

**Südasienwissenschaftliche  
Arbeitsblätter  
Band 8**

**Die kommerzielle Luftfahrt  
im heutigen Indien**

**SUBIN NIJHAWAN**

**Halle (Saale) 2006**



# **Die kommerzielle Luftfahrt im heutigen Indien**

# **Südasienwissenschaftliche Arbeitsblätter**

herausgegeben von

**Rahul Peter Das**

am

**Institut für Indologie und  
Südasienwissenschaften  
der**

**Martin-Luther-Universität  
Halle-Wittenberg**

**Band 8**

# **Die kommerzielle Luftfahrt im heutigen Indien**

**SUBIN NIJHAWAN**

**Halle (Saale) 2006**

© Subin Nijhawan

ISBN 3-86010-807-7

## Vorwort und Danksagung

Es tut sich etwas in Indien. 1991 hat das Land seiner Wirtschaft durch strukturelle Reformen neuen Antrieb gegeben. Dieser Paradigmenwechsel überträgt sich auch sukzessiv auf den indischen Luftverkehr. Dieses sehr komplexe Thema gewinnt im Zeitalter der Globalisierung immer mehr an Brisanz. Besonders im englischsprachigen Raum erfreut es sich erhöhter Aufmerksamkeit, findet in der deutschsprachigen Literatur aber nur marginal Beachtung, obwohl man an Hand dieses Beispiels interessante Erkenntnisse über das Vorgehen der indischen Regierung in dem neuen Wirtschaftssystem gewinnen kann. Allerdings sind Reformen in diesem Bereich in Indien eher träge.

Diese Publikation entstand auf der Basis eines kurzen Textes, der für die Webseite des *Südasiens-Informationsnetzwerkes e.V.* geschrieben wurde (NIJHAWAN 2003b). Ich habe ihn jetzt erweitert und komplett neu aufgelegt, da sich die Szene innerhalb von zwei Jahren weitestgehend geändert hat. Es besteht dennoch die Gefahr, daß der Text aufgrund des neuen dynamischen Umfelds in Indien in manchen Details nicht mehr aktuell ist. Allerdings ist die Fragestellung so aufgebaut, daß der Hauptteil auch dann kaum an Aktualität einbüßt. Darüber hinaus muß der Text nicht als ganzes, sondern kann auch kapitelweise studiert werden. Die Anhänge, welche einige theoretische Konzepte verdeutlichen, sind hierbei hilfreich.

Die Arbeit wurde im Dezember 2004 fertiggestellt, doch während der Vorbereitungszeit der Druckvorlage war es noch möglich, einige wenige Zusatzinformationen einzufügen und die zitierten Webseiten auf Aktualität zu überprüfen.

Es wäre ohne die Mithilfe von einigen Freunden kaum möglich gewesen, den Text in diesem Umfang zu schreiben. Sie er-

klärten sich sofort bereit, die Entwürfe durchzuarbeiten und mit Verbesserungsvorschlägen und Berichtigungen zu versehen. Ich möchte gerne auf die Personen eingehen; ihnen gebührt genau soviel Aufmerksamkeit wie der Lektüre des Textes.

Sean Mendis, Aviation Consultant und der wahre Experte über zivile Luftfahrt in Indien, studierte den Text ausführlich. Seine Mutter Dilbar Mendis half ihm bei seinem Heimatbesuch in Mumbai bei der abschnittswisen Übersetzung ins Englische. Dieser Einsatz kann einfach nicht angemessen gewürdigt werden. Über eMail gab er Hinweise auf Quellen und schickte mir Informationen für den Text, die er selbst in mühevoller Kleinstarbeit recherchiert hatte.

Frank Leskova und Udo Lanz erklärten sich aus Interesse am Thema sofort bereit, den Entwurf kapitelweise durchzuarbeiten und die Kapitel untereinander zu besprechen. Dies taten sie mit größter Sorgfalt in mehreren Anläufen und emailten mir öfters Verbesserungsvorschläge. Diese Hilfe war mehr als wertvoll.

Auch Sushant Palakurthi Rao erklärte sich bereit, die einzelnen Teile der Publikation vor dem Druck zu lesen, und gab mir immer wieder ermunternde Worte, daß ich auf dem richtigen Weg sei und die harte Arbeit anerkannt werde. Patrick Potrafke diskutierte per eMail relevante Aspekte mit mir und gab mir stets interessante Hinweise. Petra Maier, Eike Braum, Tim Schuster und Johannes Steffens danke ich herzlich für das letztmalige Korrekturlesen.

Vielen Dank auch an die Betreiber der Seite *www.airliners.net*, auf deren Internet-Portal ich schnelle Antworten auf offene Fragen bekommen habe. Die Plattform hat sich als ausgezeichnete Recherchequelle erwiesen. Gedankt sei zudem den vielen Benutzern, die sich am Frage-und-Antwortspiel beteiligten. Verbunden bin ich auch Peter Evans vom *Massachusetts Institute of Technology* und dem *US Department of Transportation*

für die Genehmigung zum Nachdruck der Grafiken in den Anhängen 1 und 2.

Besonders möchte ich den Herren Heerjee und Norden von *Air-India* in Frankfurt danken. Ich habe diese Arbeit mit sehr viel Freude geschrieben und bin glücklich, daß Professor Rahul Peter Das vom Institut für Indologie und Südasienswissenschaften der Universität Halle-Wittenberg mich ermunterte und mir die Möglichkeit zu meiner ersten längeren Publikation bot, die er auch gründlich edierte. Dennoch gab es aufgrund des Umfangs Probleme mit den Druckkosten, die höher waren als erwartet. *Nachdem* der Entwurf bereits geschrieben war — und *ohne Wissen* über den Inhalt und die Darstellung von *Air-India* — sagten mir beide genannte Herren sofort und unbürokratisch zu, seitens *Air-India* den Druck mit einer beachtlichen Summe bedingungslos zu teilfinanzieren. Ohne diese Zusage hätte ich die höheren Druckkosten nicht tragen können und die Publikation auf die Hälfte kürzen müssen. *Air-India* war die einzige angefragte Fluglinie, die zusagte; wirtschaftlich stärkere Linien anderer Weltgegenden lehnten ab.

Last, but not least, eine private Danksagung. Charlotte, ohne Dich und Deine ermunternden Worte hätte ich nicht die Energie gehabt, das Projekt in diesem turbulenten Lebensabschnitt mit aller persönlicher Belastung, die ich zu bewältigen hatte, zu vollenden. Mir fehlen die Worte, diese Würdigung angemessen auszudrücken. Danke! Du weißt, daß auch ich uneingeschränkt zu Dir stehe.

Kommentare, Anregungen und Verbesserungsvorschläge jeglicher Art sind unter *black@subin.de* ausdrücklich erwünscht. Viel Spaß nun bei der Lektüre des Texts!

Frankfurt, im Oktober 2005

Subin Nijhawan



# Inhaltsverzeichnis

Vorwort und Danksagung .....	i
Inhaltsverzeichnis .....	v
Kapitel I: Einleitung .....	1
Kapitel II: Der Luftverkehr seit 1944 .....	4
A. Ein kurzer Abriß über den Luftverkehr weltweit .....	4
B. Luftverkehrspolitik in Indien .....	12
Kapitel III: Fluglinien in und nach Indien .....	26
A. Indische Linien .....	26
1. Staatliche Linien .....	26
a. <i>Air-India</i> .....	27
i. Flotte .....	35
ii. Strecken .....	39
iii. Übergangsphase .....	45
iv. Expansionspläne .....	48
v. <i>Air-India Express</i> : die neue “Budget-Airline” ..	56
vi. Eine globale Allianz für <i>Air-India</i> ? .....	59
b. <i>Indian Airlines</i> .....	67
i. Flotte .....	69
ii. Strecken .....	74
iii. <i>Air-India</i> und <i>Indian Airlines</i> : Kooperation oder Wettbewerb? .....	78
iv. Privatisierung? .....	82
2. Private Fluglinien .....	83
a. <i>Jet Airways</i> und <i>Air Sahara</i> .....	84
b. Billigflieger .....	91
B. Ausländische Anbieter .....	95
1. <i>Deutsche Lufthansa</i> .....	96
2. <i>Air France</i> .....	100
3. <i>British Airways</i> .....	101
4. <i>Virgin Atlantic</i> .....	103
5. <i>bmi</i> .....	103

6. <i>Austrian Airlines</i> und <i>Swiss</i> .....	104
7. <i>Turkish Airlines</i> .....	105
8. <i>Aeroflot</i> .....	106
9. <i>Uzbekistan Airways</i> und <i>Turkmenistan Airlines</i> ...	106
10. <i>Singapore Airlines</i> und <i>Silk Air</i> .....	107
11. <i>Malaysian Airlines</i> .....	109
12. <i>Asiana Airlines</i> .....	109
13. <i>Thai Airways</i> .....	109
14. <i>Qantas</i> .....	110
15. <i>SriLankan Airlines</i> .....	111
16. <i>Emirates</i> .....	112
17. <i>Gulf Air</i> .....	113
18. <i>Kuwait Airways</i> .....	114
19. <i>Qatar Airways</i> .....	114
20. <i>Air Mauritius</i> .....	114
21. <i>Air Seychelles</i> .....	115
22. <i>Kenya Airways</i> .....	116
23. <i>Ethiopian Airlines</i> .....	116
24. <i>Delta Air Lines</i> .....	116
25. <i>Northwest Airlines</i> und <i>KLM</i> .....	117
26. <i>United Airlines</i> und <i>American Airlines</i> .....	118
27. <i>Continental Airlines</i> .....	119
28. <i>Air Canada</i> .....	120
Kapitel IV: Ausblick und Vorschläge .....	122
Anhänge .....	130
1: Freiheitsrechte der Luft .....	130
2: Strategien im Flugverkehr .....	135
3: Die größten globalen Allianzen .....	136
4: Die gängigsten Flugzeugtypen .....	138
5: <i>Air-India</i> und der Maharadscha .....	140
6: Zugelassene Air-Taxi-Betreiber in Indien .....	143
7: Bilaterale Vertragspartner Indiens .....	144
8: B747, A300 und A310 von <i>Air-India</i> seit 1971 .....	148

9: Nachruf auf die “klassischen” Boeing 747-200 von <i>Air-India</i> .....	151
10: Mitarbeiterzahlen von <i>Air-India</i> und <i>Indian Airlines</i>	152
11: Partner von <i>Air-India</i> .....	153
12: Staatliche Linien und der Erwerb neuer Maschinen	154
13: Verzeichnis einiger interessanter Webseiten .....	156
Bibliographie .....	159



# KAPITEL I

## Einleitung

Aufgrund des Voranschreitens der Globalisierung konnte man in den letzten Jahrzehnten ein starkes Anwachsen des zivilen Flugverkehrs beobachten. Umgekehrt wird dieser auch als “Motor der Globalisierung”<sup>1</sup> bezeichnet. Globalisierung in der heutigen Form wäre ohne den Luftverkehr nicht möglich; er schafft Brücken und läßt die Erde gleichsam schrumpfen.

Überrascht stellt man aber fest, daß der Anstieg der Passagierzahlen von und nach Indien im Vergleich zu anderen Regionen weit unter den üblichen Wachstumsraten liegt. Dies ist umso verwunderlicher, weil Indien über eine sehr große und weltweit verstreute Diaspora verfügt. Auch Indiens erstarkende Rolle in der Weltwirtschaft sollte eigentlich dazu führen, daß der Flugmarkt in Indien überproportional wächst. Dazu liegt Indien “strategisch” sehr günstig zwischen dem Nahen und dem Fernen Osten, zwei der wichtigsten Flugmärkte. Doch ungünstige Flugverbindungen, überbuchte Maschinen und heruntergekommene Flughäfen sind nur ein Teil der Ärgernisse, die viele Indienreisende erfahren müssen. Besonders zu bestimmten Jahreszeiten, wie im Dezember und im Frühling, ist es fast unmöglich, einen günstigen Flugschein nach Indien zu erwerben.

Es soll in diesem Beitrag versucht werden, eine Einführung in die zivile Luftfahrt Indiens zu geben, die Besonderheiten des indischen Marktes beschreibt und Rückschlüsse auf die beschriebenen Probleme erlaubt. In Kapitel II werden die Grundlagen für die Diskussion gelegt. Erst erfolgt ein kurzer historischer Abriß über den Luftverkehr nach 1944, um den Rahmen

---

<sup>1</sup> Vgl. auch SCHLUSSBERICHT 2002: 357.

für die Arbeit zu setzen. Daraufhin gibt es einen Überblick über die zivile Luftfahrtpolitik der indischen Regierung. Denn Luftfahrt in Indien ist in erster Linie noch eine staatliche Angelegenheit. Der Markt ist stark reguliert, und die größten indischen Fluglinien befinden sich noch in Staatseigentum.

Kapitel III diskutiert dann diese Thematik am Beispiel einiger staatlicher und privater Fluglinien. Gerade dieser Gegensatz bildet einen Kern der Arbeit. Zunächst werden die staatlichen Linien Indiens behandelt, wobei der Schwerpunkt auf *Air-India* liegt. Mit diesem Fallbeispiel wird die Politik der indischen Regierung exemplarisch verdeutlicht, und es ergeben sich interessante Rückschlüsse auf den indischen Luftverkehr. Etwas kürzer wird dann auf *Indian Airlines* — die zweite staatliche Fluglinie Indiens, welche vorwiegend inländische Ziele bedient — eingegangen. Die über *Air-India* gewonnenen Erkenntnisse werden hierbei bereits angewandt. Der nächste Teil des Kapitels diskutiert dann die privaten Fluglinien Indiens, die im Zuge der Liberalisierung mehr an Einfluß gewonnen haben.

Ebenso im Blickpunkt stehen die sogenannten “Billigflieger”, die vor allem in Europa und den USA für Furore gesorgt haben und im gesamten asiatischen Raum ein relativ neues Phänomen mit großem Wachstumspotential darstellen. Darüber, wie diese sich in Indien entwickeln werden, kann zu diesem Zeitpunkt nur gemutmaßt werden. Allerdings ist Fliegen in Asien bezogen auf die geringeren Einkommen noch relativ teuer, weshalb den Billigfliegern wohl ein ähnlicher Erfolg wie in Europa bevorsteht.

Der letzte Teil des Kapitels präsentiert exemplarisch einige ausländische Fluglinien, in deren Planungen der indische Markt eine wichtige Rolle spielt. Die Rolle des indischen Flugmarktes im weltweiten Zusammenhang kann dadurch besser herausge-

stellt werden.

Im letzten Kapitel, dem Ausblick, werden die Erkenntnisse zusammengefaßt und einige Vorschläge für die Zukunft unterbreitet. Der Luftverkehrsmarkt ist sehr dynamisch, weshalb Reformen unabdingbar sind, um mit der Zeit zu fliegen. Sowohl eine Reform in der Luftverkehrspolitik als auch eine Umstrukturierung der Fluglinien *Air-India* und *Indian Airlines* werden Erwähnung finden. Letzteres ist, wie wir sehen werden, dringend notwendig, um im harten globalen Wettbewerb besser bestehen zu können.

Diese Publikation hat den Anspruch, ein Einführungstext für interessierte Leser jeden Hintergrundes in die Thematik zu sein. Deshalb werden komplexe wirtschaftswissenschaftliche und technische Diskussionen vermieden. Allerdings ist es unumgänglich, einige in der Luftfahrt übliche theoretische Ansätze zu erläutern, sowie auf generelle Konzepte und Modelle in der Branche einzugehen. Die Anhänge sollen es erleichtern, der Diskussion zu folgen.

Als Quellen dienen überwiegend Zeitungsartikel, die auf Ereignisse und aktuelle Diskussionen Rückschlüsse erlauben. Berichte und Informationsseiten von Organisationen, die der Luftfahrt nahestehen, werden ergänzend hinzugezogen. Einige statistische Angaben und Sekundärtexte runden die Analyse ab.

Ohne jahrelange Beobachtung des indischen und des weltweiten Flugmarktes wäre dieser Überblick nicht möglich gewesen. Darüber hinaus war es unumgänglich, den Artikel mit "Insiderwissen" aus der Industrie zu bereichern, weil vieles, was geschieht, der Öffentlichkeit verborgen bleibt.

## KAPITEL II

# Der Luftverkehr seit 1944

### A. Ein kurzer Abriß über den Luftverkehr weltweit<sup>2</sup>

Auf der *Konferenz zur internationalen Zivilluftfahrt* von 1944 (Chicagoer Konferenz) wurde der Grundstein für die Entwicklung der weltweiten kommerziellen zivilen Luftfahrt gelegt. Einer Einladung der Vereinigten Staaten von Amerika folgten 54 Nationen, “[to] set out general rules under which international air transport services could be operated” (TANEJA 1989: 16). Man einigte sich auf die Neugründung der *International Air Transport Association* (IATA),<sup>3</sup> was 1945 in Havanna geschah.

Obwohl die Vereinigten Staaten anfangs einen zu großen Einfluß der IATA ablehnten, erklärten sie sich bereit, ihr die Kompetenz für die Preisbestimmung und die Beförderungsbedingungen zuzuteilen, vorbehaltlich ihrer eigenen Zustimmung in jedem einzelnen Fall. Diese Regelung bestand bis zum Beginn der 1970er Jahre. Es gab somit keinen perfekten, preisbestimmten Wettbewerb zwischen den Fluglinien, weil Preise sich lediglich in Abhängigkeit der Strecke berechneten und nicht nach dem Prinzip von Angebot und Nachfrage. Ferner wurde beschlossen, den internationalen Flugverkehr durch die Freistellung von der Kerosin- und Mehrwertsteuer zu subventionieren.

In vielerlei Hinsicht lagen die Verhandlungsergebnisse unter den Erwartungen. Gescheitert sind die Nationen mit ihrem Ziel,

---

<sup>2</sup> Vgl. zu diesem und dem nächsten Abschnitt die schöne Übersicht bei TANEJA 1989, die als Vorlage dieses Kapitels gedient hat.

<sup>3</sup> Diese sollte die Nachfolgerin der 1919 gegründeten *International Air Traffic Association* werden.

ein multilaterales Abkommen über die Regulierung und Zuteilung von kommerziellen Rechten zu schließen. Man kann die Extrempositionen zusammenfassen, indem man die Positionen des Vereinigten Königreiches und der Vereinigten Staaten näher betrachtet. Während die Vereinigten Staaten ein liberales, wettbewerbsorientiertes Regime bevorzugten, befürwortete das Vereinigte Königreich einen von den Staaten regulierten Flugverkehr. Des weiteren wollte das Vereinigte Königreich eine internationale Institution erschaffen, die die Kapazitäten, Frequenzen und Flugpreise festlegt, was wiederum keineswegs im Einklang mit den Interessen der Vereinigten Staaten lag.

Es zeigt sich also, daß die Vorstellungen über die Regelung des Luftverkehrs sehr unterschiedlich waren und es auch heute noch sind. Als Konsequenz wurde der zivile Flugverkehr fortan in vielen bilateralen Abkommen zwischen den einzelnen Nationen bestimmt, unter Berücksichtigung der Hoheit und Souveränität der Staaten. Dennoch konnte in Chicago ein Teilerfolg erzielt werden. Mit der Verabschiedung des *Abkommens über die Internationale Zivilluftfahrt* (Chicago-Abkommen) und der *Vereinbarung über den Durchflug im Internationalen Fluglinienverkehr* (Transitabkommen) wurde eine Basis für die weitere Entwicklung des Flugverkehrs geschaffen. Kurz wird nun auf diese beiden Abkommen eingegangen.

Dem Chicago-Abkommen gehören heute 188 Vertragsparteien an. Es enthält die wichtigsten Grundsätze, die die Neuordnung des internationalen Luftverkehrs nach dem Zweiten Weltkrieg konstituieren. So beschließt Artikel 43 die Gründung einer internationalen Luftfahrtbehörde, der *International Civil Aviation Organization* (ICAO). Deren Ziele werden in Artikel 44 als die Entwicklung der Grundsätze und Technik der internationalen Luftfahrt definiert. Die weiteren Aufgaben der

ICAO umfassen unter anderem die Sicherheit und die nachhaltige Entwicklung der internationalen Zivilluftfahrt. Nach Artikel 48b hat jeder Staat eine Stimme in der gesetzgebenden Versammlung. Diese Behörde wurde 1947 in das System der Vereinten Nationen eingegliedert.

Obwohl das Chicago-Abkommen versucht, den internationalen Luftverkehr auf multilaterale Weise und auf lange Sicht zu regulieren, enthält es Elemente, bei denen es auf den guten Willen der einzelnen Vertragsstaaten ankommt. Artikel 1 stellt klar, daß die Hoheit über die Lufträume den Staaten unterliegt. Zusammenhängend regelt Artikel 6, daß Linienflüge über fremdes Staatsterritorium einer Genehmigung bedürfen.

Allerdings werden diese eher restriktiven Regelungen durch das Transitabkommen, inzwischen von 118 Staaten unterzeichnet, etwas relativiert. Die Staaten erkennen in Artikel 1, Abschnitt 1 (1) und (2) die uneingeschränkten Überflugrechte und Landerechte der Vertragsparteien an, wobei letztere nur für technische Landungen, also zum Auftanken oder in Notfällen, gelten. Diese beiden Rechte werden in der Literatur 1. bzw. 2. Freiheitsrecht<sup>4</sup> genannt. Sie ermöglichten die rasche Expansion des weltweiten Flugverkehrs. So konnten z.B. zu Zeiten, in denen Interkontinentalflüge ohne Zwischenstopps nicht möglich waren, Fluglinien von Asien aus problemlos europäische Ziele bedienen.

Obwohl die Einführung dieser beiden Freiheitsrechte das Wachstum des weltweiten Flugverkehrs positiv beeinflusste, scheiterten die Nationen daran, eine multilaterale Einigung über

---

<sup>4</sup> In diesem Abschnitt werden nur einige der Freiheitsrechte des internationalen Flugverkehrs erwähnt. Anhang 1 enthält eine Übersicht über alle Freiheitsrechte.

die Genehmigung von Routen zu erreichen. Die *Vereinbarung über die Durchführung des internationalen Fluglinienverkehrs* (Transportabkommen) definiert in Artikel 1, Abschnitt 1 drei weitere Freiheitsrechte. Das 3. Freiheitsrecht ermöglicht es den Staaten, Passagier- und Frachtbetrieb vom eigenen Territorium aus in andere Länder aufzunehmen, während das 4. Freiheitsrecht es den Staaten erlaubt, vom Fremdterritorium aus den Betrieb ins eigene Land durchzuführen. Zusammengefaßt ergeben diese beiden Freiheitsrechte einen Hin- und Rückflug mit der Fluglinie eines Landes in ein anderes Land, wobei auf beiden Flügen Fluggäste und Luftfracht transportiert werden dürfen.

Das 5. Freiheitsrecht dieser Konvention geht sogar noch weiter. Es berechtigt Fluglinien eines Landes, Passagier- und Frachtbetrieb zwischen dem ausländischen Zielland und einem dritten Land aufzunehmen, und zwar im Rahmen eines Fluges zwischen dem Heimatland, dem Zielland, und einem Zwischenstopp in einem dritten Land.

Das Transportabkommen, fast gleichzusetzen mit einer sogenannten *Open-Sky Policy*, wurde aber nur von neunzehn Staaten unterzeichnet. Acht dieser Staaten kündigten es sofort wieder, auch aus der Angst, daß die Vereinigten Staaten den Nachkriegsluftverkehr mit diesem Recht dominieren könnten.<sup>5</sup> Heute hat es nur zwölf Vertragsparteien, weshalb sein Stellenwert minimal ist. Das bedeutet, daß es bilateralen Verhandlungen zwischen den einzelnen Staaten obliegt, sich gegenseitig die Freiheitsrechte der dritten, vierten und fünften Generation zu erteilen. Das sogenannte *Bermuda-Abkommen*, das hierbei als Prototyp gelten kann, wurde 1946 zwischen den Vereinigten

---

<sup>5</sup> Vgl. auch TANEJA 1989: 159.

Staaten und dem Vereinigten Königreich ausgehandelt. Beide Länder bewilligten sich gegenseitig unter anderem auch Freiheitsrechte der 5. Generation zu, wenn auch mit gewissen Restriktionen. Dieses Abkommen regelte die einschlägigen Beziehungen zwischen den beiden Ländern bis zur Neuverhandlung im Jahre 1977 (*Bermuda II-Abkommen*).

Statt einer ursprünglich anvisierten *Open-Sky Policy* gibt es heute ca. 3.000 bilaterale Abkommen zwischen den Staaten, welche letztendlich den Flugbetrieb unkoordiniert regeln. Fluggesellschaften dienten besonders früher als Flaggenträger der Staaten und flogen oft Ziele an, die rein wirtschaftlich nicht rentabel waren, deren Bedienung aber im Interesse des jeweiligen Staates lag. Dieser nationale Ansatz des globalen Flugverkehrs zwang die Fluggesellschaften, überwiegend Punkt-zu-Punkt-Strategien<sup>6</sup> zwischen zwei Städten zu verfolgen, weil dem Management die nötige Flexibilität und der Freiraum fehlten, umfassender zu planen.

Trotz des restriktiven Regimes konnte der Flugverkehr in den folgenden Jahren aufgrund seines symbiotischen Verhältnisses zur Globalisierung rasant wachsen. Das durchschnittliche Passagierwachstum ab 1960 betrug jährlich etwa 9% (BUTTON 1997). Einen neuen Wachstumsschub erlebte der Flugverkehr in den 1970er Jahren, als die Ansicht, daß die Nachfrage unabhängig vom Preis sei, verworfen wurde. 1978 erließen die Vereinigten Staaten den *Airline Deregulation Act* und erleichterten privaten Anbietern den Zugang zum Markt. Weltweit paßt sich die Luftverkehrsbranche seitdem diesem Trend an. Immer mehr Staaten beseitigen Restriktionen im Flugverkehr, liberalisieren

---

<sup>6</sup> Zu dieser und den beiden anderen unten erwähnten Strategien siehe auch Anhang 2.

ihre Märkte und bemühen sich, Open-Sky-Abkommen mit anderen Nationen abzuschließen. Das hat einen rasanten Anstieg von Linienflügen sowohl staatlicher als auch privater Fluglinien zur Folge. Staatliche Fluglinien werden zunehmend privatisiert; die Kräfte des liberaleren Marktes beschleunigen das Wachstum des Flugverkehrs.

Auch bildete sich die “Hub-and-Spoke”-Strategie heraus: Fluglinien bedienen von kleineren Orten (*spoke*), auch aus dem Ausland, ihre Heimatbasis (*hub*), von welcher aus sie eine Vielzahl an Flügen zu anderen Zielen anbieten. Passagiere haben ein größeres Angebot als beim Punkt-zu-Punkt-Verfahren und werden am ersten Abflugort bequem durchabgefertigt. Seitdem diese Strategie dominant wurde, sind als Folge des höheren Angebots und des höheren Wettbewerbs die Flugpreise auf längeren Strecken um durchschnittlich etwa 27% gefallen.<sup>7</sup>

Zu Beginn der 1990er Jahre bildete sich ein neuer Trend heraus, der den Flugverkehr heute stark prägt. Es kommt zunehmend zu Allianzen und gegenseitigem Aktienerwerb (*cross-equity holdings*) zwischen Fluggesellschaften. Flüge werden unter gemeinsamer Flugnummer betrieben (*code-sharing*), Bonusmeilenprogramme kooperieren oder werden zusammengelegt, und es gibt Kooperationen in Abfertigung, Technik und weiteren Bereichen. So können Fluggesellschaften einerseits Kosten senken, aber andererseits auch den Passagieren ein größeres Streckennetz und einen besseren Service anbieten. Man bezeichnet diese Vorgehensweise, also die Zusammenlegung von “Hub-and-Spoke”-Netzwerken verschiedener Fluglinien im Rahmen einer Partnerschaft, auch als “Netzwerkstrategie”.

Die erste bedeutende Allianz entstand im Rahmen des Open-

---

<sup>7</sup> Vgl. Auch YERGIN/VIETOR/EVANS 2000: 43f.

Sky-Abkommens zwischen den Vereinigten Staaten und den Niederlanden. 1992 beschlossen die amerikanische *Northwest Airlines* und die niederländische *KLM* eine umfassende Zusammenarbeit. Heute gibt es neben zahlreichen kleineren Allianzen und Code-Sharing-Abkommen drei große Allianzen: *Star Alliance*, *OneWorld* und *SkyTeam* (vgl. Anhang 3). Eine Allianzzugehörigkeit nach dem Motto „Gemeinsam sind wir stark“ ist heute schon fast zu einer Voraussetzung geworden, um im harten, liberalisierten Wettbewerb zu bestehen.<sup>8</sup> Fluglinien können so im Code-Sharing-Verfahren Flugscheine auf Flügen ihrer Partner verkaufen, unter gewissen Voraussetzungen auch auf deren Inlandsflügen. Die Strecken-Netzwerke von Allianzen überbieten diejenigen von „Einzelgängern“ um einiges und machen die Mitglieder oftmals zu einer besseren Alternative für den Kunden. Oftmals können Allianzen auch durch ihr größeres Angebot günstigere Preise anbieten, ohne zusätzliche Kapazität hinzuzufügen, weil die Auslastung der Flugzeuge steigt.

Ein letzter interessanter Trend, der für das nachfolgende Thema Indien immer wichtiger wird, soll noch angeschnitten werden. 1971 wurde in den Vereinigten Staaten *Southwest Airlines* gegründet. Sie war die erste in einer Reihe von Fluglinien, die auf englisch *no-frills airlines* oder *low-cost carriers* und auf deutsch „Billigflieger“ genannt werden. Deren Philosophie besteht darin, Passagiere so billig wie möglich von Ort zu Ort zu bringen. Sie sparen sich die Provisionskosten, indem sie Flugscheine bevorzugt über das Internet und nicht über Reisebüros verkaufen. An Bord wird nur das Nötigste angeboten, wobei Verpflegung mitgebracht oder zu verhältnismäßig teureren Prei-

---

<sup>8</sup> Zur Vertiefung der Thematik siehe u.a. OUM/PARK/ZHANG 2000 und NETZER 1999.

sen erworben werden kann. Oft werden auch nur wenige Flugzeugtypen betrieben, um einer Schulung des Personals auf verschiedene Maschinen zu entgehen. Die Flugpreise bestimmt vereinfacht das Angebot/Nachfrage-Prinzip. Das heißt, je mehr Plätze bereits verkauft wurden, desto teurer ist der zu zahlende Preis. Als Konsequenz ist es wahrscheinlicher, einen billigen Preis bei früherer Buchung zu erlangen, was die Planungen der Gesellschaften wiederum unterstützt.

Nachdem der europäische Markt weiter liberalisiert wurde, versuchten andere Unternehmer, an die Erfolgsgeschichte von *Southwest Airlines* anzuknüpfen. Der Ire Michael O'Leary machte die 1985 gegründete Fluggesellschaft *Ryanair* Ende der 1990er zu einem der Branchenführer in Europa. *EasyJet* führte ihren ersten Flug 1995 durch. Es wurden noch viele kleinere, regionale Billigflieger-Gesellschaften gegründet, wovon einige sehr erfolgreich sind. Dieses Erfolgsrezept verbreitet sich, mit allen positiven und negativen Nebeneffekten, über den Globus.

Interessant zu beobachten ist die Rückkehr zur alten Punkt-zu-Punkt-Strategie. Billigflieger betonen offen, daß sie diese Strategie verfolgen und weder Passagiere bis zum endgültigen Ziel durchabfertigen noch eine Entschädigung für verpaßte Anschlußflüge oder sonstige Einbußen aufgrund einer eventuellen Verspätung gewähren. So lassen sich Ausgaben enorm vermindern, weil Fix- und variable Kosten durch eine vereinfachte Infrastruktur gesenkt werden.

Billigflieger werden den weltweiten Gesamtmarkt in den nächsten Jahren weiter verändern. Durch ihre billigen Preise sind sie den etablierten Linien ein Dorn im Auge, doch auch diese haben erkannt, daß der Preis schlichtweg einer der Haupt-

faktoren für die Entscheidung der Passagiere ist.<sup>9</sup>

Diese sehr kurze Einführung in Geschichte und Ökonomie der kommerziellen Luftfahrt nach dem 2. Weltkrieg soll es erleichtern, der Diskussion in den nachfolgenden Kapiteln zu folgen und die Entwicklung der zivilen Luftfahrt in Indien nachzuvollziehen. Es wird zu erkennen sein, wie sich der indische Markt diesen weltweiten Strömungen zunächst entgegensetzte, inzwischen aber zwangsläufig anpaßt, wenn auch sehr langsam.

## **B. Luftverkehrspolitik in Indien**

Anders als in großen Teilen der sogenannten westlichen Welt finden in Indien stärkere Eingriffe seitens der Regierung in den Luftverkehr statt. Die Zentralregierung in Neu-Delhi handelt innerhalb einer komplexen Organisationsstruktur. Dem Ministerium für die zivile Luftfahrt (*Ministry of Civil Aviation*) unterstehen die autonomen Behörden *Directorate General of Civil Aviation*, *Bureau of Civil Aviation Security*, *Commission of Railway Safety*<sup>10</sup> und *Indira Gandhi Rashtriya Uran Akademi* (die staatliche Flugakademie), die staatlichen Fluglinien *Air India Ltd.*, *Indian Airlines Ltd.* und *Pawan Hans Helicopters Ltd.*, sowie die Flughäfen (*Airports Authority of India*).

Größere Entscheidungen bedürfen der Zustimmung des Mini-

---

<sup>9</sup> Siehe auch das Thema des Tages "Die Billigflieger" in der Tageszeitung *Frankfurter Rundschau* vom 24.7.2004 <<http://www.widema.de/presse/pressearchiv2004/3quartal/240704diebilligflieger.html>> (Stand: 13.10.2005), mit einigen interessanten Artikeln zur Thematik: CLAASSEN 2004, PFÄFFLE 2004, SCHUBERT 2004 und WENZEL 2004.

<sup>10</sup> Um ihre Unabhängigkeit von der für den Schienenverkehr zuständigen Administration zu gewähren, wurde diese Behörde 1941 von der Kolonialregierung der Administration für die Luftfahrt unterstellt. Das freie Indien hält an dieser Regelung fest.

steriums und eventuell sogar von anderen Gremien, wie dem öffentlichen Investitionsausschuß oder dem Kabinett der amtierenden Regierung.<sup>11</sup> Gerade in letzterem gibt es des öfteren Spannungen zwischen dem Ministerium für die zivile Luftfahrt und dem Finanzministerium, sowie neuerdings auch zwischen den Partnern in den seit 1991 wechselnden Koalitionsregierungen. Selbstverständlich führt all dies zu einem hohen Maß an Bürokratie, was den zeitlichen Ablauf von Entscheidungsfindungsprozessen negativ beeinflusst und einer langjährigen Stagnation der Luftverkehrspolitik gleichkommt.

Die historische Entwicklung der Luftverkehrspolitik in Indien ist nicht spektakulär, weshalb der folgende Überblick kurz ausfällt.<sup>12</sup> Die Diskussion wird teils auf die Vorschläge des *Naresh Chandra Committee* eingehen. Naresh Chandra, ehemals Botschafter der Republik Indien in den Vereinigten Staaten, wurde von der indischen Regierung beauftragt, einen Empfehlungsbericht für die Reform des indischen Flugmarktes zu erstellen. Dieser wurde der Regierung im Dezember 2003 übergeben und erhielt viel Aufmerksamkeit der Presse, obwohl er bedauerlicherweise viele Grundsatzfragen ausgeklammert hat.

Die Luftfahrtindustrie in Indien wurde mit dem *Air Corporation Act* im Jahre 1953 verstaatlicht. Es entstanden zwei staatliche Fluglinien mit getrennten Aufgabenfeldern. Als internationaler Flaggenträger wurde *Air-India International* definiert, deren Vorläuferin die 1932 gegründete und im Zuge des Gesetzes verstaatlichte *Tata Airlines* war. Die *Indian Airlines Corpora-*

---

<sup>11</sup> Anhang 12 listet die *de jure* notwendigen Schritte auf, bevor neue Flugzeuge bestellt werden können. Man erkennt, wieviele Komitees zu passieren sind. Bürokratie gehört in Indien eben zum Alltagsgeschäft!

<sup>12</sup> In Anlehnung u.a. an MINISTRY OF CIVIL AVIATION o.J.a.

*tion* wurde mit dem Flugverkehr innerhalb Indiens beauftragt.

Die Fluglinien sind nicht nur in Staatsbesitz, sondern müssen auch staatliche Aufgaben erfüllen. Dazu zählen unter anderem der Betrieb von Flügen in abgelegene Regionen, die aber keinen Profit erwirtschaften, sowie Auslandsflüge, die keinen operativen Gewinn erbringen, aber der Gesamtwirtschaft nutzen und Indiens Verbindung zu seiner Diaspora aufrecht erhalten — letzteres erweist sich als in finanzieller Hinsicht immer wichtiger. 1990 erledigte *Air-India* sogar einen Staatsauftrag, der drei Jahre später im *Guinness Buch der Rekorde* aufgenommen wurde: Als Folge des 1. Golfkrieges wurden mehr als 100.000 indische Staatsangehörige, zumeist Gastarbeiter, in Kooperation mit der russischen *Aeroflot* und *Indian Airlines* aus der Krisenregion evakuiert. Dieses Ereignis zeigt, daß es durchaus vorteilhaft sein kann, eine staatliche Fluglinie zu haben.

*Air-India* wird auch jährlich von der indischen Regierung beauftragt (und dabei entsprechend finanziell unterstützt), mehr als 70.000 muslimische Pilger zur Zeit des Hadsch von den an über zehn indischen Flughäfen eigens eingerichteten Hadsch-Terminals nach Mekka und zurück zu befördern. Das geschieht zu finanziell erschwinglichen Bedingungen und mit der Erlaubnis, größere Mengen heiligen Wassers an Bord mitzuführen. In der Vergangenheit kam es öfters dazu, daß *Air-India* Linienflüge streichen mußte, um diesen Staatsauftrag erledigen zu können. Bei vollzahlenden Kunden stieß dies selbstverständlich auf Unverständnis. In den letzten Jahren konnte man diese Aufgabe aber bewältigen, ohne den regulären Flugplan stark zu beeinträchtigen. Dazu hat man die alten Maschinen des Typs Boeing 747-200<sup>13</sup> genutzt, die seit einigen Jahren nur noch sporadisch

---

<sup>13</sup> Anhang 4 stellt die Hauptcharakteristika einiger der gängigsten Linien-

auf Linienflügen eingesetzt und aus dem Winterflugplan 2004/2005 ganz verbannt wurden. Zusätzlich wurden weitere Maschinen geleast, um diese gewaltige Aufgabe zu erfüllen.<sup>14</sup>

Die Organisation der beiden Staatslinien ist heute noch sehr stark in die gezeigte Struktur eingebunden. Anfangs war dies kein großes Problem, weil der weltweite Ansatz, wie erläutert, auf mehr Regulierung und weniger Wettbewerb abzielte und die beiden Linien vom Staat durch restriktive bilaterale Abkommen geschützt wurden. Sie mußten sich nicht gegen private inländische Konkurrenten behaupten und hatten nur begrenzten Druck von ausländischen Anbietern.

Eine erste bedeutende Änderung wurde 1986 beschlossen, mit weitreichenden Folgen für die weitere Entwicklung des Flugmarktes Indien. Der *Air Corporation Act* von 1953 wurde dahingehend geändert, daß sogenannte private "Air-Taxi"-Anbieter zugelassen wurden, um den Tourismus zu fördern und der steigenden inländischen Nachfrage gerecht zu werden. Allerdings ist der Flugbetrieb von Air-Taxis sehr restriktiv ausgelegt. So dürfen die Anbieter beispielsweise keine regelmäßigen Verbindungen auf festen Strecken (also keine Linienflüge) anbieten und Passagieren keine Flugscheine im Voraus ausstellen.

Natürlich können Air-Taxis etablierten Linien keine Konkurrenz darbieten, zumal sie auch recht teuer sind. Doch fällt es ihren Betreibern leichter, in den Linienflugmarkt einzusteigen, der, wie wir sehen werden, in der Folgezeit entscheidend liberalisiert wurde. Die Restriktionen für den Betrieb von Air-Taxis

---

flugzeuge vor.

<sup>14</sup> In Anhang 5 finden sich einige Werbeanzeigen der *Air-India*, welche über ihre Leistungen für Staatszwecke informieren. Beachtenswert ist die wechselnde Identität des Maharadschas in den Kampagnen.

wurden anschließend bedeutend gelockert und der Zugang zu diesem Geschäft vereinfacht. Die Zahl der Betreiber hat inzwischen stark zugenommen; momentan zählen wir 47 zugelassene Betreiber, oft mit starkem regionalen Bezug (vgl. Anhang 6).

Die wirkliche Revolution auf dem indischen Markt begann im Jahre 1994, als mit der erneuten Änderung und Ergänzung des *Air Transportation Act* von 1953 private Anbieter auf dem Markt zugelassen wurden. Diese Entscheidung paßt in den Paradigmenwechsel der indischen Wirtschaftspolitik von 1991, als Indien nur knapp dem Bankrott entging und als Gegenleistung für einen Kredit des Internationalen Währungsfonds die Wirtschaft weitreichend liberalisieren mußte. Heute darf ein Unternehmen, wenn es gewisse finanzielle Voraussetzungen besitzt und Wartung und Sicherheit von Fluggeräten garantieren kann, regelmäßige Linienflüge anbieten. Seit 1994 gab es verschiedene private Anbieter. Einige bestehen noch heute, andere mußten ihren Linienverkehr bereits einstellen. Kapitel III wird hierauf genauer eingehen.

Die Entscheidung, private Anbieter auf dem indischen Markt zuzulassen, hatte weitreichende Konsequenzen. Aber auch diese Neuerung unterliegt einigen Auflagen, die in den Markt eingreifen. Es wurde angeschnitten, daß der Luftverkehr in Indien auch wichtige staatliche Aufgaben zu erledigen hat. Zwar werden private Anbieter nicht wie die staatlichen Linien subventioniert. Doch müssen auch sie im Interesse des Landes 10% ihrer Kapazität auf nicht immer profitablen, sogenannten Nebenstrecken anbieten. Diese umfassen den Nordosten Indiens, den Bundesstaat Jammu und Kaschmir, die Lakkadiven und die Andaman- und Nikobar-Inseln. Die privaten Anbieter können sich nicht voll auf die Kräfte des freien Marktes verlassen, sondern müssen sich an die Richtlinien der indischen Regierung

halten. In Anbetracht der Tatsache, daß die staatlichen Linien einen Nachteil hätten, wenn dies nicht der Fall wäre, hat diese Regelung ihren Sinn und Zweck.

Die Neuerungen des *Air Transportation Act* von 1994 zielten darauf ab, private Anbieter auf dem inländischen Markt zuzulassen. 2003 gab es eine weitere revolutionäre Neuerung. Am 14. November 2003 flog *Air Sahara* als erste private indische Fluglinie ins Ausland (vgl. SUBRAMANIAM 2003d). Drei Wochen zuvor war das bilaterale Abkommen zwischen Indien und Sri Lanka neu verhandelt worden: Indien billigte die Forderung von Sri Lanka, *SriLankan Airlines* Freiheitsrechte der 3. und 4. Generation und damit Passagierbetrieb für neue indische Städte zuzusprechen; im Gegenzug erlaubte Sri Lanka privaten indischen Fluglinien, die Hauptstadt Colombo zu bedienen.

