

UNSER GAST

ARTUR BALDAUF

ist Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Bern

Wird die Swiss zur Swisshansa?



DIE VERMEINTLICHE (Abwehr-)Schlacht ist geschlagen und der unabhängige Carrier Swiss ist, um dessen Überlebenspotenzial zu gewährleisten, übernommen worden. Die Swiss ist de facto – obwohl die am Deal Beteiligten deren zukünftige Eigenständigkeit betonen – Teil der Lufthansa. Da die Swiss nicht nur ökonomisch, sondern auch emotional die Gemüter in der Vergangenheit erregte, sind auch eine gewisse Zeit nach dem endgültigem Bekanntwerden der Übernahme die Stellungnahmen kontrovers.

Die Vertragspartner betonen unermüdlich die Vorteile der Übernahme für beide Unternehmen. Jedoch verstummen kritische Stimmen nicht, die unter anderem den erzielten Preis als zu niedrig ansehen und mit dem Verschleudern des Familiensilbers argumentieren. Die Swiss – die Marke Swiss – sei viel mehr wert als die rund 450 Millionen Franken, wobei Grössenordnungen zwischen 500 Millionen bis 1 Milliarde Franken kolportiert werden. Was aus Schweizer Sicht aber besonders interessiert, ist die Frage, ob der Markenname Swiss langfristig erhalten bleibt?

BETRACHTET MAN die Bedeutung der Transaktion strategisch, so eröffnen sich für den Käufer einige Vorteile – vorausgesetzt dessen Management verfolgt nicht dem Eigennutzen dienende Ziele oder irrt in der Bewertung des Kaufobjektes. Wettbewerbsvorteile werden durch die Erlangung notwendiger komplementärer Ressourcen wie Drehscheibenfunktion, Flug- und Landrechte, Marken und Märkte erreicht. Aber auch Marktpositionen wie die

Schaffung von Eintrittsbarrieren für potenziell unliebsame Konkurrenten können aufgebaut beziehungsweise erhalten werden. Wer weiss, ob nicht doch Unternehmen im Verbund der Oneworld-Allianz noch offeriert hätten. Seitens der Lufthansa sind auch Opportunitätskosten als ein wesentliches Entscheidungskriterium zu nennen, da sie mit einem Schlag Zugang zu einem vermeintlich lukrativen Markt erhält. Daher ist nachzuvollziehen, dass die Investition gemeinsam mit den sich ergebenden Synergien positiv bewertet wird. Interessant ist jedoch festzustellen, dass nach offizieller Bekanntgabe der Übernahme von beiden Vertragsparteien stolz die Weiterführung von Swiss als Profit-Center betont wurde. Die jeweiligen Interessen differieren jedoch stark. Während für die Lufthansa wohl die Risikoabsicherung im Vordergrund steht, gilt es für die Swiss-Vertreter, deren Interessen – wie die Patrioten unter der Bevölkerung und die um ihren Arbeitsplatz berechtigt bangende Belegschaft – bei Laune zu halten.

DIE OFFIZIELLE VI(-ER)SION «es bleibe de facto alles beim Alten» ist politisch nachzuvollziehen. Wissenschaftliche Untersuchungen belegen aber, dass bei mehr als 50 Prozent aller Übernahmen massiv Wert vernichtet wird. Herr Schrempp von DaimlerChrysler wird das wohl auch zur Kenntnis genommen haben. Die Lufthansa kann tatsächlich noch nicht davon ausgehen, dass die Swiss ökonomisch langfristig überleben kann. Es macht aus Portfolioüberlegungen Sinn, das Investitionsrisiko auf den Einsatz zu beschränken. Die

endgültige Entscheidung trifft ohnehin der Markt. Es mutet daher an, dass die Marke Swiss erhalten bleibt, was die strategische Weitsicht der Beteiligten dokumentiert. Somit wird signalisiert, man kümmere sich um die bestehende Kundschaft, die man weiter an das Unternehmen binden möchte. Immerhin wird ja auch argumentiert, die Swiss-Kunden seien noch bereit, ordentliche Preise zu bezahlen, was jedoch nicht genügt, um langfristig wieder erfolgreich zu sein.

Ausserdem würde eine Änderung auch zu grossen Unsicherheiten und Unzufriedenheiten in der Belegschaft führen. Ein Arbeitskampf in der gegenwärtigen Phase ist jedenfalls zu vermeiden, um nicht noch die Kundenloyalität und damit Wert zu gefährden. Immaterielle Ressourcen, wie Marken – nicht nur verstanden als Markenname, sondern umfassender als wahrgenommene Qualität, Kundenloyalität und Image – sind zentrale Elemente für langfristige Wettbewerbsvorteile von Unternehmen, insbesondere für Flugunternehmen. Deshalb ist eine kurzfristige Änderung der Markenstrategie für Swiss nicht sinnvoll.

LANGFRISTIG KANN JEDOCH nicht davon ausgegangen werden, dass Swiss als Marke die gegenwärtige Bedeutung behält. Beispiele im Zusammenhang mit der Markenintegration bei Übernahmen gibt es viele. Diese reichen von der Beibehaltung des Status quo bis hin zur Markenelimination. So verschwand die Marke der ehemaligen US-Fluggesellschaft TWA durch die Akquisition von American Airlines. Ein Blick über die Landesgrenze,

obwohl die Grössenordnungen nicht vergleichbar sind, liefert analoge Szenarien. Die Lauda Air – übernommen durch die Austrian – verschwindet allmählich vom Bildschirm.

BEI ÜBERNAHMEN GIBT es kaum Garantien für den Markenfortbestand. Zu den Herausforderungen für das Management zählt es, den Wert einer zugekauften Marke bestmöglich zu transferieren. In der kurzfristigen Betrachtung stellt die Markenthematik im Lufthansa-Swiss-Deal auch keinen zentralen Entscheidungsbezug dar, da aus Käufersicht die Marktsicherung und das mögliche Rationalisierungspotenzial – Zahlen von 160 Millionen Euro stehen im Raum – erfolgsrelevanter sind.

Die Markenpolitik scheint jedoch für die Lufthansa von strategischer Bedeutung, wie die Tatsache dokumentiert, dass sie sich auch um die Markenrechte der zu liquidierenden Swisair bemüht. Langfristig könnten Änderungen bei der Marke Swiss durchaus zur Disposition stehen.

SO UNWAHRSCHEINLICH ES sein mag, dass Swiss zu Swisshansa mutiert, entscheidender wird sein, ob Swiss insgesamt überlebt. Wenn das Profit Center Swiss positive Deckungsbeiträge liefert, ist ein eigenständiger – das heisst grössenreduzierter, was das Streckennetz betrifft – Marktauftritt möglich. Kritisch für die Markenfortführung wird im konkreten Fall daher der Sanierungserfolg sein. Der Markt entscheidet.

wirtschaft@bernerzeitung.ch