr Rauch als Feuer", kommentierte der Amerikaner den Zusammenschluß von SAS und Swissair. Keine Gesellschaft würde der anderen zuliebe auf ihr Geschäft verzichten.

Das ist wohl wirklich mehr die Sichtweise eines Managers, der die größte Fluggesell-

* Nach der Unterzeichnung des Kooperationsabkommens am 15. September.

schaft der Welt führt. Eine solche Firma will soviel wie möglich selber machen.

Unternehmen wie die skandinavische und die Schweizer Luftverkehrsgesellschaft, im Weltmaßstab quasi Mittelständler, können hingegen gemeinsam stärker werden. Ihre Flugnetze ergänzen sich. Die Swissair bietet mehr Verbindungen in den Mittleren Osten, nach Indien und Afrika an; die SAS fliegt öfter nach Peking, Tokio oder Seattle.

Carlzon hat bereits erfahren, daß eine Partnerschaft sich durchaus lohnen kann. SAS und die US-Gesellschaft Continental bauten den Flughafen Newark in der Nähe von New York zum gemeinsamen Drehkreuz aus. SAS fliegt Newark täglich von Kopenhagen, Oslo und Stockholm aus an. Continental bietet von Newark aus ein dichtes Netz von Flügen in die Vereinigten Staaten.

Die Zusammenarbeit nützte beiden. Die SAS beförderte in diesem Frühjahr auf den Newark-Flügen 25 Prozent mehr Passagiere als im gleichen Zeitraum des vergangenen Jahres. Die Zahl der Reisenden, die eine der beiden Gesellschaften für einen Anschlußflug nutzen, stieg um 41 Prozent.

Ob Kooperation ohne Kapitalverflechtung, ob Zusammenarbeit mit den Zwängen des Kapitalaustauschs – das Geschäft mit dem Lufttransport verliert zunehmend seine nationalstaatliche Verankerung, der Trend zu immer größeren Unternehmenseinheiten hat die Luftfahrtbranche voll erfaßt.

Multinationale Unternehmen steuern längst schon die Auto-, Chemie- oder Mineralölbranche. Zukünftig werden Multis auch das Fluggeschäft lenken. „Im Jahr 2000", so ein amerikanischer Airline-Manager, „werden 15 bis 20 Großunternehmen den internationalen Flugverkehr beherrschen."

Wohnungen

Goldener Schnitt

Immer aufwendiger subventioniert Bonn den Wohnungsbau. Der Erfolg ist keineswegs gewiß.

Die Anweisung aus dem Kanzleramt ist eindeutig. Helmut Kohl hat seine Bonner Gefolgsleute aufgefordert, den Miet-Wohnungsbau ganz schnell nach oben zu treiben – koste es, was es wolle.

Zwei Hilfsprogramme arbeiteten die Regierenden in diesem Jahr schon aus; vergangene Woche, nach der Ankunft der ersten Züge mit DDR-Flüchtlingen aus Prag, machte sich Bauministerin Gerda Hasselfeldt an ein drittes. Bau-

Bauministerin Hasselfeldt
Kräftig nachgelegt

herren sollen künftig noch mehr Steuern sparen, damit die Bonner Regierung ihrem Ziel von einer Million neuen Wohnungen in den nächsten drei Jahren näherkommt.

Wer seine Scheune oder Lagerhalle zur Wohnung umbaut, kann laut Koalitionsbeschluß die Kosten in fünf Jahren steuerlich absetzen. Bis zu 60 000 Mark pro Wohnung sind für diese legale Steuerverkürzung erlaubt.

Es ist dies ein Steuergeschenk, das alles bisherige weit übertrifft. Abschreibungssätze von 20 Prozent hat es für Gebäude noch nie gegeben.