Kurz danach kündigte der damalige Premierminister Vajpayee an, Indien sei bereit, auf Basis der Reziprozität eine *Open-Sky Policy* auf die ASEAN- und SAARC-Staaten anzuwenden. Diese Ankündigung wurde von der kommerziellen Industrie begrüßt, aber von anderen Seiten heftig kritisiert. So wurde unter anderem erwähnt, daß die staatlichen indischen Linien daraus keinen Profit ziehen könnten, weil ihnen das nötige Fluggerät fehle. Außerdem sei zu befürchten, daß der Markt durch die wachsende Anzahl asiatischer Billigflieger überschwemmt werde (vgl. ANONYMUS 2004l). Noch ist nicht ganz eindeutig, wie die Neuerungen und die vorgeschlagene *Open-Sky Policy* mit den Nachbarstaaten aussehen werden und ob es überhaupt dazu kommt. Dies wird sich in den nächsten Monaten — oder Jahren — konkretisieren.<sup>15</sup>

Man kann die Entwicklung nicht genau vorhersagen, da es so-

---

<sup>15</sup> Siehe auch ANONYMUS 2004q.

wohl zu Stagnation als auch zu unilateralen Ad-hoc-Entscheidungen kommen kann. Inzwischen fliegen aber private indische Linien auch nach Kathmandu, Singapur, Kuala Lumpur und sogar London. Es ist zu erwarten, daß die Anzahl der süd- und eventuell auch südostasiatischen Ziele sehr bald zunimmt. Dagegen ist es unwahrscheinlich, daß Ziele im Nahen Osten dazukommen; dieses Gebiet bleibt den staatlichen Linien vorbehalten, zumal Wachstum und Gewinne dort aufgrund der großen Diaspora im Vergleich zu anderen Regionen am höchsten zählen (vgl. SUBRAMANIAM/RAMESH 2004). Allerdings ist auch diese Möglichkeit in Zukunft nicht auszuschließen.

Diese Entwicklung ergibt sich auch aus der Tatsache, daß die staatlichen Linien wegen Mangel an Fluggerät nicht in der Lage sind, trotz der teilweise großen Nachfrage ihre bilateralen Rechte voll auszunutzen<sup>16</sup> — sogar gewinnbringende Märkte können nicht ausreichend bedient werden. Inzwischen wurden private Anbieter auf einigen der einschlägigen Strecken zugelassen. Noch wird überlegt, als Gegenleistung ihnen mehr jener unrentablen Inlandsrouten zu übertragen, welche derzeit vor allem die Bilanzen von *Indian Airlines* belasten (vgl. SUBRAMANIAM 2003c).

Es gibt viele lukrative internationale Strecken, wenn man die zunehmende Wirtschaftskraft Indiens, die große Diaspora und die strategisch günstige Position Indiens beachtet. Paradoxerweise hat aber letztendlich gerade die indische Regierung aufgrund von bürokratischen Hürden die Neubeschaffung von Fluggerät für die staatlichen Linien verhindert. Dieser Zusammenhang wird im nächsten Kapitel ausführlicher am Beispiel von *Air-India* und *Indian Airlines* erklärt.

---

<sup>16</sup> Vgl. MUKHERJEE 2004d und ANONYMUS 2004A.

Ein kontrovers diskutiertes Thema ist die Frage, ob und in welchem Umfang ausländische Direktinvestitionen in der Luftfahrtindustrie zugelassen werden sollen. Momentan dürfen sich nur 40% der Anteile von Fluglinien im Besitz ausländischer Investoren befinden. Es gibt zudem eine weitere signifikante Restriktion, die verhindern soll, daß der indische Markt von ausländischen Unternehmen kontrolliert wird. Eine Beteiligung von ausländischen *Fluglinien* an indischen privaten Linien, sei es direkt oder indirekt, ist untersagt. Weiter wird verlangt, daß mindestens  $\frac{2}{3}$  der Manager indische Staatsangehörige sind.

Liberaler sind die Bestimmungen für die sonstige Zusammenarbeit mit ausländischen Linien. Gemeinsames Marketing, technische Zusammenarbeit, Code-Sharing und ähnliches sind ausdrücklich erlaubt. Als "Starthilfe" dürfen im Anfangsstadium auch ausländisches Flugpersonal wie Piloten, Bordbesatzung und Techniker angeworben werden. Die Regelungen sind für im Ausland lebende Inder<sup>17</sup> liberaler gestaltet. Sie dürfen 100% des Unternehmens besitzen, was natürlich eine Signalwirkung für Investitionen von dieser zahlenmäßig großen und immer wichtiger werdenden Personengruppe hat. Betrachtet man den chinesischen Erfolg mit dem Ansatz, seine Diaspora in das nationale Wirtschaftssystem einzubinden, ist diese Differenzierung sicherlich vertretbar und zu begrüßen.

Inzwischen hat sich das Kabinett der neuen indischen Regierung aber darauf geeinigt, der Empfehlung des *Naresh Chandra Committee* zu folgen und den maximalen Anteil ausländischer Direktinvestitionen auf 49% zu erhöhen sowie ausländischen

---

<sup>17</sup> *Non-resident Indians* (indische Staatsbürger) und *persons of Indian origin* (Bürger anderer Staaten); vgl. zu diesen z.B. <[http://en.wikipedia.org/wiki/Non-resident\\_Indian\\_and\\_Person\\_of\\_Indian\\_Origin](http://en.wikipedia.org/wiki/Non-resident_Indian_and_Person_of_Indian_Origin)> (Stand: 20.12.2005).

Fluglinien Direktinvestitionen zu gestatten.<sup>18</sup> Allerdings sollte diese Entscheidung mit Vorsicht betrachtet werden. Entscheidungen in Indien sind nie offiziell, bevor sie in legal-verbindlichen Dokumenten abgefaßt werden. Es wäre nicht verwunderlich, wenn weitere Kommissionen eingesetzt würden, um zu entscheiden, daß man doch lieber abwarten solle. Noch im Oktober 2005 galten die alten Regelungen weiterhin als Ausgangspunkt.

Die Zukunft wird zeigen, ob auch die staatlichen Linien *Air-India* und *Indian Airlines* zu privaten Betreibern umgewandelt bzw. Anteile in private Hand verkauft werden. Die Diskussionen in Indien hierüber sind seit Jahren in vollem Gange. Es gab bereits Anläufe, eine Privatbeteiligung von bis zu 40% zu genehmigen, wobei der Anteil eines ausländischen Investors auf 26% limitiert werden sollte und, wenn gewünscht, die restlichen 14% in den Händen eines privaten indischen Partners verbleiben könnten — ein klassisches Beispiel für ein Joint-Venture. Der neueste Ansatz sieht vor, im Jahre 2006 10% der Anteile beider Gesellschaften an inländische Investoren zu verkaufen. Ob dies wirklich geschieht, hängt vor allem von der Zu-

---

<sup>18</sup> Siehe MINISTRY OF CIVIL AVIATION 2003: 27, 63. Zeitungsberichten zufolge sei die Entscheidung, den erlaubten Anteil von ausländischen Direktinvestitionen von 40% auf 49% zu erhöhen, bereits gefallen; siehe z.B. TEAM ET 2004. Schon im Dezember 2003, nachdem der *Naresh Chandra Committee*-Bericht übergeben wurde, berichtete die Presse, die Empfehlung werde umgehend umgesetzt (ANONYMUS 2003n). Allerdings zeigt ANONYMUS 2003h, wie kontrovers die Diskussion um die Frage der ausländischen Direktinvestitionen ist; vor Veröffentlichung des Berichts wurde sogar erwogen, den erlaubten Anteil von 40% auf 26% zu senken. Der Stand der Diskussion ist schwer überschaubar; man könnte sagen: "The proposals are under consideration by the Ministry of Civil Aviation".

stimmung der den Plänen reserviert gegenüberstehenden Kommunisten ab, die die jetzige Regierung von außen unterstützen.

Im Dezember 2000 beantwortete der damalige Minister für Privatisierung, Arun Shourie, die Frage eines Abgeordneten nach dem Stand der möglichen Privatisierung von *Air-India*. Er sagte, daß die Regierung den Prozeß der Privatisierung vorantreiben werde und Angebote von ausländischen Linien für den Kauf von Anteilen an *Air-India* erhalten habe (SHOURIE 2000). Allerdings gelang es bislang weder, eine Einigung innerhalb der regierenden Koalitionen zu erzielen (vgl. ANONYMUS 2003f), noch potentielle Investoren in letzter Instanz zu überzeugen, obwohl die Anzahl der interessierten ausländischen Fluglinien bemerkenswert war (vgl. ANONYMUS 2003g). Unter den Konsortien, die eine Offerte aussprachen, befanden sich unter anderen *Air France / Delta Airlines*, die *Swiss Air Group*, *Emirates* und *Singapore Airlines / Tata Group*.<sup>19</sup>

Zwar hat inzwischen das *Naresh Chandra Committee* vorgeschlagen, die Privatisierung der staatseigenen Linien voranzutreiben und ausländische Direktinvestitionen zu genehmigen.<sup>20</sup> Allerdings hat man sich in Neu-Delhi entschieden, die Fluglinien vorerst im Staatseigentum zu belassen, um ihnen mit Kapitalinvestitionen und neuem Fluggerät ein moderneres Image zu verschaffen (siehe MODI 2004). Diese Entscheidung ist zu begrüßen, da es im Interesse der Allgemeinheit liegt, die Linien

---

<sup>19</sup> Siehe SHOURIE 2001. Insgesamt hatten sechs Parteien Angebote für einen Teilerwerb von *Air-India* abgegeben; einen kurzen Überblick verschafft ANONYMUS 2000.

<sup>20</sup> Siehe MINISTRY OF CIVIL AVIATION 2003: 30, 66f. Es wird begrüßt, daß die indische Regierung in Erwägung zieht, 40% von *Air-India* und 26% von *Indian Airlines* an private Anbieter zu verkaufen. Empfohlen wird, die Privatisierung noch umfassender zu gestalten.

zu stärken, bevor sie eventuell privatisiert werden. Leider hat sich die anvisierte Stärkung bislang “verzögert”, so daß wir uns wieder in einer Phase der Stagnation befinden.

Die Diskussion um die Privatisierung im Luftverkehr hat sich auch auf die Flughäfen ausgeweitet. Momentan werden alle Flughäfen (mit Ausnahme von Kochi) von der staatseigenen *Airports Authority of India* betrieben. Es ist sicherlich statthaft, hier zu generalisieren und zu behaupten, daß die meisten Flughäfen in Indien weder internationalen Standards entsprechen, noch für den wachsenden nationalen Verkehr geschaffen sind. In Indien gibt es 12 internationale<sup>21</sup> und 89 nationale Flughäfen für den zivilen Luftverkehr. Der Flughafen in Kochi ist der einzige privat betriebene, wobei die Landesregierung in Kerala, Auslandsinder und die freie Wirtschaft Anteile besitzen. Kochi wird als Mustermodell und als absolute Ausnahme in Indien bezeichnet. Im Gegensatz dazu gehört besonders der mit über 13 Millionen Passagieren im Jahr 2003 größte Flughafen Indiens, der *Chhatrapati Shivaji International Airport* in Mumbai — im Volksmund oft *The Dump* genannt —, seinem Ruf nach zu den schlimmsten Flughäfen weltweit. Um diesen Titel liefern sich aber auch die anderen indischen Flughäfen, mit Ausnahme von Kochi, noch immer einen erbitterten Wettbewerb.

Das *Naresh Chandra Committee* empfahl, längerfristig alle Flughäfen vollständig zu privatisieren.<sup>22</sup> Solange Einklang mit dem Staatsauftrag der indischen Fluglinien und der Flugsicherheit besteht, trifft dies auf keine Bedenken. Man beschloß im

---

<sup>21</sup> Delhi, Mumbai, Chennai, Kolkata, Guwahati, Goa, Thiruvananthapuram, Kochi, Ahmedabad, Amritsar, Hyderabad, Bangalore. Die Webseite <<http://www.airportsindia.org.in/aai/int-air-frame.htm>> (Stand: 1.9.2005) bietet einen hervorragenden Überblick und ist eine ausgezeichnete Datenquelle.

<sup>22</sup> Siehe MINISTRY OF CIVIL AVIATION 2003: 68f.

September 2003 — gerade auch angesichts der bekannten Ineffektivität der landesweiten Flughafeninfrastruktur und der guten Erfahrungen mit Kochi —, bis zu 74% der Anteile der zwei größten Flughäfen Mumbai und Delhi, die zusammen über 40% des Passagiervolumens abfertigen, an private Investoren zu verkaufen und damit die Mehrheit dieser Flughäfen aus staatlicher Hand zu geben.<sup>23</sup> Der Ausschreibungsprozeß läuft aber noch; wegen der Bürokratie und des Widerstandes der Gewerkschaften ist ein rasches Ergebnis nicht zu erwarten.<sup>24</sup>

Für das anvisierte Wachstum des Flugverkehrs sind die indischen Flughäfen erst recht nicht gerüstet. Momentan können sie mit Mühe und Not den existierenden Passagierverkehr bewältigen. Indien hat aber bilaterale Abkommen mit 100 Staaten;<sup>25</sup> es ist zu erwarten, daß deren Zahl rasant zunehmen und Indien in den nächsten Jahren sogar einige weitere Open-Sky-Abkommen — zuerst mit Nachbarstaaten, danach mit wichtigen

---

<sup>23</sup> Siehe auch ANONYMUS 2003d, wo u.a. zusammengefaßt wird, was Passagiere am Flughafen in Mumbai stört: schlechter erster Eindruck vom Wirtschaftszentrum des Landes, sobald man das schäbige und dreckige Terminal betritt, fehlende Gepäckwagen, ineffiziente Gepäckbeförderung, stetiger Zusammenbruch der Förderbänder für die Gepäckrückgabe und fehlende Repräsentanz von Mitarbeitern der Fluglinien. Passagiermeinungen zum Flughafen findet man auch auf [http://www.airlinequality.com/Airports/Airport\\_forum/bom.htm](http://www.airlinequality.com/Airports/Airport_forum/bom.htm) (Stand: 1.9.2005).

<sup>24</sup> Langsam kommt Bewegung in diese Angelegenheit. Neben etwa zehn weiteren Bewerbern plant *Fraport*, der Betreiber des Frankfurter Flughafens, “eine Investitionssumme von 30 bis 50 Millionen Euro für einen Anteil von rund zehn Prozent an einem der beiden Flughäfen [Delhi und Mumbai]” (LEHMANN 2005).

<sup>25</sup> Anhang 7 enthält eine Liste der Staaten, mit denen Indien ein Abkommen hat. Sie belegt, wie wenige Rechte *Air-India* überhaupt wahrnimmt. Selbst das Anbieten von Flügen bedeutet nicht volles Ausschöpfen ihrer Rechte.

Marktteilnehmern<sup>26</sup> — schließen wird und sich die Flugbewegungen als Konsequenz bedeutend erhöhen werden. Außerdem hoffen einige Linien, den im Jahre 2006 auf den Markt kommenden doppelstöckigen Giganten Airbus A380 nach Indien einsetzen zu können.<sup>27</sup> Da beides zur Folge hätte, daß das Angebot sich der Nachfrage nähert, ist zukünftig ein Chaos auf den Flughäfen zu erwarten, sollten sich deren Standards und Kapazitätswolumina nicht bald ändern.

Einen kleinen Vorgeschmack auf diese Entwicklung bekam man im Winter 2004/2005, als chaotische Zustände auf den Flughäfen herrschten. Damals hatte der amtierende Premierminister Vajpayee auf unilateraler Basis einigen Staaten das Recht zugebilligt, daß ihre Linien im Winter zu bestimmten Punkten in Indien ohne Einschränkungen Flüge anbieten dürften, um der hohen Nachfrage in der Hochsaison gerecht zu werden (vgl. PHADNIS 2004c). Das Angebot, auch *Limited Open-Sky Policy* genannt, wurde von vielen Linien angenommen, die zusammen über 1.600 zusätzliche Flüge durchführten.<sup>28</sup>

Eine ausführlichere Betrachtung dieser Entwicklung folgt im Abschnitt über die ausländischen Fluglinien. Schon jetzt kann aber festgehalten werden, daß trotz der genannten Widrigkeiten Passagiere und ausländische Linien die großen Gewinner waren, zumal sich durch die vielen zusätzlichen Flüge Angebot

---

<sup>26</sup> Mit den Vereinigten Staaten von Amerika wurde im Frühjahr 2005 das erste Abkommen geschlossen.

<sup>27</sup> Die neue private Fluglinie *Kingfisher Airlines* sorgte 2005 auf der Luftfahrtshow in Le Bourget mit ihrer Bestellung von fünf A380 für überraschte Schlagzeilen.

<sup>28</sup> Auch die rezente Monsun-Katastrophe in Mumbai offenbarte, daß Vorkehrungen für den Umgang mit Ausnahmezuständen gänzlich fehlen.

und Nachfrage angingen und die Preise entsprechend fielen. Der große Verlierer war die staatliche *Air-India*, die, wie bereits erwähnt, wegen ihrer limitierten Flotte kaum zusätzliche Verbindungen anbieten konnte. Nichtsdestotrotz und aufgrund der beginnenden Liberalisierung wächst der Flugverkehr von und nach Indien schneller als in den letzten Jahren. Während im Geschäftsjahr 1999/2000 das jährliche Wachstum nur 4% betrug, waren es 2000/2001 bereits 7,2% (DIRECTOR GENERAL OF CIVIL AVIATION o.J.a).<sup>29</sup>

Dieser Überblick sollte einen Eindruck vom indischen Markt und der indischen Luftverkehrspolitik vermitteln. Viele Punkte werden ausführlicher im nächsten Teil am Beispiel einiger Fluglinien wieder aufgenommen.

---

<sup>29</sup> 2002/2003 war das Wachstum sogar 10,5%. Allerdings muß dieses Geschäftsjahr aufgrund der Luftfahrtkrise nach dem 11.9.2001 mit Vorsicht betrachtet werden. Im folgenden Geschäftsjahr gab es ein Negativwachstum von 3,0%. Die Zahlen, die vor dem 11.9.2001 existiert haben, konnten aber bereits 2002/2003 wieder übertroffen werden, was als Indikator dafür dient, daß sich der Markt wieder normalisiert.

## KAPITEL III

# Fluglinien in und nach Indien

Inzwischen hat Indien eine Vielzahl von Fluglinien, staatlich und privat. Demzufolge diskutiert dieses Kapitel die verschiedenen Betreiber, in dieser Reihenfolge. Anschließend werden einige internationale Betreiber erörtert.

### A. Indische Linien

#### 1. STAATLICHE LINIEN

Indien hat, wie erläutert, zwei staatliche Fluglinien. *Air-India* bedient vorwiegend internationale, *Indian Airlines* vorwiegend nationale Ziele. Doch wo früher strikt getrennt wurde, findet in letzter Zeit eine Verschmelzung statt. Da *Air-India* mit momentan 43 Flugzeugen über zu wenig Fluggerät verfügt, um der internationalen Nachfrage gerecht zu werden, bedient inzwischen auch *Indian Airlines* internationale Ziele, wenn auch nur in den Nachbarländern. Auf der anderen Seite bedient *Air-India* auch einige hochfrequentierte inländische Ziele (zu äußerst günstigen Preisen zwischen 20:00 Uhr und 08:00 Uhr).<sup>30</sup> Dies erfolgt vor allem in Kombination mit Flügen aus oder nach Übersee, auch um die Verbindung zu den internationalen Knotenpunkten für Passagiere zu schaffen und die Auslastung auf diesen inländischen Sektoren zu erhöhen. Letztere beträgt gerade 43,2%.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Siehe <<http://www.airindia.com/page.asp?pageid=190>> (Stand: 1.9.2005).

<sup>31</sup> Siehe DIRECTOR GENERAL OF CIVIL AVIATION o.J.g. Dort wird u.a. angegeben, daß die Auslastung auf internationalen Flügen 73,3% beträgt, was kein schlechtes Ergebnis ist. Beide Zahlen zusammengenommen und gewichtet ergeben immerhin noch ein recht gutes Ergebnis von 70,5%. Diese

So kommt es zwischen den beiden staatlichen Linien ungewollt zu einer Konkurrenzsituation, da die Flugpläne oft nicht miteinander abgestimmt sind. Es werden beispielsweise Ziele wie Bangkok, Singapur und Dubai oft innerhalb weniger Stunden von beiden Linien angeflogen, was die Auslastung der Maschinen und damit den Umsatz verringert. Umgekehrt macht *Air-India* auf nationalen Flügen *Indian Airlines* wichtige Kunden streitig. Grundsätzlich ist all dies kein Problem, weil die Nachfrage von und nach Indien, selbst innerhalb Indiens, relativ hoch ist und mehr Flüge mehr Angebot schaffen. Allerdings könnte mit besser abgestimmten Flugplänen und besserer Absprache, auch im Bereich Ticketing, ein attraktiveres und optimiertes Angebot geschaffen und so verhindert werden, daß private oder internationale Anbieter die lachenden Dritten sind.

Beide Fluglinien werden nun auf der Basis der beiden vorherigen Kapitel näher beleuchtet, wobei der Schwerpunkt auf *Air-India* liegen wird. An diesem Beispiel läßt sich exemplarisch die Luftverkehrspolitik der indischen Regierung verdeutlichen.

#### **a. *Air-India***

*Air-India* ist das "Flaggschiff Indiens"; noch heute fliegen der indische Premierminister und der indische Präsident auf einem *Air-India*-Jet mit der Flugnummer "AI 1", während in vielen anderen Ländern die Luftwaffe diese Aufgabe übernommen hat.<sup>32</sup> *Air-India* wurde 1932 von dem indischen Unternehmer

---

Zahlen müssen allerdings mit Vorsicht bedacht werden: Die geringe inländische Auslastung bedeutet nicht unbedingt, daß die Maschinen leer sind, denn internationale Passagiere werden hierbei nicht mitgezählt, befinden sich aber trotzdem oft an Bord und fliegen auf derselben Maschine weiter.

<sup>32</sup> Inzwischen hat die indische Regierung einige VVIP-Jets beim brasilianischen Hersteller Embraer und bei Boeing bestellt.

J.R.D Tata als *Tata Airlines* gegründet. 1946 wurde die Linie in *Air-India* umbenannt. 1948 fand schließlich der erste internationale Flug nach London über Kairo und Genf statt.<sup>33</sup> 1953 wurde die Fluglinie verstaatlicht.

*Air-India* ist in den folgenden Jahren gewachsen und konnte sich noch während der 1960er, möglicherweise sogar bis zum Beginn der 1990er Jahre, zu den besten Linien der Welt zählen. Schon 1962 war *Air-India* die erste Fluglinie der Welt, deren Flotte ausschließlich aus Flugzeugen der Jet-Generation (also ohne Turboprop-Flugzeuge) bestand (vgl. SARASWATI 2001: 1641). Mit dem Erhalt der ersten Jumbojets des Typs Boeing 747-200 im Jahre 1971 wurde das Konzept *Your Palace in the Sky* eingeführt. Jedes Fenster der Maschinen erhielt eine eigene Bemalung im Rajasthani-Stil. Jedes Flugzeug bekam den Namen eines Herrschers der indischen Geschichte, und erhielt somit ein Stück eigene Identität.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Einen Überblick über die Geschichte von *Air-India* geben die Webseiten <<http://www.airindia.com/page.asp?pageid=43>> und (tabellarisch) <<http://www.airindia.com/page.asp?pageid=44>> (Stand: 2.9.2005).

<sup>34</sup> Anhang 8 enthält eine Liste der erworbenen Maschinen seit der Inbetriebnahme der ersten Boeing 747-200 im Jahre 1971, mit allen Namen. MENDIS 2004 verzeichnet die Geschichte jedes einzelnen *Air-India*-Flugzeugs. Die Airbus A310-Maschinen werden nach Flüssen benannt, während die neuen 747-400 die Namen von historisch bedeutenden Orten in Indien tragen. Solche Namensgebungen haben einen bedeutenden gesellschaftspolitischen Aspekt. Als 1988 eine neue Boeing 747-300 nach dem Willen *Air-Indias* nach einem Muslim-Herrscher, der im Gegensatz zu anderen Muslim-Herrschern der Hindu-Mehrheit gegenüber repressiv geherrscht haben soll, "Aurangzeb" benannt werden sollte, rannte die radikale Partei *Shiv Sena* Sturm. Aufgrund der großen Proteste entschloß man sich letztendlich, die Maschine nach einem Hindu-Herrscher der Pallava-Dynastie "Narasimha Varman" zu nennen. Ähnliches ereignete sich, als ein geleaster Airbus A310 nach

Als man die letzten drei Boeing 747-200 mit der Einführung des Winterflugplans 2004/2005 aus dem Verkehr zog, erschienen im Internet nostalgische Nachrufe, die heute leider nicht mehr auffindbar sind. Hier ein Beispiel:<sup>35</sup>

I saw KDR day before yesterday sitting without engines on the Kalina side [am Flughafen in Mumbai]. Just can[not] digest that I won't be seeing the 742s of AI on scheduled services in the winter schedule. I have spent countless Friday/Saturday evenings through the 80s and 90s sitting at the viewing gallery at CCU (and later at the tarmac and runway side when I had my CCU airport pass) just to see them land and take off enroute to BKK/NRT on Fridays and then back to BOM on Saturdays. Freaked on their rotating red-lights. My most memorable event was driving an IC tractor on the tarmac at CCU, going off the assigned track for ramp vehicles and landing up right in front of a taxiing AI 742 which promptly stopped and flashed its nose gear lights at me. AI security wasn't amused, AAI wasn't amused, IC wasn't amused and of course my experience wasn't entirely pleasant.

THE KINGS ARE RETIRING... LONG LIVE THE KINGS.

Dedicated to Their Majesties Samudragupta, Mahendra Varman,

---

dem heiligsten Fluß der Hindus, dem Ganges, "Ganga" benannt werden sollte. Die Gewerkschaft faßte diese Benennung einer Maschine, die nicht neu erworben war, als Demütigung auf. Über weitere Vorfälle ähnlicher Art berichtet MENDIS 2004.

<sup>35</sup> Von Pran Dasan, heute Mitarbeiter bei *Kuwait Airways*. Abkürzungen: KDR = Krishna Deva Raya (eine Boeing 747-200); 742 = Boeing 747-200; AI = *Air-India*; CCU = Kolkata (Kalkutta/Calcutta); BKK = Bangkok; NRT = Tokio-Narita; BOM = Mumbai (Bombay); IC = *Indian Airlines*; AAI = *Airports Authority of India*. — In Anhang 9 ist ein längerer Artikel eines anderen mit der Luftfahrt Verbundenen abgedruckt.

Harsha Vardhana and Krishna Deva Raya.

Noch heute sind die Maschinen im selben Stil bemalt wie damals. Dieses Bild hat sich so in den Köpfen von Passagieren und Mitarbeitern gefestigt, daß ein Versuch, die Bemalungen der Maschinen zu ändern, nach starkem Mitarbeiter- und Kundenprotest 1992 rückgängig gemacht werden mußte. Zum Bild von *Air-India* gehören auch der Zentaur,<sup>36</sup> das Hauptlogo, und der Maharadscha,<sup>37</sup> der sich heute noch, ganz in alter Tradition, handgemalt an den Einstiegstüren der Flugzeuge befindet. Gerade der Maharadscha wird heute noch für Werbekampagnen benutzt und ruft eine schnelle Assoziation von Kunden mit der Fluglinie hervor.<sup>38</sup>



Tradition kann aber nur durch Veränderung überleben. Während sich der weltweite Flugmarkt, wie dargelegt, inzwischen eher liberalisiert hat, ist man in Indien restriktiv geblieben, auch damit *Air-India* im harten internationalen Wettbewerb nicht untergeht.<sup>39</sup> Während andere Fluglinien sich deutlicher an

---

<sup>36</sup> Zu ihm vgl. <[www.airindia.com/page.asp?pageid=231](http://www.airindia.com/page.asp?pageid=231)> (Stand 2.9.2005).

<sup>37</sup> Zu ihm vgl. <[www.airindia.com/page.asp?pageid=4](http://www.airindia.com/page.asp?pageid=4)> (Stand 2.9.2005), wo er u.a. als wandlungsfähiger Weltbürger dargestellt wird. Anhang 5 gibt einige Beispiele für Werbekampagnen, in denen der Maharadscha benutzt wird. Die Anzeigen sind originell und ein Meisterwerk der Öffentlichkeitsarbeit. *Air-India* könnte sicher mehr profitieren, wenn sie den Maharadscha auch außen auf ihren Maschinen anbrächte.

<sup>38</sup> *Air-India* sei hier gedankt für die Erlaubnis zum Abdruck beider Grafiken.

<sup>39</sup> Auf den Webseiten der ICAO gibt es eine sehr anschauliche Powerpoint-Präsentation von Sanat Kaul mit dem Schwerpunkt Indien. In dieser wird

Wirtschaftlichkeit ausrichteten, flog *Air-India* auch weiterhin weniger attraktive Ziele an und konnte ohne starke Subventionierung nicht bestehen. Denn *Air-India* hatte nationale Aufgaben zu erfüllen, weswegen der Zugang zum indischen Markt für ausländische und private inländische Anbieter erschwert wurde, um die Fluglinie zu schützen.

Zu diesen nationalen Aufgaben zählt auch der Erhalt der Verbindungen zur indischen Diaspora. Beispielweise wurde Nandi auf den Fidschi-Inseln außer Konkurrenz angefliegen, obwohl der wirtschaftliche Nutzen fragwürdig war.<sup>40</sup> Und 2002 wurde ein Flug von Guwahati (Assam) nach Bangkok eingeführt, um der Forderung von Politikern des Nordostens nachzukommen, Wirtschaft und Tourismus in der Region durch die direkte Fluganbindung zu fördern. Allerdings ging die Auslastung der Strecke gegen Null, so daß man nach knapp sechs Monaten den Flugverkehr hier wieder einstellte (siehe SHARMA 2002).

Zur Strategie von *Air-India* kann man festhalten, daß sie sich bisher eher auf die Punkt-zu-Punkt-Strategie verlassen hat. Mehr ist momentan nicht möglich, weil sie den Bedarf nicht vollständig bewältigen kann und im Inland ja *Indian Airlines* den Staatsauftrag erledigt. Es gibt zwar einige wenige sogenannte Spoke-Flüge, die von anderen inländischen Flughäfen kommen, um das Umsteigen der Passagiere an den Hauptverkehrsdrehkreuzen Mumbai und Delhi zu ermöglichen. Aber wegen des heruntergekommenen Zustands der Flughäfen und

---

auf der einen Seite die Entwicklung von *Air-India* gezeigt, auf der anderen dargestellt, wie die Voraussetzungen der Politik waren. Siehe hierzu <[www.icao.int/icao/en/atb/atconf5/Seminar/kaul.ppt](http://www.icao.int/icao/en/atb/atconf5/Seminar/kaul.ppt)> (Stand 30.9.2005).

<sup>40</sup> Nandi wurde 1964-1974 angefliegen. PARSAI 2001 stellt dar, wie die Politik der indischen Regierung ein Wachstum von *Air-India* verhindert hat.

der beschränkten Anzahl von Verbindungen können beide Flughäfen nicht in der Liga mit Spitzenflughäfen wie Bangkok, Singapur oder Frankfurt mitspielen. Es gibt kaum Passagiere, die *Air-India* und Indien zum Umsteigen benutzen.<sup>41</sup> *Air-India* profitiert also wenig vom sechsten Freiheitsrecht, da internationale Flüge kaum aneinander abgeglichen sind und man, wenn möglich, indische Flughäfen doch eher meidet.

Viel zu hohe Kosten belasten die Fluglinie noch heute. Während international 150 Arbeitnehmer pro Flugzeug bei manchen Linien ausreichen, sind es bei *Air-India* 700!<sup>42</sup> Obwohl Indien

---

<sup>41</sup> Laut Sean Mendis, Aviation Consultant, reisen die meisten Passagiere des sechsten Freiheitsrechts von Afrika (Nairobi, Dar-es-Salaam) über Indien nach Südostasien. In eine bessere Planung eingebunden könnte ein solches Potential effektiver genutzt werden.

<sup>42</sup> Die Zahlen verbessern sich aber schon. Bis vor kurzem hatte *Air-India* bei ca. 16.000 Mitarbeitern 23 Flugzeuge im Betrieb, was genau 696 Angestellte pro Maschine ausmacht. Inzwischen ist die Flotte durch "Dry-Leasing" zusätzlicher Maschinen gestiegen (siehe Anhang 8), während die Anzahl der Angestellten am 15. September 2003 genau 15.835 betrug, was einen Schnitt von 546 ausmacht (zu ausführlicheren Mitarbeiterzahlen im Geschäftsjahr 2002/2003 siehe auch Anhang 10). Zum Vergleich: die *Deutsche Lufthansa* hat ca. 90.000 Angestellte und eine Flotte von 294 Flugzeugen, was einen Schnitt von 306 pro Flugzeug ausmacht und nahe am internationalen Schnitt von (gemäß SARASWATI 2001: 1643) ca. 200-250 liegt. Man muß aber vorsichtig mit diesen Zahlen sein, denn *Lufthansa* hat noch eine Vielzahl kleiner Flugzeuge, während *Air-India* wegen ihrer vom Staat zugeteilten Aufgabe nur Mittel- und Langstreckenflugzeuge hat, für die mehr Personal erforderlich ist. Darüber hinaus werden viele Bereiche, wie Abfertigung usw., noch von *Air-India* selbst erledigt, während andere Fluglinien diese Bereiche an Tochter- oder externe Firmen ausgelagert haben. Dennoch ist der Unterschied der Zahlen gravierend. Gerade die Frage nach einer Verringerung der Mitarbeiterzahl von *Air-India* wird auch im indischen Parlament kontrovers diskutiert, auch im Zusammenhang mit einem

im Vergleich zu anderen Nationen einen relativen Vorteil in Bezug auf Arbeitskraftkosten hat — der Arbeitskostenanteil bei *Air-India* beträgt trotz der bisher nicht stattgefundenen Auslagerung von Geschäftsbereichen nur knapp 20% der Gesamtkosten der Linie<sup>43</sup> —, ist der Flugzeug/Angestellten-Quotient einfach zu hoch. Durch die umständlichen Entscheidungsprozesse der indischen Regierung konnten solche Zustände nicht oder nur sehr spät beseitigt werden. So gab es ein langes Hin-und-Her in der Frage, ob den Mitarbeitern ein attraktiver Frührentenplan ab dem 58. Lebensjahr angeboten werden sollte.<sup>44</sup>

Die Ironie des Schicksals ist, daß *Air-India*, die zuviel Personal besaß, nun auf einmal Personal fehlt, was das Wachstum wiederum hemmt. Man mußte sogar internationale Piloten, vor allem Auslandsinder, mit Zeitverträgen vorübergehend anheuern,<sup>45</sup> um Engpässe zu überwinden, bis eigene Piloten trainiert sind. Dies stieß zwar bei den Gewerkschaften auf Protest, wurde aber trotzdem durchgesetzt, weil das zuständige Ministerium die Genehmigung dafür erteilte (vgl. ANONYMUS 2004g).

In Fragen des bedienenden Kabinenpersonals hat man sich zu einer spektakulären Aktion entschlossen, auf die sogar die Weltpresse aufmerksam geworden ist. Im Februar 2004 wurden in elf Tagen 32.000 Kandidaten allein nach dem Aussehen gemustert, um 400 neue Stewardessen und Stewards zu rekrutieren.

---

vorgeschlagenen Entwurf für eine Frührente von 58 Jahren. Siehe unter anderem YADAV 2000. Anhang 10 vergleicht Mitarbeiterzahlen von *Air-India* mit einigen anderen Fluglinien und differenziert sie nach Kategorie.

<sup>43</sup> Siehe MINISTRY OF CIVIL AVIATION o.J.c: § 8.12.4.

<sup>44</sup> In letzter Instanz hat das höchste Gericht Indiens entschieden, daß Flugbegleiter über das Alter von 58 Jahren hinaus fliegen dürfen.

<sup>45</sup> Siehe AIR-INDIA 2004a, RAO 2004b und RAO 2004c.

ren. Das Aussehen der Kandidaten war das Hauptkriterium, um die erste Runde zu passieren. Ein Teil der Auswahl fand in einem eigens gemieteten Stadium in Delhi statt, in dem täglich fast 1.200 Kandidaten “gemustert” wurden. Mit dieser Aktion wollte das Management der in die Jahre gekommenen Linie ein *sexier image* ermöglichen.<sup>46</sup>

Fast jede Entscheidung — sogar wenn es nur um die Beschaffung von Toilettenpapier für die Büros und Flugzeuge geht — muß eine Vielzahl von Gremien durchlaufen.<sup>47</sup> Und nicht nur einmal passierte es, daß wichtige Entscheidungen verzögert wurden, weil Wahlen anstanden. Diese sind nur einige Gründe, warum *Air-India* nie tiefgreifend reformiert wurde und ihre Wettbewerbsfähigkeit damit beeinträchtigt ist. Allerdings liegen solche Probleme nicht unbedingt bei *Air-India* selbst, sondern werden im Ministerium für die zivile Luftfahrt hausgemacht. Im Management Board von *Air-India* — besonders mit der Berufung von V. Thulasidas als Managing Director 2003 —, sitzen nämlich anscheinend sehr kompetente Leute, deren Handlungsspielraum gravierend eingeschränkt wird.

Wir werden anhand der nächsten Abschnitte sehen, weshalb *Air-India* vor allem seit Beginn der 1990er in immense Probleme geraten ist. Erst soll aber in die Flotte von *Air-India* und in die Routenplanung eingeführt werden. Wie bereits geschildert, wird immer wieder zu erkennen sein, daß die Politik viele Entscheidungen beeinflusst und verzögert und *Air-India* schadet. Wenn man die gewonnenen Erkenntnisse in die internationale Entwicklung einordnet, ist der Sachverhalt noch dramatischer.

---

<sup>46</sup> Siehe CHADHA 2004, ANAND 2004a und ANAND 2004b.

<sup>47</sup> Anhang 12 listet die *de jure* notwendigen Schritte auf, die die Fluglinien unternehmen müssen, um neue Flugzeuge zu bestellen.

## i. FLOTTE

Wie bereits erwähnt, hatte *Air-India* früher einen sehr guten Ruf. Am 19. April 1960 führte die erste von elf bestellten Jet-Maschinen des Typs Boeing 707 ihren ersten Nonstop-Flug von Mumbai nach London durch.<sup>48</sup> Nur dreieinhalb Wochen später setzte diese Maschine ihre Reise von London nach New York fort und begründete damit den ersten Transatlantik-Service von *Air-India*. Das Modell Boeing 747-200 wurde, bereits kurz nach seiner Entwicklung, 1971 in die Flotte eingeführt. Insgesamt wurden über den Zeitraum von neun Jahren elf Maschinen dieses Typs in Betrieb genommen und nach und nach auf Strecken nach Nordamerika, Europa, in den Nahen Osten, in den Fernen Osten und nach Afrika eingesetzt.

Im Jahre 1981 wurden drei Maschinen des Typs Airbus A300 bestellt und überwiegend für Strecken von Südindien in den Nahen Osten eingesetzt, welche besonders seit Anfang der 1980er wegen der starken Gastarbeitermigration ein hohes Passagieraufkommen haben. Diese Großraumflugzeuge eignen sich besonders für diese Routen, weil sie eine relativ hohe Passagierkapazität bei mittlerer Reichweite haben.

Inzwischen hatte man auch schon begonnen, ein Nachfolgemodell für die in die Jahre gekommene Boeing 707 auszuwählen, welche schrittweise ausgemustert werden sollte. Die Wahl fiel wieder auf ein Modell von Airbus, diesmal auf den etwas kleineren Typ A310, der dafür aber eine etwas größere Reichweite als der A300 besitzt. Boeing, mit dem Modell des Typs 767 in das Rennen gegangen, hatte wieder das Nachsehen. Nachdem der Vorschlag sieben Komitees passieren mußte, wurden 1984 sechs A310 bestellt, die ab 1986 ausgeliefert wur-

---

<sup>48</sup> Anhang 4 enthält kurze Profile der besprochenen Flugzeuge.

den (vgl. auch SARASWATI 2001: 1642). Dieses Flugzeug wurde damals vor allem auf Strecken in den Nahen und Fernen Osten eingesetzt, sowie auf einigen europäischen Routen und nach Afrika. Heute bedient dieser Typ außer Europa noch immer diese Regionen. Im Laufe der Zeit wurden noch zwölf weitere A310 in Betrieb genommen. Insgesamt befinden sich acht im Eigentum von *Air-India*, während insgesamt vierzehn in einem "Dry-Leasing"-Abkommen auf Zeit in Besitz genommen wurden. Zur Praxis des "Dry-Leasings" werden wir später detailliert zurückkommen.

1988 kamen noch zwei Maschinen des Typs Boeing 747-300 Combi (Passagier/Fracht) hinzu. Diese Typen sind noch heute im Betrieb und bedienen inzwischen ausschließlich Tokio und Bangkok. 1991 kam es zu einer weiteren, bahnbrechenden Entscheidung. Man entschied sich, auch im Angesicht der Tatsache des zunehmenden Alters der Maschinen des Typs 747-200, Maschinen der neuen Version 747-400 zu bestellen. 1993 konnte die erste Maschine ihren Betrieb aufnehmen. Die letzte der sechs bestellten Maschinen wurde 1996 ausgeliefert.<sup>49</sup>

Damit endet auch schon die Geschichte der Neubestellungen von *Air-India*. Es kam nun zu einer folgenschweren Stagnation. Ein Faktor, der dies bedingte, war, aufgrund der Verquickung von *Air-India* mit der Politik, die un stabile politische Lage in Neu-Delhi.<sup>50</sup> Die Regionalisierung des Parteiensystems in Indien war der Beginn einer Zeit der Koalitionsregierungen. Die Zentralregierungen wurden immer instabiler, womit auch die Entscheidungsfähigkeit und Effektivität abnahm. Seit 1996

---

<sup>49</sup> Anhang 8 führt die momentan bei *Air-India* in Betrieb stehenden Maschinen auf.

<sup>50</sup> Siehe auch SARASWATI 2001: 1642, 1644.

wurde kein neues Flugzeug mehr erworben, obwohl man sich einig war, daß die Flotte des “Maharadscha” dringend modernisiert werden müsse. Zuerst wurde diskutiert, 23 Maschinen der Typen Airbus A340-300 oder Boeing 777-200 zu erwerben. Beide Modelle verfügen über eine große Reichweite und mittlere Passagierkapazität und eignen sich besonders für Flugverbindungen von kleineren Flughäfen in Indien, wie Bangalore, Hyderabad, Chennai oder Kolkata, nach Übersee, oder für Strecken von Delhi und Bombay in Nebenmärkte, wie nach Rom, Genf und Mauritius.<sup>51</sup>

Nach der Regierungsübernahme der BJP-geführten *National Democratic Alliance* (NDA) 1998 hatte sich die neue Regierung kaum in die Thematik eingearbeitet, da wurde sie schon wieder durch ein Mißtrauensvotum gestürzt. Als sie die Wahlen 1999 wieder und sehr deutlich gewann, begann eine schlechte Zeit für die staatliche Linie *Air-India*. Es gab unter der NDA insgesamt vier Minister für die zivile Luftfahrt, deren letzter, Rajiv Pratab Rudy, vor allem durch Skandale bekannt wurde. Unter anderem wurde er dabei erwischt, wie er die *Airports Authority of India* damit beauftragte, seinen privaten Garten zu bewässern und regelmäßig Flugzeuge der staatlichen Fluglinien anforderte, um Journalisten, Freunden und Regierungsmitgliedern Dienste zu erweisen. Den Höhepunkt bildete der Skandal, als der Minister zusammen mit Narendra Modi, BJP-Ministerpräsident von Gujarat, bei der Einweihung des ersten Direktfluges zwischen Ahmedabad und London versuchte, auf Kosten von Kunden, die käuflich Flugscheine erworben hatten, Journalisten und Parteimitglieder kostenlos auf die Maschine zu buchen. Die *Election Commission of India* schaltete sich in diesen

---

<sup>51</sup> Diese Thematik wird unten auf S. 48ff. genauer beleuchtet.

Vorgang ein, rügte das Verhalten des Ministers und untersagte diese Praxis für die Zukunft (vgl. auch ANONYMUS 2004c).

Festzuhalten ist, daß während der Regierungszeit der NDA keine einzige Maschine bestellt wurde, und das, obwohl sie für eine volle Legislaturperiode an der Macht war. Der erwähnte letzte Minister, Rajiv Pratab Rudy, dem man schon empfahl, eine Korruptionsabteilung zu leiten, weil er genügend Praxiserfahrung besitze, hat der indischen Luftfahrt einen großen Imageschaden zugefügt. Im Oktober 2003 hatte sich das Management Board von *Air-India* zwar endgültig entschieden, daß dem Ministerium der Erwerb von 10 Maschinen des Typs Airbus A340-300 und 18 des Typs Boeing 737-800 (ein Kurz- und Mittelstreckenflugzeug für Routen wie in die Golfstaaten oder Südostasien) vorgeschlagen werden solle. Aber dann wartete der Vorschlag auf *Government's approval* — ein Prozeß, der sich in Indien über Jahre erstrecken kann, da die Anträge üblicherweise auf diversen Schreibtischen liegenbleiben oder von Kommission zu Kommission weitergeleitet werden.<sup>52</sup>

Dennoch war offenbar, daß bald gehandelt werden mußte, damit der indische Markt nicht völlig in ausländische Hände geriet; der Marktanteil von *Air-India* am internationalen Verkehr von und nach Indien war im Geschäftsjahr 2002-2003 nur noch 18,7%.<sup>53</sup> Der weitere Verlauf und der Stand der Diskussion

---

<sup>52</sup> Siehe Anhang 12. Hier wird der Prozeß, dem *Air-India* bei der Bestellung neuer Maschinen unterworfen ist, aufgezeigt.

<sup>53</sup> DIRECTOR GENERAL OF CIVIL AVIATION o.J.e. Die Zahlen sehen etwas besser aus, wenn man *Indian Airlines* hinzurechnet, die laut DIRECTOR GENERAL OF CIVIL AVIATION o.J.c einen Anteil am internationalen Verkehr von 11,4% hatte. Zusammen hatten die staatlichen Linien damit einen Anteil von 29,1%, was für einen freien Markt eigentlich in Ordnung ist, bei dem vorherrschenden Protektionismus der indischen Regierung aber geradezu

werden aber nicht hier, sondern unten auf S. 48ff. erörtert. Vorher seien einige Märkte und Strecken von *Air-India* vorgestellt.

## ii. STRECKEN

Indien hat eine sehr große Diaspora und spielt in der Weltwirtschaft eine immer bedeutendere Rolle. Dementsprechend lassen sich auch die Hauptmärkte lokalisieren. Vieles hat sich in der Streckenplanung von *Air-India* geändert. Deshalb wird hier größtenteils auf aktuelle Routen und Zukunftsperspektiven eingegangen.<sup>54</sup>

Am wichtigsten sind die Märkte Naher Osten, USA, Großbritannien und Südostasien. Im Nahen Osten werden die Ziele Dubai, Bahrain, Doha, Dscheddah, Riyadh, Salalah, Kuwait, Dammam, Al-Ain und Muskat bedient, und das von den verschiedensten Orten in Indien, auch von kleineren Städten. Neu ist zum Beispiel die Strecke Lucknow-Dubai, die zweimal wöchentlich angeboten wird; demnächst wird auch Poona mit Dubai verbunden. Nordamerika hat sich besonders in den vergangenen Jahren als gewinnbringender Markt entpuppt. Momentan werden vier Ziele bedient. Der John F. Kennedy-Flughafen in New York wird täglich von Indien über London angeflogen. Newark, im Bundesstaat New Jersey und unweit von New York City, wird täglich von Mumbai über Paris bedient. Siebenmal pro Woche fliegt *Air-India* nach Chicago, dreimal über London und viermal über Frankfurt. Los Angeles wird zur Zeit täglich über Frankfurt bedient.

Die momentanen Pläne sehen vor, innerhalb der nächsten

---

als lächerlich klein angesehen werden muß.

<sup>54</sup> Auf der *Timeline* von *Air-India* <<http://www.airindia.com/page.asp?pageid=44>> (Stand: 13.10.2005) kann abgerufen werden, wann welches Ziel mit welchem Flugzeugtyp bedient wurde.

zwei Jahre San Francisco, Houston und eventuell noch andere Ziele wie Dallas/Fort-Worth oder Washington dem Flugplan hinzuzufügen (siehe MUKHERJEE 2004f). In den folgenden Jahren soll, je nach Entwicklung, das Netz signifikant weiter ausgebaut werden. Dies soll teilweise nonstop mit Ultra-Langstreckenflugzeugen der neuen Generation (Boeing 777-200 LR) geschehen, aber größtenteils, aufgrund der neuen strategischen Allianz mit *Lufthansa* (siehe nächstes Kapitel), über Frankfurt — natürlich mit Freiheitsrechten der fünften Generation.

In Südostasien ist vor allem Singapur ein enorm wichtiger Markt, der mit dem Airbus A310 bereits von einer Vielzahl indischer Städte, wie Hyderabad, Bangalore, Chennai, Delhi und Mumbai, angeflogen wird. Singapur ist gerade deswegen so interessant, weil der Markt für Freiheitsrechte der sechsten Generation geeignet ist: Die Passagiere steigen nur in Indien um und fliegen weiter nach Afrika, Europa, den Golf oder Nordamerika, oder umgekehrt. Auch der zunehmende Handel Indiens mit den ASEAN-Staaten läßt darauf schließen, daß der Flugverkehr zwischen Indien und Südostasien rasant zunehmen wird. Singapur dient momentan schon als Zwischenstation für *Air-India*-Flüge nach Jakarta und Kuala Lumpur. In Zukunft sollen Flüge über Singapur zu australischen Zielen, wie Perth und Sydney, wieder aufgenommen werden (siehe RAO 2004c). So ist Singapur bereits ein kleines *Air-India*-Drehkreuz in Südostasien.

Erwähnenswert sind auch die Märkte Japan und China. In Japan, einem wichtigen Handelspartner Indiens, werden Tokio und Osaka (letzteres über Hong Kong) angeflogen; auch die vermehrte Präsenz japanischer Touristen in Indien macht diese Flüge sehr attraktiv. Zwischen Indien und China gibt es erst seit 2002 ein bilaterales Abkommen. Zuerst nahm *China Eastern Airlines* eine Flugverbindung nach Delhi auf. Im Dezember

2003 hat *Air-India* selbst einen Flug Mumbai–Delhi–Bangkok–Shanghai eingeführt.<sup>55</sup> Politisch und wirtschaftlich kommt dieser Verbindung eine erhebliche Bedeutung zu. Bisher ist die Bedienung Shanghais ein großer Erfolg, unter anderem auch, weil *Air-India* Freiheitsrechte der fünften Generation für die Strecke Bangkok–Shanghai besitzt. Sie kann aufgrund der im Vergleich zur Konkurrenz attraktiven Preise viele Passagiere auf diesem Segment befördern. Es wird erwartet, daß die Strecke von momentan vier wöchentlichen Verbindungen nach und nach auf einen täglichen Flug aufgestockt wird. Desweiteren erwarten Beobachter, daß *Air-India* mittelfristig auch eine Verbindung von Delhi nach Peking starten und damit der bereits operierenden *Ethiopian Airlines* auf diesen Segment Konkurrenz machen wird (vgl. RAO 2004j).

Völlig unterrepräsentiert und nicht der Nachfrage entsprechend ist das Flugnetz nach Afrika und Europa. Früher wurden Ziele wie Entebbe, Lusaka, Lagos, Accra, Durban, Johannesburg, Kairo und Mauritius von *Air-India* bedient — Orte, in denen viele Inder wohnen und die auch in Sachen Handel wichtig sind. Heute ist das Netz von *Air-India* in Afrika auf die Verbindung Mumbai–Nairobi–Dar-es-Salaam und Mumbai–Mauritius begrenzt — aufgrund der großen indischstämmigen Populationen in Kenia, Tansania und Mauritius sehr erfolgreich. Auch werden einige Passagiere des sechsten Freiheitsrechts, die nach Südostasien weiterreisen, befördert. Es wird momentan geplant, Lagos und Ziele in Südafrika bald wieder anzufliiegen.<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> Siehe ANONYMUS 2003e, ANONYMUS 2003i und ANONYMUS 2003l.

<sup>56</sup> Lagos sollte schon Anfang des Jahres 2003 aufgenommen werden (vgl. ANONYMUS 2003o), jedoch gibt es noch Sicherheitsbedenken. 1987 wurden angeblich in Nairobi bei einem Zwischenstopp Drogen an Bord geschmug-

In Europa werden momentan nur London, Frankfurt, Paris und Birmingham angefliegen. Die meisten Flüge nach Europa sind nur "Zwischenstopps" für die Flüge nach Nordamerika, wobei auf allen Strecken Freiheitsrechte der fünften Generation bestehen und damit *de facto* Passagierbetrieb auf drei Märkten, von Indien nach Europa, von Indien nach Nordamerika und von Europa nach Nordamerika, und umgekehrt, angeboten wird. Letzteres ist besonders wichtig, weil *Air-India* auf den Europa–USA Strecken einen beachtenswerten Umsatz verbucht. Der Flug von London nach New York ist seit Jahrzehnten sehr beliebt bei "Budget-Reisenden" und Spontan-Buchern. *Air-India* kann auf diesen Strecken äußerst günstige Preise anbieten, sehr zum Leidwesen der Konkurrenz.

Zusätzlich gibt es einige "Terminator"-Flüge, die in Europa enden. Frankfurt–Delhi wird bereits seit Ende der 1950er angeboten, mit kurzzeitiger Unterbrechung um die Jahrtausendwende; allerdings wird Frankfurt seit März 2005 nur noch auf Routen nach Chicago und Los Angeles bedient. Interessant ist die neue Verbindung London–Ahmedabad, die seit dem 28.3.2004 im Flugplan aufgeführt ist. Ahmedabad, die größte Stadt im indischen Bundesstaat Gujarat, hat einen sehr kleinen Flughafen, der kaum in der Lage ist, zwei Maschinen gleichzeitig abzufertigen. Doch die Gujaratis, die größte und vielleicht wirtschaftlich erfolgreichste Gruppe der indischen Diaspora, mit ei-

---

gelt, welche in Lagos gefunden wurden. Einige Mitarbeiter des Stadtbüros und Crew-Mitglieder wurden verhaftet und unter unsäglichen Bedingungen zurückgehalten, obwohl ihre Schuld nicht bewiesen werden konnte und sehr zweifelbar war. Erst nach persönlicher Intervention des damaligen indischen Premierministers Rajiv Gandhi wurden sie freigelassen und die Maschine nach über sieben Monaten freigegeben. Seitdem ist man mit Lagos vorsichtig. (Informationen nach Sean Mendis, Aviation Consultant.)

ner erwähnenswerten Lobbymacht und Einfluß auf die indische Politik, warben für eine Direktverbindung nach London. Die indische Regierung nahm sich dies während des Wahlkampfes 2004 zu Herzen und drängte *Air-India*, zwei wöchentliche Flüge einzuführen (siehe ANONYMUS 2004b).

Bedauerlicherweise gibt es momentan keine Flüge in andere europäische Länder. Es folgt eine kleine, unvollständige Aufzählung von Städten in Europa, die einst von *Air-India* bedient wurden: Prag, Brüssel, Rom, Genf, Manchester, Amsterdam. Falls bald neues Fluggerät erworben wird, kann erwartet werden, daß der Flugbetrieb auch in diese Nebenmärkte Gewinn bringt und sukzessive wieder aufgenommen wird. Man kann solche Ziele optimal in eine Strategie mit dem sechsten Freiheitsrecht einbinden und Passagiere von diesen Nebenmärkten zu Zielen wie Singapur, Japan, Thailand, Australien und China weiter befördern. Desweiteren ist zu erwarten, daß die momentan schon angeflogenen Städte, insbesondere London und Frankfurt, in Zukunft auch direkt von kleineren indischen Städten angeflogen werden. Im nächsten Abschnitt wird diskutiert, wie *Air-India* es durch Code-Sharing-Abkommen trotzdem schaffte, einige weitere Ziele in Europa auf dem Flugplan beizubehalten, ohne sie mit eigenem Fluggerät anzufliegen.

Es wird übrigens spekuliert, daß *Air-India* von der indischen Regierung beauftragt wird, einen Flug von Mumbai über Johannesburg nach Sao Paolo aufzunehmen, was starke politische Motive hätte.<sup>57</sup> Nach dem gescheiterten Treffen der Welthan-

---

<sup>57</sup> Andererseits könnte diese Strecke aber auch langfristig gesehen ein wahrer Erfolg werden. Die Aufnahme von Flugverbindungen könnte anfangs unrentabel sein, aber der Gesamtwirtschaft zugute kommen und letztendlich sogar gewinnbringend — auch operationell — sein. *South African Airlines* wird bald einen Flug mit einer einzigen Maschine auf diesem Segment

delsorganisation in Cancun im Jahre 2003 hat sich die “Achse der Schwellenländer” herausgebildet, schon fast mit Elementen der zum Erliegen gekommenen Blockfreien-Bewegung. Dieser neuen Koalition gehören unter anderem Brasilien und Südafrika an; während das Weltsozialforum 2004 in Mumbai abgehalten wurde, besuchte Brasiliens Präsident Lula Indien. Die Aufnahme direkter Flug-Verbindungen, die neben dem zunehmenden Handel auch andere Symbolkräfte hätte, wird ernsthaft in Erwägung gezogen. Momentan hat aber weder die brasilianische Fluglinie *Varig* noch *Air-India* ausreichend Fluggerät. Es ist aber nicht unwahrscheinlich, daß sich in den nächsten Jahren in Bezug auf diese Pläne etwas tun wird. *South African Airways* hat ihre Flüge von Johannesburg nach São Paulo und Mumbai bereits zeitlich abgestimmt.

Trotz der vielen potentiellen Märkte führte der enge Handlungsspielraum, den die indische Regierung *Air-India* gab, seit Mitte der 1990er zu einem fatalen Mißmanagement. Nur 23 Flugzeuge zählten zur Flotte; Ziele wie Toronto, Perth, Durban, Manchester, Rom, Frankfurt usw. verschwanden aus den Flugplänen. Die Verluste schossen in die Höhe, weil die Passagierzahlen dementsprechend sanken, die Auslastung kaum über 60% betrug,<sup>58</sup> das Fluggerät sehr alt war und damit hohe Kosten verursachte. Die Nachfrage konnte nicht gedeckt werden, weil es keinen Neuerwerb von dringend benötigtem Fluggerät gab. Gleichzeitig verhinderte, wie gezeigt, das Ministerium für

---

anbieten (und *de facto* das sechste Passagierrecht nutzen).

<sup>58</sup> Aktuelle Zahlen zur Auslastung von *Air-India* mit Vergleichszahlen der Vorjahre befinden sich in den Jahresberichten des *Directorate General of Civil Aviation* <<http://dgca.nic.in/reports/stat-ind.htm>> (Stand: 13.10.2005). 2000-2003 lag sie schon wieder bei über 70%.

die zivile Luftfahrt aber mit ihrer restriktiven Politik, daß *Air-India* sich den Marktbedingungen anpaßte, aber auch, daß die internationale Konkurrenz die hinterlassenen Lücken füllen konnte, denn es sollte verhindert werden, daß der Passagierverkehr von und nach Indien ganz in internationale Hände geriet.

Doch *Air-India* war nicht in der Lage zu expandieren, und die Anzahl internationaler Verbindungen mit anderen Fluglinien wuchs weit unter Bedarf. Daraufhin entwickelte das Management von *Air-India* ein neues, durchaus raffiniertes Modell, welches sich im Rahmen der Vorgaben des Ministeriums für die zivile Luftfahrt bewegte und man als sehr effektiven Notfallplan für die Übergangsphase bezeichnen kann.

### iii. ÜBERGANGSPHASE

*Air-India* kann ihre eigenen bilateralen Rechte aufgrund fehlenden Fluggeräts nicht nutzen. Andererseits werben internationale Fluglinien um mehr Verbindungen nach Indien. Es geht ihnen nicht immer unbedingt um den Punkt-zu-Punkt-Bedarf wie bei *Air-India*, sondern meistens darum, daß die Gesellschaften ihre Freiheitsrechte der sechsten Generation nach Indien nutzen und Passagiere von entfernten Regionen über ihre respektiven Drehscheiben nach Indien befördern wollen.<sup>59</sup> Genauer gesagt zielen sie vor allem auf Passagiere aus und nach Nordamerika ab, die über Europa oder Südostasien weiter nach Indien reisen wollen. *Air-India* entschied sich, einige der ihr zustehenden bilateralen Rechte an andere Fluglinien zu "verleasen". Damit können die internationalen Gesellschaften fortan mehr Flüge anbieten, als ihnen laut der bilateralen Abkommen zustehen.

Man schloß für diese verkauften Flüge eine große Anzahl von

---

<sup>59</sup> Das wird ausführlicher in Abschnitt B dieses Kapitels diskutiert.

Code-Sharing-Abkommen mit anderen Fluglinien.<sup>60</sup> Die bilateralen Vertragspartner bedienen Strecken nach Indien, die eigentlich *Air-India* zustehen; *Air-India* verkauft auf den Flügen der Partner Flugscheine mit *Air-India*-Flugnummer und kassiert den von ihr selbst festgesetzten Flugpreis, oftmals ohne den Fluglinien Geld dafür zu zahlen, daß sie Plätze in deren Flugzeugen für eigene Kunden in Anspruch nimmt. So existiert eine *all-win situation*: Die Fluglinien, die die lukrativen Strecken nach Indien bedienen, machen Gewinn auf den Flügen, während *Air-India* natürlich auch Gewinn mit den verkauften Sitzen macht, ohne operationellen Kosten zu unterliegen.

Die Gewinne von *Air-India* durch diese Geschäfte liegen gemäß ANAND 2004c bei der beachtlichen Summe von ca. Rs. 2,5 Milliarden (ca. €45 Mio.) jährlich. Es existieren *de facto* mehr buchbare Flugverbindungen, weil die bilateralen Rechte, die *Air-India* aufgrund ihrer zu kleinen Flotte nicht nutzen kann, von den Partnern genutzt werden, sowohl unter eigener als auch unter *Air-India*-Flugnummer. Und *Air-India* bietet Verbindungen in Städte wie z.B. Wien und Istanbul an, die sie aber selbst gar nicht anfliegt. In Abschnitt B unten wird auf alle Abkommen dieser Art mit internationalen Linien eingegangen.<sup>61</sup>

Dieses raffinierte Geschäftsmodell wurde in den letzten Jahren erheblich ausgebaut und verhalf *Air-India* dazu, im finanziellen Jahr 2001 zum ersten Male seit 1993 wieder Gewinne zu verbuchen, nämlich Rs. 154,4 Millionen (ca. €2,81 Mio.). 2002 fielen die Gewinne mit Rs. 1,3385 Milliarden (ca. €24 Mio.) noch höher aus. Behält man die Krise der zivilen Luftfahrt nach dem 11.9.2001 und den Konkurs vieler renommierter Fluglini-

---

<sup>60</sup> Siehe auch PARSAI 2001.

<sup>61</sup> Anlage 11 listet die Partner von *Air-India* nochmals auf.

en wie *Sabena* oder *Swissair* in den Augen, so ist dies ein stolzes Ergebnis. Davon unberührt erwirtschaftet das operationelle Geschäft von *Air-India*, also das Geschäft, welches mit eigenem Fluggerät durchgeführt wird, jedoch weiterhin hohe Verluste. Der Presse nach geschieht dies auf 90% der Routen (vgl. ANONYMUS 2003p), was aber anzweifelbar ist.

In ihrer Gesamtbilanz hat es *Air-India* dennoch geschafft, trotz hoher Verluste im eigenen Geschäft Gewinne zu erwirtschaften.<sup>62</sup> Das ist natürlich die optimale Basis, um einen neuen Anlauf zu nehmen und den verlorenen Markt zurück zu erobern. Die indische Regierung überlegt schon, *Air-India* eine "Kapitalspritze" zukommen zu lassen.<sup>63</sup> Es wird im Management Board mit Hochdruck an Strategien gearbeitet, die *Air-India* wieder ihren ehemals guten Ruf verschaffen sollen. Dazu gehören der Ausbau der existierenden und der Beginn neuer Partnerschaften sowie der Erwerb neuen Fluggeräts und eines besseren Kabinen-Layouts mit Bordunterhaltungssystemen.<sup>64</sup> Mit momentan 43 Maschinen in Betrieb besitzt *Air-India* einfach eine lächerlich kleine Flotte. Es muß sich etwas tun, damit der Maharadscha das Budget der indischen Regierung nicht zu

---

<sup>62</sup> SUBRAMANIAM 2003a erläutert diese Art des Managements.

<sup>63</sup> Siehe ANONYMUS 2004k und MUKHERJEE 2004b.

<sup>64</sup> Auf zwei der geleasteten *Air-India*-Jumbos (*Mamallapuram* und *Ellora*; siehe Anhang 8), welche ehemals von *Singapore Airlines* betrieben wurden, hat man auch das Unterhaltungssystem übernommen, welches u.a. aus persönlichen Bildschirmen für alle Passagiere besteht. Selbiges ist bei den geleasteten Boeing 777-200 geschehen, die ehemals von *United Airlines* betrieben wurden (siehe unten, S. 53). Inzwischen wurde entschieden, auch die restliche Flotte im Laufe des Jahres 2006 entsprechend umzurüsten, was aufgrund der Produktdifferenzierung im Gegensatz zu anderen Fluggesellschaften sehr zu begrüßen wäre. Siehe auch SUBRAMANIAM 2004.

sehr belastet und am Ende nicht von den Flugplänen verschwindet. Es ist nun ersichtlich, daß sich die Flotte mittelfristig auf über 70 Flugzeuge erhöhen wird (vgl. AIR-INDIA 2005).

#### iv. EXPANSIONSPLÄNE

Wie kann man unter den ungünstigen Voraussetzungen, die das Ministerium für die zivile Luftfahrt für *Air-India* schafft, expandieren? Hochprofitabel für *Air-India* ist der Markt im Nahen Osten, wo sich viele Inder niedergelassen haben. Man begann, vorwiegend Routen dorthin zu bedienen und Strecken nach Europa und Afrika vom Flugplan zu verbannen. So konnte man etwas Fluggerät verfügbar machen, aber eben nicht genug. Es fehlt seit Jahren an der Genehmigung der indischen Regierung, neues zu erwerben. Also entschied man sich für die Option des "Dry-Leasing".

Dies ist eine geschickte Möglichkeit, Flugzeuge für einen festen Zeitraum zu betreiben und so temporären Engpässen in der Flotte entgegenzuwirken. Hierbei darf *Air-India* autonom entscheiden und ist nicht den langen Genehmigungsverfahren der indischen Regierung unterworfen. Seit Mitte der 1990er Jahre leaste *Air-India* Flugzeuge der Typen A310 und B747-400 (für beide steht ja selbstgeschultes Personal zur Verfügung), um den hohen Bedarf auf Strecken von und nach Indien zu decken.

Es wurden besonders viele Maschinen des Typs A310 geleast, einerseits um Ziele in den Nachbarländern Indiens zu bedienen, andererseits aber auch als Ersatz für die drei Airbusse A300, die im August 2002 von der indischen Regierung an *Ariana Afghan Airlines* im Rahmen der Wiederaufbauhilfe für Afghanistan in einem diplomatischen Akt verschenkt wurden. *Ariana* besaß nur noch eine Handvoll Maschinen des veralteten Typs Boeing 727 und einige russische Modelle und benötigte dringend Fluggerät, um internationale Operationen wieder aufneh-

men zu können. *Air-India* bekam noch eine akzeptable Entschädigung von der indischen Regierung, obwohl der Wert der Flugzeuge aufgrund des Alters schon stark gesunken war. Gleichzeitig konnte die indische Regierung der afghanischen Regierung einen großen Gefallen erweisen.<sup>65</sup>

Durch die Dry-Leasing-Abkommen und durch die Aussonderung von altem und ineffizientem Fluggerät konnte auch die Bilanz im operationellen Geschäft verbessert werden, da die gewinnbringenden Märkte besser bedient und die Flugzeuge effizienter betrieben werden konnten. Die Frequenz auf existierenden Strecken wurde aufgestockt, und neue Flüge in die Golf-Region, nach Nordamerika und Südostasien konnten eingeführt werden. Inzwischen hat sich die Situation von *Air-India* so deutlich verbessert, daß der Expansionsdruck immer größer wird. Diese Diskussion begann wie erwähnt schon 1998, als man sich einig war, 23 Flugzeuge des Typs A340-300 oder Boeing 777-200 zu bestellen. Nun wurde am 14.10.2005 gemeldet, daß endgültig 68 neue Maschinen von Boeing bezogen werden, davon 18 kleinere Flugzeuge für *Air-India Express*.<sup>66</sup>

Damit kommt man aber wieder zum anfänglichen Problem. Das potentiell lukrative Geschäft, um das sich Boeing und Airbus nun seit Jahren eine erbitterte Schlacht liefern, von der internationalen Presse als *the longest battle in aviation history* bezeichnet, wurde längst ein Opfer der indischen Bürokratie.

Der französische Ministerpräsident Raffarin reiste 2003 nach Indien und bot "ein Paket" an. So erhielt der indische Flugzeughersteller *Hindustan Aeronautics* unter anderem den Auf-

---

<sup>65</sup> Einige der von *Air-India* überlassenen Flugzeuge des Typs Airbus A300 kommen im Rahmen des *Ariana*-Betriebs übrigens auch nach Frankfurt.

<sup>66</sup> Siehe AIR-INDIA 2005. — Zum Entscheidungsprocedere vgl. Anhang 12.

trag, Türen für den neuen doppelstöckigen Airbus A380 herzustellen. Ein ähnliches Abkommen besteht bereits für die Produktfamilie des A320. Darüber hinaus wurde angeboten, die Kooperation im Bereich Luft- und Raumfahrttechnik sowie beim Militär auszubauen.

Auf der anderen Seite versuchte Boeing vehement, ebenso wie Airbus, mit umstrittenen Mitteln und Druck auf die indische Regierung den Auftrag zu ergattern. Die Amerikaner boten *Air-India* neben "einigen sonstigen Vorteilen" an, die alten Boeing 747-200 zurückzukaufen, obwohl sie auf dem Markt nur noch einen marginalen Wert haben. Auch wenn Boeing stolz behauptet, im Gegensatz zu Airbus ohne staatliche Subventionen auszukommen, versuchte auch die amerikanische Regierung, die indische Regierung zu überzeugen, bei Boeing zu ordern. Der Besuch von Condoleezza Rice, Secretary of State, im Jahre 2005 hatte auch dieses Thema auf der Agenda.

Gerade im Kontext der Krise in der Luftfahrt ist dem Auftrag, dem ein Volumen von fast US-\$ 7 Milliarden zugerechnet wird,<sup>67</sup> eine große Bedeutung zugekommen. Man muß sich vor Augen halten, daß eine Fluglinie bei einer Bestellung auch in Zukunft wahrscheinlich mit demselben Hersteller ins Geschäft kommt, um die Kosten für die Umschulung der Piloten zu sparen. Darüber hinaus verdienen die Hersteller auch an Ersatzteilen, Training und vielem weiteren. Die Frage, bei welchem Hersteller zu bestellen sei, wurde zur absoluten Chefsache in der indischen Politik erklärt. Es spielten also nicht nur technische und wirtschaftliche Kriterien eine Rolle.

---

<sup>67</sup> Diese Zahl bezieht sich auf den potentiellen Auftrag von *Air-India* alleine. Mit *Indian Airlines* zusammen läge das Volumen des Auftrags etwa im Bereich von US-\$ 9 Milliarden.

Gremium um Gremium studierte die Vorschläge, neue Flugzeuge zu erwerben. Schließlich sah es so aus, als werde die indische Regierung der Empfehlung des *Air-India*-Boards folgen, zehn Airbus A340-300 und 18 Boeing 737-800 zu erwerben — eine Aufteilung unter beiden Herstellern, offensichtlich um es sich mit keiner Regierung zu verderben.<sup>68</sup> Doch dann forderte der neue Minister für die zivile Luftfahrt der *United Progressive Alliance*, Praful Patel, *Air-India* auf, eine neue Studie zu entwerfen, die die sich inzwischen geänderten Marktbedingungen berücksichtige — also dasselbe Theater wieder von vorne zu beginnen. Die 1998 begonnene Studie für die Bedürfnisse von *Air-India* sei nicht mehr zeitgemäß, hatte er richtig erkannt. Vor allem zielten seine Kommentare darauf ab, daß sich im Bereich der Langstreckenflugzeuge technisch sehr viel geändert habe. So sei es möglich, die Vereinigten Staaten mit den Flugzeugen der neuesten Generation nonstop zu erreichen. Außerdem gebe es neue Modelle, welche berücksichtigt werden sollten, weil sie *Air-India* sehr gelegen sein könnten.

Erst im Oktober 2004 äußerte der Managing Director von *Air-India*, V. Thulasidas, daß *Air-India* inzwischen sogar die Einführung des doppelstöckigen Airbus-Giganten A380, der erst 2006 auf den Markt geht, in Erwägung ziehe. Er selbst habe nie damit gerechnet, daß dieser einmal in Erwägung gezogen werde (siehe ANONYMUS 2004x), geschweige denn haben dies skeptische Beobachter erwartet. Mit der Entscheidung, den schon stehenden Flottenplan zu überarbeiten, wurde jedenfalls

---

<sup>68</sup> Paradoxerweise empfahl die *technische* Kommission, für die zehn Langstreckenflugzeuge die Boeing 777-200 LR und für die Kurzstreckenmaschinen den Airbus A320 zu ordern. Allerdings haben anscheinend “politische Vorteile” diese Entscheidung “umgedreht”. Politik und Wirtschaftlichkeit stehen oft im Gegensatz zueinander.

ein neues Kapitel in der Frage einer Flottenerweiterung von *Air-India* begonnen.

Da sich aufgrund der Entscheidung von Minister Praful Patel der Prozeß erneut verlängerte, gab das Ministerium für die zivile Luftfahrt *Air-India* im Februar 2004 eine Generalvollmacht, Flugzeuge der neueren Generation ohne langwierige Konsultation mit dem Ministerium zu leasen, solange noch keine Entscheidung für die neue Flotte getroffen wurde.

Normalerweise dürfen nach indischem Recht keine Maschinen eines Typs geleast werden, der bei der jeweiligen Fluglinie noch nicht in Betrieb ist. Allerdings machte das Ministerium aufgrund der Handlungsnotwendigkeit hier eine Ausnahme. Es wurden auch sogleich Interessensbekundungen auf der Internetseite von *Air-India* veröffentlicht, die Flugzeughersteller und Leasing-Firmen baten, Angebote für eine Mischung aus 20 Mittel- und Langstrecken-Flugzeugen einzureichen. Im Gespräch waren vor allem die Airbus A330/A340-Familie und verschiedene Versionen des Typs Boeing 777. Drei dieser Flugzeuge sollten von der neuesten Generation sein, die non-stop von Indien in die Vereinigten Staaten fliegen kann. Diesbezüglich kommen der Airbus A340-500 und die Boeing 777-200 LR in Frage.

Während die Angebote noch von technischen, wirtschaftlichen und anderen Komitees studiert wurden, sickerten schon einige Informationen durch. Die ersten Langstrecken-Flugzeuge mit einer Passagierkapazität von ca. 300 Passagieren, so die Ausschreibung von *Air-India*, sollten möglichst noch Anfang 2005 die Flotte ergänzen. Konkret sollte hier eine Entscheidung zwischen dem Airbus A340-300 und der Boeing 777-200 ER fallen — also für einen der beiden Typen, die bei der ersten Studie von 1998 im Gespräch waren. Damals hatte sich das

*Air-India*-Board ja, wohl aus politischem Druck, für den europäischen Airbus entschieden.

Nun war es aber die Tragik des Schicksals, daß kein Airbus dieses Typs auf dem Leasing-Markt verfügbar war. Hingegen parkten noch einige der Boeings unbenutzt in der Wüste von Nevada. Die sich auf der Schwelle des Konkursverfahrens befindende *United Airlines* konnte diese Flugzeuge aus finanziellen Gründen nicht betreiben und wartete auf einen Abnehmer, auch auf Zeit. Als *Air-India* ihr offizielles Interesse bekundete, Flugzeuge dieser Typen zu leasen, sah es daher so aus, als würde man sich gezwungenermaßen für die Boeing entscheiden müssen. Anfang Oktober 2004 gab es dann hierfür ein weiteres Indiz, nämlich die Veröffentlichung einer Ausschreibung von *Air-India* für die Schulung von Kapitänen auf den Typ Boeing 777-200 ER. Am 11. Oktober 2004 wurde schließlich gemeldet, daß *Air-India* einen Leasing-Vertrag über drei Flugzeuge dieses Typs für drei bis fünf Jahre unterzeichnen werde.

Drei Flugzeuge haben Ende 2004 und Anfang 2005 die Flotte ergänzt.<sup>69</sup> Sie bedienen Toronto (über Birmingham von Amritsar), London (von Kolkata und Mumbai), Dhaka (mit Anschluß an den Flug nach London von Kolkata), Bahrain und Muskat. Indien und das Vereinigte Königreich konnten kurz zuvor übrigens ihr bilaterales Abkommen nach jahrelanger Stagnation neu auflegen und die Frequenzen zwischen den beiden Ländern damit mehr als verdoppeln.<sup>70</sup>

Das hat wohl größere Konsequenzen für die Flottenplanung von *Air-India*, als es auf dem ersten Blick erscheint. Piloten, die auf diesem Typ geschult sind, können alle verschiedenen

---

<sup>69</sup> Siehe zum Beispiel MEHTA 2004 und ANONYMUS 2004v.

<sup>70</sup> Siehe auch KALESH 2004.

Variationen des Typs fliegen, nicht aber den konkurrierenden Airbus, der auf anderer Technik basiert. Pilotenumschulungen sind teuer und umständlich. Logischerweise wäre es aus finanzieller Sicht nicht vernünftig, sich in der Frage für Maschinen dieser Größenordnung jetzt für Boeing, später aber für Airbus zu entscheiden. So ist auch tatsächlich eine Art "Grundsatzentscheidung" für die Wahl des Langstreckenflugzeugs gefallen.

Kein Wunder, daß die Lobbyarbeit beider Konzerne stark zunahm, da Geschäfte dieser Art schon fast bahnbrechenden Charakter haben. Doch mußten und müssen *Air-India* und die indische Regierung aufpassen, sich nicht zu sehr zu verschätzen. Nach dem 11.9.2001 und der folgenden Krise in der internationalen Luftfahrt war das Leasen von Maschinen noch relativ unkompliziert. Inzwischen hat sich der Markt allerdings fast vollständig erholt, so daß die Nachfrage nach gebrauchtem Fluggerät zunimmt, dies die Preise in die Höhe treibt und Gewünschtes oftmals nicht verfügbar ist. Die Erfahrung mit dem Airbus A340-300 zeigt dies. Leasen ist eine gute Kurzzeit-Strategie, ersetzt aber nicht eine konsistente Langzeitplanung für den Eigentümerwerb an neuen Flugzeugen (siehe auch RAO 2004l.)

Im Mai 2005 wurde der obige Gedankengang bestätigt und endlich eine vorläufige Entscheidung getroffen. Das *Air-India*-Board entschied sich im Gegensatz zum ersten Verfahren und sehr zum Ärger Frankreichs, 50 Flugzeuge von Boeing zu bestellen (eine Mischung aus Lang- und Ultralangstreckenflugzeugen: 8 Maschinen des Typs Boeing 777-200 LR, 15 des Typs Boeing 777-300 ER, und 27 des sich noch nicht in Betrieb befindenden Boeing 787-800 "Dreamliner"). Die Entscheidung hat starke politische Motive, wie der Wille nach einer stärkeren Partnerschaft mit der USA. Boeing jubelte, und Airbus, mit Hilfe des französischen Botschafters in Delhi, bezichtigte *Air-*

*India* und die Regierung der Korruption; es wurde angedeutet, daß eventuell ein ständiger Sitz Indiens im UN-Sicherheitsrat blockiert werden könnte.

Diese Vorwürfe und Drohungen hatten weitreichende Konsequenzen. Die indische Regierung deutete an, daß Frankreich in Zukunft von großen Aufträgen, wie zum Beispiel in der Frage, ob Mirage-Kampfbomber bestellt werden, ausgeschlossen werden könnte. Darüber hinaus wurde sogar erwogen, daß *Indian Airlines* ihre Entscheidung zugunsten des Airbus A319-321 eventuell rückgängig machen könnte.<sup>71</sup> Die Entscheidung von *Air-India* ist aber endgültig. Indizien sprechen dafür, daß die Maschinen noch 2005 bestellt werden, da der Premierminister dieses Thema zur Chefsache gemacht hat. Bis die Maschinen ausgeliefert werden (dies wird über einen Zeitraum von 6-7 Jahren geschehen), wird aber noch Zeit vergehen. Bis dahin wird geplant, weiterhin Maschinen zu leasen.

*Air-India* muß, da die Maschinen bald in die Flotte aufgenommen werden sollen, ihre Piloten- und Wartungseingänge überwinden. Es hat in den Jahren an einer kontinuierlichen Personalpolitik gemangelt. Man hat eher versucht, Personal durch Frührentenangebote abzubauen. Deshalb entschied man im April 2004, ausländische Piloten auf Zeitvertragsbasis anzuheuern (vgl. S. 33). Das hat zu einem Protest der Gewerkschaften geführt. Man muß dazu wissen, daß sich die Mitarbeitergewerkschaft von *Air-India* am Ort der *Air-India*-Zentrale in Mumbai befindet. Gewerkschaften in Mumbai werden fast ausschließ-

---

<sup>71</sup> Allerdings wurde diese Bestellung letztendlich am 12.9.2005 in einer gemeinsamen Pressekonferenz von Manmohan Singh und Tony Blair in Delhi als endgültig bestätigt — *Indian Airlines* hatte nach Jahren endlich die Genehmigung erhalten, diese 43 Flugzeuge zu bestellen (siehe auch S. 72f.).

lich von der als hindu-fundamentalistisch angesehenen Partei *Shiv Sena* — einer der ehemaligen Koalitionspartner innerhalb der NDA in Neu-Delhi — kontrolliert. Letztere haben starke Einwände, daß diese Jobs, wenn auch nur auf Zeitbasis, an Ausländer, selbst an nicht in Indien und erst recht nicht in Mumbai residierende Inder, vergeben werden. Die Entscheidung fiel trotzdem; Streiks konnten abgewendet werden.

Man sieht, daß die Probleme, mit denen sich *Air-India* befassen muß, größtenteils vom Ministerium für die zivile Luftfahrt verursacht sind. Das Ministerium hat es durch Selbstblockade geschafft, das Wachstum der Fluglinie zu bremsen, so daß das Angebot der Nachfrage nicht gerecht werden konnte. Das beeinflusst natürlich die Höhe der Flugpreise. Aber gerade Flugpreise sind oft der wichtigste Faktor für die Entscheidung der Passagiere. Das Problem für etablierte Linien ist, daß sich in Asien, vor allem in Südostasien und dem Nahen Osten, immer mehr Billigflieger entwickeln.<sup>72</sup> Diese gefährden die Bilanz von *Air-India* (und *Indian Airlines*) entscheidend. Überraschenderweise hat man in dieser Frage eine schnelle und sehr befriedigende Lösung gefunden. Beobachter waren überrascht, wie effektiv *Air-India* in Zusammenarbeit mit dem Ministerium für zivile Luftfahrt schnell und unbürokratisch eine vertretbare und vernünftige Strategie entwickelte.

#### v. *AIR-INDIA EXPRESS*: DIE NEUE “BUDGET-AIRLINE”

Besonders auf Märkten nach Südostasien, und noch mehr auf dem Markt Indien–Naher Osten, ist der Wettbewerb um den Preis aufgrund der Vielzahl von Anbietern am härtesten. *Air-India* war, besonders in Kerala, des öfteren Boykotts von Rei-

---

<sup>72</sup> Siehe ANONYMUS 2004i und MUKHERJEE 2004e. Zum Begriff “Billigflieger” siehe S. 10.

sebüros und Flugreisenden ausgesetzt. Die Begründung dafür war, daß die Flugpreise von und nach Kerala als überproportional hoch angesehen wurden. Man muß verstehen, daß auf diesem Sektor viele indische Gastarbeiter reisen, die sich ausschließlich nach dem Preis entscheiden. Um gegen die Konkurrenz der Billigflieger — wie der *Gulf Air*-Tochter *Gulf Traveler*, der malaysischen *Air Asia*, die mittelfristig Operationen nach Indien plant, und *Air Arabia* aus den Vereinigten Arabischen Emiraten — im Wettbewerb zu bestehen, wurde beschlossen, eine eigene Billigfluglinie zu gründen.<sup>73</sup>

Seit März 2005 bedient *Air-India Express*, eine neue Tochter von *Air-India*, vorwiegend Nebenmärkte — von kleineren, vor allem südindischen, Städten<sup>74</sup> in den Nahen Osten und bald auch nach Südostasien, aber auch von Mumbai und Delhi. Für dieses Projekt ist, wie bei Billigfliegern üblich, die Punkt-zu-Punkt Strategie anvisiert. Zwar bedient *Air-India* solche Strecken auch noch mit dem größeren Airbus A310. Die neue Strategie hat dennoch den offensichtlichen Vorteil, daß diese Großraumflugzeuge teils auf anderen Strecken eingesetzt werden können, um verlorene Märkte zurückzugewinnen.

Vorgesehen ist, daß *Air-India Express* Preise anbietet, die um 25% unter dem momentanen Preisniveau liegen. Dies geschieht vor allem durch weniger Serviceleistungen, ein moderneres und effizienteres Buchungssystem, niedrigere Löhne (was durch die Auslagerung und dem unterschiedlichen Tarifvertrag möglich

---

<sup>73</sup> Auch in der internationalen Presse wurde diese Entscheidung mit Spannung verfolgt. Siehe zum Beispiel ANONYMUS 2004h.

<sup>74</sup> Die Flüge sollen unter anderem von allen drei internationalen Flughäfen in Kerala (Kochi, Kozhikode und Thiruvananthapuram) durchgeführt werden. Siehe ANONYMUS 2004y.

ist) und weiteren Einschnitten in anderen Gebieten. Die neue Fluglinie, die weiter unter dem Banner von *Air-India* operieren soll, ist viel deutlicher am Konzept der wirtschaftlichen Effizienz ausgerichtet. Die Maschinen sollen bis zur gesetzlich zulässigen Flugstundenzahl genutzt werden und nur kurz an Auslandsflughäfen weilen, um Parkgebühren zu sparen.

Um das Projekt zu starten, war natürlich das entsprechende Fluggerät notwendig. Hier hat man bereits genauso unbürokratisch gehandelt wie bei den beschriebenen Leasing-Abkommen. Es gab keinen richtigen Wettbewerb zwischen Boeing und Airbus in dieser Frage; man hat sich von vornweg entschieden, 18 Boeing 737-800 zu erwerben, weil dieser Typ, mit Winglets ausgestattet, wohl deutlich besser auf Flügen von mehr als drei Stunden abschneidet als der Airbus. Die ersten drei Flugzeuge sind auf Dry-Leasing-Basis in Betrieb. Vier weitere folgen bald als Übergang, bis eigenes Gerät eintrifft.