Und das ist noch nicht alles. Wer die umgebaute Scheune, samt zugeordnetem Grundstück, anschließend verkaufen will, soll das steuerfrei tun können. Eine staatliche Offerte zum goldenen Schnitt: Ein Landwirt beispielsweise baut den Stall oder die Scheune zu Wohnungen aus, schreibt alles in fünf Jahren ab und verkauft die Wohnungen anschließend nebst zugehörigem Grundstück. Billiges Ackerland wird so zu teurem Bauland, stille Reserven aus dem Betriebsvermögen werden zu privatem Bargeld gemacht.

Normalerweise schlägt der Fiskus in solchen Fällen kräftig zu; die Differenz zwischen dem bisherigen Buchwert der Immobilie und dem Verkaufspreis muß versteuert werden. Diesmal soll das Finanzamt untätig bleiben.

Steuerbeamte in den Bonner Ministerien sind entsetzt über „diese ungeheuerlichen steuerfreien Entnahmegewinne", wie einer sagt. Die Kritiker werden das Riesengeschenk allerdings kaum mehr stoppen können. Die 40 000 zusätzlichen Wohnungen, die das Programm bringen soll, werden dringend gebraucht.

Auf dem Spiel steht immerhin die Macht in Bonn. Die Wohnungsnot von Hunderttausenden könnte im nächsten Jahr zu einem wahlentscheidenden Thema werden, und Kohls Regierung hat bei der Wohnraum-Versorgung einiges nachzuholen.

Höchstens 240 000 Wohnungen werden in diesem Jahr hochgezogen. Im nächsten Jahr, so die Voraussagen der Experten, werden vielleicht 275 000 Behausungen gebaut, viel zuwenig. Der Fehlbestand, so schätzt der Deutsche Mieterbund, „wird sich dramatisch auf eine Million vergrößern".

Die schlimmen Prognosen veranlaßten die Bonner erstmals im März dieses Jahres, das Füllhorn zu öffnen. Damals verbesserte die Regierung die steuerlichen Abschreibungsmöglichkeiten und erhöhte zugleich die Haushaltsansätze für Sozialbauten.

Im Juli legte die neu ins Amt gekommene Gerda Hasselfeldt nach. Die Etatansätze für 1990 wurden noch einmal angehoben auf nunmehr 1,6 Milliarden Mark – mehr als das Fünffache des ursprünglich vorgesehenen Betrags. Die Zinshilfen zum Bau von 30 000 Aus- und Übersiedler-Wohnungen wurden kräftig erhöht.

Was für ein Wandel. Nach der Regierungsübernahme 1982 hatten die Christliberalen staatliche Wohnungsbaupolitik für überflüssig, ja schädlich erklärt. Nur Randgruppen – Behinderten, Sozialhilfeempfängern – müsse der Staat bei der Wohnungssuche helfen. Die übergroße Mehrheit im Lande werde nach den marktwirtschaftlichen Regeln von Angebot und Nachfrage besser versorgt. Bonn strich die Bausubventionen bis 1986 auf fast Null.

Viel zu spät merkten die Regierenden, was sie angerichtet hatten. Außer Eigenheimen und teuren Luxusbleiben wurde kaum noch was gebaut. 208 000 Wohnungen im Vorjahr – das ist Minusrekord seit Bestehen der Bundesrepublik.

Erst als die Wähler aus Protest in Scharen zu den Republikanern überliefen, wurden die Bonner wach. Doch Versäumtes läßt sich im Wohnungsbau nicht ruck, zuck nachholen.

Klotzen die Regierenden mit zig Milliarden, wie es Städtetag und Sozialdemokraten zum Beispiel fordern, dann treiben sie die Baupreise steil nach oben. Denn die in den letzten Jahren arg geschrumpften Kapazitäten der Branche sind längst ausgelastet. Würde Bonn andererseits weiter kleckern wie bisher, verpuffte die Wirkung der Programme. So müssen immer dickere Steuergeschenke her, um wenigstens ein paar tausend zusätzliche Bauten zu bekommen.

Die Order aus dem Kanzleramt wird beachtet. Koste es, was es wolle. ◄