Übrigens darf man die *Air-India Express* nicht ganz mit einer "klassischen *no-frills airline*" wie *Ryanair* vergleichen. Die Flüge werden weiterhin unter *Air-India*-Flugnummern durchgeführt, und die Linie wird nicht vollständig autonom geleitet, sondern unterliegt der Hoheit des *Air-India*-Boards. Die Prozesse innerhalb der Linie werden nur optimiert, und die Serviceleistungen beschnitten, um die Flugpreise billiger zu halten. Es ist auch geplant, den Mitarbeiterstab bei 700 zu halten, mit billigeren Verträgen, was einem revolutionären Verhältnis von unter 40 Mitarbeitern für jede der 18 Maschinen entspräche und somit die Betriebskosten minderte (vgl. RAO 2004d).

Auch diese Entscheidung hat weitreichendere Wirkungen als zunächst vermutet. Es wurde vorhin beschrieben, daß *Air-India* parallel hierzu noch auf der Suche nach Flugzeugen für ihre Kurzstreckenflüge ist, die nicht unter *Air-India Express* bedient

werden sollen. Da man sich bei *Air-India Express* bereits entschieden hat, ist anzunehmen, daß aus Kostengründen hier die Entscheidung auf die Boeing 737-800, und nicht auf die Airbus A320-Familie hinauslaufen wird. Diese Grundsatzentscheidung für Boeing ist übrigens als problematisch anzusehen, wie wir im Abschnitt zu *Indian Airlines* noch erkennen werden. Beim heutigen Stand ist allerdings nicht sicher, ob *Air-India* eine Bestellung für eigene Kurzstreckenflugzeuge abgeben wird. Es könnte nämlich schon bald zu einem Zusammenschluß von *Air-India* und *Indian Airlines* kommen.

*Air-India Express* stellt aber nicht den Status von *Air-India* in Frage. Der Plan, eine Budget-Fluglinie zu erschaffen, beeinträchtigt keineswegs parallele Planungen, das Image der Fluglinie in anderen Bereichen zu überarbeiten. Allerdings machen sich vor allem Geschäftsreisende Sorgen, daß *Air-India* weniger eigene Flüge mit Business Class anbietet. *Air-India* muß vorsichtig sein, es sich nicht mit dieser gewinnbringenden Klientel zu verderben.

#### vi. EINE GLOBALE ALLIANZ FÜR AIR-INDIA?

Es tut sich etwas bei *Air-India*, wenn auch langsam. Man kann bei genauerer Analyse erkennen, daß *Air-India* an der Entwicklung einer "Hub-and-Spoke"-Strategie arbeitet, wofür die Modernisierung der Flughäfen natürlich wie gerufen kommt. Bisher hat *Air-India* sich eher auf die Punkt-zu-Punkt-Strategie verlassen, eben weil nicht einmal hier die Nachfrage ausreichend gedeckt werden konnte und es sowieso an konsistenten Langzeitplänen fehlt. In Zukunft muß sich *Air-India* aber überlegen, ob nicht noch vermehrt an der "Hub-und-Spoke"-Strategie gearbeitet werden sollte, um mehr Passagiere mit dem sechsten Freiheitsrecht zu gewinnen. Wenn dies erfolgreich implementiert wird, wäre die Frage aktuell, ob *Air-India* bereit ist,

sich in die neue globalisierende Netzwerkwirtschaft einzufäden und einer globalen Allianz beizutreten. Die Pros und Kontras werden nun erörtert.

Eine Allianzzugehörigkeit ist inzwischen fast eine Voraussetzung für eine Fluglinie, die für sich beansprucht, Weltstandards zu erfüllen. Eine Allianz ermöglicht stets, neue Märkte zu erschließen und vorhandene Frequenzen durch die Partnerschaften zu verbessern, wie anfangs geschildert. Momentan haben wir im groben drei große Allianzen. Die *Star Alliance* besteht um die Mitglieder *Lufthansa*, *United Airlines*, *Singapore Airlines*, *Austrian Airlines* usw. *British Airways*, *Qantas*, *American Airlines* und *Cathay Pacific* sind die wichtigsten Mitglieder von *OneWorld*. Zum *SkyTeam* haben sich *Delta Airlines*, *Air France/KLM*, *Alitalia* und andere zusammengeschlossen.<sup>75</sup> Es erfordert eine Einladung durch die Allianz-Mitglieder, um möglicherweise aufgenommen zu werden. Was sind, vereinfacht, die Kriterien für eine Einladung?

Natürlich muß ein potentieller Partner Leistungen anbieten, von denen die übrigen Mitglieder profitieren können. Er muß über ein gutes Streckennetz in einer Region verfügen, eine gute Infrastruktur aufweisen, einen guten Kundenservice bieten, und nicht zuletzt sollte er einen verlässlichen Partner darstellen. Jedes dieser Kriterien ist bei *Air-India* im momentanen Stadium fraglich. Das Streckennetz, ist, wie gezeigt, noch ausbaubedürftig. Die fehlende Handlungsbereitschaft der indischen Regierung in der Frage des Flottenausbaus kann nicht deutlich genug herausgehoben werden. Die Infrastruktur und in diesem Zusammenhang auch die Fähigkeit, sich an neue Bedingungen anzupassen, sind aufgrund der Abhängigkeit von der Regierung

---

<sup>75</sup> Alle Allianzen im Überblick befinden sich in Anhang 3.

zu bemängeln. Über den Kundenservice sind die Meinungen so verschieden, daß hier keine Debatte angefangen werden soll.

Alle diese Punkte führen zu der kurzen und vorsichtigen Bewertung, daß *Air-India* im Moment noch nicht den optimalen Partner darstellt. Aber man kann diese Frage auch von der anderen Seite beleuchten. Hat es überhaupt einen Sinn für *Air-India*, einer Allianz beizutreten? Kann *Air-India* mit dem Beitritt zu einer Allianz neue Märkte erschließen, ihr Netz ausbauen und damit ihre Bilanz verbessern, ohne zu große Zugeständnisse zu machen und zu großen Nachteilen zu unterliegen?

Wie gezeigt wurde, ist die Nachfrage von und nach Indien ja groß genug. *Air-India* und die indische Regierung müßten als Gegenleistung den restriktiven Markt lockern und den Zugang für Allianz-Mitglieder erleichtern, damit sie die (momentan noch maroden) indischen Flughäfen als mögliche Drehscheiben nutzen können. Ein gesteigerter, von den Partnern durchgeführter Passagierverkehr hätte den Vorteil für *Air-India*, daß sie im Rahmen von Code-Sharing-Abkommen auch mehr Sitze auf neuen Fremdflügen und damit auf einem größeren Netz verkaufen könnte, ohne operationellen Kosten zu unterliegen. Somit würde der nicht-operationelle Profit signifikant steigen.

Andererseits müßte sie aber auch Sitze auf ihren eigenen Flügen für Allianzpartner anbieten. Letzteres ist sehr problematisch, zumal *Air-India* kaum ihre eigene Nachfrage decken kann und im momentanen Zustand weiter auf den Protektionismus der indischen Regierung angewiesen ist, weil sie in einem voll liberalisierten Wettbewerb einfach noch nicht mithalten kann. Dies würde den potentiellen Partnern natürlich nicht passen. Sie hätten eigentlich sogar Interesse an einer starken *Air-India*, um deren Angebot für ihre eigenen Passagiere zu nutzen und einer *win-win situation* beizutreten.

Den Beitritt zu einer globalen Allianz kann man mit dem Abonnement einer ganzen Produktfamilie vergleichen. Man bekommt das ganze Paket auf einmal, ohne eine Auswahl über individuelle Partner innerhalb der Allianz zu haben. Es könnte für *Air-India* ein großer Nachteil sein, sich zu vielen Partnern auf einen Schlag zu verpflichten. Außerdem setzt eine Allianzzugehörigkeit stillschweigend voraus, daß man nicht zu viele Vereinbarungen mit Fluggesellschaften der Konkurrenz-Allianzen hat. Eigentlich ist die derzeitige Strategie von *Air-India* im Bezug zu dieser Frage sehr geschickt. Sie hat viele individuelle Partnerschaften mit bestimmten Fluglinien aus allen drei Allianzen, ohne einer globalen Allianz als Ganzes anzugehören.

Diese Partnerschaften sind ziemlich exakt auf die Marktbedürfnisse zugeschnitten und gelten auch nicht automatisch für das gesamte Streckennetz, sondern nur für Strecken mit "Indien-Bezug". Mit ihnen gewinnt *Air-India* wichtiges Potential hinzu und muß nicht gleich den Zugang zum indischen Flugmarkt insgesamt anbieten, sondern kann die Partnerschaften ihren Bedürfnissen entsprechend ausrichten. Diese individuellen Partnerschaften werden im Abschnitt B genauer beleuchtet. Dennoch soll schon hier eine bilaterale Partnerschaft erwähnt werden, die die Zukunft von *Air-India* in der Frage der Allianz entscheidend beeinflussen wird. Diese Partnerschaft läßt Schlüsse auf die Frage zu, ob und welcher globalen Allianz *Air-India* eventuell beitreten wird.

Im August 2002 haben *Air-India* und die *Deutsche Lufthansa* letztendlich ein sogenanntes *Memorandum of Understanding* unterzeichnet und eine engere Zusammenarbeit vereinbart.<sup>76</sup> Zuvor durfte *Air-India* bereits seit Jahren auf einigen *Lufthan-*

---

<sup>76</sup> Siehe z.B. ANONYMUS 2003b, ANONYMUS 2003c und RAO 2003.

*sa*-Flügen im Code-Sharing-Verfahren eine begrenzte Anzahl von Plätzen blocken und verkaufen, ohne *Lufthansa* hierfür finanziell entschädigen zu müssen. *Lufthansa* erhielt als Gegenleistung mehr Zugang zu Indien und durfte auch als erste europäische Linie das IT-Zentrum Bangalore anfliegen. Die Flüge nach Bangalore sind nahezu immer ausgebucht. So ist Bangalore eine absolute Erfolgsgeschichte für *Lufthansa*, gerade wegen Passagieren des sechsten Freiheitsrechts. Es gibt kaum Punkt-zu-Punkt-Aufkommen; die meisten Fluggäste kommen aus Nordamerika und steigen in der Tat nur in Frankfurt um.

Diese Vereinbarung wurde durch ein neues Abkommen am 10.8.2004 zu einer weitreichenden Allianz ausgebaut; seit dem 1.10.2004 sind *Lufthansa* und *Air-India* umfassende Partner.<sup>77</sup> Innerhalb dieses neuen *Memorandum of Understanding* wurde beschlossen, eine noch engere Kooperation in Bereichen wie *inter alia* Abfertigung und Technik zu schließen und das einseitige Code-Sharing auf ein beidseitiges Verhältnis auszuweiten — zum ersten Mal für *Air-India*. Es besteht von nun an ein beidseitiges, sogenanntes “Free-Floating Code-Sharing“-Abkommen, bei der die Gesellschaften auf den Flügen von und nach Indien Plätze auf Maschinen beider Linien nach Indien ohne Restriktionen im Bezug auf die Anzahl verkaufen können. Alle Flüge von und nach Indien von *Lufthansa* und *Air-India*, die in den nächsten Jahren signifikant zunehmen werden, werden jeweils mit Flugnummern von beiden Linien durchgeführt.

Seit dem 17.2.2005 fliegt *Lufthansa* als erste europäische Fluggesellschaft Hyderabad an.<sup>78</sup> Mit Hyderabad wird es für

---

<sup>77</sup> Siehe AIR-INDIA 2004b und DEUTSCHE LUFTHANSA 2004a, sowie ANONYMUS 2004n und ANONYMUS 2004o.

<sup>78</sup> Siehe DEUTSCHE LUFTHANSA 2004b, ANONYMUS 2004s und RAO 2004k.

*Lufthansa* ähnlich sein wie mit Bangalore — es kann sich nur um eine neue Erfolgsgeschichte handeln. Es wird erwartet, daß sich *Air-India* in Zukunft mit eigenem Fluggerät an dieser Verbindung beteiligt, neben weiteren anvisierten Nonstop-Verbindungen wie zum Beispiel nach Kochi.

Außerdem werden die Bonusmeilen der Vielfliegerprogramme gegenseitig anerkannt, und Prämienflüge können auf allen Flügen im Netzwerk der beiden Gesellschaften gebucht werden. So kann jemand, der zum Beispiel dem *Lufthansa Miles & More*-Programm angehört, mit seinen Bonusmeilen einen Flug von Hyderabad über Mumbai nach Nairobi buchen, der von *Air-India* durchgeführt wird. Ähnliches gilt für das von *Air-India* und *Indian Airlines* angebotene Programm *Flying Returns*. *Air-India* handelte auch aus, daß einige Anschlußflüge von *Lufthansa* in Frankfurt eine *Air-India*-Flugnummer erhalten. So kann man nun *Air-India*-Anschlußflüge auf *Lufthansa*-Fluggerät von Frankfurt nach Berlin, München, Stuttgart, Düsseldorf, Amsterdam, Genf, Zürich, Wien, Lyon, Washington, Denver, Detroit, Chicago und Los Angeles buchen. Diese Ziele stellen nur den Anfang dar; die Liste wird im Laufe der Zeit länger.

Es wird von Beobachtern erwartet, daß die Partnerschaft im Rahmen eines Beitritts zu einer globalen Allianz noch weiter ausgebaut wird. *Air-India* verhandelt momentan auch mit *United Airlines*, *bmi* (ehemals *British Midland*) und *Air Canada* über ähnliche Abkommen.<sup>79</sup> Alle potentiellen Partner haben genau die gleiche Eigenschaft wie *Lufthansa*: sie sind Mitglied der *Star Alliance*. Insofern kann mit Recht vermutet werden, daß ein Eintritt von *Air-India* in die *Star Alliance* innerhalb der nächsten Jahre zu erwarten ist. Ob die Prognose aber in die Re-

---

<sup>79</sup> Siehe RAO 2004a und ANONYMUS 2004n.

alität umgesetzt wird, ist noch ungewiß. Vorher sah es eher so aus, als ob *Air-India* dem *SkyTeam* beitreten würde, da es eine funktionierende Allianz mit *Air France* gab, die sich fast auf derselben Stufe wie die Partnerschaft mit *Lufthansa* bewegte.

Obwohl ja eingangs erwähnt wurde, daß eine Allianzzugehörigkeit für eine global aktive Fluggesellschaft schon fast ein Muß ist, um im harten Wettbewerb zu bestehen, kann dies für *Air-India* nur vorteilhaft sein, wenn sie nicht zu viele ihrer exklusiven Rechte abgeben muß und davon ihre anderen Partnerschaften nicht negativ beeinflußt werden. Dennoch soll hier abschließend gewertet werden, daß wohl die positiven Seiten eines Beitritts zu einer globalen Allianz anscheinend überwiegen. *Air-India* hat in fast jeder Region — auch in möglichen neuen Märkten wie Südamerika — strategische Interessen. Wenn *Air-India* ausreichend Fluggerät hat und nicht vom Ministerium für die zivile Luftfahrt gebremst wird, dann kann sie sich mit einer Allianzzugehörigkeit auch leichter in fremden Märkten etablieren und schon vorab mit derzeitigen Mitgliedern globaler Allianzen, wie etwa mit der brasilianischen *Varig*, kooperieren. Desweiteren würde die “Marke *Air-India*” mit einem Allianzbeitritt einen neuen Aufschwung erhalten.

Der weltweite Trend geht in Richtung mehr Liberalisierung im Flugverkehr. Gerade aus diesem Grund muß sich *Air-India* schon jetzt über ihre zukünftige Strategie Gedanken machen und sich in die globale Netzwerkwirtschaft einfädeln. Das Schöne an Allianzen ist, daß “Kooperation” wieder groß geschrieben und der Wettbewerb, der nicht nur positiv für die Branche als ganzes ist, teilweise eingedämmt wird. Wie ja implizit gezeigt wurde, kann ein unkontrollierter Wettbewerb “um die Kräfte des freien Marktes” auch kontraproduktiv sein.

Andererseits könnten auch die Allianz-Mitglieder auf lange

Sicht von einem Eintritt von *Air-India* profitieren, obwohl diese zugegebenermaßen momentan, bedenkt man die auf S. 60 erwähnten Kriterien, noch nicht der optimale Partner ist. Auf kurze Sicht könnte zwar ein Eintritt von *Air-India* eher als negativ anzusehen sein, da aber der Flugmarkt in Indien so ein großes Potential hat, welches sich gewiß in der Zukunft besser wird entfalten können, wäre es sinnvoll, sich jetzt die Partner zu sichern, um später nicht das Nachsehen zu haben. *Jet Airways* und *Air Sahara* lauern schon, wie wir sehen werden. Strategieplanungen im Flugmarkt erfordern erhebliches Feingefühl in Bezug auf Planungsbewußtsein, und große Risikobereitschaft. Aus diesem Grund, und aufgrund der Größe des indischen Marktes sowie der strategischen Lage Indiens, ist es mehr als zweckmäßig, für die Zukunft zu planen: der Flugverkehr in Indien hat das Potential, eine Wachstumsmaschine zu sein.

Logischerweise haben Allianzmitglieder beim Abschluß neuer bilateraler Abkommen und der Verteilung neuer Rechte immer einen Bonuspunkt auch gegenüber ihren inländischen Konkurrenten. Der Vorstandsvorsitzende der *Deutschen Lufthansa*, Wolfgang Mayrhofer, hat mit der gewagten Entscheidung zur Partnerschaft mit *Air-India* Weitsicht bewiesen, die *Lufthansa* sicher nicht bereuen wird. Beide Linien werden als große Gewinner hervorgehen.

Man konnte am Beispiel von *Air-India* viele Charakteristika des indischen Flugmarktes und den Ansatz der indischen Regierung in der Luftverkehrspolitik erkennen. Nun werden wir einen Blick mit einem etwas anderen Schwerpunkt auf die staatliche inländische Linie *Indian Airlines* werfen, bevor wir uns im darauffolgenden Abschnitt mit den privaten indischen Linien beschäftigen.

**b. *Indian Airlines***

Dieser Abschnitt wird nicht so ausführlich sein wie der zu *Air-India*. Ein kurzes Profil soll zunächst eine Einführung geben und den Diskussionsrahmen setzen. Danach werden Themen behandelt, die vor allem auf die Frage des Stellenwertes der staatlichen inländischen Fluglinie im Zusammenhang mit den stärker werdenden privaten Fluglinien Indiens bezogen sind, und die auf die Beziehung von *Indian Airlines* und *Air-India* eingehen. Dadurch, daß auch *Indian Airlines* staatlich ist, werden viele Parallelen zu erkennen sein.

Wie bereits erwähnt, fliegt *Indian Airlines* vor allem indische Ziele an. Die Gesellschaft wurde 1953 im Rahmen der Verabschiedung des *Air Corporation Act* und der Verstaatlichung des Flugverkehrs gegründet und ist mit einer Flotte von über 62 Flugzeugen die zweitgrößte inländische Fluglinie weltweit. Sie beschäftigt mehr als 18.000 Mitarbeiter, bedient momentan 57 Ziele innerhalb Indiens und 20 im Ausland und befördert 7,5 Millionen Passagiere jährlich.

In den Jahren nach der Gründung hatte *Indian Airlines* den Auftrag, auf dem inländischen Flugmarkt zu operieren. Wie man sich vorstellen kann, steht dieser Auftrag seitdem auch im Einklang mit den Aufgaben des Staates. Es sollen nicht nur Routen mit großer Nachfrage bedient, sondern auch Flüge in abgelegene Gegenden durchgeführt werden, wie zum Beispiel in den Nordosten Indiens. Viele Routen sind wirtschaftlich nicht rentabel, wenn man sich die operationellen Zahlen anschaut. Allerdings können sie im Interesse der Gesamtwirtschaft durchaus nützlich sein. Die Anbindung von entfernten Gegenden ist sowohl wirtschaftlich als auch politisch eine wichtige Aufgabe. So stellt der Jahresbericht von *Indian Airlines* unter anderem heraus, daß das Preisniveau für Flüge in

den Nordosten Indiens um 30-35% unter dem normalen Preisniveau liegt.<sup>80</sup> Die Subventionierung ist in diesem Fall vorbehaltlos zu rechtfertigen.

Da aber *Air-India* ihrem Auftrag, den internationalen Flugverkehr und die internationalen Interessen Indiens wahrzunehmen, nur bedingt nachkommen kann, fliegt *Indian Airlines* inzwischen auch Ziele in den Nachbarländern an. Es werden 21 Ziele in Singapur, Malaysia, Thailand, Myanmar, Bangladesch, Nepal, Pakistan, Sri Lanka, Afghanistan, den Malediven, Oman, den Vereinigten Arabischen Emiraten, Katar, Bahrain und Kuwait angefliegen.

Natürlich macht diese Entscheidung Sinn, zumal beide Linien vollständig im Besitz der indischen Regierung sind. Da dies aber ohne ausreichende Koordination mit den Flugplänen von *Air-India* passiert, ist *Indian Airlines* absurderweise auf manchen Strecken zu einer Art Konkurrenz von *Air-India* geworden. Die Linien haben früher vollständig autonom gehandelt und tun dies auch heute noch größtenteils. Es hat einige Zeit gedauert, bis die indische Regierung dieses Problem ernst genommen hat bzw. nehmen wollte.

Erst 1988 wurden die Buchungssysteme beider Linien direkt miteinander verbunden und eine Art Zusammenarbeit eingeleitet. Und unlängst haben beide bekannt gegeben, daß sie, statt gegenseitigen Wettbewerb zu führen, gemeinsam gegen die in- und ausländische Konkurrenz angehen wollen.<sup>81</sup> Inzwischen hat man begonnen, die Flugpläne besser aufeinander abzustimmen,

---

<sup>80</sup> Siehe MINISTRY OF CIVIL AVIATION o.J.d: § 9.20.

<sup>81</sup> Das *Naresh Chandra Committee* hat diese Frage ebenfalls erörtert. Für eine weitere Vertiefung siehe u.a. SUBRAMANIAM 2003b, SUBRAMANIAM 2003e und ANONYMUS 2003j.

so daß es in Teilen zu einer besseren Koordinierung gekommen ist. Als Beispiele seien Sharjah, Fujairah und Ras Al Khaimah genannt, die nun lediglich *Indian Airlines* bedient, während die saudiarabischen Ziele Jeddah und Riyadh ausschließlich von *Air-India* angefliegen werden. Auch die Vielfliegerprogramme wurden zu dem gemeinsamen Programm *Flying Returns* zusammengelegt. Desweiteren werden einige innerindische Flüge im Code-Sharing-Verfahren durchgeführt, bei dem *Air-India* eine Flugnummer auf einigen *Indian Airlines*-Flügen hat, um Passagiere in ihre Drehscheiben für internationale Flüge zu befördern. Langsam bildet sich eine "Hub-and-Spoke"-Strategie in Zusammenarbeit beider Linien heraus.

Doch besitzen sie bis heute verschiedene Geschäftsleitungen, die ihre Arbeit nicht immer gut koordinieren. Das bedingt große Probleme für beide und verschlechtert ihre Bilanz, was natürlich gerne — und auch zu Recht — von Privatisierungsbefürwortern benutzt wird, um das staatliche Modell zu kritisieren; schließlich werden so Steuergelder vergeudet. Die fehlende Synergie zwischen den beiden Linien kann man an folgenden, sehr einfachen Punkten erläutern: Flotten- und Routenplanungen und Flugpreisentscheidungen erfolgen relativ autonom, wenn auch in Konsultation mit der indischen Regierung.

#### i. FLOTTE

Momentan besteht die Flotte von *Indian Airlines* aus 62 Flugzeugen: 41 des Typs Airbus A320, 4 des Typs A300, 11 Boeing 737-200, 4 ATR-42 Turboprop und 2 Dornier D-228 Turboprop. Der Airbus A320 hat eine maximale Kapazität von 150 Passagieren. Die bei *Indian Airlines* sich im Betrieb befindlichen Maschinen dieses Typs wurden von Airbus mit besonders robusten Fahrwerken ausgestattet, weil zur Zeit der Lieferung einige Landebahnen an kleineren Flughäfen eher Pi-

sten glichen. Ohne diese Ausstattung wäre dieser Airbus damals für Indien nicht geeignet gewesen.

Für Strecken mit starkem Passagieraufkommen wird der Airbus A300, ein sogenannter Widebody mit zwei Gängen und maximal 262 Passagieren, benutzt. Turboprop-Maschinen werden für Strecken in die sogenannten *remote areas*, wie z.B. den Nordosten und die Lakkadiven, eingesetzt. Die antiken Boeing 737-200 werden von *Alliance Air* betrieben, einem Ableger, der aber vollständig zu *Indian Airlines* gehört und seine Flüge auch unter *Indian Airlines*-Flugnummern durchführt. Dies hat mehrere Gründe. Es macht einerseits Sinn, den Betrieb dieser am Rande der Verkehrstüchtigkeit stehenden Maschinen in eine separate Firma auszulagern. Die Tochter von *Indian Airlines* hat eigenes Personal mit eigenen Tarifverträgen, mit Bezügen unter denen von *Air-India* und *Indian Airlines*.

Diese Praxis der indischen Regierung mutet unlauter an. Doch wurde mit der Gründung von *Alliance Air* vielen jetzigen Angestellten ein großer Gefallen getan. Als die Privatisierungswelle in Indien mit den Air-Taxis und den privaten Linien begann, verließen viele Beschäftigte die staatlichen Linien, da die Verdienstmöglichkeiten auf dem privaten Markt besser waren. Allerdings ist dort auch das Arbeitsklima rauher. Als Folge verloren viele Angestellte ihren Arbeitsplatz. Die indische Regierung übernahm die Arbeitslosen wieder unter der Bedingung, daß sie Einbußen bei Lohn und Arbeitsbedingungen akzeptierten. Das war den ehemaligen *Indian Airlines*-Mitarbeitern mehr als recht, zumal der Arbeitsmarkt in Indien im Bereich Luftfahrt seit der Liberalisierung Schwankungen unterliegt.<sup>82</sup>

Die *Indian Airlines*-Flotte ist recht alt. Die von *Alliance Air*

---

<sup>82</sup> Angaben nach Sean Mendis, Aviation Consultant.

betriebenen Boeings stammen teilweise noch aus den 1970er Jahren und sollen aus Sicherheitsgründen bald ausgemustert werden. Hier hat man eine schnelle und relativ unbürokratische Zwischenlösung gefunden, mit Hilfe des auf S. 48 beschriebenen Dry-Leasing-Verfahrens. Für den Winter 2005/2006 wurden Maschinen des Typs Airbus A319 für *Alliance Air* geleast. Damit wurde die Boeing 737-200 sukzessiv verbannt und *Indian Airlines* zu einer Fluglinie, die ausschließlich Airbusse betreibt. Das ist aufgrund der Kommonalität der Technik der kleinen Airbusse sinnvoll, da ausgebildete Piloten und Techniker die Genehmigung haben, alle Kurzstreckentypen von Airbus (A318-A321) parallel zu bedienen bzw. zu warten. Außerdem steht diese Entscheidung in Einklang mit dem kürzlich endgültig verabschiedeten Flottenplan von *Indian Airlines*, der auch Maschinen dieses Typs integriert hat.

Der Typ Airbus A300 wurde noch Ende der 1970er eingeführt und wird auch langsam ausgesondert. Die A320 wurden in der Zeit erworben, als Rajiv Gandhi Premierminister war, und zwar unter zweifelhaften Bedingungen. Eigentlich hatte *Indian Airlines* schon einen Vertrag für zwölf Maschinen des Konkurrenzmodells Boeing 757 unterzeichnet. Rajiv Gandhi, selbst ehemaliger Pilot bei *Indian Airlines*, stornierte 1985 das Abkommen mit Boeing nach "Konsultationen" mit der französischen Regierung und vergab den Auftrag aus politischen Motiven an Airbus. Die französische Regierung stockte vor allem die wirtschaftliche Zusammenarbeit auf und versprach, zügig Kampfflugzeuge des Typs Mirage für die indische Luftwaffe zu liefern.<sup>83</sup>

Seit 1989 wurde jedoch keine neue Maschine mehr erworben.

---

<sup>83</sup> Siehe auch ARULI 2001: 119-120.

In den letzten Jahren wurden zwar ein paar Flugzeuge geleast, um der stetig steigenden Nachfrage gerecht zu werden, doch reicht das nicht aus. Die Geschichte von *Indian Airlines* in dieser Frage ähnelt der von *Air-India*. Anders als *Air-India* schrieb *Indian Airlines* aber noch im Geschäftsjahr 2003/2004 starke Verluste, unter anderem wegen des Alters der Flotte, der damit verbundenen Ineffektivität des Verkehrs und der teuren Wartung, der Bedienung unrentabler Ziele und der immer stärkeren Konkurrenz privater Fluglinien innerhalb Indiens. Inzwischen hat aber auch *Indian Airlines* wieder die Gewinnzone erreicht.

Die indische Regierung bemüht sich nun, das Image von *Indian Airlines* und deren Bilanzen zu verbessern. So entschied das Management Board von *Indian Airlines* bereits im Frühjahr 2002, nach langjährigen Konsultationen, insgesamt 43 Kurzstreckenflugzeuge der Typen Airbus A319, A320 und A321 zu erwerben, um die alternde Flotte zu modernisieren (siehe ANONYMUS 2004u). Dann trat allerdings eine Pause ein.

Doch man glaubt es kaum! Im August 2005 begann der zuständige Minister für die zivile Luftfahrt, Praful Patel, Anstrengungen, dieses Kapitel zu beenden. Das führte dazu, daß Premierminister Manmohan Singh gemeinsam mit dem britischen Premierminister Tony Blair im Rahmen des jährlichen Indien-EU-Gipfels am 12.9.2005 ankündigte, daß die Bestellung aufgegeben worden sei. Im Laufe des Jahres 2006 werden die neuen Maschinen ausgeliefert. 70% dieser Flugzeuge ersetzen die alternde Flotte, die restlichen 30% sind für die Expansion vorgesehen. Es ist bemerkenswert, daß die zuvor regierende NDA dies in ihren fünf Regierungsjahren nicht in die Wege leiten konnte, während die von der *Congress*-Partei geführte UPA es innerhalb "nur" eines Jahres bewerkstelligte.

Boeing hatte zwar versucht, den Auftrag mit allen Mitteln zu

ergattern, aber *Indian Airlines* hatte ihren Willen bekundet, bei ihrer Entscheidung zu bleiben, obwohl Minister Patel sie bat, das Angebot aufgrund der geänderten Marktbedingungen zu überarbeiten, um eventuell auch größere Mittelstreckenflugzeuge (als Ersatz für den Airbus A300) für Strecken mit hohem Passagieraufkommen in Indien und für internationale Flüge zu berücksichtigen. Das Beharren von *Indian Airlines* auf den Airbus ist nachvollziehbar, da sie bereits über Piloten und Techniker für den Airbus A320 verfügt und damit eine Entscheidung zugunsten Boeings angesichts der nötigen Umschulung einfach keinen Sinn macht (vgl. Anhang 12).

Es wird vermutlich bald geschehen, daß *Indian Airlines* auch einmal die Himmel über Europa, Südafrika und Australien erblicken wird, zumal *Air-India* ihre Rechte ja nicht voll ausschöpfen kann (siehe MUKHERJEE 2004a). Hier kommt vor allem der Airbus A330, aber auch die Boeing 777-200 in Betracht; allerdings ist erneut mit einem Kampf zwischen den beiden Firmen in dieser Frage zu rechnen. Doch der Prozeß kann sich, sollte sich nicht die Privatisierungswelle auch über die staatlichen Linien erstrecken, über Jahre hinziehen. Insofern ist es nicht angebracht, diese Spekulation weiter auszuführen. Außerdem ermöglicht das inkonsistente Verhalten der indischen Regierung Entscheidungen, die weder aus wirtschaftlicher oder technischer, noch aus sonstiger Sicht nachvollziehbar sind.

Wir können schon in diesem Rahmen den Bezug zu *Air-India* wieder herstellen und nun genauer begründen, weshalb an anderer Stelle bereits betont wurde, daß die Entscheidung von *Air-India Express* für die 737-800 als Kurzstreckenflugzeug, und nicht für die Airbus-Familie, bedenklich ist.<sup>84</sup> Beide Linien

---

<sup>84</sup> Noch ist nicht sicher, ob *Air-India* Kurzstreckenflugzeuge bestellen wird.

sind im Vollbesitz der indischen Regierung. Es macht wenig Sinn, sie als vollständig autonom zu behandeln und die Planungen in Bezug auf das Fluggerät unkoordiniert zu gestalten. Nun haben sich die beiden Linien aber in der Vorauswahl des Kurzstreckenmodells für den jeweils anderen Typ entschieden. Auch in der Frage der Widebodies könnten beide Gesellschaften getrennte Wege gehen, was — besonders bei einem eventuellen Zusammenschluß — in wirtschaftlicher Hinsicht schwer nachvollziehbar wäre. Wir werden im Laufe dieses Kapitels bei der Besprechung einer möglichen Zusammenführung der beiden Linien erkennen, daß diese Entscheidung einige folgenschwere Probleme bedingen könnte.

## ii. STRECKEN

Im Inland bedient *Indian Airlines* zur Zeit 57 Ziele. Das Netz innerhalb Indiens spannt sich vom äußersten Norden bis in den extremen Süden. Darüber hinaus fliegt *Indian Airlines*, wie eingangs erwähnt, auch einige Nachbarländer an. Es muß nicht im Detail ausgeführt werden, welche Routen *Indian Airlines* anfliegt, zumal sich diese auch regelmäßig ändern.<sup>85</sup> Es lohnt sich eher, auf einige besondere Beispiele einzugehen, die nicht von den Drehscheiben Delhi, Mumbai, Chennai und Kolkata und sekundären Drehscheiben wie Hyderabad und Bangalore angefliegen werden.

Der wirtschaftlich unterentwickelte Nordosten ist sehr gut an den Rest von Indien angebunden. Guwahati in Assam ist neben Kolkata eine Art Drehscheibe für Strecken in den Nordosten,<sup>86</sup>

---

<sup>85</sup> Eine schöne Übersicht bietet die Streckennetzkarte unter "Network" auf der neuen, sehr übersichtlichen Webseite <[www.indian-airlines.com](http://www.indian-airlines.com)>.

<sup>86</sup> Im Gespräch ist auch, Guwahati mit Bangkok zu verbinden. Wir erinnern uns, daß *Air-India* hierbei nicht sehr erfolgreich war; vgl. S. 31.

von denen *Indian Airlines* und auch *Alliance Air* Ziele wie zum Beispiel Dimapur im “tribalen” Nagaland, Imphal in Manipur und Aizawl in Mizoram anfliegen (es gibt auch Verbindungen zwischen den kleinen Städten). Operationelle Verluste sind normal auf diesen Strecken.

Ähnlich sieht es mit den indischen Inseln aus. Der Turboprop Dornier D-228 fliegt Agathi auf den Lakkadiven von Kochi aus an. Die Andamanen, die sich — trotz des Tsunamis Endes 2004 — langsam als Touristenziel entwickeln, nachdem die indische Regierung die Einreisebeschränkungen für Ausländer nach und nach aufhebt und eines “der letzten relativ unberührten Paradiese” der Weltöffentlichkeit zugänglich macht, werden von Chennai und Kolkata aus bedient. Die Landebahn des Flughafens ist so klein und der Anflug so kompliziert, daß bei der Landung wie bei der Eisenbahn die Schranken vor einer der wenigen Hauptstraßen auf den Inseln heruntergelassen werden.

Auch Ziele in Jammu und Kaschmir, wie Srinagar und Jammu, werden vor allem von Delhi aus bedient. Flüge nach Leh gibt es von Srinagar, Chandigarh und Jammu; sie sind vor allem bei Touristen sehr beliebt. Diese Strecke wird mit dem Typ A320 geflogen. Der Flughafen in Leh ist einer der am höchsten gelegenen kommerziellen Flughäfen und darf nur von besonders geschulten Piloten angefliegen werden, wobei Passagiere und Fracht wegen der extremen Höhe begrenzt sind. Dieser Anflug gilt als einer der spektakulärsten und schönsten, allerdings auch als einer der gefährlichsten der Welt.

Es werden nun einige Beispiele für Auslandsstrecken von *Indian Airlines* aufgeführt. In den Nachbarländern bedient *Indian Airlines* vor allem Ziele im Nahen Osten und in Fernost von den verschiedensten indischen Städten aus, teilweise in Absprache mit *Air-India*, um möglichst keine gegenseitige Konkurrenz

entstehen zu lassen. Yangon, Dhaka (früher auch Chittagong), Kathmandu und Bangkok werden aus Kolkata angeflogen; Bangkok wird wegen buddhistischer Pilger auch von Bodhgaya aus bedient. Einige dieser Ziele werden überhaupt nicht von *Air-India* angeflogen. Zudem bietet *Indian Airlines* wenigstens einige Verbindungen von Kolkata ins Ausland; *Air-India* beschränkt ihr Engagement auf drei wöchentliche Flüge nach London und Dhaka.

Problematisch ist aber, daß Kolkata nur ungenügend an den restlichen Flugmarkt angebunden ist, auch wenn es eine kleinere Drehscheibe von *Indian Airlines* darstellt. *Air-India* fliegt im Inland nur dreimal wöchentlich von Delhi und zweimal wöchentlich von Mumbai nach Kolkata. Ausländische Linien fliegen Kolkata oft aus wirtschaftlichen Gründen nicht an. So entgehen *Indian Airlines* viele Passagiere von anderen indischen Orten für ihre Anschlußflüge von Kolkata, und auch (ausländische) Passagiere der sechsten Generation, die sie sonst hätte weiter ins Ausland (Yangon, Bangkok, Dhaka, Kathmandu) befördern können. Die Strecken von Kolkata können fast ausschließlich nur auf die Punkt-zu-Punkt-Strategie bauen.

Fraglich bleibt auch, ob die Flüge finanziell erfolgreich sind. Obwohl Kolkata trotz anderslautender Auffassungen ein relativ hohes Potential an Business Class-Passagieren zu haben scheint (vgl. STAFF REPORTER 2004), fliegen auf diesen Strecken wenige Passagiere in dieser Klasse; eine First Class hat *Indian Airlines* gar nicht. Viele Linien machen dagegen einen hohen Gewinn mit First und Business Class-Passagieren. Man sieht hier, daß die indische Regierung in begrenzten Maße der Ansicht ist, daß Flugverkehr auch für die Allgemeinheit erschwinglich sein sollte; indirekt verzichtet sie auf ein gewinnbringenderes Klientel, was private Anbieter nicht ohne weiteres machen würden,

da sie sich nach operationellen und nicht gesamtwirtschaftlichen Zahlen orientieren. Dieses Beispiel dient als gutes Argument dafür, die Privatisierung von *Indian Airlines* zu verhindern oder nur unter Auflagen zu genehmigen, weil sonst der Flugverkehr vielen Menschen vorenthalten bliebe. Zwar läßt Wettbewerb die Preise allgemein fallen, jedoch nur dort, wo die Strecken rentabel sind und tatsächlich Wettbewerb herrscht.

Ein weiteres Beispiel ist Male, bedient von Thiruvananthapuram. Diese Strecke dient vor allem dem Punkt-zu-Punkt-Verkehr, da Thiruvananthapuram keine wirkliche Drehscheibe von *Indian Airlines* ist. Zwar ist die Nachfrage recht zufriedenstellend, weil viele Händler von den Malediven und vermehrt auch Touristen der indischen Mittelklasse den Flug nutzen. Doch könnte *Indian Airlines* sicherlich mehr Passagiere befördern, wenn sie den Flug besser an ihr Streckennetz und das von *Air-India* anbinden würde. Viele der Passagiere von anderen Orten — auch aus Übersee — können einfach besser *SriLankan Airlines* über Colombo oder sogar *Air Seychelles*, die Freiheitsrechte der fünften Generation von Mumbai aus besitzt, nehmen.

Seit Mitte 2005 bedient *Indian Airlines* als eine der ersten ausländischen Linien das afghanische Kabul. Die Flüge von Delhi sind für Diplomaten eine der besten Optionen und grundsätzlich ausgebucht. Leider sind auch sie unzureichend mit *Air-India* abgestimmt, so daß es wenige Übersee-Passagiere gibt.

Man erkennt an solchen Beispielen, daß es *Indian Airlines* oft an einer kohärenten Planung fehlt, die über die Punkt-zu-Punkt-Strategie hinausgeht. Im nächsten Abschnitt werden diese Beispiele nochmals genauer erörtert, indem die Erkenntnisse, die wir aus der Diskussion von *Air-India* gewonnen haben, hinzugezogen werden.

Da Indien viele seiner bilateralen Rechte nicht nutzen kann,

wird inzwischen erwogen, *Indian Airlines* die Bedienung interkontinentaler Strecken zu erlauben, wie zum Beispiel nach Europa, Australien und Südafrika. Auf der einen Seite macht die Entscheidung Sinn, weil das Angebot der staatlichen Linien hier zu wünschen übrig läßt und damit der Markt fast vollständig den ausländischen Anbietern vorenthalten bleibt. Auf der anderen Seite trägt dies zur weiteren Verwirrung in der Thematik bei. Es bleibt zu fragen, weshalb zwei staatliche Linien für interkontinentale Ziele benötigt werden, die sich gegenseitig schon fast die Passagiere abwerben. Diese Frage weist schon auf den folgenden Abschnitt hin.

### iii. AIR-INDIA UND INDIAN AIRLINES: KOOPERATION ODER WETTBEWERB?

Wir haben bereits erwähnt und konnten beobachten, daß die Planungsausschüsse der beiden Linien weitestgehend autonom arbeiten. Man fragt sich des öfteren, ob dies angesichts des zunehmenden internationalen Wettbewerbs überhaupt noch zeitgemäß ist. Zwar ist der Flugverkehr noch mit Staatsaufträgen verbunden. Doch führt Indiens Umorientierung in Richtung zunehmende Integration in das globale Wirtschaftssystem nach dem Nahezu-Kollaps der Wirtschaft im Jahre 1991 dazu, daß die Umstände den Realitäten angepaßt werden müssen. Es darf nicht passieren, daß sich die beiden staatlichen Fluglinien gegenseitig Konkurrenz machen, was aufgrund identischer Ziele und unkoordinierten Handelns *de facto* aber geschieht.

Am sinnvollsten erscheint es, *Air-India* und *Indian Airlines* zu einer einzigen Fluglinie unter dem Namen *Air-India* zusammenzulegen, ganz im Sinne des Managing Directors von *Air-India* (siehe ANONYMUS 2004r). Ein derartiger Zusammenschluß (*merger*) würde ein viel größeres Streckennetz unter dem Namen und den Flugnummern einer einzigen Fluglinie zur

Folge haben, mit dem sich die bisherigen Linien sowohl national als auch international besser koordinieren und behaupten könnten. Es ist zur Zeit schwer, Flüge in andere Ziele Indiens zu buchen, weil die Flugpläne beider Linien zeitlich oft unkoordiniert sind und man *de facto* eine separate Buchung auf zwei Linien unternehmen muß, was kompliziert sein kann.

Wenn ein Passagier aus Deutschland zum Beispiel gerne nach Kanpur reisen möchte, wird bei der Buchung oft festgestellt, daß der Anschlußflug von *Indian Airlines* nur in einer Buchungsklasse gebucht werden kann, die nicht mit der des internationalen Fluges kompatibel ist. So wird der Flugpreis teurer. Außerdem ist so eine Buchung oft mit einem langen Aufenthalt in Delhi oder Mumbai verbunden, was Zeit kostet. Nationale Flüge starten eher tagsüber, internationale kommen eher nachts an. Zur Folge hat dies, daß Passagiere oft einen internationalen Flugschein bei der ausländischen Konkurrenz und einen separaten für den inländischen Flug erwerben, wobei letzterer ebenfalls bei der privaten Konkurrenz erworben werden kann — wenn man sich nicht am Ende gar für den Zug entscheidet. Den beiden Linien gehen so sehr viele Passagiere verloren.

Wenn sie aber zu einer Linie zusammengelegt würden und damit das Management optimiert würde, könnte man auch leichter aus dem Ausland Anschlußflüge in weiter entlegene Regionen Indiens buchen. Das Streckennetz der staatlichen Linie würde um ein Vielfaches wachsen. Ein besserer "Shuttle-Service" zu den Hauptflughäfen Delhi und Mumbai mit kürzeren Umstiegszeiten und besseren Anschlußflügen nach Übersee wäre durch eine Zusammenlegung auch möglich. So könnte die Zahl der Kunden signifikant erhöht werden, weil das Angebot den Bedürfnissen entsprechend ausgerichtet werden könnte.

Zudem könnte man die Flughäfen Delhi, Mumbai und auch

andere, wie etwa Chennai, besser zu internationalen Luftverkehrsdrehkreuzen ausbauen. So käme Indien auch für die Durchreise in andere Länder in Betracht, was ermöglichte, von den Freiheitsrechten der sechsten Generation zu profitieren. Wie wir aber gesehen haben, sind sogar die internationalen Flüge von *Indian Airlines* nicht unbedingt mit *Air-India* abgestimmt. Es ist schon bedauerlich, daß kaum Passagiere Indien als Umstiegspunkt für Reisen etwa nach Nepal, Bangladesch oder Sri Lanka, geschweige denn nach Südostasien und Australien, benutzen, weil es faktisch kein oder nur ein sehr ungünstiges Angebot gibt. In dieser Frage haben *SriLankan Airlines* und sogar *Biman Bangladesh*, *Pakistan International Airlines* und andere Fluglinien der Nachbarländer den indischen einiges voraus. Ein gemeinsames Management würde die strategische Expansion der staatlichen Linien besser ermöglichen.

Es wurde schon darauf hingewiesen, daß *Indian Airlines* und *Air-India* sich bereits für verschiedene Kurzstreckenmodelle entschieden haben und sich eventuell sogar für verschiedene Großraumflugzeuge entscheiden werden. Im Zusammenhang mit einem möglichen Zusammenschluß sind diese autonomen Entscheidungen natürlich kontraproduktiv. Es ist kostenspieler, zwei verschiedene Modelle, die denselben Zweck erfüllen sollen, in der Flotte zu haben. Für beide muß geschultes Personal verfügbar sein, was die Flexibilität bedeutend beeinträchtigt. Eine solch unkoordinierte Planung wäre nicht passiert, wenn es nur eine Linie gäbe. Darüber hinaus ist es einfacher, einen günstigen Preis bei Flugzeugherstellern auszuhandeln, wenn eine größere Stückzahl von einer Linie bestellt wird, als wenn zwei Linien zwei separate Bestellungen tätigen.

Bedauerlicherweise hat sich das *Naresh Chandra Committee* zu dieser Frage nicht explizit geäußert. Es wurde zwar empfoh-

len, daß die beiden Linien so schnell wie möglich und ohne Verzögerung ihre Bestellungen abgeben sollten, um das Wachstum des zivilen Luftfahrtmarktes in Indien nicht weiter zu hemmen. Doch auf das essentielle Problem wurde nicht näher eingegangen. Dies zeigt, daß der Bericht des Komitees in einigen Bereichen nicht ausgewogen ist und die Realitäten nicht angemessen bewertet wurden.

Eine große Fluglinie Indiens hätte bessere Chancen, sich einer globalen Allianz anzuschließen. Für ein Land wie Indien, welches ein derart hohes Passagieraufkommen aufweist und dazu auch noch so günstig gelegen ist, ist es an der Zeit, daß sich die nationale Linie einer globalen Allianz anschließt. Die großen Allianzen suchen umgekehrt auch Partner in Indien. Bisher zeigten sie sich jedoch zögerlich, da es an einem angemessenen Partner mangelt, der gewisse Standards erfüllt. Sie wünschen sich gleichzeitig den Zugang zum innerindischen Markt wie auch einen Partner, der ein gewisses internationales Netz aufweisen kann, um das eigene Netzwerk passend zu ergänzen.

Interessant sind indische Linien für Allianzen gerade aus dem Grund, daß sie das Gebiet vom Nahen Osten und Afrika bis nach Fernost und Australien abdecken könnten. Allerdings kommt es ungelegen, eine solche Allianz mit beiden staatlichen Linien eingehen zu müssen. Dieser Umstand bekräftigt das Plädoyer für einen Zusammenschluß. *Lufthansa* ist bereits interessiert, ihr *Memorandum of Understanding* auch auf *Indian Airlines* auszuweiten, und *Indian Airlines* erwartet, eingeladen zu werden (siehe RAO 2004k). Wenn *Air-India* und *Indian Airlines* sich zusammenschließen würden, wären diese Bestrebungen, mit allen offensichtlichen Vorteilen, viel einfacher.

Unten werden wir sehen, wie inländische private Anbieter den beiden Fluglinien vermehrt die Marktanteile streitig ma-

chen, besonders weil ihre Wachstumsstrategien effektiver geplant werden können. Durch die Zusammenlegung beider staatlichen Linien könnte sich die "neue indische *Air-India*" auch besser gegen die privaten indischen Anbieter behaupten. Sie wäre größer und hätte ein viel besseres Streckennetz über Indien hinaus. Dies wird immer wichtiger, weil ernsthaft in Erwägung gezogen wird, privaten Anbietern die Genehmigung für unbegrenzte Auslandsflüge zuzuteilen. Damit hätten die privaten Anbieter ganz in ihrem Sinne einen "fairen Wettbewerb".

#### iv. PRIVATISIERUNG?

Es wird in diesem Zusammenhang gegen die herrschende Meinung dahingehend argumentiert, keine vollständige Privatisierung der beiden Linien, oder der zusammengeführten Linie, durchzuführen. Es wurde deutlich gezeigt, wie Fliegen in Indien noch Staatsaufgabe ist. Das Effizienzproblem im Zusammenhang mit langwierigen Entscheidungsprozessen kann dadurch gelöst werden, den Linien mehr Autonomie im Rahmen eines zugewiesenen Budgets zu gewähren. So könnten ihre Manager im Interesse der Gesellschaften handeln, ohne ihren Handlungsspielraum zu sehr eingengt zu sehen. Auch könnte man eventuell auf Subventionen für neue Projekte, die im Interesse des Staates sind, zurückgreifen. Wirtschaftlichkeit und Staatsaufgabe wären in einer Strategie vereint.

Es wird hier klar die Auffassung vertreten, daß Subventionen nicht unbedingt die Kräfte des freien Marktes ins Ungleichgewicht bringen, sondern die Kräfte besser nutzen. Gegen einen Verkauf von einem limitierten Anteil der Linien wäre nichts einzuwenden. Allerdings müßte hier vorsichtig vorgegangen und klare Grenzen gezogen werden, damit die Linien nicht ganz in private Hand gelangen und die private Seite nicht zu viel Einfluß darauf ausübt, daß wirtschaftlich unrentable, aber

politisch wichtige Ziele aufgegeben werden.

Dieses vereinfacht dargestellte Privatisierungsmodell, welches im Englischen auch als *public-private partnership* bezeichnet wird, würde es ermöglichen, den Fluglinien mehr Effektivität in Bezug auf Planungen zu geben und den Staatsauftrag zur selben Zeit nicht zu verleugnen. Vorbildlich in mancher, wenn auch begrenzt anwendbarer Hinsicht, ist die Privatisierung der *Deutschen Lufthansa*, bei der in einem länger dauernden Transformationsprozeß Anteile privatisiert wurden, ohne daß der Staat sich ganz herauszog. Damit konnte sich die Linie stufenweise dem Markt anpassen und ist nicht zuletzt deswegen eine der erfolgreichsten Linien der Welt.

Es muß in Indien aber verhindert werden, daß die Anteile allein in ausländische Hand verkauft werden. Gegen ein Joint-Venture-Modell, bei dem potentielle ausländische Investoren sich mit einer indischen Unternehmensgruppe zusammenschließen (wie zum Beispiel *Singapore Airlines* mit der *Tata-Gruppe*), wäre nichts einzuwenden, wenn die indische Seite genug Einfluß behielte. So könnten wertvolle ausländische Direktinvestitionen angeworben werden, ohne den indischen Markt zu "verkaufen". Wir werden im folgenden Abschnitt sehen, wie das "andere Extrem" aussieht, indem wir uns die privaten Linien ein wenig näher ansehen.

## 2. PRIVATE FLUGLINIEN

Seit 1994 dürfen private Anbieter Linienflüge anbieten, sofern sie die auf S. 16 genannten Voraussetzungen erfüllen. Es ist natürlich nicht besonders einfach, eine Fluglinie zu gründen. Bürokratie ist ein Hindernis, Kapital muß vorhanden sein. Dennoch erschienen bald einige Anbieter auf dem Markt. Private Fluggesellschaften wie *Jet Airways*, *East-West Airlines*, *Modi*

*Luft, Damania, Air Sahara* und *Jagson Airlines* begannen das operationelle Geschäft. *Modi Luft* leaste drei Maschinen des Typs Boeing 737-200 von der *Deutschen Lufthansa*, die auch technische und logistische Unterstützung leistete. Die Gesellschaft ist aber inzwischen vom Markt verschwunden, ebenso wie *East-West Airlines, Jagson Airlines* und *Damania*.

Inzwischen hat sich die Lage verändert und etwas gefestigt. Heute bestehen noch zwei große private *full-frills airlines*; *Jet Airways* und *Air Sahara* sind zu festen Größen geworden. Schließlich führte mit *Air Deccan* am 25.8.2003 die erste sogenannte *no-frills airline* ihren Jungfernflug durch und mischte die Karten neu.

Es werden in zwei Abschnitten die etablierten Linien und die sogenannten Billigflieger diskutiert, während durchweg auf aktuelle Diskussionen in der indischen Politik eingegangen wird.

#### **a. *Jet Airways* und *Air Sahara***

Wie bereits erwähnt, gehören *Jet Airways* und *Air Sahara* inzwischen zu nicht mehr wegdenkbaren Größen auf dem indischen Luftverkehrsmarkt. *Jet Airways* operiert seit Beginn der Liberalisierung und besitzt inzwischen 41 Flugzeuge der Typen Boeing 737 und ATR-72, sowie drei gleleaste Airbus A340-300. *Air Sahara* ist ebenfalls seit dieser Zeit auf dem Markt, mit heute 20 Maschinen der Typen Boeing 737 und Canadair Regional Jet CRJ-200. Sie selbst bezeichnet sich als die "schnellstwachsende Linie Indiens".

Beide Linien unterhalten inzwischen ein sehr großes Netz, das stetig wächst. Da die Bestellung neuer Maschinen nicht wie bei den staatlichen Linien zahlreiche Komitees durchlaufen muß, sondern allein nach wirtschaftlichen Wachstumskriterien unternommen werden kann, haben beide stets neue Flugzeuge in Bestellung. Sie sind aber natürlich in ihrem Wachstum durch

die Politik der indischen Regierung gehindert; so müssen sie 10% ihrer Flüge in abgelegene Gebiete (*remote areas*) anbieten. *Jet Airways* fliegt zum Beispiel Port Blair auf den Andamanen von Chennai an. Hier sind sie aber auf einen interessanten Markt gestoßen. Die Andamanen werden mehr oder weniger Nachhaltig von der indischen Regierung als Touristenziel nach dem Modell der Malediven ausgebaut und haben insofern ein gewisses Wachstumspotential (vgl. z.B. NIJHAWAN 2003a), auch wenn der Tsunami Ende 2004 sehr negativ gewirkt hat.

Erst seit 2003 erlaubt die indische Regierung diesen Gesellschaften, nach und nach Flüge in bestimmte ausländische Ziele anzubieten. Das für beide Linien lukrative Colombo wurde als erstes Ziel am 14.11.2003 von *Air Sahara* bedient und kurz danach auch von *Jet Airways* angefliegen. Kathmandu folgte darauf. Inzwischen bedienen sowohl *Jet Airways* als auch *Air Sahara* Singapur und Kuala Lumpur in Südostasien.

Inzwischen dürfen die privaten Anbieter Ziele auch im übrigen Ausland ansteuern, sollten *Air-India* und *Indian Airlines* nicht in der Lage sein, ihre bilateralen Rechte zu nutzen, und die jeweiligen Vertragsstaaten einverstanden sein. Am 23.5.2005 nahm *Jet Airways* unter großem Medieninteresse ihre erste Flugverbindung von Mumbai nach London auf (mit dem Vereinigten Königreich existiert ein "nahezu-Open-Sky-Abkommen"; siehe den nächsten Absatz). Hierfür wurde eigens ein Airbus A340-300 von *South African Airways* geleast. Zwei weitere Airbusse kamen im Juni 2005 in die Flotte. Wenn der Streit über Namensrechte mit einer in den USA ansässigen kleinen Linie namens *Jet Airways* beigelegt ist, kann *Jet Airways* New York (Newark) anfangs über Brüssel, und, wenn die Genehmigung vorliegt, über Amsterdam bedienen. Allerdings hat *Jet Airways* in *Air-India* eine ernstzunehmende Konkurrenz.

Schon heute bietet diese Preise an, die *Jet Airways* wahrscheinlich nicht wird unterbieten können.

Wie geschildert dürfen private Anbieter ins Ausland fliegen, sollten die bilateralen Abkommen durch die staatlichen Fluggesellschaften nicht ausgeschöpft sein. Nun kommt Bewegung in diese Frage: Im Jahre 2005 wurden bereits ein "Open-Sky-Abkommen" mit den USA, ein sehr liberales Abkommen mit dem Vereinigten Königreich und weitere liberale Abkommen mit den Niederlanden, Belgien, Frankreich, Deutschland und anderen Ländern geschlossen — Tendenz steigend.

Minister Patel hat sehr gute Arbeit geleistet. Die Lobby der privaten Fluglinien war erfolgreich, während die Passagiere, die die hohen Servicestandards und die Verlässlichkeit der privaten Anbieter zu schätzen wissen, grundsätzlich eine Liberalisierung unterstützen. Erwähnt werden muß aber, daß es auch Probleme in diesem Zusammenhang gibt. Bilaterale Abkommen zwischen den Ländern begrenzen die Anzahl der zur Verfügung stehenden Slots.<sup>87</sup> Wenn Indien mit einem anderen Land eine gewisse Maximalanzahl der Slots vereinbart hat, wird es im wahrsten Sinne des Wortes ein Feilschen um deren Rechte geben, zwischen staatlich und privat und zwischen privat und privat (und wenn der beschriebene Zusammenschluß der beiden staatlichen Linien nicht stattfindet, auch zwischen staatlich und staatlich).

*Air-India* und *Indian Airlines* sind durch den Druck des Wettbewerbs sofort aktiv geworden und haben im Falle von Hong Kong, Singapur, Thailand und Frankreich sofort gehandelt; durch Erhöhung der Flotteneffizienz wurden mehr Flüge

---

<sup>87</sup> Ein Slot ist ein Zeitfenster, während dessen eine Fluggesellschaft einen Flughafen zum Starten oder Landen eines Flugzeugs benutzen kann.

zu diesen Zielen angeboten und die Maximalanzahl an Slots geblockt. Damit ist die durch die bilateralen Abkommen erlaubte Anzahl von Flugbewegungen voll ausgeschöpft. Man erkennt an diesem Beispiel die positiven Kräfte, die sich als Folge der Liberalisierung und des Wettbewerbs auf die staatlichen Linien entfaltet haben und sie insgesamt wettbewerbsfähiger machen.

Es macht aber Sinn, ungenutzte Slots den privaten Anbietern zu überlassen, damit sie den Marktanteil indischer Linien erhöhen und die Gesamtwirtschaft unterstützen. Allerdings ist dies problematisch. Denn wenn die staatlichen indischen Linien letztendlich ihr neues Fluggerät erhalten, könnten sie dieses auf einmal nur limitiert einsetzen, weil die bilateralen Rechte Indiens durch die privaten Anbieter "belegt" werden. Andererseits wäre es für die indische Regierung unangebracht, die privaten Anbieter am Wachstum zu hindern — am Ende wäre die ausländische Konkurrenz der große Gewinner.

Auch hier wird daher für eine nachhaltige "Public-Private-Partnership" argumentiert. Es ist für die Kunden und für den Markt insgesamt kontraproduktiv, den Wettbewerb auf lange Sicht einzuschränken. Vielmehr wird darauf hingewiesen, daß es für Indien insgesamt vorteilhaft ist, daß private Linien in ausländische Märkte eintreten dürfen, da so das Unterangebot von Flugverbindungen zum Teil wettgemacht werden und der indische Flugsektor neue Wachstumsraten erzielen kann. Dieses Argument wird auch in Politik und Presse oft geäußert (siehe ANONYMUS 2004a). Dazu paßt, daß die neue indische Wachstums- und Entwicklungsstrategie auf starkes Wachstum im Privatsektor abzielt; daher sollten eher indische als ausländische Anbieter das Rennen machen.

Es ist zu begrüßen, daß Indien mit den Neuverhandlungen vieler bilateraler Abkommen begonnen hat, um den Realitäten

gerecht zu werden und den privaten indischen Linien den Zugang zum internationalen Markt zu ermöglichen. Insofern ist es alles andere als verwunderlich, daß die Privaten sich stets nach geeigneten Großraumflugzeugen umsehen.<sup>88</sup> Weitsichtigkeit und Risikobereitschaft sind hier angebracht.

*Jet Airways*, der große Gewinner der Liberalisierung, hat ja bereits Leasing-Abkommen geschlossen und bereits 10 Boeing 777-300ER und Airbus A330 fest bestellt. *Air Sahara* hat bisher noch nicht gehandelt, da die Linie noch mit dem starken Wettbewerb — auch durch die Billigflieger — zu kämpfen hat. Sollte sich wie in den USA auch in Indien ein Szenario von zu hohem Angebot und Wettbewerb durch die Liberalisierung ergeben, wird *Air Sahara* vermutlich das erste Opfer sein, obwohl die Sahara-Gruppe über ausreichende Kapitalreserven verfügt. Die jüngsten Beispiele aus den USA bezüglich der Insolvenz von *Northwest Airlines* und *Delta Airlines* sollten als Warnungen dafür dienen, was in Indien geschehen könnte.

Angesichts des Nachteils für die staatliche Linien, Staatsaufträge erfüllen zu müssen und somit einer Einschränkung in ihrer Wettbewerbsfähigkeit zu unterliegen, spricht nichts dagegen, wenn die privaten Linien Auflagen bekommen. So könnte man, ähnlich wie im nationalen Verkehr, verlangen, daß die Privaten mindestens 10% der Kapazität in Nebenmärkte (*remote areas*) anbieten müssen. Das heißt, sie könnten Auflagen erhalten, Flüge zu unrentablen aber politisch wichtigen Zielen durchzuführen, gegen die Erlaubnis, sich auf hochprofitablen Routen zu engagieren.

Brasilien fällt einem gleich ins Auge. Flüge nach Brasilien würden zumindest anfangs unrentabel sein, sind aber, wie auf

---

<sup>88</sup> Siehe z.B. ANONYMUS 2004B.

S. 44 erörtert, politisch und auch wirtschaftlich immer wichtiger. In diesem Beispiel könnte es sogar dazu führen, daß die Privaten einen strategischen Vorteil erlangen und sich auf einem in der Zukunft gewinnbringenden Markt etablieren und gleichzeitig der Gesamtwirtschaft nützen. Andere Beispiele, die nicht auf der Prioritätsliste von *Air-India* stehen, könnten zum Beispiel Italien, Belgien, die Niederlande und die skandinavischen Länder sein. Auch hier könnten die Flüge bei entsprechenden Management und Allianzen mit anderen Linien sogar gewinnbringend vermarktet werden. Allerdings sind Auflagen wie in Indien im Ausland ungewöhnlich, so daß die ausländischen Linien bedeutende Vorteile erlangen könnten, was gegen die Verwirklichung dieser Idee spräche.

Dagegen wird es in der Politik abgelehnt, den privaten Linien in naher Zukunft den Zugang zu den Golf-Staaten zu erlauben. Die sollen aufgrund des gewinnbringenden Umfeldes den staatlichen Linien vorbehalten sein, wird argumentiert (siehe SUBRAMANIAM/RAMESH 2004). Auch die Golf-Staaten selbst sind nicht bereit, indischen Linien mehr Rechte zuzuteilen, da sie besorgt um den Marktanteil ihrer eigenen Fluglinien sind.

Man konnte beobachten, wie *Indian Airlines* nach und nach ihren Marktanteil an die privaten Anbieter aufgeben mußte. Bis 1994 hat sie zusammen mit *Air-India* natürlich 100% der inländischen Passagiere außer Konkurrenz befördert. Die Tabelle zeigt, wie sich der Anteil der privaten Linien sukzessiv in den letzten drei Jahren erhöht hat. Bereits im Geschäftsjahr 2001/2002 mußten die staatlichen Linien Indiens (*Air-India* und *Indian Airlines* kumuliert) ihre Marktführerposition an *Jet Airways* abgeben — inzwischen machen die Privaten den staatlichen Linien den Markt streitiger als je zuvor (vgl. ANONYMUS 2004p).

### Linien-Anteil am innerindischen Markt (%)

Quelle: Angaben in DIRECTOR GENERAL OF CIVIL AVIATION o.J.b

	2002/2003	2001/2002	2000/2001
<i>Indian Airlines</i>	31,0	34,7	36,0
<i>Air-India</i>	10,8	12,2	12,9
Staatliche Linien kumuliert	41,8	46,9	48,9
<i>Jet Airways</i>	48,4	48,0	45,8
<i>Air Sahara</i>	9,8	5,1	5,3

Gemäß PHADNIS 2004c konnte *Jet Airways* im August 2004 einen Passagieranteil von 43,4% aufweisen, während *Indian Airlines* einen Anteil von 38,8% hatte, *Air Sahara* dagegen 14,5%.<sup>89</sup> Solche Zahlen wären noch ein paar Jahre zuvor unmöglich gewesen.

Ruf und Angebote der Privaten sind so gut, daß es nicht verwunderte, wenn sie bald globalen Allianzen beitreten würden. Sie suchen schon jetzt zunehmend sogenannte "Interline-Abkommen" mit internationalen Linien, bei denen die Buchung auf einem Flugschein erleichtert wird und Passagiere ihr Gepäck durchabfertigen können. Das erhöht den Kundenstamm.

Diese Abkommen und eventuell sogar Code-Sharings werden zunehmen, sollte die indische Regierung den Markt weiter freigeben. Dann dürften sich ausländische Linien stark um Partnerschaften mit den Privaten bemühen. Erste Erfolge haben *Jet Airways* und *Air Sahara* in ihren Verhandlungen mit *South African Airways*, *Gulf Air* bzw. *Air Mauritius* bereits verzeichnen können. Eventuell kommt sogar die renommierte *Cathay Pacific* für *Air Sahara* als Partner hinzu. Angekündigt haben sich

---

<sup>89</sup> Das wäre ein großer Sprung gegenüber dem Vorjahr.

auch Interessenten wie *Cyprus Airways*, die in der Lauerstellung warten (siehe ANONYMUS 2003m). Die nächsten Jahre werden in dieser Frage an Spannung kaum zu überbieten sein.

Die beschriebene nachhaltige Wachstumsagenda der indischen Regierung ist ein erster Ansatz, den Markt für die privaten Anbieter zu öffnen, ohne die staatlichen Linien mit ungezügelm Liberalismus gänzlich vom Markt zu verdrängen und so Unmengen von Steuergeldern zu vergeuden. Die indische Politik paßt sich in gewissem Maße den internationalen Umständen an, ohne zu verleugnen, daß Indien, wie in vielen anderen Fällen, einfach anders ist und besonders bleibt. Wenn ein Ansatz in einem Land funktioniert, heißt das noch nicht, daß er auch in Indien reibungslos greift. Viele Politikplaner und Wirtschaftswissenschaftler haben mit ihren Ideen, funktionierende Modelle aus anderen Ländern zu importieren, Niederlagen erlitten, weil die Methode "Common Sense" nicht benutzt wurde.

In der Presse wurde angekündigt, daß sich ab November 2004 was tun werde. Tatsächlich ist viel mehr in der Politik passiert, als man sich hätte erträumen können, dank Minister Patel. Was in der Zukunft der Fall ist und was passiert, hängt aber davon ab, ob sich die Koalitionsparteien in Delhi auf eine gemeinsame Agenda werden verständigen können.

### **b. Billigflieger**

Ein Trend hat sich inzwischen auch in Indien durchgesetzt: "Billigflieger" schießen wie Pilze aus dem Boden und erblicken langsam, aber sicher, den indischen Markt. Im Jahre 2005 sollten wir erleben, wie dieser als Konsequenz "umgepflügt" wird (vgl. ANONYMUS 2004j).

Am 25.8.2003 begann ein neues Kapitel in der Geschichte der zivilen indischen Luftfahrt. *Air Deccan* betrat den indischen Markt mit Turboprop-Flugzeugen des Typs ATR-42. Sie er-

laubt nur Web- und Telefon-Buchungen und bietet keine kostenlosen Snacks an Bord an.<sup>90</sup> Der Lohn der Piloten sei an die Auslastung gekoppelt, behauptet die Presse (etwa ANONYMUS 2004e). Die Flugscheinpreise liegen oft um bis zu 50% unter denen der staatlichen und privaten Konkurrenz und sind schon fast mit Bahnfahrkarten der höheren Klassen vergleichbar.<sup>91</sup>

*Air Deccan* ist im Expansionskurs. Inzwischen hat die Gesellschaft drei Jet-Maschinen des Typs Airbus A320 geleast und überlegt, weitere Flugzeuge in Besitz zu nehmen, um der Nachfrage nachzukommen. Preise sind, wie bei *no-frills airlines* üblich, billiger, je früher man bucht. Anfangs waren viele Flüge von *Air Deccan* bereits für die nächsten Monate ausgebucht (worüber sich die Piloten natürlich freuten). Darüber hinaus sind indische Passagiere gern bereit, ein paar Rupien für Knabereien zu zahlen; in diesem Zusammenhang muß erwähnt werden, daß Snacks nicht so unverhältnismäßig teuer wie bei westlichen Billigfliegern sind. Das räumt dem Modell Erfolgchancen ein. Die Tücken des freien Marktes werden aber bei den derzeitigen hohen Kerosinpreisen ersichtlich.<sup>92</sup>

Es ist noch zu früh, um ein Fazit zu ziehen, da dieser Markt noch in den Kinderschuhen steckt. Allerdings wird es spannend zu beobachten sein, ob und wie sich solche Gesellschaften auf dem Markt behaupten können. Denn es dauert noch fünf Jahre, bis auch sie zu den gewinnbringenderen und noch limitierten ausländischen Zielen zugelassen werden können. Und es erfordert ein relativ liberales Regime, um zu bestehen.

---

<sup>90</sup> Siehe auch SHUKLA/SUBRAMANIAM 2004.

<sup>91</sup> Bei Spontanbuchungen können Flugscheine allerdings wesentlich teurer sein als bei der etablierten Konkurrenz.

<sup>92</sup> Siehe dazu auch ANONYMUS 2004j.

Wie gezeigt, ist das indische Regime noch relativ restriktiv und engt den Handlungsspielraum der privaten Linien ein. Dies kann dem wettbewerbsorientierten Modell schaden.

Andere Anbieter haben sich schon auf dem Markt angekündigt und teils sogar den Betrieb gestartet. Eine Fluglinie mit dem Namen *Kingfisher Airlines*, bekannt durch das gleichnamige Bier, hat im Mai 2005 den Flugverkehr aufgenommen und will 16 Maschinen des Typs Airbus A320 im Leasing-Verfahren über zwei Jahre einführen. Momentan werden Bangalore und Delhi von Mumbai aus bedient, mehr Ziele folgen in den nächsten Monaten. Um Kosten zu sparen, sollen viele Funktionen, wie die Wartung und Abfertigung, an die staatliche Konkurrenz *Indian Airlines* ausgelagert werden (siehe RAO 2004i). Die Auslagerung an die Konkurrenz ist im Fluggeschäft normal, weil beide Seiten dadurch Gewinne machen können. Insofern findet sogar ein begrenztes Maß an Kooperation zwischen grundsätzlichen Konkurrenten statt.

Die neue Gesellschaft will jeder Maschine eine eigene Innenausstattung und damit Identität geben. Ihr Bier darf sie an Bord noch nicht vermarkten, da der Ausschank alkoholischer Getränke auf innerindischen Flügen noch durch Gesetz untersagt ist; einst sorgte ein betrunkenen indischer Politiker auf einem Flug für Schlagzeilen. Allerdings hofft die Fluggesellschaft auf eine entsprechende Reform in dieser Frage.

*Kingfisher Airlines* ist übrigens keine klassische *low-cost airline*. Getränke und Speisen sind kostenlos, Service wird gegeben, und es wird eher auf Geschäftskunden gezielt. Trotzdem liegen die Preise oft deutlich unter denen der Konkurrenz. Dies ist ein interessantes Beispiel für eine Fluglinie mit großen Ambitionen. Der Besitzer Vijay Mallya, auch "Bier-Baron" und "Playboy" genannt, sorgte 2005 für Schlagzeilen, als er

“im Vorbeigehen” auf der Luftfahrtausstellung in Le Bourget eine Handvoll Airbus A380, A330 und A350 bestellte. Anfangs wolle er diese Fluggeräte auf der Strecke Delhi–Mumbai benutzen, bevor seine Linie ausländische Ziele anfliegen darf. Die Linie soll in weiter Zukunft übrigens von seinem derzeitig 18-jährigen Sohn Siddharth geleitet werden.

*SpiceJet*, eine unmittelbare Konkurrenz zu *Air Deccan*, hat Ende Mai 2005 den Betrieb aufgenommen. Zu sehr günstigen Preisen kann man momentan Flüge von Delhi, Ahmedabad, Mumbai, Goa und Bangalore buchen. *Indigo* und *Paramount Airways* werden im Laufe des Jahres 2005 hinzukommen.

Es werden so viele weitere Budget-Fluglinien ins Spiel gebracht, daß hier nicht jeder mögliche Billigflieger besprochen werden kann.<sup>93</sup> Überspitzt formuliert, möchte anscheinend gerade nahezu jeder der Mode entsprechend eine *no-frills-airline* in Indien gründen, mit abenteuerlichen Namen wie *Air One*, *VisaAir* usw. Interessant zu erwähnen bleibt noch, daß *Indian Airlines* in Anbetracht und Angst vor der Konkurrenz in Erwägung zieht, ihre *Alliance Air* in eine *low-cost airline* mit dem Namen *Shuttle Air* umzuwandeln. Auch *Jet Airways* fürchtet die Konkurrenz und will möglicherweise einen Ableger als *low-cost airline* gründen (siehe MUKHERJEE 2004c).

In den nächsten Jahren wird es sich zeigen, ob dieses Geschäftsmodell Bestand haben kann. Grundsätzlich spricht nichts dagegen. Arbeitskosten sind in Indien nicht zu hoch, und die Nachfrage ist gegeben. Allerdings ist zu erwarten, daß nur einige wenige Anbieter übrig bleiben werden, weil zu viel Wettbewerb auch bedingen kann, daß Operationen nicht rentabel

---

<sup>93</sup> Siehe stattdessen zum Beispiel RAO 2004f, RAO 2004g, ANONYMUS 2004m und TEAM ET 2004, um eine Übersicht zu erhalten.

durchgeführt werden können. Doch kann es auch passieren, daß Billigflieger sich vor allem in gewissen Regionen etablieren und eine echte Alternative für besser zahlende Kunden der *Indian Railways* werden. Eine regionale Etablierung ist ein guter Ausgangspunkt für ein erweitertes zukünftiges Engagement.

Nun kommen wir zu dem letzten Abschnitt. Einige ausländische Anbieter, die sich auf dem indischen Markt etabliert haben oder bei denen der indische Markt in der Zukunft strategisch wichtige Bedeutung haben wird, werden nun präsentiert.

## **B. Ausländische Anbieter**

Je liberaler der indische Markt wird, umso mehr beginnen ausländische Anbieter, Flüge nach Indien anzubieten. Bevor diese im einzelnen diskutiert werden, wollen wir erläutern, warum der indische Markt auch für Anbieter, die in erster Linie nicht mit Indien assoziiert werden, so lukrativ ist.

Wie auch bei *Air-India* machen vor allem die Diaspora und Geschäftsreisen Indien für ausländische Linien besonders interessant. Was die Diaspora betrifft, so zielen vor allem europäische Linien und Linien aus dem Nahen Osten und Fernost auf Passagiere des sechsten Freiheitsrechts, das heißt auf Passagiere, die aus anderen Ländern anreisen und den Heimatflughafen der Linien nur zum Umsteigen benutzen. Besonders viele Inder befinden sich zum Beispiel in Nordamerika und Großbritannien, und die Strecke Nordamerika–Indien zählt zu den am schnellsten wachsenden und bereits wichtigsten Märkten weltweit. Wie bereits erläutert, kann man mit entsprechend gut geplanten Anschlußflügen die Kundenzahl bedeutend erhöhen.

Dieser Abschnitt wird einige selektierte Linien nach dem Ermessen des Autors diskutieren. Gegebenenfalls werden beste-

hende Code-Sharing-Abkommen mit *Air-India* erörtert.<sup>94</sup> An dieser Stelle muß darauf hingewiesen werden, daß, wenn über Code-Sharings im Kontext von *Air-India* gesprochen wird, nur ein einseitiges Code-Sharing gemeint ist: auf den Flügen der ausländischen Gesellschaften hat *Air-India* eigene Flugnummern, die ausländischen Gesellschaften aber keine auf Flügen von *Air-India*. Die einzige Ausnahme ist die *Deutsche Lufthansa*, mit der das Code-Sharing beidseitig ist. Gerade aus diesem Grund beginnen wir mit der *Deutschen Lufthansa*, die wie erwähnt ein weitreichendes *Memorandum of Understanding* mit *Air-India* abgeschlossen und damit einen bedeutenden strategischen Vorteil erhalten hat. Sie zählt zu den interessantesten und wichtigsten Linien mit Flugverkehr nach Indien.

Es wird nicht jede einzelne Flugroute der besprochenen Gesellschaften erörtert, zumal es fast als gegeben angesehen werden kann, daß entweder Delhi oder Mumbai dabei ist (was allerdings nicht immer der Fall sein muß). Darüber hinaus ändern sich Flugpläne so schnell, daß es keinen Sinn machen würde, jede Route zu analysieren. Daher werden eher Strategien und Besonderheiten angesprochen.

### 1. DEUTSCHE LUFTHANSA

Die *Deutsche Lufthansa* bietet neben *Air-India* die meisten Sitze “gen Westen” von Indien aus an (siehe RAO 2004e). Sie fliegt von Frankfurt nach Delhi, Mumbai, Chennai, Bangalore und Hyderabad. Die Flüge finden bis auf Bangalore und Hyderabad, welche fünfmal bzw. dreimal pro Woche mit dem Flugzeugtyp Airbus A340-300 angefliegen wird, täglich mit dem zur

---

<sup>94</sup> In Anhang 11 sind alle Code-Sharing-Abkommen zwischen *Air-India* und ausländischen Partnern aufgeführt.

Zeit größten Flugzeug Boeing 747-400 statt. Seit März 2004 fliegt *Lufthansa* auch dreimal wöchentlich Delhi von München mit dem Typ Airbus A340-300 an.

Alle Flüge sind so gut wie immer, teilweise auf Monate im voraus, ausgebucht. Aus diesem Grund wird die IT-Stadt Bangalore im Rahmen der *Limited Open-Sky Policy* im Winter 2004/2005 täglich angeflogen. *Lufthansa* flog Bangalore von Europa nonstop außer Konkurrenz an, worum sie Konkurrenten beneideten. Das hat sich aber geändert, wie S. 101 zeigen wird. Zwar bietet auch *Air-India* eine Verbindung Chicago–Frankfurt–Mumbai–Bangalore an, doch kann aufgrund des *Memorandum of Understanding* und des damit verbundenen Code-Sharings dieser Flug nur mittelbar als Konkurrenz gesehen werden. Abgesehen davon hält die Maschine auf dieser Strecke für ca. 90 Minuten in Mumbai, was die Reisezeit verlängert. Dies beeinflusst vor allem Geschäftsreisende in ihrer Wahl.

*Lufthansa* zielt vor allem auf Passagiere aus Nordamerika, die den angenehmen Flughafen Frankfurt auch gerne zum Umsteigen benutzen. Natürlich übernimmt sie viele Passagiere ihrer Partner aus der *Star Alliance*. So haben die Flüge von *Lufthansa* nach Delhi, Mumbai und Chennai sogar eine *United Airlines*-Flugnummer, was die indische Regierung aufgrund des Open-Sky-Abkommens mit den Vereinigten Staaten erlaubt.

Das neue *Memorandum of Understanding* mit *Air-India* erlaubt es *Lufthansa*, Passagiere für Städte, die sie nicht selbst anfliegt, als Kunden an Bord zu begrüßen. Durch die Partnerschaft können sie in Indien in die verschiedensten *Air-India*-Flüge umsteigen (mit *Indian Airlines* und den Privaten ist dies komplizierter). Umgekehrt profitiert *Air-India* von Passagieren, die mit *Lufthansa*-Flügen in Frankfurt von anderen Städten ankommen und in ihre eigenen Maschinen umsteigen.

Indien ist einer der Hauptmärkte für *Lufthansa*, Streckennetz und Frequenzen werden stets ausgebaut. Die Gesellschaft erwartet nach eigenen Angaben ca. 20% Wachstum in ihren Operationen (vgl. ANONYMUS 2004t). Seit dem 17.2.2005 wird Hyderabad, das dabei ist, Bangalore als "IT-Hauptstadt" zu überholen, von Frankfurt aus mit einem Airbus A340-300 angefliegen; die Genehmigung, Hyderabad anzufliegen, steht im Zusammenhang mit dem *Memorandum of Understanding*. In Indien machen sich die einzelnen Bundesstaaten Konkurrenz um die ausländischen Direktinvestitionen. Außerdem hat die ehemalige Regierung des inzwischen abgewählten Ministerpräsidenten Chandrababu Naidu in Andhra Pradesh ein für Investoren sehr liberales Klima geschaffen, so daß es in "Cyberabad" boomt. Hier wird *Lufthansa* vorerst außer Konkurrenz in Europa sein. Diese folgt aber bald.

Zu erwarten sind auch baldige Flüge nach Kochi, Ahmedabad<sup>95</sup> und Thiruvananthapuram, in Partnerschaft mit *Air-India*.

---

<sup>95</sup> Viele Leute fragen an dieser Stelle, "was Ahmedabad sei" bzw. "warum gerade Ahmedabad". "Im Westen eher unbekannt", stellt Ahmedabad ein lukratives Ziel dar. Deshalb verwundert es nicht, daß immer mehr Fluglinien (sogar *Slovak Airlines*, die mit Indien auf dem ersten Blick gar nichts zu tun hat, aber auf Passagiere des sechsten Freiheitsrechts baut) versuchen, die Genehmigung für Ahmedabad zu erhalten, obwohl der Flughafen eher einem Busterminal gleicht und kaum zwei Maschinen gleichzeitig abfertigen kann — aber auch hier tut sich etwas. (Siehe auch SHRIVASTAVA 2004, ANONYMUS 2004d und SUBRAMANIAM/MUKHERJEE 2004.) Ahmedabad ist die größte Stadt des industriellen, aber traditionellen Gujarat. Die Gujaratis bilden den größten und vielleicht erfolgreichsten Teil der indischen Diaspora. Viele Gujaratis, im Ausland überwiegend in Ostafrika, Großbritannien, den USA (vor allem New York und Südkalifornien) und Kanada verteilt, pflegen intensive Beziehungen zu ihrer alten Heimat und reisen sehr oft zurück. Sie stellen einen lukrativen Markt dar und füllen auch die First und

Es wäre nicht verwunderlich, wenn Amritsar, die wohl wichtigste Stadt im Punjab, auch in Betracht gezogen würde, zumal viele erfolgreiche Punjabis im Ausland leben und Punjabis die zweitgrößte Diasporagruppe darstellen.<sup>96</sup>

Darüber, ob *Lufthansa* oder *Air-India* im Rahmen ihrer Partnerschaft diese möglichen Flüge durchführt, kann bisher nur spekuliert werden. Kolkata, einst die größte Stadt Indiens, steht momentan nicht auf den Plänen, zumal es als unwahrscheinlich angesehen wird, daß First und Business Class, die beiden Haupteinnahmeklassen, gut ausgelastet sind.<sup>97</sup> Die Einführung des doppelstöckigen Airbus A380 im Jahre 2006, der in einer Dreiklassen-Konfiguration bis zu 555 Passagiere fassen kann, kommt *Lufthansa* wie gerufen, da so das Passagieraufkommen ohne Erhöhung der Frequenzen gesteigert werden kann. Jetzt müssen die indischen Flughäfen nur noch dahingehend vorbereitet werden, Flugzeuge dieses Typs mit einer Spannweite von über 80 Metern abfertigen zu können, damit *Lufthansa* sie als Option in Erwägung ziehen kann. Allerdings tut sich in Indien in diesem Bereich wenig.

Mit dem *Memorandum of Understanding* hat sich *Lufthansa*

---

Business Class. Trotzdem fliegt bisher nur *Air-India* Ahmedabad von Europa an, zweimal in der Woche nonstop von London (siehe S. 42f.) und einige weitere Male mit einem Zwischenhalt in Mumbai, wobei die Maschinen in New York bzw. Newark starten und über London bzw. täglich über Paris gehen. Ende der 1990er ging der erste von *Air-India* durchgeführte Flug von Chicago (über Frankfurt und Mumbai) bis nach Ahmedabad.

<sup>96</sup> Siehe auch AWASTHI 2004; der Autor erklärt, wie das Bestreben der Punjabi-Jugend, Arbeit im Ausland zu finden, die Nachfrage aus dem Norden um 15-20% steigen läßt.

<sup>97</sup> Vgl. demgegenüber die andersartigen Erfahrungen von *Singapore Airlines*; siehe STAFF REPORTER 2004.

beim Zugang zum indischen Markt einen großen Vorsprung gegenüber den Konkurrenten erschaffen. Auch wenn *Air-India* sich noch nicht als Partner mit hohem Servicestandard darstellt, wird sich die Entscheidung für *Lufthansa* längerfristig mehr als rentieren. Es wurde bereits angedeutet, daß *Air-India* bald im internationalen Wettbewerb wieder in der ersten Liga mitspielen könnte, sollten sich die in den vorherigen Abschnitten erörterten Entscheidungsprozesse verbessern. *Lufthansa* würde dann auf einen starken Partner bauen können, mit dem sie gemeinsam Flüge in Ziele Indiens anbietet, welche von der Konkurrenz nicht ohne weiteres angeboten werden können. Damit steigt aufgrund des sechsten Freiheitsrechts auch die Passagierzahl auf anderen Flügen, womit diese Partnerschaft ein Beispiel für eine gelungene Langzeitplanung ist.

Die Initiative des Vorstandsvorsitzenden Mayrhuber war damit eine strategisch geschickte, durchdachte Zukunftsentscheidung. Es ist nun damit zu rechnen, daß *Lufthansa* schon bald ihr Angebot signifikant erhöhen wird. Sollten sich gewisse Strömungen der Liberalisierung des indischen Marktes fortsetzen, dann wird dies in einem "interessanten" Tempo passieren.

## 2. AIR FRANCE

Lange hat *Air France* als Hauptpartner mit *Air-India* ein verhältnismäßig liberales Code-Sharing-Abkommen unterhalten, bis *Lufthansa* ihr den Rang streitig machen konnte. Die Partnerschaft mit *Air-India* besteht aber fort, und *Air France* versucht, sie sogar noch auszubauen, weil die Vorteile einer intensiven Partnerschaft offensichtlich sind (siehe PHADNIS 2004a.). Für *Air France* ist die eingegangene Partnerschaft mit *Lufthansa* ein herber Rückschlag, weil ihr damit ein größerer Zugang zum indischen Markt zunächst verwehrt bleibt. Auch eine zukünft-

tige Mitgliedschaft *Air-Indias* im *SkyTeam* wird unwahrscheinlicher; der indische Partner könnte eher *Jet Airways* sein.

*Air France* fliegt Mumbai und Delhi und seit Winter 2005/2006 auch Bangalore an, eventuell bald auch Chennai. Zwar bietet sie *Air-India* Code-Sharing auf Flügen von und nach Indien sowie auf innereuropäischen Anschlußflügen von Paris aus an, doch hat sich das Angebot langsam reduziert. Bisher waren auch die Bonusmeilen, die auf den Flügen der Gesellschaften gesammelt werden, miteinander kompatibel; selbst Flüge von *Indian Airlines* konnten dem *Air France*-Meilenkonto gutgeschrieben werden. Viele indische Passagiere nutzten Flüge der beiden indischen Gesellschaften, um ihr *Fréquence Plus*-Konto bei *Air France* "aufzubessern". Das neue gemeinsame Vielfliegerprogramm *Flying Blue* von *Air France* und *KLM* hat dieser Kooperation aber ein Ende bereitet; stattdessen ist *Jet Airways* jetzt Premium-Partner.

*Air France* wird besonders gern für Flüge nach Nordamerika gewählt. Paris ist eines der Wunschziele von indischen Touristen und wird von ihnen oft als eine "europäische Musterstadt" angesehen. Viele Inder sehen Paris als Symbol des "alten Europas", das sie sehen wollen; daher kombinieren sie ihre Reisen oft mit einem Stopover dort.

### 3. *BRITISH AIRWAYS*

Ein weiterer wichtiger Anbieter ist *British Airways*. Die Gesellschaft fliegt Delhi, Mumbai, Chennai und Kolkata an und ist damit einer der wenigen Anbieter für letzteres Ziel. Alle Ziele, bis auf Kolkata, werden mit der Boeing 747-400 angefliegen. Kolkata, ein sehr gut laufender Markt, da sehr viele indische Bengalen im Vereinigten Königreich zu Hause sind, wird mit der moderneren, etwas kleineren 777-200 angefliegen. Seit

Winter 2005/2006 wird auch Bangalore angesteuert.

*British Airways* kann einerseits auf ein signifikantes Punkt-zu-Punkt-Passagieraufkommen bauen, zielt andererseits aber auch, wie die anderen europäischen Fluglinien, auf internationale Passagiere des sechsten Freiheitsrechts; die Allianz-Partner von *OneWorld*, vor allem *American Airlines*, sind dankbar. Aber gerade die "Origin-Destination"-Nachfrage erschafft ihr einen komparativen Vorteil gegenüber anderen Fluglinien, weil sie viele Passagiere nonstop befördern kann. *Air-India* und *Jet Airways* sind ihre größten Konkurrenten.

*British Airways* ist einer der großen Gewinner des Mitte 2005 neu aufgelegten "Quasi-Open-Sky"-Abkommens und wird ihre Präsenz in Indien bald bedeutend ausbauen. Beide Länder haben sich überraschenderweise relativ viele Freiheitsrechte der fünften Generation für weitergehende Flüge von den respektiven Ländern zugesprochen.<sup>98</sup>

Jedoch konkurriert *British Airways* mit den heimischen Rivalen *Virgin Atlantic* und *bmi* um Slots in London-Heathrow. Die besten wird wohl derjenige bekommen, der die beste Lobby hat und am besten handeln, feilschen und überzeugen kann.<sup>99</sup>

---

<sup>98</sup> Siehe KALESH 2004. Obwohl *Air-India* lieber alle ihre Transatlantikflüge von London durchgeführt hätte statt wie momentan von London, Frankfurt und Paris, wird trotz dieser überraschenden Entscheidung vorerst Frankfurt als europäische Drehscheibe ausgebaut, denn das Vereinigte Königreich verlangt auch beim Umsteigen ein Transitvisum, welches fast kein anderer Staat verlangt — auch nicht die Schengen-Staaten. Gemäß dem Aviation Consultant Sean Mendis müssen auf jedem Flug in die USA über London 5-10 Passagiere in Indien zurückgelassen werden, weil sie nicht über die erforderliche Dokumentpflicht informiert waren bzw. entsprechende Dokumente nicht bekommen konnten.

<sup>99</sup> Siehe auch ANONYMUS 2004C. Diesem Artikel gemäß mußten zur Zeit

#### 4. *VIRGIN ATLANTIC*

*Virgin Atlantic* ist der zweitgrößte britische Mitstreiter auf den Flugrouten nach Indien. Anfangs war sein Engagement nur aufgrund einer Code-Sharing-Vereinbarung mit *Air-India* möglich. *Air-India* selbst konnte ihre bilateralen Rechte aufgrund des fehlenden Fluggeräts nicht nutzen und hat sie an *Virgin Atlantic* "geleast". Damit bot *Virgin Atlantic* bis vor kurzem Delhi dreimal in der Woche mit einem Airbus A340-300 im Flugplan an.

Allerdings gab es auch hier eine Neuerung. Da das bilaterale Abkommen zwischen dem Vereinigten Königreich und Indien sehr zur Zufriedenheit beider Länder abgeschlossen wurde, ist das Code-Sharing inzwischen beendet. *Virgin Atlantic* ist nicht mehr auf die *Air-India*-Frequenzen angewiesen, und *Air-India* möchte sie gerne selbst nutzen (siehe RAO 2004h). In diesem Zusammenhang wurde am 3.12.2004 entschieden, daß *Virgin Atlantic* Delhi täglich und bald danach Mumbai vorerst dreimal wöchentlich anfliegen könne. Die Gesellschaft bemüht sich darum, zukünftig auch Hyderabad und Bangalore anfliegen zu dürfen (siehe ANONYMUS 2003k). *Virgin Atlantic* zielt, ähnlich wie *British Airways*, sowohl auf Passagiere aus Großbritannien als auch aus Nordamerika.

#### 5. *BMI*

Ein neuer Mitspieler ist *bmi* (ehemals *British Midland*). *bmi* unterhält eine Art alternatives Drehkreuz in Manchester, wo potentielle Flüge nach Indien mit Anschlußflügen aus Amerika gefüllt werden könnten. Außerdem verfügt Manchester über eine zahlenmäßig große Bevölkerung indischen Ursprungs. Die-

---

der Abfassung 60% der Passagiere vom Vereinigten Königreich nach Indien aufgrund des Unterangebots den Umweg über andere Länder nehmen.

ser Markt ist momentan ohne Nonstop-Verbindungen nach Indien. *Pakistan International Airlines* bedient ihn mit Flügen nach Pakistan bereits erfolgreich; früher flog auch *Air-India* Manchester über Rom an.

Inzwischen bedient *bmi* viermal wöchentlich Mumbai, allerdings, sehr zur Verwunderung von Beobachtern, von London-Heathrow aus. Beachtenswert in diesem Zusammenhang ist die starke Konkurrenz auf dem Sektor London–Mumbai. *bmi* benutzt einen Airbus A330. Zukünftig ist zu erwarten, daß es eine Kooperation mit *Air-India* geben wird, weil sich beide Seiten erhoffen, ihr Netzwerk zu vergrößern und den Kunden ein besseres Angebot zur Verfügung zu stellen. So könnte eine Seite Flüge von Manchester im Rahmen der Partnerschaft anbieten. Man erkennt langsam, daß *Air-India* in ihrer Partnerwahl sehr auf die *Star Alliance* abzielt. Was in diesen Fragen geschehen wird, werden die nächsten Monate und Jahre zeigen.

#### 6. AUSTRIAN AIRLINES UND SWISS

*Austrian Airlines* ist ein hervorragendes Beispiel für eine Fluglinie, die nicht in erster Linie mit Indien als Primärziel in Verbindung gebracht wird. Allerdings fliegt sie Delhi — und bald auch Mumbai — durch geschicktes Management rentabel an. Ihre Strategie zielt voll und ganz auf Passagiere des sechsten Freiheitsrechts, da das Punkt-zu-Punkt-Abkommen zwischen Wien und Indien bescheiden ist. Viele Passagiere aus Europa, aber auch aus Nordamerika, steigen in Wien um, vor allem auch, weil *Austrian Airlines* preismäßig gute Angebote macht und auch einen beliebten Servicestandard hat. *Austrian Airlines* hat ein Code-Sharing-Abkommen mit *Air-India* für Flüge nach Indien und viele Anschlußflüge in Europa.

Mit *Swiss*, der Nachfolgegesellschaft der in Konkurs gegang-

genen *Swissair*, sieht es ähnlich aus. Auch hier ist das Punkt-zu-Punkt-Aufkommen nicht sehr groß und die Strategie eher auf Passagiere aus anderen Zielen Europas und Nordamerikas aufgebaut. Das Code-Sharing-Abkommen mit *Air-India* ermöglicht letzterer, ihre Passagiere von Mumbai mit Zielen in Europa über Zürich fliegen zu lassen. Seitdem *Swiss* von *Lufthansa* übernommen wurde, richtet sie sich natürlich an letzterer aus. *Lufthansa* kommt ihr als gelegene Hilfe, ihre eigene Präsenz indirekt zu erhöhen.

*Swiss* ist aber nicht so erfolgreich wie *Austrian Airlines*. Aufgrund ihrer erneuten Krise wird überlegt, Mumbai vom Netz zu verbannen. Aus Delhi, wo sie ein langjähriger und beliebter Mitspieler war, hat sie sich bereits verabschiedet. Unmittelbar danach hat übrigens *Alitalia* diese Lücke gefüllt, Delhi vom nicht zu weit entfernten Mailand anfliegend.

## 7. *TURKISH AIRLINES*

Mit *Turkish Airlines* haben wir einen interessanten neuen Anbieter, der nach längerer Abstinenz 2003 auf den indischen Markt zurückgekehrt ist. Viele intra-europäische Flüge, aber auch Flüge aus Nordamerika, haben nahtlosen Anschluß an den Flug nach Delhi. Preislich ist *Turkish Airlines* oft kaum zu unterbieten. Deshalb nutzen sie viele Reisende von Deutschland, Großbritannien und anderen europäischen Ländern, aber auch von New York und Chicago. *Turkish Airlines*, die ein Code-Sharing-Abkommen mit *Air-India* auf der Strecke von Istanbul nach Delhi hat, liebäugelt damit, bald auch Mumbai anzufliegen, was sich aufgrund der potentiellen Passagiere des sechsten Freiheitsrechts anbieten würde.

## 8. AEROFLOT

Eine andere sehr günstige Alternative ist die russische *Aeroflot*, die ihr Image in den letzten Jahren bedeutend verbessern konnte. Sie ist oftmals die mit Abstand günstigste Option, auch für Passagiere, die ihre Reise in Nordamerika beginnen. Ende der 1990er hat *Air-India* Moskau noch selbst angefliegen, allerdings mit einer “wet-geleaste” Maschine (also Fluggerät und Personal) des Typs Ilyushin IL 62. Inzwischen hat *Air-India* dieses Leasing beendet und konzentriert sich auf ein Code-Sharing mit *Aeroflot* auf deren Flügen nach Delhi und Mumbai.

## 9. UZBEKISTAN AIRWAYS UND TURKMENISTAN AIRLINES

Zwei der interessantesten Beispiele für Strategien ausländischer Anbieter sind die von *Uzbekistan Airways* und *Turkmenistan Airlines*. Beide Linien bieten Flüge nach Amritsar von ihren Drehkreuzen in Taschkent bzw. Aschgabad an. Amritsar ist für viele Punjabis ein angenehmer gelegener Flughafen als Delhi, und die Nachfrage ist mehr als gegeben. Es kann nicht deutlich genug betont werden, wie beliebt diese Flüge vor allem bei Sikhs sind, die ihre Familien und ihr Heiligtum in Amritsar schnell erreichen, oft sehr preisgünstig. Insofern können sowohl die Linien auf eine zufriedenstellende Auslastung hinweisen, als auch die Passagiere ohne größere Umwege und anstrengende Überlandfahrten — oftmals nach über zwölf Stunden Flugzeit — Amritsar erreichen. Seit Mai 2005 verbindet allerdings auch *Air-India*, sehr zum Leidwesen der beiden Fluggesellschaften, Toronto über Birmingham mit Amritsar — und gewinnt dadurch neue “ethnische” Märkte hinzu.

Nicht zufällig sind die Flüge beider Fluglinien zeitlich auf Flüge abgestimmt, welche von anderen Zielen kommen. Im Falle von *Uzbekistan Airways* haben die Flüge an verschiede-

nen Wochentagen sehr unterschiedliche Abflugzeiten, um einen reibungslosen Anschluß zu ermöglichen. Besonders gut sind neben Verbindungen aus anderen europäischen sowie nahöstlichen Städten Flüge aus Manchester angebunden,<sup>100</sup> der Heimat vieler Punjabis. *Uzbekistan Airlines* bietet auch eine Verbindung aus New York über Großbritannien nach Taschkent an, mit Anschluß an den Amritsar-Flug, der somit auch Passagiere von der Ostküste der Vereinigten Staaten befördern kann. Beide Linien fliegen auch Delhi an. *Uzbekistan Airlines* hat die Chance erkannt und steht schon bereit, Flüge von Taschkent nach Ahmedabad und Thiruvananthapuram einzuführen.

*Indian Airlines* unterhält Code-Sharing-Abkommen mit einigen Linien der ehemaligen GUS-Staaten, wobei das entfernteste Ziel Kiev in der Ukraine ist, was eigentlich gar nicht dem Bedienungsauftrag von *Indian Airlines* entspricht. *Uzbekistan Airlines* ist einer der Partner. Allerdings gilt das nur für die Strecke von Taschkent nach Delhi, und nicht nach Amritsar,<sup>101</sup> weshalb diesem Code-Sharing nur begrenzt Bedeutung eingeräumt werden kann. Es stellt sich auch die Frage, wieso diese Code-Sharings nicht mit der *Air-India* sind: wieder ein Grund für eine Zusammenführung der beiden indischen Linien, nämlich um ihre Strategien einleuchtender zu gestalten.

## 10. SINGAPORE AIRLINES UND SILK AIR

*Singapore Airlines* zählt zu den beliebtesten Fluglinien der

---

<sup>100</sup> Es verband auch zeitweilig eine Charter-Linie namens *Poo UK* Birmingham und Amritsar; ob dies noch der Fall ist, konnte nicht ermittelt werden. Erstaunlich ist, daß *Uzbekistan Airways* Birmingham gestrichen hat. Es wäre aber nicht verwunderlich, wenn dies bald rückgängig gemacht würde.

<sup>101</sup> *Indian Airlines* fliegt übrigens auch von Amritsar nach Sharjah.

Welt. Paradoxerweise waren es ausgerechnet Berater von *Air-India*, die sie 1972 bei der Neugründung als Starthilfe berieten und unterstützten. Die Entwicklung von *Singapore Airlines* hat den gesamten Luftverkehrsmarkt beeinflusst und zeigt, wie eine Fluggesellschaft mit erfolgreichem Management trotz kleiner Bevölkerungszahl ihrer Heimatregion sehr erfolgreich sein, das Image des Landes verändern und Wirtschaftskraft und Tourismus fördern kann. Sie erschafft sozusagen Nachfrage. Heute könnte die erwähnte Beraterbeziehung umgekehrt stattfinden und *Singapore Airlines* *Air-India* dabei helfen, ihr Image zu verbessern und ihre Operationen zu optimieren.

*Singapore Airlines* könnte schon bald als Schrittmacher dienen. Neben den "Standardzielen" wie Delhi, Mumbai, Chennai, Kolkata und Bangalore ist sie nach *Uzbekistan Airways* und *Turkmenistan Airlines* eine der ersten Linien, die einen Flug nach Amritsar anbietet: Im Rahmen eines neuen bilateralen Abkommens zwischen Indien und Singapur wird seit Winter 2004/2005 die "religiöse Hauptstadt der Sikhs" mit einer Maschine des Typs Boeing 777-200 bedient. Sie ist damit eine gute Option für viele Punjabis, vor allem von der Westküste Kanadas und der Vereinigten Staaten. Überhaupt ist *Singapore Airlines* eine der meistgewählten Optionen für Passagiere von Städten der Westküste wie Los Angeles, San Francisco und Vancouver. Den Markt Ahmedabad hat sie bereits entdeckt und bedient die größte Stadt im Gujarat dreimal wöchentlich ebenfalls mit einer Maschine des Typs 777-200.

*Singapore Airlines* hat eine ähnliche Beziehung zur Fluglinie *Silk Air*, wie sie *Air-India* zu *Air-India Express* hat. *Silk Air* fliegt, in einem Code-Sharing-Abkommen mit *Air-India*, Hyderabad, Kochi und Thiruvananthapuram an und ermöglicht ihrer Mutterfirma, diese wichtigen neuen Märkte auch für Passa-

giere aus entfernteren Regionen zu erschließen — und das zu günstigen Preisen.

*Singapore Airlines* und *Air-India* sind Partner im Rahmen eines limitierten Code-Sharing-Abkommens, das *Singapore Airlines*-Flüge von Bangalore, San Francisco und Los Angeles nach Singapur umfaßt. Es ist zu erwarten, daß die Kooperation aufgestockt wird, gerade auch im Rahmen einer möglichen Mitgliedschaft von *Air-India* in der *Star Alliance*.

#### 11. MALAYSIAN AIRLINES

Ähnlich wie *Singapore Airlines* hat auch *Malaysian Airlines* ein sehr erfolgreiches Management. *Malaysian Airlines* bedient unter seinen indischen Zielen auch Ahmedabad und zielt vor allem auf Passagiere der Westküste Nordamerikas.

*Air-India* unterhält ähnliche Code-Sharing-Abkommen mit *Malaysian Airlines* wie mit *Singapore Airlines*. *Air-India*-Passagiere können auf Flügen von Kuala Lumpur nach Mumbai, Hyderabad, Bangalore und Los Angeles auf Fluggerät von *Malaysian Airlines* fliegen.

#### 12. ASIANA AIRLINES

Die in Korea beheimatete *Asiana Airlines* unterhält ein Code-Sharing-Abkommen mit *Air-India*, seit diese ihre Flüge nach Seoul eingestellt hat. Das Code-Sharing gilt für Strecken von Delhi nach Seoul und für die Anschlußflüge von *Asiana* nach San Francisco. Man kann erkennen, daß *Air-India* besonders viele Code-Sharing-Abkommen mit Fluglinien für Flüge an die Westküste der Vereinigten Staaten abgeschlossen hat.

#### 13. THAI AIRWAYS

Eines der größten Streckennetze und eine der stärksten Koope-

rationen mit *Air-India* bietet *Thai Airways* auf. Von ihrem Drehkreuz in Bangkok, einem der weltweit größten, bietet sie in Kooperation mit *Air-India* Verbindungen nach Chennai, Bangalore, Mumbai, Tokio, Shanghai und Hong Kong an, während Flüge wie der nach Delhi ohne Code-Sharing angeboten werden. Auch wenn *Thai Airways* Kolkata anfliegt, wird auch dieser Flug aus unerklärlichen Gründen nicht vom Code-Sharing erfaßt, obwohl *Air-India* vor ein paar Jahren ihren Flug von Kolkata nach Tokio über Bangkok eingestellt hat.

Darüber hinaus besitzt *Thai Airways* neben *Cathay Pacific* und *Biman Bangladesh* als eine der wenigen Fluggesellschaften fünfte Freiheitsrechte für Flüge von Indien in den Nahen Osten nach Dubai. Das ist aufgrund der erwähnten Relevanz des Marktes im Nahen Osten für die indischen Linien ein besonderes Privileg. Auch dieser Flug wird in Kooperation mit *Air-India* angeboten und hilft letzterer damit indirekt, ihr Angebot von Chennai nach Dubai besser zu gestalten.

*Thai Airways* macht *Air-India* den Markt auf Flügen nach China und Südostasien aufgrund ihres großen Streckennetzes und ihrer günstigen Preise streitig. Gerade bei Budget-Reisenden ist diese Linie oft die beste Option.

#### 14. QANTAS

Auch Australien–Indien ist ein wichtiger Flugmarkt. Früher bedienten sowohl *Qantas* als auch *Air-India* Ziele wie Sydney, Melbourne, Perth und Darwin in Australien. Allerdings folgte eine längere Pause. Nun ist *Qantas* seit kurzem wieder in den indischen Markt eingetreten und bietet einen Nonstop-Flug von Sydney nach Mumbai mit einer Maschine des Typs Boeing 747-300 an. Nun können Passagiere ohne Zwischenaufenthalt in Städten wie Singapur und Kuala Lumpur nach Australien

fliegen, was mit der Zunahme der Geschäftsbeziehungen zwischen Indien und Australien im Einklang ist und der zahlenmäßig beachtlichen indischen Diaspora in Australien nur recht sein kann.

### 15. *SRILANKAN AIRLINES*

Einer der größten Anbieter für Flüge nach Indien ist *SriLankan Airlines*, welche insgesamt zehn Ziele in Indien von Colombo aus bedient, mit steigender Tendenz. Nennenswert sind die Ziele Bodhagaya, welches für buddhistische Pilger saisonbedingt angeflogen wird, und Tiruchirapally in Tamil Nadu. Im Vergleich zu *Indian Airlines*, die Colombo von nur vier indischen Städten aus anfliegt, ist dieses Angebot besser ausgeprägt. Indien ist einer der Kernmärkte für *SriLankan Airlines*.

Man mag es kaum glauben, aber auch *SriLankan Airlines* zielt sehr stark auf Passagiere des sechsten Freiheitsrechts ab, und das auch aus Europa, obwohl dies für die Passagiere einen großen Umweg bedeutet. Allerdings hat die Gesellschaft aufgrund ihrer Partnerschaft mit *Emirates* indirekt ein größeres Netz in Europa und wird damit wegen der mangelnden Präsenz von *Air-India* als sehr gute Alternative gehandelt. Darüber hinaus nutzt *SriLankan Airlines* das stetig anwachsende Potential indischer und ausländischer Touristen. Indien ist für Touristen aus Sri Lanka das beliebteste Ziel, während Sri Lanka für indische Touristen sich immerhin auf Platz drei der Präferenzliste befindet (siehe ANONYMUS 2004f). Gerade aufgrund ihres Rufes, die beste Linie in Südasien zu sein, ist *SriLankan Airlines* nicht nur eine gute, sondern auch eine gern gewählte Alternative.

*SriLankan Airlines* hofft, daß das bilaterale Abkommen noch weiter gelockert wird, so daß sie sogar Flüge des fünften Freiheitsrechts von Indien durchführen kann, um noch weitere

Märkte zu erschließen. Gerne würde sie die Strecke Colombo–Kochi–Male — also direkt von Indien in die Malediven — fliegen und damit Märkte nutzen, die *Indian Airlines* einfach nicht erkannt hat oder nicht nutzen kann (vgl. PUNNATHARA 2004.). Schon jetzt befördert *SriLankan Airlines* viele Passagiere aus Indien in die Malediven. Darüber hinaus ist zu mutmaßen, daß Flüge von Übersee nach Colombo mit Zwischenstopps in Indien sehr im Interesse der Gesellschaft wären. Die Genehmigung für ein solches Angebot ist aber eher unwahrscheinlich. Dennoch ist es nicht unmöglich, daß *SriLankan Airlines* in Zukunft einen oder zwei solcher Flüge anbieten kann.

#### 16. *EMIRATES*

Wie bereits erwähnt, ist *Emirates* der Hauptpartner von *SriLankan Airlines*. Sie hat im Zuge der Privatisierung Anteile an dieser erworben und fliegt momentan fünf Punkte in Indien an. Die Flughäfen von Kochi und Hyderabad werden auch mit Großraumflugzeugen angefliegen. Reisende aus Europa und Nordamerika nutzen des öfteren dieses Angebot, zumal Dubai günstig “zwischen den Regionen” liegt, und ein Flug mit *Emirates* auch zu einem Stopover in der “Duty-Free-Oase” einlädt.

Auch die vielen indischen Gastarbeiter im Nahen Osten bilden eine Hauptzielgruppe. Doch ist *Emirates* für diese vergleichsweise teuer, so daß *Air-India* noch gute Karten hat. Und mit *Air-India Express* als Konkurrent muß sich *Emirates* etwas einfallen lassen, denn gerade auf den indischen Routen herrscht meistens perfekter Wettbewerb, mit dem Preis als das Hauptkriterium für die Wahl der Fluglinie. Da aber das Management von *Emirates* sehr flexibel ist, ist zu erwarten, daß bald eine Antwort, in welcher Form auch immer, folgen wird.

*Emirates* steht schon in den Startlöchern, um noch mehr Flü-

ge in andere indische Städte anzubieten, und wartet auf die Genehmigung der indischen Regierung — so behauptet jedenfalls die Webseite von *Emirates*.<sup>102</sup> Schon im Winter 2004/2005 wurden die Frequenzen im Rahmen der limitierten *Open-Sky Policy* erhöht. *Emirates* ist vom indischen Markt fast nicht mehr wegzudenken. Flüge nach Chennai und Kochi werden zudem in Kooperation mit *Air-India* durchgeführt, was *Emirates* einen erhöhten Zugang zum indischen Markt ermöglicht. Allerdings ist *Emirates* — wie auch andere nahöstliche Linien — der große Verlierer der liberalen Abkommen, die Indien mit dem Vereinigten Königreich und den Vereinigten Staaten geschlossen hat. Nonstop-Verbindungen aus Europa sind nun preislich vergleichbar geworden.

### 17. GULF AIR

Mit sechs Zielen in Indien hat auch *Gulf Air* eine beachtliche Präsenz. *Gulf Air* bietet von ihren drei Drehscheiben Bahrain, Abu Dhabi und Muscat aus viele Flüge an. Sie fliegt auch Kolkata an und wird daher besonders oft von Bengalen benutzt, denen nicht so viele Alternativen verfügbar sind. Zwei Ziele, Mumbai (teilweise) und Thiruvananthapuram, werden vom Ableger *Gulf Traveller* mit besonders günstigen Preisen und einer *all economy class*-Konfiguration von Abu Dhabi und Bahrain aus angefliegen. Gerade das hat, wie erläutert, *Air-India* bewogen, *Air-India Express* zu gründen, weil die Konkurrenz durch *Gulf Traveller* aufgrund des oben erwähnten perfekten Wettbewerbs hart ist. Es ist zu erwarten, daß von *Gulf Traveller* in Zukunft mehr Ziele angeboten werden, auch angesichts der Tat-

---

<sup>102</sup> <<http://www.emirates.com/in/AboutEmirates/AboutEmiratesIndia/AboutEmiratesIndia.asp>> (Stand: 13.10.2005).

sache, daß *Air-India* viele Operationen mit *Air-India Express* in die Golfstaaten plant.<sup>103</sup>

#### 18. KUWAIT AIRWAYS

*Kuwait Airways* ist ein wichtiger Code-Sharing-Partner von *Air-India* für Flüge nach Südindien. Neben den "Gateways" wie Mumbai und Delhi bietet sie Flüge nach Thiruvananthapuram, Kochi, Chennai und Goa an. Auch wird *Kuwait Airways* als preisgünstige Alternative von einigen indischen Reisenden für Flüge an die Ostküste in Nordamerika benutzt.

#### 19. QATAR AIRWAYS

*Qatar Airways* ist in den letzten Jahren stetig gewachsen und zeigt immer mehr Präsenz auf dem indischen Markt. Sie fliegt von einer beachtlichen Anzahl europäischer Städte nach Doha und bietet von dort Verbindungen nach Thiruvananthapuram, Kochi, Mumbai, Delhi und Hyderabad an, mit steigender Tendenz. Man erwartet, daß Flüge in weitere kleinere indische Städte sowie Kolkata angeboten werden. *Qatar Airways* erwirbt einen Ruf als verlässliche Fluglinie mit sehr gutem Preis-Leistungs-Verhältnis.

#### 20. AIR MAURITIUS

Es ist nicht verwunderlich, daß *Air Mauritius*, die Fluglinie der gleichnamigen Insel westlich von Madagaskar, mit Delhi, Mumbai und Chennai gleich drei indische Ziele bedient, hat Mauritius doch sehr viele Einwohner indischen Ursprungs. Das

---

<sup>103</sup> BABY 2004 gibt eine interessante Zusammenfassung über die anvisierten Operationen von *Air-India Express* in die Golf-Staaten, welche *Gulf Traveller* Konkurrenz machen sollen.

Potential für die Strecken von der Hauptstadt Port Louis existiert. Früher flog auch *Air-India* mit der Boeing 707 nach Mauritius. Allerdings ist autoritativen Quellen gemäß das Nachfolgemodell Airbus A310 für diese Strecken ungeeignet,<sup>104</sup> weshalb sich *Air-India* lange auf ein Code-Sharing mit *Air Mauritius* beschränkte. Seit September 2005 fliegt *Air-India* wieder Port Louis an — ungeachtet der geäußerten Bedenken mit dem Airbus A310.<sup>105</sup> Darüber hinaus kann es durchaus sein, daß *Air Mauritius* ihre Präsenz in Indien in Kooperation mit *Air-India* weiter verstärken wird. Zudem öffnet der liberaler werdende Ansatz der indischen Regierung in der Luftverkehrspolitik neue Chancen auch für Fluggesellschaften aus kleineren Staaten. *Air Mauritius* möchte, ähnlich wie *Ethiopian Airlines* (siehe S. 116), ihren Delhi-Flug nach Peking erweitern und mit einem fünften Freiheitsrecht vom wachsenden Markt Indien–China profitieren.<sup>106</sup>

## 21. AIR SEYCHELLES

*Air Seychelles* bietet mit einer kleineren Boeing 737 eine Verbindung mit vollen Freiheitsrechten der fünften Generation von der Hauptstadt Mahe über Male auf den Malediven nach Mumbai an. Einerseits nutzt sie, daß es eine nennenswerte indische Diaspora auf den Seychellen gibt. Andererseits kann sie auf den wachsenden Touristikmarkt für die Malediven und auch für die Seychellen bauen. Außerdem gibt es noch ein Potential von Händlern aus den Malediven, die Waren aus Mumbai importie-

---

<sup>104</sup> Siehe dazu auch SARASWATI 2001: 1642.

<sup>105</sup> Gemäß RAO 2004m ist es möglich, daß Mauritius als Zwischenstation für Flüge nach Südafrika benutzt wird.

<sup>106</sup> Siehe RAO 2004m.

ren wollen.

## 22. *KENYA AIRWAYS*

*Kenya Airways* fliegt täglich von Mumbai nach Nairobi mit einem Großraumflugzeug des Typs Boeing 777. Da der afrikanische Flugmarkt eher bescheiden und *Kenya Airways* noch eine der intaktesten Gesellschaften ist, kann sie einerseits das hohe Passagierpotential Indien–Kenia nutzen. Andererseits bietet sie aber auch eine sehr gute Alternative für Passagiere, die weiter in umliegende Länder, wie zum Beispiel Uganda, Tanzania und Sambia, oder sogar nach Westafrika, wie zum Beispiel nach Nigeria, wollen.

## 23. *ETHIOPIAN AIRLINES*

Eine der wenigen absoluten Erfolgsgeschichten der afrikanischen Luftfahrt ist *Ethiopian Airlines*, die einen ordentlichen Ruf in der Branche genießt. Den Erfolg kann man auch ansatzweise an ihrer Präsenz auf dem indischen Flugmarkt messen. Mit Delhi und Mumbai fliegt *Ethiopian Airlines* gleich zwei Ziele von Addis Ababa aus außer Konkurrenz an. Darüber hinaus bietet sie, ähnlich wie *Kenya Airways*, viele Anschlußflüge nach Afrika und in den Nahen Osten an, was sie zu einer geeigneten Wahl für viele in Afrika verstreute Personen indischen Ursprungs macht. Interessanterweise war sie jahrelang der einzige Anbieter nach China, auf der Strecke von Delhi nach Peking, auf der sie heute noch Freiheitsrechte der fünften Generation besitzt.

## 24. *DELTA AIR LINES*

Natürlich dürfen auch die nordamerikanischen Fluglinien nicht fehlen. Eine hiervon ist die vom Konkurs bedrohte *Delta Air*

*Lines*, die täglich von New York über Paris sowohl Mumbai als auch Chennai anfliegt. Früher flog *Delta Air Lines* noch Delhi und Mumbai wechselnd von Frankfurt aus an, zog aber im Rahmen der Kooperation mit *Air France* nach Paris um.

*Delta Air Lines* hat den Vorteil, daß relativ viele Passagiere in New York auf Flüge in kleinere Ziele umsteigen können. Allerdings werden auch von *Air-India* ähnliche Vereinbarungen mit der inländischen Konkurrenz anvisiert, was *Delta Air Lines* weiter in die Ecke drängen könnte. Sie hat dadurch, daß es mit *Air India* und *Air France* zwei weitere tägliche Flüge von Paris nach Mumbai und mit *Air-India* zwei tägliche Flüge von New York nach Indien gibt, nicht gerade den leichtesten Stand. Andere Linien, vor allem aus Europa, bieten darüber hinaus andere Umstiegsmöglichkeiten an ihren Drehkreuzen an.

## 25. NORTHWEST AIRLINES UND KLM

*Northwest Airlines*, inzwischen ebenfalls konkursbedroht, ist die zweite Linie der Vereinigten Staaten, die Indien bedient; sie fliegt täglich von Minneapolis über Amsterdam nach Mumbai. Ab Winter 2005/2006 sollte sie als erste nordamerikanische Fluglinie nach Bangalore fliegen, doch mußte sie diese Pläne kurzfristig wegen des drohenden Konkurses auf Eis legen.

*KLM Royal Dutch Airlines* fliegt im Rahmen der Partnerschaft von Amsterdam nach Delhi. Zur Erinnerung sei gesagt, daß *Northwest Airlines* und *KLM* 1992 die erste richtige Allianz auf dem Flugmarkt angeboten haben. Früher wechselten sie sich mit ihren Flügen nach Delhi und Mumbai ab. Allerdings mußten die beiden Ziele klarer aufgeteilt werden, weil es Probleme mit dem bilateralen Abkommen zwischen den Niederlanden und Indien gab, das die Routen und Ziele limitiert.

Beide Partner können Reisenden gute Anschlußoptionen bie-

ten. *KLM* bietet eine Vielzahl von Flügen von Amsterdam, während *Northwest Airlines* vor allem Flüge innerhalb Nordamerikas anbieten kann. Allerdings wird zu beobachten sein, wie sich die Strategie nach dem Zusammenschluß von *KLM* und *Air France* weiterentwickelt. Zwar ist auch *Northwest Airlines* inzwischen dem *SkyTeam* beigetreten, jedoch wird sich die Planung von *KLM* in Zukunft mehr an den Wünschen von *Air France* orientieren müssen.

Früher hatte *KLM* übrigens noch Kolkata im Angebot, wurde aber eher unfreiwillig aufgrund des bilateralen Abkommens dazu verpflichtet.<sup>107</sup> Das hat sich aber schon geändert; die Verbindung wurde eingestellt.<sup>108</sup>

## 26. *UNITED AIRLINES* und *AMERICAN AIRLINES*

Bis kurz vor dem 11.9.2001 hat *United Airlines* Delhi im Rahmen ihres "Round the World"-Fluges angefliegen, wie es die nicht mehr existierende Fluglinie *Pan American World Airways* (*Pan Am*) mit ihren Flügen PA001 und PA002 früher tat. Das heißt, zwei Maschinen flogen in entgegengesetzte Richtungen um die Welt und hielten unter anderem auch in New York, London und Hong Kong. Beide Routen hatten Freiheitsrechte der fünften Generation auf allen Segmenten. Überraschenderweise wurde Delhi aus der Route herausgenommen und nicht wieder eingeführt; obwohl das Potential da sein sollte, wird Delhi ja fast gar nicht von Nordamerika aus direkt angefliegen.

Indien wird von *United Airlines* momentan nicht bedient. Das könnte sich allerdings bald wieder ändern, wenn sie ihre Finanzen wieder in den Griff bekommt. Möglicherweise wird die

---

<sup>107</sup> Sean Mendis, Aviation Consultant.

<sup>108</sup> Siehe dazu auch S. 134.

“Round the World”-Route mit Aufenthalt in Delhi wieder eingeführt. Darüber hinaus überlegte man vor dem 11.9.2001, von Chicago aus Delhi direkt anzufliegen. Das könnte erfolgreich sein, weil *Air-India* für Nordamerika ihre Basis Mumbai vorzieht und momentan nur einen Flug von Chicago direkt über Delhi routet, während man ansonsten in London oder Frankfurt umsteigen muß. Wie es aber momentan aussieht, wird *American Airlines* in Partnerschaft mit *Air Sahara* ab Winter 2005/2006 *United Airlines* zuvorkommen.

Allerdings ist *United Airlines* indirekt in Indien präsent. Die Flüge von *Lufthansa* nach Delhi, Mumbai und Chennai haben im Rahmen der *Star Alliance* eine *United Airlines*-Codeshare-Flugnummer, womit die Gesellschaft *de facto* Flüge nach Indien anbietet, wenn auch ohne eigenes Fluggerät und nur im Rahmen von Anschlußflügen. Die Kapazität ist dadurch natürlich begrenzt. Insofern ist es möglich, daß ein neues direktes Engagement nach Indien in Zusammenarbeit mit *Air-India* stattfindet, was aufgrund der möglichen *Star Alliance*-Partnerschaft wahrscheinlich ist; beide Linien verhandeln (siehe RAO 2004a). Früher hatte *Air-India* Code-Sharing-Flüge mit *United Airlines* nach Washington, New York und Chicago.

## 27. CONTINENTAL AIRLINES

Eine kleine Ähnlichkeit zu *United Airlines* gibt es bei *Continental Airlines*. Es war geplant, Mumbai nonstop von Newark (New York) anzufliegen. Allerdings wurden aufgrund des 11.9.2001 diese Pläne vorerst auf Eis gelegt. Ende des Jahres 2005 wird diese Route mit einer Boeing 777-200LR aufgenommen. Das wird der erste Nonstop-Flug von den Vereinigten Staaten nach Indien sein, weil er dem von *American Airlines* knapp zuvorkommt.

## 28. AIR CANADA

Im Oktober 2003 nahm *Air Canada* nach vierjähriger Pause den Flugverkehr nach Indien wieder auf. Da auch *Air-India* ihre Operationen nach Toronto 1997 einstellte, hatte es einige Jahre lang keinen Flugverkehr zwischen Kanada und Indien gegeben, was angesichts der großen Diaspora in Ontario, Quebec und British Columbia verwundert. Für kurze Zeit bot *Air Canada* mit ihrem Nonstop-Flug von Toronto nach Delhi ein attraktives Produkt für Passagiere an, die keine Zeit mit dem Umsteigen in Europa verlieren wollen. Der Flug zählte zu den längsten Passagierflügen weltweit<sup>109</sup> und wurde eine Weile mit dem Ultra-Langstreckenflugzeug Airbus A340-500 durchgeführt (an einigen Tagen auch mit dem älteren Airbus A340-300). Allerdings wird es auf dieser Route ab Anfang 2006 einen Zwischenaufenthalt in Zürich geben; Flüge über 15 Stunden kommen bei zahlenden Kunden nicht so gut an wie prognostiziert.

Delhi ist für *Air Canada* das attraktivste Ziel, da in Kanada vor allem Punjabis ansässig sind. Darüber hinaus plant sie Code-Sharing-Angebote mit ihrem *Star Alliance*-Partner *Luft-hansa* in weitere indische Ziele. *Air-India* zielt auf eine Kooperation mit *Air Canada* ab, was angesichts ihrer generellen Annäherung an die Airline-Partner der *Star Alliance* durchaus realisierbar ist.<sup>110</sup> Seit Mai 2005 bietet *Air-India* *Air Canada* wieder Konkurrenz. Von Delhi aus wird Toronto wieder über Amritsar und Birmingham bedient, und zwar dreimal wöchent-

---

<sup>109</sup> Der momentan längste Flug der Welt ist der Flug von *Singapore Airlines*, der nonstop von Singapur nach New York mit einem Airbus A340-500 geht und über 15.000 km umfaßt.

<sup>110</sup> Siehe RAO 2004a und ANONYMUS 2004w.

lich.<sup>111</sup> Bei den vielen Punjabis in Nordamerika und der Gegend von Birmingham ist die Nachfrage so groß, daß inzwischen überlegt wird, den Flug täglich durchzuführen — ein Beweis, daß “ethnische” Märkte profitabel sein können.

---

<sup>111</sup> Gemäß PHADNIS 2004b wurde auch London als Zwischenhalt in Erwägung gezogen. Auf jeden Fall ist der Transit über Großbritannien aufgrund der in Anm. 98 erwähnten Visumpflicht problematisch.

## KAPITEL IV

# Ausblick und Vorschläge

Es wurde versucht, einen Überblick über den indischen Flugmarkt zu geben, indem dieser und die indische Luftverkehrspolitik in den internationalen Rahmen eingeordnet und die verschiedenen staatlichen und privaten Teilnehmer Indiens sowie einige internationale Linien vorgestellt wurden. Hier wird ein kurzes Resümee gegeben, mit Vorschlägen, die für die Zukunft hilfreich sein könnten — was natürlich dem Kapitel eine starke Prägung persönlicher Meinung aufdrückt.

Luftverkehrspolitik in Indien ist eine staatliche Angelegenheit, und das wird und darf sich in der Zukunft auch nicht ändern. Doch sollte dies nicht als Ausrede benutzt werden, um Reformen, die auch im staatlichen Interesse sind, zu blockieren. Die Frage ist also, wie in jedem wirtschaftlichen Bereich, nicht ob, sondern inwieweit der Staat sich heraushalten und stattdessen Bedingungen schaffen soll, die ein gesteuertes, nachhaltiges Wachstum ermöglichen. Vor allem die Entscheidungsmechanismen müssen vereinfacht werden, um den Aufgaben und Realitäten gerecht zu werden. Gegen ein liberaleres Umfeld spricht nichts Grundlegendes, doch muß der Staat dieses liberale Umfeld in gewissem Maße regulieren, um staatliche Interessen zu schützen und zu verhindern, daß wirtschaftliche Kriterien allein handlungsbestimmend werden.

Es muß auch verhindert werden, daß der Flugverkehr ganz in ausländische Hände fällt, weil damit Indien als Staat alles andere als geholfen wäre und gewisse Interessen der Republik Indien nicht mehr verfolgt werden könnten. Aus dieser Sicht ist eine Subventionierung der staatlichen Linien und/oder Auflagen

für inländische private und ausländische Anbieter akzeptabel. Allerdings müssen letztere sich in sehr erträglichen Grenzen halten — es kommt immer auf das Ausmaß an. Wenn ein liberaler Rahmen erschaffen wird, der den staatlichen Interessen nicht entgegenwirkt, sondern ihre Durchsetzung sogar fördert, kann man über eine weitere Öffnung des internationalen Marktes sprechen. Dies muß aber vorsichtig und nur dann geschehen, wenn die staatlichen Linien in der Lage sind, im Wettbewerb zu bestehen und gleichzeitig Staatsaufgaben zu erledigen.

Als erster Schritt ist die Reform der staatlichen Linien durch die indische Regierung durchzuführen. Oder besser, diese muß ihnen erlauben, sich selbst zu reformieren. Denn wenn dies durch das Ministerium für die zivile Luftfahrt geschehen soll, wird der mögliche Handlungsrahmen wieder eingeengt, vor allem auch, weil Zweifel an der Fachtauglichkeit der Ministerialbeamten angebracht erscheinen. Dennoch muß das Ministerium gewisse Voraussetzungen schaffen. Für *Air-India* besteht die Konkurrenz in *Indian Airlines*, in den privaten Anbietern und den internationalen Fluggesellschaften. *Indian Airlines* selbst muß sich gegen die wachsende innerindische private Konkurrenz und auch gegen ausländische Linien behaupten. Beide Linien sind aber in ihren Expansionsplänen durch die indische Regierung gehindert, was kontraproduktiv ist.

Dem globalen Trend folgend wird oft für eine Privatisierung, zumindest in Teilen, plädiert. Sollten solche Bestrebungen durchgeführt werden, müßte es aber vorsichtig geschehen, weil reine Wirtschaftlichkeit nicht das einzige Kriterium sein darf. Fliegen kann man in Indien in diesem Zusammenhang fast schon mit dem Bahnfahren vergleichen. Es gibt staatliche Interessen und Interessen der Bürger, denen auch bei einer Privatisierung ausreichend Beachtung gegeben werden muß.

Auch ist abzuwägen, ob mögliche Privatisierungsmodelle nur inländische Investoren in Betracht ziehen oder ob auch ausländische Direktinvestitionen — auch von Fluggesellschaften — zugelassen werden sollten, oder eine Mischung aus beiden in Form von Joint-Ventures. Hier soll angedeutet werden, daß eine Teilprivatisierung aufgrund der Stagnation sicherlich eine gute Lösung wäre, aber nur, wenn der Staat eine Mehrheit behält, um den Staatsauftrag der Linien nicht zu gefährden. Allerdings könnte man auch in Betracht ziehen, die staatlichen Linien staatlich zu belassen und ihnen einfach volle Autonomie zu geben, ihre Planungen selbst durchzuführen. In Zeiten der Krise ist es durchaus hilfreich, auf den Staat zurückzugreifen, um eine Konkursgefahr wie bei vielen amerikanischen und auch bei einigen europäischen Linien abzuwenden und zu verhindern, daß Indien auf einmal keine eigene Fluglinie mehr hat.

Einig kann man sich aber darin sein, daß viele Entscheidungsprozesse schon bald vereinfacht werden müssen, gleich welches Modell vorgezogen wird. Das Ministerium für die zivile Luftfahrt und der gesamte Regierungsapparat sind eine Wachstumsbremse für den Luftverkehr. Insofern wäre es wünschenswert, wenn sich aus vielen Angelegenheiten zurückgezogen würde und dem Vorstand von *Air-India* und *Indian Airlines* mehr Autonomie und die erforderlichen Mittel zugeteilt würden, um sich selbst zu stärken, unabhängig davon, wie die Machtverhältnisse in der Zentralregierung in Delhi sind. Darüber hinaus ist es bedenklich, daß die Management Boards beider Linien überwiegend mit "Staatsdienern" des *Indian Administrative Service* besetzt sind und nicht mit Fachexperten aus Wirtschaft und Technik. Die Personalpolitik bedarf sicherlich einer gründlichen Überarbeitung.

Auf keinen Fall darf eine Privatisierung zu einem Zeitpunkt

geschehen, zu dem die Linien noch auf den Schutz des Staates angewiesen sind, weil sie sonst unterzugehen drohen; erst bei erstarkten Linien kann man über Privatisierung diskutieren. Die indische Regierung hat dies auch erkannt und die Privatisierung beider Linien vorerst auf Eis gelegt, damit sie innerhalb eines Transformationsprozesses Schritte für eine Reform dieser einleiten kann. Wenn diese gut läuft, kann man auch eine Teilprivatisierung erwägen. Allerdings ist zu befürchten, daß das wieder viel zu lange dauert, um eine optimale Entwicklung zu gewährleisten.

Wie könnten die staatlichen Linien für eine Teilprivatisierung und die weitere Liberalisierung des indischen Marktes gestärkt werden? Zunächst wäre erneute Kapitalinfusion zu befürworten, und auch temporäre Dry-Leasing- und Code-Sharing-Abkommen müssen weitergeführt werden. Diese können aber nur als kurzfristige Übergangslösung dienen und ersetzen keinen langfristigen Flottenplan.<sup>112</sup> Die neu bestellten Maschinen sind in dieser Frage ein guter Ausgangspunkt für *Air-India* und *Indian Airlines*. In der Zukunft darf es aber nicht mehr ein von der Politik inszeniertes Theater in solchen Fragen geben.

Ob Boeing oder Airbus beauftragt werden, sollte zukünftig lediglich von technischen und finanziellen und nicht von politischen Kriterien abhängig sein und im Zusammenhang mit einem langfristigen Gesamtstrukturreformplan der staatlichen Linien stehen. Politik darf nur eingebunden werden, wenn sie förderlich für die indische Luftfahrt und das Land als ganzes ist.

---

<sup>112</sup> Dieser ist besonders notwendig, zumal leasen immer teurer wird und man auch im Rahmen einer Liberalisierung überlegt, Code-Sharing-Abkommen nach und nach zurückzufahren. Siehe auch ANAND 2004c. Glücklicherweise hat sich im Jahr 2005 viel Positives in der indischen Luftfahrtbranche ereignet.

Nicht die indische Regierung, sondern die Verantwortlichen der Linien sollten die Entscheidung treffen dürfen, im Interesse der Linien und damit auch im Interesse des Landes.

In diesem Zusammenhang ist auch die Lobbyarbeit von Regierungen in Europa und Nordamerika und der damit verbundene Druck auf die indische Regierung schärfstens zurückzuweisen. Einerseits wird mehr Wettbewerb und Zugang zum indischen Markt erwünscht, andererseits verhindern sie diesen aber aus Eigeninteresse. Somit tragen auch die anderen Mitspieler neben der indischen Regierung die Schuld am bisherigen unbefriedigenden Zustand. Entgegen anderer Auffassungen und der Selbstdarstellungen der Unternehmen stehen auch Boeing und Airbus unter starkem Einfluß ihrer respektiven Regierungen.

Die beiden staatlichen Linien *Air-India* und *Indian Airlines* sind unkoordiniert und machen sich gegenseitig unnötigerweise Konkurrenz. Am sinnvollsten erscheint es daher, sie zu einer einzigen Fluglinie unter dem Namen *Air-India* zusammenzulegen. Die Gründe, die dafür sprechen, werden unten erläutert.

Eine Zusammenlegung würde ein viel größeres, und endlich auch koordiniertes Streckennetz unter dem Namen einer Fluglinie zur Folge haben, mit dem sich die Linien sowohl national als auch international besser behaupten könnten. So könnte man auch leichter aus dem Ausland Flüge in entlegenere Regionen Indiens buchen, was momentan kompliziert ist, weil man verschiedene Buchungen mit autonomen Linien tätigen muß.

Eine bessere Hub-and-Spoke-Strategie mit Shuttle-Flügen zu den Hauptflughäfen Delhi und Mumbai und bessere Anschlußflüge nach Übersee wäre durch eine Zusammenlegung möglich. Auch könnte man Delhi, Mumbai und Chennai und vielleicht sogar weitere Flughäfen besser zu internationalen Luftverkehrsdrehkreuzen ausbauen, so daß Indien auch für die

Durchreise in andere Länder in Betracht käme. Dies erhöhte das Passagieraufkommen.

Darüber hinaus würde ein gemeinsames Management es ermöglichen, daß der indische Flugverkehr besser zusammen expandieren und eine große, technisch kompatible Flotte erworben werden könnte. Das Theater um *the longest battle in aviation history*, auf das bereits ausreichend eingegangen wurde, belegt diese Notwendigkeit. Eine stärkere indische staatliche Linie ist besser als zwei staatliche Linien, die gegeneinander statt miteinander arbeiten. Mehr Flexibilität in Bezug auf Planungen wäre die Folge. Viele Experten aus der Wirtschaft vertreten eine ähnliche Meinung.

Eine große Fluglinie Indiens — ob staatlich oder privat, bleibe hier zunächst außer Betracht — hätte bessere Chancen, sich einer globalen Allianz anzuschließen. Obwohl es auch negative Nebeneffekte bei einem Allianzbeitritt gibt, sind nach Abwägung die Vorteile eines solchen Schritts größer, vor allem in Betracht der Langzeitinteressen. Und gerade an Langzeitplanung hat es *Air-India* durchweg gefehlt. *Air-India* sollte die Chance nutzen und sich für eine Zugehörigkeit bei der *Star Alliance* bewerben, gerade im Zuge des *Memorandum of Understanding* mit *Lufthansa* und den anvisierten engeren Partnerschaften mit *Air Canada*, *United Airlines*, *bmi* und *Singapore Airlines*. Das *Memorandum of Understanding* mit der *Deutschen Lufthansa*, welches sich noch auf bilateraler Ebene bewegt, ist in der Tat mehr als ein Schritt in diese Richtung. Schafft es *Air-India*, die potentiellen Partner mit einem großen Streckennetz, unbürokratischen Entscheidungen und besserem Service und Fluggerät in der Zukunft zu überzeugen, wäre sie zweifelsohne ein gerngesehener Partner für die *Star Alliance*.

Tatsächlich sieht es so aus, als bedeutete das *Memorandum of*

*Understanding* mit *Lufthansa* einen baldigen Eintritt von *Air-India* in die *Star Alliance*.<sup>113</sup> Für ein Land wie Indien, welches ein so hohes Passagieraufkommen hat und dazu auch noch so günstig gelegen ist, ist es an der Zeit, daß sich die nationale Fluglinie einer Allianz anschließt. Interessant sind indische Linien auch für Allianzen aus dem Grund, daß sie das Gebiet vom Nahen Osten bis nach Fernost abdecken könnten. Darüber hinaus wäre ein Zugang nach Afrika — auch ein wachsender Flugmarkt — von Indien aus ein großes Plus.<sup>114</sup> Die Zusammenlegung würde auch bedeuten, daß die “neue indische *Air-India*” sich gegen die privaten indischen Anbieter besser behaupten könnte. Dem Zeitgeschehen entsprechend ist es unangemessen, den privaten Linien prinzipiell ein Eintreten in internationale Märkte zu erschweren. Eine reformierte und expandierte *Air-India* wäre größer und hätte ein viel besseres Streckennetz über Indien hinaus. Damit hätten private Anbieter ganz in ihrem Sinne einen besseren Wettbewerb.

Im letzten Kapitel konnte am Beispiel einiger internationaler Linien nochmals verdeutlicht werden, welchen Stellenwert der indische Markt auf der internationalen Ebene hat. Momentan sind die Passagiere die Leidtragenden, weil das Angebot gerade in der Hochsaison aufgrund des restriktiven Regimes deutlich unter der Nachfrage liegt und entweder die Preise in die Höhe schießen oder Flugscheine nur durch Beziehungen erhältlich sind. Zwar ist es gut, daß die indische Regierung den Luftver-

---

<sup>113</sup> Siehe RAO 2003, auch für die Vorteile einer Allianzzugehörigkeit.

<sup>114</sup> Interessant diesbezüglich ist ANONYMUS 2003a. Es werden hier die Defizite von *Air-India* erörtert, aber auch das Netzwerk im Nahen Osten und Asien positiv gewertet. Zugleich wird bekräftigt, daß *Air-India* sich reformieren müsse, bevor eine Allianzzugehörigkeit in Betracht kommt.

kehr von und nach Indien nicht vollständig freigibt, weil dies — in der momentanen Situation — das Ende der beiden Linien *Air-India* und *Indian Airlines* bedeuten könnte, da sie einfach nicht die freiwerdenden Kräfte nutzen könnten. Das ist aber kein Argument dafür, eine Liberalisierung in kontrollierten Schritten zu verhindern. Vielmehr muß der notwendige, länger andauernde und geplante Transformationsprozess schnellstens eingeleitet werden, nämlich wenn die Wettbewerbsfähigkeit der staatlichen Linien gestärkt ist — unter anderem dadurch, daß ihnen ermöglicht wird, aus ihrem Potential zu schöpfen. *Air-India* sollte dabei, gezielt auf internationale Allianzen bauend, versuchen, Drehkreuze in Delhi und Mumbai zu erschaffen, in Zusammenarbeit mit ihren Partnern.

Erforderlich dafür ist allerdings die Erneuerung der maroden Infrastruktur. Denn indische Linien können nur dann tatsächlich vom sechsten Freiheitsrecht profitieren und Passagiere über Indien in andere Regionen befördern, wenn sich der desolate Zustand der Flughäfen verbessert. Zu diesem Zwecke wäre auch einer Privatisierung der Flughäfen nichts entgegenzusetzen, solange die Flugsicherheit nicht beeinträchtigt wird.

Wie der vorangegangene Überblick gezeigt hat, kann unter den momentanen Rahmenbedingungen der indische Luftverkehr seinen Aufgaben nicht gerecht werden. Deshalb ist es wichtig, daß Reformen zwar kontrolliert, aber unbürokratisch und bald durchgeführt werden, um den Abflug in dieses Jahrtausend mit etwas Verspätung doch noch zu starten. Das wäre im Interesse aller — der staatlichen, privaten und internationalen Linien sowie der Passagiere und auch des Staates.

# Anhänge

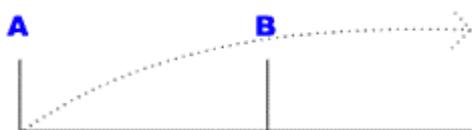
## 1: Freiheitsrechte der Luft

In Artikel 1, Abschnitt 1 (1) und (2) des *Abkommens über die Internationale Zivilluftfahrt* (Chicago-Abkommen) werden die ersten beiden Freiheitsrechte des Flugverkehrs definiert. Freiheitsrechte drei bis fünf ergeben sich aus Artikel 1, Abschnitt 1 der *Vereinbarung über den Durchflug im Internationalen Fluglinienverkehr* (Transitabkommen). Da dieses aber nur zwölf Vertragsparteien hat, kann es als nahezu irrelevant angesehen werden. Wenn sich Staaten Freiheitsrechte der dritten bis fünften Generation zusprechen, dann in bilateralen Vereinbarungen, selten in multilateralen Regelwerken. Freiheitsrechte der sechsten bis neunten Generation sind nicht gesetzlich festgesetzt. Sie sind eine Kombination aus den ersten fünf Rechten, werden aber von internationalen Behörden in ihren Publikationen benutzt und in der Branche als bekannt vorausgesetzt.

Die folgende Übersicht verdeutlicht den Inhalt der jeweiligen Freiheitsrechte. Dem *Department of Transportation, Office of International Aviation, USA*, sei für die Genehmigung, ihre Grafiken zu benutzen, ausdrücklich gedankt.<sup>115</sup>

### 1. Freiheitsrecht

Das Recht einer Fluglinie des Landes A, über das Territorium eines Staates B zu fliegen, ohne dort zu landen. Beispiel: *Indian Airlines* fliegt von Kolkata nach Gu-



---

<sup>115</sup> Siehe <<http://ostpxweb.dot.gov/aviation/Data/freedoms.htm>> (Stand: 13. 10.2005).

wahati. Beide Orte befinden sich in Indien. Allerdings findet der Flug aufgrund der geographischen Bedingungen über Bangladesch statt, wo aber keine Zwischenlandung stattfindet. Genauso verhält es sich bei einem Flug von *Air-India* von Delhi nach Frankfurt: *Air-India* besitzt erste Freiheitsrechte für die Länder, welche sie auf der Route überfliegt. Erste Freiheitsrechte werden nur in Ausnahmefällen aberkannt.<sup>116</sup>

## 2. Freiheitsrecht

Das Recht einer Linie des Landes A, in einem Staat B zu technischen Zwecken zwischenzulanden, wie zum Beispiel zum Auftanken oder in Notfällen. Es dürfen keine Passagiere und keine Fracht zu- oder abgeladen werden. Beispiel: *Pakistan International Airlines* ist früher auf einigen ihrer Nordamerika-Strecken im irischen Shannon zwischengelandet, um aufzutanken. Sie hat Shannon deshalb gewählt, weil es günstig liegt und die Landegebühren dort günstiger waren als an größeren europäischen Flughäfen. Es durften keine Passagiere aussteigen und keine neuen aufgenommen werden, was *Pakistan International Airlines* ohnehin nicht beabsichtigte.




---

<sup>116</sup> Als Konsequenz des versuchten Anschlags auf das indische Unterhaus *Lok Sabha* am 13.12.2001 entzog Indien Pakistan die Freiheitsrechte der ersten Generation in Einklang mit Artikel 1 und Artikel 6 des *Abkommens über die internationale Zivilluftfahrt*. Pakistan antwortete entsprechend und untersagte indischen Fluglinien den Überflug. Als Konsequenz mußte *Air-India* Pakistan auf ihren Flügen gen Westen umfliegen, *Pakistan International Airlines* Flüge nach Südostasien einstellen. Im Rahmen der Friedensinitiative zwischen den beiden Staaten wurde das Überflugverbot im beidseitigen Einvernehmen am 1.1.2004 wieder aufgehoben. Siehe auch <<http://www.airindia.com/page.asp?pageid=246>> (Stand: 13.10.2005).

### 3. Freiheitsrecht

Das Recht einer Linie des Landes A, Passagiere und Fracht in das Land B zu befördern. Beispiel: Flug von *Air-India* von Mumbai nach Paris, auf dem Passagiere und Fracht befördert werden.



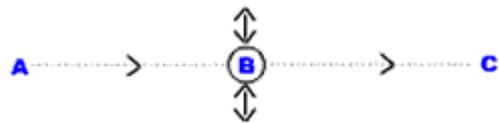
### 4. Freiheitsrecht

Das Recht einer Linie des Landes A, Passagiere und Fracht von Land B in das eigene Land zu befördern. Beispiel: Der Rückflug von *Air-India* von Paris nach Mumbai, auf dem Passagiere und Fracht befördert werden. Freiheitsrechte drei und vier ergeben einen Hin- und Rückflug.



### 5. Freiheitsrecht

Das Recht einer Linie des Landes A, Passagiere im Land B aufzunehmen und letztere nach C zu befördern. *De facto* bietet sie also eine Flugverbindung zwischen den Staaten B und C an, ohne die Heimatlinie eines dieser Länder zu sein. Das fünfte Freiheitsrecht kann nur in Kombination eines Linienfluges von A nach C angewandt werden. Beispiel: *Air-India* fliegt von Delhi über Frankfurt nach Los Angeles. Es werden Passagiere und Fracht in Frankfurt aufgenommen (dort können auch Passagiere und Fracht entladen werden, weil das fünfte Freiheitsrecht in der Regel zusammen mit Freiheitsrechten der dritten und vierten Generation zusammen angewandt wird). Der Flug muß im Heimatland Indien starten. Es genügt nicht, den Flug nur von Frankfurt nach Los Angeles durchzuführen.



## 6. Freiheitsrecht

Das sechste Freiheitsrecht ist, ähnlich wie das fünfte Freiheitsrecht, für den Passagier-



betrieb einer Linie zwischen zwei anderen Staaten bestimmt. Der Unterschied ist, daß der Flugverkehr über das Heimatland abgewickelt wird, weil die Passagiere dort im Transit umsteigen. Beispiel: Ein Passagier von Frankfurt (A) fliegt über Delhi (B) nach Singapur (C) mit *Air-India*, verlässt aber den Transitbereich in Delhi nicht. Damit hat der Passagier die indische Linie benutzt, ohne die Grenze nach Indien übertreten zu haben, also ohne offiziell nach Indien geflogen zu sein. Die *Deutsche Lufthansa* benutzt dieses Recht, um Passagiere von Nordamerika über Deutschland nach Indien zu befördern.

## 7. Freiheitsrecht

Das siebte Freiheitsrecht ist ähnlich wie das fünfte Frei-

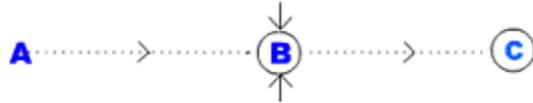


heitsrecht für den Passagierbetrieb zwischen zwei anderen Staaten (A und C) bestimmt. Allerdings wird das Heimatland B im Gegensatz zum fünften Freiheitsrecht nicht im Rahmen des Fluges bedient. Beispiel: Wenn *Air-India* Flüge von Frankfurt nach Los Angeles bedienen würde, ohne daß der Flug in Indien beginnt. Das siebte Freiheitsrecht wird unter anderem im Bereich des Code-Sharing angewandt. So hat zum Beispiel der *Lufthansa*-Flug nach Delhi eine *United Airlines*-Flugnummer; er kann regulär gebucht werden, also ohne daß die Reise in den Vereinigten Staaten begonnen sein muß. Dieses Freiheitsrecht wird auch besonders im Rahmen des liberalisierten europäischen Flugmarktes von den sogenannten Billigfliegern angewandt. So bietet zum Beispiel die in Irland registrierte *Ryanair*

Flüge zwischen anderen Staaten der europäischen Union an.

## 8. Freiheitsrecht

Das achte Freiheitsrecht findet Anwendung, wenn eine Linie des Landes A das Ziel C über das Ziel B anfliegt, wobei letztere beide in einem Land liegen. Beispiel: Würde *Air-India* von Delhi über München nach Frankfurt fliegen und Passagiere zwischen den letzten beiden Städten befördern dürfen, hätte sie Freiheitsrechte der achten Generation auf dem letzten Sektor. Das Recht wird auch “anschließende Kabotage” genannt.<sup>117</sup> Als *KLM* Kolkata von Amsterdam aus bediente, verlief der Flug über Delhi, wo Passagiere zwar aus-, aber nicht einsteigen durften, so daß die Boeing 747 kaum ausgelastet war; hätte *KLM* das achte Freiheitsrecht besessen, gäbe es den alten Kolkata-Flug möglicherweise noch.<sup>118</sup>



## 9. Freiheitsrecht

Das neunte Freiheitsrecht be-



<sup>117</sup> In der Literatur werden oft nur acht Freiheiten der Luft aufgeführt. Allerdings differenzieren einige Publikationen weiter und geben neun Rechte an. Manche Schriften, die das neunte Freiheitsrecht nicht anerkennen, nennen das achte Recht bereits “reine Kabotage”. — Es konnte kein passender deutschsprachiger Begriff für *consecutive or fill-up cabotage* gefunden werden, wie das *Department of Transportation, Office of International Aviation, USA*, das achte Recht nennt (diese nennt das neunte Recht *pure cabotage*). Insofern ist die Übersetzung “anschließende Kabotage” mehr eine Hilfestellung, um das Recht verstehen zu können.

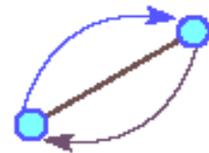
<sup>118</sup> *British Airways* dagegen bot über Freiheitsrechte der 8. Generation für den Flug London–Delhi–Kolkata Flugscheine von Delhi nach Kolkata an.

zieht sich, im Gegensatz zum achten Freiheitsrecht, auf “reine Kabotage”. Das heißt, daß dieses Recht Anwendung auf Flüge einer ausländischen Fluglinie zwischen den Punkten A und B findet, die beide im gleichen anderen Land sind. Dieser Flug findet, im Gegensatz zum achten Freiheitsrecht, nicht im Rahmen eines Fluges statt, der im Heimatland beginnt. Beispiel: *Air-India* würde einen Flug von München nach Frankfurt anbieten, der aber nicht in Indien beginnt.

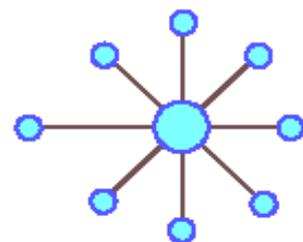
## 2: Strategien im Flugverkehr

Vereinfacht werden drei Strategien vorgestellt, die sich im Laufe der Liberalisierung der Lufte herausgebildet haben. Diese Klassifizierung orientiert sich an YERGIN/VIETOR/EVANS 2000. Die Grafiken wurden dem Originaltext entnommen; für die freundliche Genehmigung sei den Autoren herzlich gedankt.

Anfangs, als der Flugverkehr noch sehr reguliert war, haben sich die Fluglinien auf einen Punkt-zu-Punkt-Verkehr beschränkt, der auf den Flugbetrieb zwischen zwei Städten angelegt war. Besonders *Air-India* baut heute noch auf diese Strategie, und auch Billigflieger haben sie “wiederbelebt”. Der Passagierverkehr auf solchen Strecken wird auch *origin-destination traffic* genannt.

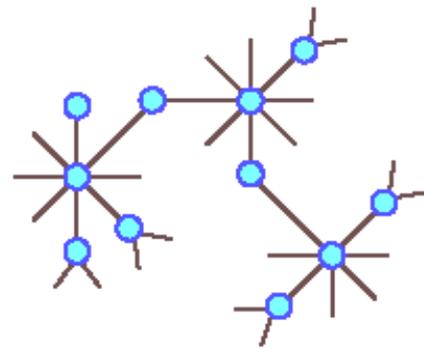


Als die weltweite Liberalisierungswelle im Flugverkehr in den 1980ern begann, änderten viele Fluglinien ihre Strategie zu einem sogenannten Hub-and-Spoke-Verfahren. Sie bedienen von den *spokes* mit sogenannten *feeder*-Flügen ihr Drehkreuz (*hub*), um von dort aus weitere Flüge anbieten zu können. So steigt das Angebot der buchbaren Verbindungen,



was natürlich die Kundenzahl positiv beeinflusst. Die Flüge können so besser ausgelastet werden. *Lufthansa* hat ihr Hauptdrehkreuz in Frankfurt, und ein alternatives, etwas kleineres in München. Bei *Air-India* entwickeln sich langsam ein Drehkreuz in Mumbai und ein kleineres in Delhi, welche mit inländischen Flügen bedient werden, zunehmend auch von *Indian Airlines* im Code-Sharing-Verfahren.

Im Rahmen der zunehmenden Welle von Allianzen zwischen Fluglinien haben seit den 1990ern die jeweiligen Partner-Fluglinien ihre Drehkreuze zu Netzwerken zusammengelegt. So können Kunden einer Linie vom Drehkreuz der Partnerlinie, oft im Code-Sharing, weiterbefördert werden. Deswegen gibt es besonders viele Flüge zweier Partner zwischen ihren Drehkreuzen.



### 3: Die größten globalen Allianzen

Die Tabelle informiert über die drei größten globalen Allianzen. Es werden nur Vollmitglieder aufgeführt, nicht aber Partner der einzelnen Fluglinien, die nicht Allianzmitglieder sind. Die Angaben entstammen den einzelnen Webseiten der Allianzen ([www.staralliance.com](http://www.staralliance.com)), ([www.oneworld.com](http://www.oneworld.com)) und ([www.skyteam.com](http://www.skyteam.com)) (Stand: 13.10.2005).

**Star Alliance**



STAR ALLIANCE

*Air Canada*  
*Air New Zealand*  
*All Nippon Airways*  
*Asiana Airlines*  
*Austrian Airlines*  
*bmi*  
*LOT Polish Airlines*  
*Lufthansa*  
*Scandinavian Air-  
lines System*  
*Singapore Airlines*  
*Spanair*  
*TAP Portugal*  
*Thai Airways*  
*United Airlines*  
*US Airways*  
*Varig*

**Gesamt: 16**

**Regionalpartner:**

*Adria Airways*  
*Blue 1*  
*Croatia Airlines*

**OneWorld**



*Aer Lingus*  
*American Airlines*  
*British Airways*  
*Cathay Pacific*  
*Finnair*  
*Iberia*  
*Lan Chile*  
*Qantas*

**Gesamt: 8**

**SkyTeam**



*AeroMexico*  
*Air France*  
*Alitalia*  
*Continental Airlines*  
*CSA Czech Airlines*  
*Delta Air Lines*  
*KLM*  
*Korean Air*  
*Northwest Airlines*

**Gesamt: 9**

#### 4: Die gängigsten Flugzeugtypen

Die folgende Tabelle bietet eine Übersicht über Flugzeugtypen, welche im Text erwähnt wurden. Bei Wertangaben ist zu beachten, daß es sich um Maximalwerte handelt. Oftmals müssen zum Beispiel Passagiere und Fracht begrenzt werden, um die maximale Reichweite zu erreichen. Die maximale Passagieranzahl bezieht sich auf eine Zwei- bzw. Dreiklassenkonfiguration. Die Linien konfigurieren Klassen und Sitzanzahl allerdings individuell; in einer Version nur mit Economy Class können mehr Passagiere untergebracht werden.<sup>119</sup>

Die Einstufung der Eignung wird relativ zur Strecke vorgenommen. Das heißt, daß ein Mittelstreckenjet, der weniger Passagiere als ein Langstreckenjet fassen kann, trotzdem als geeignet für hohes Passagieraufkommen eingestuft wird, während ein im Vergleich größerer Langstreckenjet als geeignet für mittleres Passagieraufkommen klassifiziert werden kann.

Die Angaben entstammen den Webseiten von Airbus (<[www.airbus.com](http://www.airbus.com)>) und Boeing (<[www.boeing.com](http://www.boeing.com)>) sowie des Flugportals <[www.airlines.net](http://www.airlines.net)>, aber mit eigener Einstufung.

<i>Flugzeugtyp und Jahr des ersten Lini- enflugs</i>	<i>Geeignet für</i>	<i>Maximale Reichwei- te (km)</i>	<i>Passa- gieran- zahl</i>
Airbus A300 (1974)	Mittelstrecken mit hohem Passagieraufkommen	7.700	266
Airbus A310 (1982)	Mittelstrecken mit hohem Passagieraufkommen	9.600	220

---

<sup>119</sup> Besonders bei der Boeing 707 variierte die Passagieranzahl je nach Version stark.

<i>Flugzeugtyp und Jahr des ersten Lini- enflugs</i>	<i>Geeignet für</i>	<i>Maximale Reichwei- te (km)</i>	<i>Passa- gieran- zahl</i>
Airbus A319 (1995)	Mittelstrecken mit geringem Passagieraufkommen	6.800	124
Airbus A320 (1987)	Kurz- und Mittelstrecken mit geringem Passagieraufkommen	5.500	150
Airbus A321 (1993)	Kurz- und Mittelstrecken mit hohem Passagieraufkommen	5.500	220
Airbus A330- 200 (1997)	Langstrecken mit mittlerem Passagieraufkommen	12.500	253
Airbus A340- 300 (1993)	Langstrecken mit mittlerem Passagieraufkommen	13.700	295
Airbus A340- 500 (2002)	Ultra-Langstrecken mit mittleren Passagieraufkommen	16.700	313
Airbus A380 (ab 2006)	Langstrecken mit hohem Passagieraufkommen	14.800	555
ATR 42-500 (1985)	Regionalstrecken (Turbo-prop)	1.850	42
ATR 72-500	Regionalstrecken (Turbo-prop)	2.600	72
Boeing 707 (1958)	Mittel- und Langstrecken mit (damals) hohem Passagieraufkommen	9.900	150
Boeing 737- 200 (1971)	Kurzstrecken mit niedrigem Passagieraufkommen	4.200	115
Boeing 737- 800	Kurz- und Mittelstrecken mit mittlerem Passagieraufkommen	5.000	162

<i>Flugzeugtyp und Jahr des ersten Lini- enflugs</i>	<i>Geeignet für</i>	<i>Maximale Reichwei- te (km)</i>	<i>Passa- gieran- zahl</i>
Boeing 747- 200 (1971)	Langstrecken mit hohem Passagieraufkommen	12.700	366
Boeing 747- 300 Combi (1983)	Langstrecken mit mittlerem Passagieraufkommen <sup>120</sup>	12.400	283
Boeing 747- 400 (1989)	Langstrecken mit hohem Passagieraufkommen	13.500	417
Boeing 767- 200 (1982)	Langstrecken mit mittlerem Passagieraufkommen	10.500	245
Boeing 777- 200 ER (1997)	Langstrecken mit mittlerem Passagieraufkommen	14.300	301
Boeing 777- 200 LR (ab 2006)	Ultra-Langstrecken mit mitt- lerem Passagieraufkommen	17.446	301
Dornier Do- 228	Regionalstrecken (Turbo- prop)	1.000	19

## 5: *Air-India* und der Maharadscha



Die folgenden Abbildungen (Auswahl), die durchaus einen hohen Kreativitätswert besitzen, sind von den Webseiten von *Air-India*: <<http://www.airindia.com/page.asp?pageid=293>> (Stand: 7.11.2004). Sie stellen schön das bekannteste Symbol von *Air-India*, den

<sup>120</sup> In der Version von *Air-India* mit hohem Frachtaufkommen.

Maharadscha, als anpassungsfähigen, globalen Weltbürger dar.



Die Werbekampagne, die über die neue Allianz mit *Lufthansa* informiert; sehr schön zu sehen ist der “bayrische Maharadscha” neben dem indischen Pendant.



*Hollywood meets Bollywood* hieß die damalige Kampagne von *Air-India*, die die Aufnahme der Flugverbindungen nach Los Angeles bekannt machen sollte.



Der Maharadscha chinesisch gewandet, um die Einführung von Flügen nach Shanghai bekannt zu machen.



Der Maharadscha verschönert die japanische Dame mit einem roten Punkt (*dot*) zum pünktlichen (*on the dot*) Flug.



Der Maharadscha kündigt im Rahmen der Einweihung des Flughafens von Kochi mit der (Weltkugel-)Kokosnuß an, daß Kochi nun vermehrt auf dem Streckennetz von *Air-India* auftaucht.



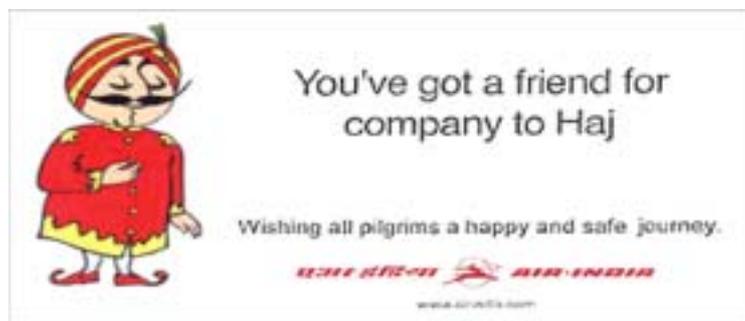
Eine Werbekampagne für Flüge nach Paris.



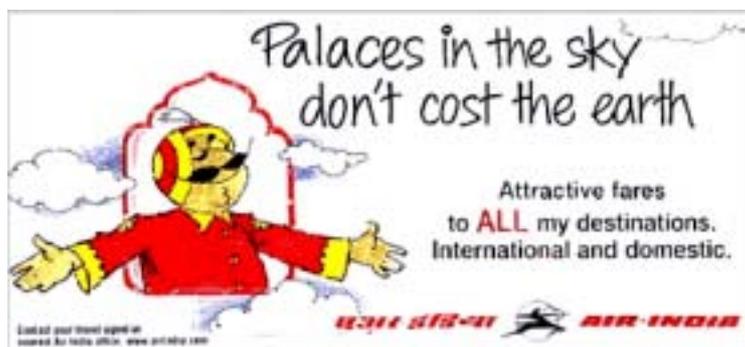
Eine Kampagne, die indische Studenten in den Vereinigten Staaten und dem Vereinigten Königreich erreichen soll.



*Air-India* befördert das indische Team nach Großbritannien, in Begleitung eines “schottischen Maharadschas”.



*Air-India* erledigt den Staatsauftrag, muslimische Pilger nach Mekka zu befördern.



Die Anzeige hebt das beliebte *Palace in the Sky*-Konzept hervor.

## 6: Zugelassene Air-Taxi-Betreiber in Indien

*Ace Airways Pvt. Ltd.*  
*Aerial Services Pvt. Ltd.*  
*Agni-Aerosports Adventure Academy Pvt. Ltd.*

*Ahmedabad Aviation Academy*  
*Amritsar Aviation Academy*  
*Archana Airways*  
*Asia Aviation Ltd.*

<i>Azal India Pvt. Ltd.</i>	<i>Indo-Pacific Aviation</i>
<i>Birmy Flying Club</i>	<i>Ircon</i>
<i>Blue Dart Aviation Ltd. (Cargo)</i>	<i>Jagson Airlines</i>
<i>Century Textiles &amp; Industries Ltd.</i>	<i>Kundermukh Iron Ore Co. Ltd.</i>
<i>Deccan Aviation</i>	<i>Malhotra Helicopters</i>
<i>Dwarka Air Taxi</i>	<i>Megapode Airlines</i>
<i>Eastern Airways Ltd.</i>	<i>Mesco Airlines</i>
<i>East India Hotels Ltd.</i>	<i>Orient Flying School</i>
<i>Elbee Airlines (Cargo)</i>	<i>Patiala Aviation Club</i>
<i>Frank Airways (Formerly Udan Academy)</i>	<i>Pushpaka Aviation Academy</i>
<i>Government of Rajasthan</i>	<i>Rajputana Aviation Academy</i>
<i>Great Eastern Shipping Company</i>	<i>Raymonds Ltd.</i>
<i>Gujarat Airways Ltd.</i>	<i>Sahara India Airlines</i>
<i>Gujarat Flying Club</i>	<i>Saraya Aviation</i>
<i>Hindustan Institute of Engineering Technology</i>	<i>Span Air Pvt. Ltd.</i>
<i>Indamer Co. Pvt. Ltd.</i>	<i>Span Aviation (M) Ltd.</i>
<i>India International Airways</i>	<i>Taneja Aerospace &amp; Aviation Ltd.</i>
<i>Indian Metals &amp; Ferro Alloys Ltd.</i>	<i>Tata Tea Ltd.</i>
	<i>Trans Bharat Aviation</i>
	<i>U.B. Air</i>
	<i>U.P. Air Services</i>
	<i>Vidyut Travels</i>

Quelle: MINISTRY OF CIVIL AVIATION o.J.b; Inhaber nur eines *No Objection Certificate* (NOC) wurden nicht berücksichtigt.

## **7: Bilaterale Vertragspartner Indiens**

Gemäß MINISTRY OF CIVIL AVIATION o.J.e. Flugverbindungen wurden mit dem Reiseplansystem *Amadeus* <<http://www.amadeus.net>> ermittelt, welches von einer Vielzahl von Reisebüros benutzt wird.

BILATERALER PARTNER	LINIEN, DIE DIREKT VON/NACH INDIEN FLIEGEN
Afghanistan	<i>Ariana Afghan Airlines, Indian Airlines</i>
Ägypten	<i>Egypt Air</i>
Algerien	
Armenien	
Aserbaidtschan	
Äthiopien	<i>Ethiopian Airlines</i>
Australien	<i>Qantas</i>
Bahrain	<i>Air-India, Gulf Air, Indian Airlines</i>
Bangladesch	<i>Biman Bangladesh, Indian Airlines, Air India</i>
Belgien	
Bhutan	<i>Druk Air</i>
Brasilien	
Brunei	
Bulgarien	
China	<i>Air-India, China Eastern Airlines, Ethiopian Airlines, Air China</i>
Dänemark	
Deutschland	<i>Air-India, Lufthansa</i>
Dschibuti	
Fidschi	
Finnland	
Frankreich	<i>Air France, Air-India, Delta Air Lines</i>
Georgien	
Ghana	
Griechenland	
Hong Kong	<i>Air-India, Cathay Pacific</i>
Indonesien	<i>Air-India</i>
Irak	
Iran	<i>Iran Air, Mahan Airlines</i>
Irland	

BILATERALER PARTNER	LINIEN, DIE DIREKT VON/NACH INDIEN FLIEGEN
Israel	<i>El Al</i>
Italien	<i>Alitalia</i>
Japan	<i>Air-India, Japan Airlines</i>
Jemen	<i>Yemenia</i>
Jordanien	<i>Royal Jordanian Airlines</i>
Kambodscha	
Kanada	<i>Air Canada, Air-India</i>
Kasachstan	<i>Air Astana</i>
Katar	<i>Air-India, Indian Airlines, Qatar Airways</i>
Kenia	<i>Air-India, Kenyan Airways</i>
Kirgisistan	<i>Kyrgyzstan Airlines</i>
Kroatien	
Kuwait	<i>Air-India , Indian Airlines, Kuwait Airways</i>
Lesotho	
Lettland	
Libanon	
Litauen	
Luxemburg	
Madagaskar	
Makao	
Malaysia	<i>Air-India, Indian Airlines, Malaysian Airlines, Jet Airways, Air Sahara</i>
Malediven	<i>Indian Airlines</i>
Malta	
Marokko	
Mauritius	<i>Air Mauritius, Air India</i>
Mongolei	
Myanmar	<i>Indian Airlines, Myanmar Airways</i>
Nepal	<i>Air Sahara, Indian Airlines, Jet Airways, Royal Nepal Airlines, Cosmic Air</i>

BILATERALER PARTNER	LINIEN, DIE DIREKT VON/NACH INDIEN FLIEGEN
Neuseeland	
Niederlande	<i>KLM, Northwest Airlines</i>
Nigeria	<i>Bellview Airlines</i>
Norwegen	
Oman	<i>Air-India, Gulf Air, Indian Airlines, Oman Air</i>
Österreich	<i>Austrian Airlines</i>
Pakistan	<i>Indian Airlines, Pakistan International Airlines</i>
Philippinen	<i>Philippine Airlines (ab 2005)<sup>121</sup></i>
Polen	
Portugal	
Rumänien	
Russische Föderation	<i>Aeroflot</i>
Sambia	
Saudi-Arabien	<i>Air-India, Saudi Arabian Airlines</i>
Schweden	
Schweiz	<i>Swiss, Air Canada</i>
Serbien und Montenegro	
Seychellen	<i>Air Seychelles</i>
Singapur	<i>Air-India, Indian Airlines, Silk Air, Singapore Airlines, Jet Airways, Air Sahara</i>
Slowakische Republik	<i>Slovak Airlines</i>
Slowenien	
Spanien	
Sri Lanka	<i>Air Sahara, Indian Airlines, Jet Airways, SriLankan Airlines</i>
Süd-Korea	<i>Air-India, Asiana Airlines, Korean Air</i>
Südafrika	<i>South African Airlines</i>
Syrien	<i>Syrian Arab Airlines</i>

---

<sup>121</sup> Siehe ANONYMUS 2004z.

BILATERALER PARTNER	LINIEN, DIE DIREKT VON/NACH INDIEN FLIEGEN
Tadschikistan	
Taiwan	<i>China Airlines</i>
Tansania	<i>Air-India</i>
Thailand	<i>Air-India, Indian Airlines, Thai Airways</i>
Tschechische Republik	
Tunesien	
Türkei	<i>Turkish Airlines</i>
Turkmenistan	<i>Turkmenistan Airlines</i>
Uganda	
Ukraine	<i>Aerosvit Airlines</i>
Ungarn	
Usbekistan	<i>Uzbekistan Airways</i>
Vereinigte Arabische Emirate	<i>Air-India, Biman Bangladesh, Cathay Pacific, Emirates, Indian Airlines, Thai Airways, Air Arabia</i>
Vereinigte Staaten von Amerika	<i>Air-India, Delta Air Lines, Northwest Airlines, Continental Airlines (ab Ende 2005), American Airlines (ab Ende 2005)</i>
Vereinigtes Königreich	<i>Air-India, British Airways, Virgin Atlantic, Jet Airways, bmi</i>
Vietnam	
Weißrußland	
Zypern	

### **8: B747, B 777, A300 und A310 von Air-India seit 1971**

Es folgt eine Liste der Maschinen der *Air-India* seit 1971. Das Erwerbsjahr erscheint in runden Klammern; Kursivdruck kennzeichnet Maschinen, die sich heute noch in Betrieb befinden. Angaben zum endgültigen Verbleib der Maschinen werden hier nicht gemacht.

Ausdrücklich sei Herrn Sean Mendis, Aviation Consultant, gedankt, der in MENDIS 2004 Historisches und Aktuelles in mühsamer Kleinarbeit zusammengestellt und die Erlaubnis gegeben hat, die Daten für diese Publikation zu benutzen. Seine Daten wurden an Hand der *Air-India*-Webseiten ergänzt.

BOEING 747-200 (392 Passagiere)

12 Maschinen, 4 in Betrieb (werden demnächst ausgemustert)

Emperor Ashoka (1971)	(Emperor) Kanishka (1978)
(Emperor) Shahjehan (1971)	<i>Krishna Deva Raya</i> (1979)
(Emperor) Rajendra Chola (1972)	<i>Samudragupta</i> (1979)
(Emperor) Vikramaditya (1972)	<i>Mahendra Verman</i> (1980)
(Emperor) Akbar (1975)	<i>Harsha Vardhan</i> (1980)
(Emperor) Chandragupta (1978)	Himalaya (1987, geleast)

BOEING 747-300 COMBI (283 Passagiere und Fracht)

2 Maschinen in Betrieb

<i>Shivaji</i> (1988)	<i>Narasimha Varman</i> (1988)
-----------------------	--------------------------------

BOEING 747-400 (417 Passagiere)

13 Maschinen in Betrieb<sup>122</sup> (davon 7 geleast = \*)

<i>Konark</i> (1993)	<i>Sanchi</i> * (2003)
<i>Tanjore</i> (1993)	<i>Kaziranga</i> * (2003)
<i>Khajuraho</i> (1993)	<i>Mamallapuram</i> * (2004)
<i>Ajanta</i> (1994)	<i>Ellora</i> * (2004)
<i>Agra</i> (1996)	<i>Sunderbans</i> * (2005) (Combi)
<i>Velhagoa</i> (1996)	<i>Elephanta</i> * (2005)
<i>Fatehpur Sikri</i> * (2002)	

---

<sup>122</sup> “Tanjore” ist die designierte “VVIP-Maschine”, die für Auslandsreisen des Premierministers und des Präsidenten bereitgestellt werden muß.

BOEING 777 (276 Passagiere)  
3 Maschinen in Betrieb (davon 3 geleast = \*)

*Neelambari\** (2005)                      *Kalyani\** (1988)  
*Megh Malhaar\** (2005)

AIRBUS A300 (B4) (238 Passagiere)  
3 Maschinen, keine in Betrieb<sup>123</sup>

Ganga (1982)                                  Cauvery (1982)  
Godavari (1982)

AIRBUS A310 (203 Passagiere)  
21 Maschinen in Betrieb (davon 13 geleast = \*)<sup>124</sup>

<i>Yamuna</i> (1986)	<i>Ganga*</i> (2002)
<i>Tista</i> (1986)	<i>Cauvery*</i> (2002)
<i>Saraswati</i> (1986)	<i>Luni*</i> (2002)
<i>Beas</i> (1986)	<i>Mahanadi*</i> (2001)
<i>Gomati</i> (1986)	<i>Godavari*</i> (2002)
<i>Sabarmati</i> (1987)	<i>Tapti*</i> (2003)
<i>Krishna</i> 1990	<i>Pennar*</i> (2004)
<i>Narmada</i> (1990)	<i>Damodar*</i> (2004)
<i>Periyar*</i> (2000)	<i>Vaigai*</i> (2005)
<i>Tungabhadra*</i> (2001)	<i>Pamda*</i> (2005)
<i>Kosi*</i> (2001)	

Seit 1971 wurden 56 Maschinen erworben; Oktober 2005 waren 43 in Betrieb.

---

<sup>123</sup> Alle drei Maschinen wurden *Ariana Afghan Airlines* im Rahmen der Wiederaufbauhilfe übergeben

<sup>124</sup> Der Stand ist schwer zu ermitteln bzw. verifizieren, da die Datenquellen inkonsistent sind und viele *Air-India*-Webseiten selten aktualisiert werden.

## **9: Nachruf auf die “klassischen” Boeing 747-200 von *Air-India***

Der folgende Text wurde von Herrn Sean Mendis, Aviation Consultant, verfaßt, als einige der klassischen Boeing 747-200 aus der Flotte genommen wurden. Er belegt schön die Faszination, die von diesen Maschinen ausging.

A few days ago, my dad informed me that Air India's two oldest surviving 747-200s (VT-EBE : Emperor Shahjehan and VT-EBN: Emperor Rajendra Chola) had made their last flights to an aircraft graveyard.

As of July 19 2000, both these noble aircraft are no more. For years I had dreaded this day, but now that their fate was no longer just a hypothetical future event, I burst into uncontrollable sobs on reading about their final demise.

To a plane-crazy child growing up in the 1980s, these aircraft were more than just flying machines. They became members of the family, their names being just as familiar to me as those of my cousins.

They symbolized a perfect mix between the exotic and the familiar. Whenever I felt homesick, I could look across a rain swept tarmac in Bangkok or Frankfurt or Nairobi and feel warm and fuzzy inside just watching them taxi around under the power of their huge JT9D engines.

They were present for many of what I then considered to be the major events in my life: my first flight alone, my first glass of champagne, my first ride on a jumpseat, my first experience of runway 13 at Kai-Tak, my first emergency landing. I experienced every emotion that a child knew of from aboard their seats.

They showed me the world and played a huge role in making me the person I am today. It hurts to think of them lying in rusty heaps of metal under the unforgiving tropical sun.

Farewell, my dear old friends. You will be sorely missed, but

the millions of memories you have provided me shall live on forever. Even though you may never fly again, you will always soar through the clouds in my heart and in my dreams.

### **10: Mitarbeiterzahlen von *Air-India* und *Indian Airlines***

Die Anzahl der Mitarbeiter pro Flugzeug war im Februar 2001 gemäß YADAV 2001 bei *Air-India* 719 (bei 43 Flugzeugen in Betrieb), bei *Indian Airlines* ca. 300 (bei 62 Flugzeugen in Betrieb); bei *Cathay Pacific* betrug sie dagegen 254, bei *Delta Air Lines* 117 und bei *Singapore Airlines* 328.

Bei der Interpretation der Zahlen ist Vorsicht geboten. *Air-India* unterhält im Gegensatz zu vielen anderen Fluggesellschaften keine Kurzstreckenflotte, sondern nur personalintensive Mittel- und Langstreckenmaschinen. Darüber hinaus werden viele Geschäftsbereiche noch von *Air-India* selbst erledigt, während andere Gesellschaften — dem globalen Wirtschaftstrend entsprechend — viele Aufgaben “outsourced” haben. Bei *Indian Airlines* sieht es dagegen anders aus, weil sie viele kleine Flugzeuge hat, weswegen das Personalverhältnis pro Flugzeug sinkt. So zeigt die Tabelle unten, daß *Indian Airlines* trotz größerer Flotte deutlich weniger Kabinenpersonal besitzt.

ART DES PERSONALS	<i>AIR-INDIA</i>	<i>INDIAN AIRLINES</i>
Piloten und Kopiloten	385	413
Andere Cockpit-Besatzung	31	32
Flugbegleiter	1.642	971
Technisches Personal (Ingenieure usw.)	2.095	5.821
Ticketing und Bodenpersonal	3.658	4.940
Anderes Personal	8.257	7.137
<i>Gesamt</i>	<i>16.068</i>	<i>19.314</i>

Quelle: DIRECTOR GENERAL OF CIVIL AVIATION o.J.d und DIRECTOR GENERAL OF CIVIL AVIATION o.J.f.

### 11: Partner von *Air-India*

Die folgende Tabelle listet alle Partnerschaften von *Air-India* für diejenigen Strecken auf, auf denen sie im Code-Sharing-Verfahren Sitze verkaufen kann. Darüber hinaus gibt es, gerade bei den europäischen Partnern, eine weitere Anzahl Strecken von kleineren Orten in die respektiven Drehkreuze der Partner, die nicht alle aufgezählt werden.

GESELLSCHAFT	STRECKEN
<i>Aeroflot</i>	Delhi–Moskau, Mumbai–Moskau
<i>Air France</i>	Delhi–Paris, Paris–Berlin, Paris–Frankfurt
<i>Air Mauritius</i>	Chennai–Mauritius, Delhi–Mauritius, Mumbai–Mauritius
<i>Asiana Airlines</i>	Delhi–Seoul, Seoul–San Francisco
<i>Austrian Airlines</i>	Delhi–Wien
<i>Emirates</i>	Chennai–Dubai, Kochi–Dubai
<i>Kuwait Airways</i>	Chennai–Kuwait, Kochi–Kuwait, Thiruvananthapuram–Kuwait
<i>Lufthansa</i> <sup>125</sup>	Bangalore–Frankfurt, Chennai–Frankfurt, Delhi–Frankfurt, Delhi–München, Hyderabad–Frankfurt, Mumbai–Frankfurt, Frankfurt–Amsterdam, Frankfurt–Berlin, Frankfurt–Chicago, Frankfurt–Denver, Frankfurt–Detroit, Frankfurt–Düsseldorf, Frankfurt–Los Angeles, Frankfurt–Lyon, Frankfurt–München, Frankfurt–Stuttgart, Frankfurt–Washington

---

<sup>125</sup> Es dürften bald noch mehr Ziele folgen, vor allem in die Vereinigten Staaten. — *Lufthansa* kann auf allen Flügen von *Air-India* zwischen Deutschland und Indien ihrerseits Sitze verkaufen.

GESELLSCHAFT	STRECKEN
<i>Malaysian Airlines</i>	Bangalore–Kuala Lumpur, Hyderabad–Kuala Lumpur, Mumbai–Kuala Lumpur, Kuala Lumpur–Los Angeles
<i>Silk Air</i>	Hyderabad–Singapur
<i>Singapore Airlines</i>	Bangalore–Singapur, Singapur–Los Angeles, Singapur–San Francisco
<i>Swiss</i>	Mumbai–Zürich
<i>Thai Airways</i>	Bangalore–Bangkok, Bangalore–Dubai, Chennai–Bangkok, Mumbai–Bangkok, Bangkok–Hong Kong, Bangkok–Shanghai, Bangkok–Tokio
<i>Turkish Airlines</i>	Delhi–Istanbul

Quelle: Webseite von *Air-India*: <<http://www.airindia.com/page.asp?pageid=12>> (Stand: 14.10.2005).

## 12: Staatliche Linien und der Erwerb neuer Maschinen

Folgende Schritte, dankenswerterweise von Sean Mendis, Aviation Consultant mitgeteilt, müssen die staatlichen Linien unternehmen, um neue Maschinen zu erwerben. Die Schritte 1-8 sowie 14 finden innerhalb der Fluglinien statt. Bei den anderen Schritten ist die politische Bürokratie federführend.

Ersichtlich ist, daß die Verfahren Jahre dauern. *Indian Airlines* hat im September 2005 das Verfahren nach über drei Jahren endlich durchlaufen. Im Falle von *Air-India* wurde im Oktober 2005 Schritt 14 erreicht, womit das Verfahren in höchstens einem Monat beendet sein dürfte. Minister Patel hatte Ende 2004 die Alternativoption in Schritt 9 gewählt und somit das Verfahren verlängert. Man sieht, daß die Fluglinien selbst relativ schnell handeln, während die Politik ihre Zeit benötigt.

1. Das Management Board muß die Suche nach neuen Maschinen genehmigen.
2. Ein Komitee wird ernannt, um die Suche zu koordinieren.
3. Willensbekundungen mit Details zum Zweck des zu erwerbenden Fluggeräts werden an die Hersteller versandt.
4. Ein Subkomitee für die technischen Fragen wird ernannt.
5. Das technische Subkomitee studiert die erhaltenen Angebote und gibt eine Empfehlung ab.
6. Das Gesamtkomitee gibt eine Empfehlung in Einklang mit der Entscheidung des technischen und aller anderen Komitees ab.
7. Das Management Board stimmt über eine Entscheidung ab.
8. Das Management Board übergibt dem Ministerium für die zivile Luftfahrt ihre Entscheidung.
9. Das Ministerium kann die Entscheidung entweder akzeptieren und an den öffentlichen Investitionsausschuß weiterleiten, oder eine neue Studie verlangen.
10. Der öffentliche Investitionsausschuß schickt den Vorschlag im Falle eines affirmativen Votums zurück an das Ministerium für die zivile Luftfahrt.
11. Über das zuständige Sekretariat wird der Vorschlag an das Büro des Premierministers, das in etwa dem deutschen Kanzleramt entspricht, weitergeleitet.
12. Das Büro des Premierministers leitet den Vorschlag an den Sicherheitsausschuß weiter. Bestehen keine Einwände, wird der Vorschlag auf die Agenda des Premierministers gesetzt.
13. Der Premierminister diskutiert den Vorschlag im Kabinett, in welchem die Abstimmung fällt.
14. Falls das Kabinett zustimmt, wird die Entscheidung an die Linien weitergeleitet, die mit den Verhandlungen und Bestellungen bei den Herstellern beginnen können.

### 13: Verzeichnis einiger interessanter Webseiten

Es folgt eine kurze Übersicht über einige relevante Webseiten, ohne Anspruch auf Vollständigkeit (Stand: 14.10.2005):

#### BEHÖRDEN

- Airports Authority of India* <[www.airportsindia.org.in](http://www.airportsindia.org.in)> (mit Informationen und Zahlen über die indischen Flughäfen.)
- Director General of Civil Aviation in India* <<http://dgca.nic.in>> (interessante Statistiksektion mit nahezu jeder wichtigen Zahl über den Luftverkehr in Indien; Online-Jahresberichte der letzten Jahre)
- International Air Transport Association* <<http://www.iata.org>>
- International Civil Aviation Organization* <<http://www.icao.int>> (ansprechend; mit vielen historischen und aktuellen Ressourcen rund um die zivile Luftfahrt)
- Ministry of Civil Aviation, Government of India* <<http://civilaviation.nic.in>> (übersichtlich; bietet interessante Ressourcen über die Luftfahrtpolitik in Indien )
- U.S. Department of Transportation* <<http://www.dot.gov>> (sehr informativ)

#### INDISCHE FLUGLINIEN UND FLUGHÄFEN

- Air Deccan* <<http://www.airdeccan.net>> (speziell für Webbuchungen gestaltet)
- Air-India* <<http://www.airindia.com>> (viele Informationen zur Linie; Online-Buchung; Bereich *Tenders* mit aktuellen Ausschreibungen), <[www.airindia.de](http://www.airindia.de)> (für Deutschland; unregelmäßig aktualisiert)

- Air-India Express* <<http://www.airindiaexpress.in>> (Online-Buchung)
- Air Sahara* <<http://www.airsahara.net>> (mit interessantem Link zur Sahara-Firmengruppe *Sahara India Pariwar*; Online-Buchung)
- Cochin International Airport Limited* <<http://www.cochin-airport.com>> (Webseite des privaten Flughafens Kochi; vorbildlich gestaltet; einzige indische Flughafenseite, deren Auflistung sich lohnt)
- Indian Airlines* <<http://indian-airlines.nic.in>> (neu gestaltet; hervorragende Informationen zur Linie; Online-Buchung)
- Jet Airways* <<http://www.jetairways.com>> (reichhaltige Information; Online-Buchung)
- Kingfisher Airlines* <<http://flykingfisher.com>> (Online-Buchung; Link zum Konglomerat *UB Group*)

## ANDERE INTERESSANTE SEITEN

- Airliners.net* <<http://www.airliners.net>> (sehr hilfreich bei Recherchen, wird auch von Managern der Luftfahrtlinien beobachtet; vielfältige Datenbanken zu Flugzeugen und anderen Themen rund um die zivile Luftfahrt, auch Fotos und Reiseberichte; themenspezifisches, gebührenpflichtiges Frageforum mit Antworten auch von Experten; viele interessante Diskussionen zu Luftfahrt-Themen; Informationen über neue Produkte, oft von Insidern bekanntgegeben, bevor die Presse sie erfährt)

<i>Airwise News</i>	< <a href="http://news.airwise.com">http://news.airwise.com</a> > (Nachrichten zur zivilen Luftfahrt weltweit)
<i>Amadeus Global Travel Distribution</i>	< <a href="http://www.amadeus.net">http://www.amadeus.net</a> > (Online-Flugpläne der meisten Fluglinien)
<i>Skytrax</i>	< <a href="http://www.airlinequality.com">http://www.airlinequality.com</a> > (diese Webseite eines der größten privaten Rechercheinstitute für zivile Luftfahrt wird auch von Managern der Luftfahrtindustrie beobachtet; viele Informationen über Fluggesellschaften, Flughäfen usw.)

## Bibliographie\*

- AIR-INDIA 2004a: “Air India To Hire Foreign Pilots For Ensuring Sustained Growth; Overcoming Shortage”, *Air-India News* vom 17.4.2004 <<http://www.airindia.com/article.asp?articleid=245>> [14.9.2005].
- 2004b: “Air India and Lufthansa Sign Strategic Alliance”, *Air-India News* vom 10.8.2004 <<http://www.airindia.com/article.asp?articleid=251>> [14.9.2005].
- 2005: “PIB Approves Acquisition of Aircraft by Air India”, *Air-India News* vom 14.10.2005 <<http://www.airindia.com/article.asp?articleid=314>> [24.10.2005].
- ANAND, Byas 2004a: “Maharaja Wants Apsaras on Board”, *ET* vom 12.1.2004 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/417795.cms>> [14.9.2004].
- 2004b: “Take the Beauty Contest, Serve Maharaja”, *ET* vom 17.2.2004 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/501123.cms>> [14.9.2005].
- 2004c: “Code Share Agreements Set to be Scrapped”, *The Times of India* vom 23.10.2004 <<http://timesofindia.indiatimes.com/articleshow/896478.cms>> [14.9.2005].
- ANONYMUS 2000: “Six parties to Bid for Air-India Stake”, *The Financial Express* vom 10.11.2000 <<http://www.financialexpress.com/fe/daily/20001110/fec10073.html>> [1.9.2005]
- 2003a: “A-I Plans Strategic Global Alliances with Carriers”, *ET* vom 5.4.2003 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/42401141.cms>> [14.9.2005].
- 2003b: “A-I, Lufthansa Tie Up for Joint India-US Flight Operations”, *The Financial Express* vom 26.8.2003 <[http://www.financialexpress.com/fe\\_archive\\_full\\_story.php?content\\_id=](http://www.financialexpress.com/fe_archive_full_story.php?content_id=)

---

\* [ ] = Datum des letzten Webseiten-Standes. — Abkürzungen: *ET* = *The Economic Times*, *HBL* = *The Hindu Business Line*.

- 40825> [14.9.2005].
- 2003c: “AI, Lufthansa to Enhance Flights from South Indian Cities”, *ET* vom 27.8.2003 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/149340.cms>> [14.9.2005].
- 2003d: “Mood Upbeat on Mumbai Airport Privatisation”, *ET* vom 14.9.2003 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/181425.cms>> [1.9.2005].
- 2003e: “AI to Fly to Shanghai from Next Month”, *ET* vom 3.11.2003 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/264668.cms>> [14.9.2005].
- 2003f: “Cap on FDI Goes Against PM’s ‘Open Skies’ Spirit”, *ET* vom 4.11.2003 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/265776.cms>> [31.8.2005].
- 2003g: “Foreign Airlines Losing Interest”, *ET* vom 4.11.2003 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/265907.cms>> [31.8.2005].
- 2003h: “FDI Cap in Airlines May Scuttle GoM Plan”, *ET* vom 5.11.2003 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/267779.cms>> [31.8.2005].
- 2003i: “Air India Opens First Office in Mainland China”, *ET* vom 18.11.2003 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/289801.cms>> [14.9.2005].
- 2003j: “IA, A-I Take Joint Flight to Fight ‘Aliens’”, *ET* vom 21.11.2003 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/295847.cms>> [14.9.2005].
- 2003k: “Virgin to Launch Daily Flights from Delhi, Mumbai”, *ET* vom 27.11.2003 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/325257.cms>> [14.9.2005].
- 2003l: “It’s a Long Road to Sino-India Tourism”, *ET* vom 29.11.2003 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/329153.cms>> [14.9.2005].
- 2003m: “Cyprus Airways Looking for Tie-Ups with Jet, Sahara”, *ET* vom 5.12.2003 <<http://economictimes.indiatimes.com/>>

- articleshow/341124.cms*> [14.9.2005].
- 2003n: “49% FDI in Domestic; Foreign Airlines Cleared”, *ET* vom 8.12.2003 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/346725.cms>> [31.8.2005].
- 2003o: “Air India to Dry-Lease Two Aircraft, to Fly to Lagos”, *TajaNews* vom 23.12.2003 <<http://www.tajanews.com/noqnews/nnqview.php?ArtID=2890>> [14.9.2005].
- 2003p: “Lower Net Profit for A-I, Makes Losses on 9 out of 10 Routes”, *ET* vom 23.12.2003 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/377992.cms>> [14.9.2005].
- 2004a: “A-I, IA Overhaul Must before Opening Up Skies”, *ET* vom 4.2.2004 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/473157.cms>> [14.9.2005].
- 2004b: “Raasmatazz: A-I’s at the Service of the Gujarati NRI”, *ET* vom 14.2.2004 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/496000.cms>> [14.9.2005].
- 2004c: “New AI Ahmedabad-London Flight Commences”, *ET* vom 28.3.2004 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/587337.cms>> [14.9.2005].
- 2004d: “Singapore Airlines To Launch Services To Ahmedabad”, *Scoop Independent News* vom 5.4.2004. <<http://www.scoop.co.nz/stories/BU0404/S00046.htm>> [30.9.2005].
- 2004e: “Air Deccan links pilots’ salary to load factor”, *ET* vom 18.4.2004 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/624717.cms>> [14.9.2005].
- 2004f: “SriLankan Airlines Opens Kochi-Colombo Route”, *The Hindu* vom 23.4.2004 <<http://www.thehindu.com/2003/04/24/stories/2003042402560300.htm>> [14.9.2005].
- 2004g: “A-I Floats Tender for Aircrafts on Lease”, *ET* vom 24.5.2004 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/696015.cms>> [14.9.2005].
- 2004h: “Air India Enters No-Frills Market”, *BBC News, World Edition* vom 31.5.2004 <<http://news.bbc.co.uk/2/hi/business>>

- /3764615.stm*> [14.9.2005].
- 2004i: “Low-Cost Airlines Ready to Rule the Skies in Asia”, *ET* vom 18.6.2004 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/744308.cms>> [14.9.2005].
- 2004j: “Billigflieger Entdecken Indiens Potenzial”, *Handelsblatt* vom 22.7.2004, vorhanden im Internet nur noch in *MUC Forum* <<http://www.mucforum.de/showpost.php?p=13017&postcount=106>> [30.9.2005].
- 2004k: “More Equity May Be Infused in AI, IA”, *ET* vom 27.7.2004 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/791578.cms>> [14.9.2005].
- 2004l: ““Opening of Indian Skies will Hit A-I, IA’, Feel Experts”, *ET* vom 2.8.2004 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/799055.cms>> [31.8.2005].
- 2004m: “Now Virgin Planning Low-Cost Airlines in Indian skies”, *ET* vom 8.8.2004, vorhanden im Internet nur noch im Cache von *mangalorean.com* <<http://66.249.93.104/search?q=cache:Yl99DIl1oS4J:mangalorean.com/news.php%3Fnewsid%3D9270%26newstype%3Dlocal++%22Virgin+Planning+Low-Cost+Airlines+in+Indian+skies%22&hl=en>> [30.9.2005].
- 2004n: “AI, Lufthansa Go for Strategic Alliance”, *ET* vom 10.8.2004 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/809700.cms>> [14.9.2005].
- 2004o: “A-I Adds Wings, Inks Code-Share Pact with Lufthansa”, *ET* vom 11.8.2004 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/809643.cms>> [14.9.2005].
- 2004p: “Jet Tops in Domestic Air Traffic”, *ET* vom 30.8.2004 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/832194.cms>> [14.9.2005].
- 2004q: “New Aviation Policy in Nov”, *ET* vom 24.9.2004 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/msid-862531,curpg-1.cms>> [31.8.2005].
- 2004r: “Air-India Chief Favours Merger with Indian Air-

- lines”, *The Hindustan Times* vom 25.9.2004 <[http://www.hindustantimes.com/news/181\\_1025357,0002.htm](http://www.hindustantimes.com/news/181_1025357,0002.htm)> [14.9.2005].
- 2004s: “Lufthansa to Fly to Hyderabad”, *ET* vom 6.10.2004 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/875820.cms>> [14.9.2005].
- 2004t: “Lufthansa Eyes 20% Growth in India”, *Sify.com* vom 11.10.2004 <<http://sify.com/finance/fullstory.php?id=13586784>> [14.9.2005].
- 2004u: “IA Board Approves Plan to Buy 43 Airbus Aircraft”, *ET* vom 13.10.2004 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/883964.cms>> [14.9.2005].
- 2004v: “AI to Take 3 Boeing 777s on Lease”, *ET* vom 14.10.2004 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/885270.cms>> [14.9.2005].
- 2004w: “Air Canada Open to Tie-Up with AI”, *HBL* vom 15.10.2004 <<http://www.thehindubusinessline.com/2004/10/15/stories/2004101502740600.htm>> [14.9.2005].
- 2004x: “Air India to Submit Revised Fleet Acquisition Proposal”, *The Hindu* vom 24.10.2004 <<http://www.hinduonnet.com/thehindu/2004/10/24/stories/2004102406180900.htm>> [14.9.2005].
- 2004y: “Air-India Express Plans Flights from All Three Centres in Kerala”, *HBL* vom 26.10.2004 <<http://www.thehindubusinessline.com/2004/10/26/stories/2004102601421900.htm>> [14.9.2005].
- 2004z: “Philippines Plans Flights to India, Nepal”, *iMabuhay.com* vom 26.10.2004 <[http://www.imabuhay.com/en/n/5453-Philippines\\_plans\\_flights\\_to\\_India\\_Nepal.html](http://www.imabuhay.com/en/n/5453-Philippines_plans_flights_to_India_Nepal.html)> [30.9.2005].
- 2004A: “Private Airlines May Get New Routes”, *ET* vom 3.11.2004 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/907874.cms>> [31.8.2005].
- 2004B: “Air Sahara to Induct Wide-Bodies”, *Sify.com* vom

- 5.11.2004 <<http://sify.com/finance/fullstory.php?id=13605160>> [14.9.2005].
- 2004C: “British Airlines Wrangle Over New Routes to India”, *ET* vom 7.11.2004 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/914947.cms>> [14.9.2005].
- ARULI, Abdul Manan 2001: *Strategische Handelspolitik der Europäischen Union in der Hochtechnologieindustrie seit Maastricht 1992. Airbus-Industrie als Mustererfolg*. Dissertation, Freie Universität Berlin <<http://www.diss.fu-berlin.de/2001/92>> [5.10.2005].
- AWASTHI, Raja 2004: “Foreign jobs boost outbound travel”, *ET* vom 23.10.2004 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/897003.cms>> [14.9.2005].
- BABY, Soman 2004: “Air India to Offer New Connections to Delhi”, *Gulf Daily News* 27,211(17.10.2004) <[http://66.249.93.104/search?q=cache:HHlnEljUUEsJ:www.gulf-daily-news.com//1yr\\_arc\\_Articles.asp%3FArticle%3D94261%26Sn%3DBNEW%26IssueID%3D27211+%22Air+india+to+offer+new%22&hl=en](http://66.249.93.104/search?q=cache:HHlnEljUUEsJ:www.gulf-daily-news.com//1yr_arc_Articles.asp%3FArticle%3D94261%26Sn%3DBNEW%26IssueID%3D27211+%22Air+india+to+offer+new%22&hl=en)> [29.10.2005].
- BUTTON, Kenneth 1997: *Interactions of Global Competition, Airline Strategic Alliances and Air Traffic Safety = Aviation Policy Program, Working Paper Series 2* <<http://www.gmu.edu/departments/t-app/paper/app-wp2.htm>> [31.8.2005].
- CHADHA, Monica 2004: “No Acne Allowed for Air Hostesses”, *BBC News, UK Edition* vom 19.2.2004 <[http://news.bbc.co.uk/1/hi/world/south\\_asia/3502493.stm](http://news.bbc.co.uk/1/hi/world/south_asia/3502493.stm)> [15.9.2004].
- CLAASSEN, Dieter 2004: “Porträt. Derb”, *Frankfurter Rundschau* vom 24.7.2004 <<http://www.widema.de/presse/pressearchiv2004/3quartal/240704portraet.html>> [31.8.2005].
- DEUTSCHE LUFTHANSA 2004a: “Lufthansa-Kunden profitieren von neuer Partnerschaft mit Air India. Lufthansa und Air India unterzeichnen heute Kooperationsabkommen”, *Lufthansa Pressemeldungen* vom 10.8.2004 <<http://konzern.lufthansa.com/de/html/presse/pressemeldungen/index.html?c=nachrichten/app/show/de/>>

- 2004/08/815/HOM&s=0> [15.9.2004].
- 2004b: “Global Vernetzt: Optimierte Flugverbindungen und verkürzte Reisezeiten im Lufthansa Winterflugplan. Hyderabad in Indien ab Februar 2005 neues Lufthansa Ziel”, *Lufthansa Pressemeldungen* vom 20.9.2004 <<http://konzern.lufthansa.com/de/html/presse/pressemeldungen/index.html?c=nachrichten/app/show/de/2004/09/877/HOM&s=0>> [15.9.2005].
- DIRECTOR GENERAL OF CIVIL AVIATION o.J.a: “Annual Growth of Scheduled International Traffic To & From India for Last Five Years”, in: *India Air Transport Statistics 2001-2002*. New Delhi: Statistical Division, Director General of Civil Aviation, Part VII, Table–7.1 <<http://dgca.nic.in/pub/pub01-02/chap7/7-01.PDF>> [31.8.2005].
- o.J.b: *India Air Transport Statistics 2002-2003*. New Delhi: Statistical Division, Director General of Civil Aviation <<http://dgca.nic.in/pub/pub02-03/pub.htm>> [5.10.2005].
- o.J.c: “Operating Traffic Statistics and Other Performance Indicators of Indian Airlines for the Last Three Years”, in: DIRECTOR GENERAL OF CIVIL AVIATION o.J.b, Part I (A), Table–1.2 <<http://dgca.nic.in/pub/pub02-03/chap1/1-02i.pdf>> [30.9.2005].
- o.J.d: “Personnel Statistics of Indian Airlines During 2002-03”, in: DIRECTOR GENERAL OF CIVIL AVIATION o.J.b, Part I (A), Table–1.19 <<http://dgca.nic.in/pub/pub02-03/chap1/1-19i.pdf>> [14.10.2005].
- o.J.e: “Operating Traffic Statistics and Other Performance Indicators of Air India for the Last Three Years”, in: DIRECTOR GENERAL OF CIVIL AVIATION o.J.b, Part II, Table–2.2 <<http://dgca.nic.in/pub/pub02-03/chap2/2-02.pdf>> [30.9.2005].
- o.J.f: “Personnel Statistics of Air India During 2002-03”, in: DIRECTOR GENERAL OF CIVIL AVIATION o.J.b, Part II, Table–2.19 <<http://dgca.nic.in/pub/pub02-03/chap2/2-19.pdf>> [14.10.2005].
- o.J.g: “Traffic Statistics of Total Scheduled Services of Air India during 2003-04”, in: *India Air Transport Statistics 2003-*

2004. New Delhi: Statistical Division, Director General of Civil Aviation, Part II, Table–2.6 <<http://dgca.nic.in/pub/pub03-04/chap2/2-06.pdf>> [30.9.2005].
- KALESH, Baiju 2004: “After 6 Yrs, A-I Gets 6 Slots at Heathrow”, *The Times of India* vom 11.10.2004 <<http://timesofindia.indiatimes.com/articleshow/880589.cms>> [15.9.2004].
- LEHMANN, Ana 2005: “Fraport AG will Flughafen-Beteiligung in Indien”, *Deutsche Welle*, *dw-world.de* vom 21.2.2005 <<http://www.dw-world.de/dw/article/0,1564,1492548,00.html>> [1.9.2005].
- MEHTA, Nina 2004: “AI Zeroes in on Boeing 777”, *The Hindustan Times* vom 7.10.2004 <[http://www.hindustantimes.com/news/5922\\_1045783,0015002200000208.htm](http://www.hindustantimes.com/news/5922_1045783,0015002200000208.htm)> [15.9.2005].
- MENDIS, Sean 2004: “Air-India. The Story of the Aircraft 1948-2004”, *Whine and Cheez* vom 26.7.2004 <[http://www.airwhiners.net/whine\\_cheez/20040726.htm](http://www.airwhiners.net/whine_cheez/20040726.htm)> [2.9.2005].
- MINISTRY OF CIVIL AVIATION o.J.a: *Domestic Air Transport Policy* <<http://civilaviation.nic.in/moca/acvl.htm>> [31.8.2005].
- o.J.b: “Annexure VIII. Names of Private Scheduled/Non-scheduled (Air Taxi) Operators and Date on which Permit was Issued to them”, in: MINISTRY OF CIVIL AVIATION o.J.a <<http://civilaviation.nic.in/moca/acvl.htm#ANNEXURE%20VIII>> [13.10.2005].
- o.J.c: “8. Air-India Limited”, in: *Annual Report 2002-03*. New Delhi: Government of India, Ministry of Civil Aviation <[http://civilaviation.nic.in/reports/an\\_rep01/ai.pdf](http://civilaviation.nic.in/reports/an_rep01/ai.pdf)> [5.10.2005].
- o.J.d: “9. Indian Airlines Limited”, in: *Annual Report 2002-03*. New Delhi: Government of India, Ministry of Civil Aviation <[http://civilaviation.nic.in/reports/an\\_rep01/ia.pdf](http://civilaviation.nic.in/reports/an_rep01/ia.pdf)> [5.10.2005].
- o.J.e: *International Air Services* <<http://civilaviation.nic.in/moca/int-ser.htm>> [18.10.2005].
- 2003: *Report of the Committee on a Road Map for the Civil Aviation Sector*. New Delhi: Ministry of Civil Aviation, Government of India <<http://civilaviation.nic.in/moca/nccommittereport>>.

- pdf*> [5.10.2005].
- MODI, Yogendra K. 2004: “Do We Have a Civil Aviation Policy?”, *ET* vom 17.2.2004 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/500373.cms>> [1.9.2005].
- MUKHERJEE, Shubham 2004a: “Now, IA May Fly You to SA, Australia”, *ET* vom 4.5.2004 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/657270.cms>> [15.9.2005].
- 2004b: “IA, A-I Cap Base to Go Up: Patel”, *ET* vom 29.5.2004 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/706826.cms>> [15.9.2005].
- 2004c: “Jet too Plans to Drop Frills”, *ET* vom 22.7.2004 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/786332.cms>> [15.9.2005].
- 2004d: “Private Airlines May Soon Take Off for London, NY”, *ET* vom 21.9.2004 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/857801.cms>> [31.8.2005].
- 2004e: “Low-Cost Gulf Carriers Send Maharaja into a Spin”, *ET* vom 08.10.2004 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/879088.cms>> [15.9.2005].
- 2004f: “A-I wants to Sport a New Look with Bigger Fleet & Fun”, *ET* vom 16.10.2004 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/887290.cms>> [15.9.2005].
- NETZER, Frithjof 1999: *Strategische Allianzen im Luftverkehr. Nachfrageorientierte Problemfelder Ihrer Gestaltung*. Frankfurt am Main u.a.: Peter Lang. Schriften zu Marketing und Management 37.
- NIJHAWAN, Subin 2003a: “Insel zu mieten — Ein neues Konzept für die Andamanen & Nikobaren?”, *Südasiens-Informationsnetzwerk* von April 2003 <<http://www.suedasien.net/news/2003/april/and-nico.htm>> [15.9.2005].
- 2003b: “Der Luftverkehr in Indien”, *Südasiens-Informationsnetzwerk* von September 2003 <<http://www.suedasien.net/themen/wirtschaft/flugverkehr.htm>> [31.8.2005].

- OUM, Tae Hoon; PARK, Jong-Hun; ZHANG, Anming 2000: *Globalization and Strategic Alliances. The Case of the Airline Industry*. Amsterdam/Oxford: Pergamon.
- PARSAI, Gargi 2001: "Is Govt. Clipping AI's Wings?", *The Hindu* vom 3.6.2001 <<http://www.hinduonnet.com/2001/06/03/stories/05031349.htm>> [15.9.2005].
- PFÄFFLE, W. 2004: "Hintergrund. Rote Zahlen", *Frankfurter Rundschau* vom 24.7.2004 <<http://www.widema.de/presse/pressearchiv/2004/3quartal/240704hintergrund.html>> [31.8.2005].
- PHADNIS, Ashwini 2004a: "Air France Keen on Tie-Up with Air India", *HBL* vom 11.10.2004 <<http://www.thehindubusinessline.com/2004/10/11/stories/2004101102010300.htm>> [15.9.2005].
- 2004b: "Canada Flight: AI Studying Touchdown Options at UK", *HBL* vom 20.10.2004 <<http://www.thehindubusinessline.com/2004/10/20/stories/2004102000920500.htm>> [15.9.2005].
- 2004c: "Foreign Airlines Offer 1,639 Extra Flights in Open Sky Period", *HBL* vom 22.10.2004 <<http://www.thehindubusinessline.com/2004/10/22/stories/2004102202990100.htm>> [1.9.2005].
- PUNNATHARA, C.J. 2004: "SriLankan Airlines Mulls Kochi-Maldives Flight", *HBL* vom 1.10.2004 <<http://www.thehindubusinessline.com/2004/10/01/stories/2004100101541700.htm>> [15.9.2005].
- RAO, Girish 2003: "Lufthansa JV to Help A-I Join Star Alliance", *ET* vom 28.8.2003 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/150262.cms>> [15.9.2005].
- 2004a: "Maharajah Plans Alliance with United & Air Canada", *ET* vom 11.3.2004 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/553023.cms>> [15.9.2005].
- 2004b: "A-I to Hire Expat Pilots on Contract", *ET* vom 8.4.2004 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/605657.cms>> [15.9.2005].
- 2004c: "A-I Readies to Flex Muscle Across the Globe", *ET* vom 10.6.2004 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/>>

- 728885.cms> [15.9.2005].
- 2004d: “A-I Exp Targets Rs 1,000-cr Revenue in Full Flight”, *ET* vom 21.6.2004 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/785118.cms>> [15.9.2005].
- 2004e: “A-I & Lufthansa Biggest West-Bound Carriers”, *ET* vom 25.6.2004 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/753323.cms>> [15.9.2005].
- 2004f: “Zero Frills May Thrill Flyers, but Kill Travel Companies”, *ET* vom 13.7.2004 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/775559.cms>> [15.9.2005].
- 2004g: “Indian Skies Hold Gold for Aircraft Makers”, *ET* vom 30.7.2004 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/795812.cms>> [15.9.2005].
- 2004h: “Maharajah Gets Ready to Roar Again on India-UK Route”, *ET* vom 22.9.2004 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/859128.cms>> [15.9.2005].
- 2004i: “Kingfisher Air Set to Induct 16 A320s over Two Years”, *ET* vom 27.9.2004 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/864740.cms>> [15.9.2005].
- 2004j: “A-I to Double Capacity, Fly Daily to US, China by ’06”, *ET* vom 28.9.2004 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/865894.cms>> [15.9.2005].
- 2004k: “Lufthansa to Network India with Europe”, *ET* vom 29.9.2004 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/867167.cms>> [15.9.2005].
- 2004l: “High Demand Makes Leasing Elusive for AI, IA”, *ET* vom 21.10.2004 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/893929.cms>> [15.9.2005].
- 2004m: “Air Mauritius Mulls China Link via Delhi”, *ET* vom 22.10.2004 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/895664.cms>> [15.9.2005].
- SARASWATI, Sujan Kumar 2001: “Civil Aviation Environment in India”, *Economic and Political Weekly* 36,19(12.5.2001): 1639-1645

- <http://www.epw.org.in/showArticles.php?root=2001&leaf=05&filename=2992&filetype=html> [2.9.2005].
- SCHLUSSBERICHT 2002: *Schlussbericht der Enquete-Kommission Globalisierung der Weltwirtschaft — Herausforderungen und Antworten* = Deutscher Bundestag, 14. Wahlperiode, Drucksache 14/9200 vom 12.6.2002 <http://dip.bundestag.de/btd/14/092/1409200.pdf> [5.10.2005].
- SCHUBERT, Wolfgang 2004: “Wer keinen Schirm hat, wird nass. Die Billigflieger sparen an allen Ecken und Enden — und machen damit ein großes Geschäft”, *Frankfurter Rundschau* vom 24.7.2004 <http://www.widema.de/presse/pressearchiv2004/3quartal/240704werkeinenschirmhat.html> [31.8.2005].
- SHARMA, Shantanu Nandan 2002: “What (F)ails the North-East?”, *ET* vom 17.11.2002 <http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/28494534.cms> [15.9.2005].
- SHOURIE, Arun 2000: *Lok Sabha Unstarred Question no 2038 to be Answered on 01.12.2000. Competitive Bids for Air India. Answer* <http://164.100.24.208/lcq/quest.asp?qref=18633> [31.8.2005].
- 2001: *Lok Sabha Unstarred Question no 3054 to be Answered on 10.08.2001. Disinvestment of Air India. Answer* <http://164.100.24.208/lcq/quest.asp?qref=36449> [1.9.2005].
- SHRIVASTAVA, Satyendra 2004: “3 Global Airlines Can Fly from Ahmedabad”, *ET* vom 5.6.2004 <http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/720550.cms> [15.9.2005].
- SHUKLA, Archana; SUBRAMANIAM, G. Ganapathy 2004: “Deccan Air to Sell Every Nook & Corner of Craft”, *ET* vom 9.8.2004 <http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/807535.cms> [15.9.2005].
- STAFF REPORTER 2004: “The Longest Flight, Calcuttan’s Delight”, *The Telegraph* vom 14.12.2004 [http://www.telegraphindia.com/1041214/asp/calcutta/story\\_4123953.asp](http://www.telegraphindia.com/1041214/asp/calcutta/story_4123953.asp) [5.10.2005].
- SUBRAMANIAM, G. Ganapathy 2003a: “Air-India Logs Profits Amid Losses”, *ET* vom 16.8.2003 <http://economictimes.indiatimes.com>

- com/articleshow/133675.cms*> [15.9.2005]
- 2003b: “IA, A-I Join Hands to Take on Foreign Carriers”, *ET* vom 15.9.2003 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/181931.cms>> [15.9.2005].
- 2003c: “Jet, Sahara May Get Rights to Operate Overseas”, *ET* vom 1.10.2003 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/210630.cms>> [31.8.2005].
- 2003d: “Air Sahara First Indian Pvt Airlines [sic] to Fly Abroad”, *ET* vom 14.11.2003 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/283445.cms>> [31.8.2005].
- 2003e: “IA, A-I Tie Up to Sell Home Tickets Abroad”, *ET* vom 27.11.2003 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/323566.cms>> [15.9.2005].
- 2004: “Maharaja Set to Spend Lavishly”, *ET* vom 20.10.2004 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/892165.cms>> [15.9.2005].
- SUBRAMANIAM G. Ganapathy; MUKHERJEE, Shubham 2004: “Ahmedabad Airport Flies High”, *ET* vom 27.2.2004 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/msid-522361,curpg-2.cms>> [15.9.2005].
- SUBRAMANIAM, G. Ganapathy; RAMESH, P.R. 2004: “Gulf Sector to be the Exclusive Zone of IA, A-I”, *ET* vom 2.2.2004 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/469286.cms>> [31.8.2005].
- TANEJA, Nawal K. 1989: *Introduction to Civil Aviation*. Lexington, Mass.: Lexington Books.
- TEAM ET 2004: “There’re No Frills in this Sky, Baby”, *ET* vom 9.7.2004 <<http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/771476.cms>> [31.8.2005].
- WENZEL, Frank-Thomas 2004: “Analyse. Gewinnen wird, wer die geringsten Kosten hat. ...”, *Frankfurter Rundschau* vom 24.7.2004 <<http://www.widema.de/presse/pressearchiv2004/3quartal/240704analyse.html>> [31.8.2005].

- YADAV, Sharad 2000: *Lok Sabha Starred Question no 642 to be Answered on 11.05.2000. Reduction in Strength of Employees in Air India. Answer* <<http://164.100.24.208/lsq/quest.asp?qref=8955>> [30.9.2005].
- 2001: *Lok Sabha Unstarred Question no 2147 to be Answered on 12.03.2001. Staff Strength of Indian Airlines and Air India. Answer* <<http://164.100.24.208/lsq/quest.asp?qref=19434>> [13.10.2005].
- YERGIN, Daniel; VIETOR, Richard H.K.; EVANS, Peter D. 2000: *Fettered Flight: Globalization and the Airline Industry*. Cambridge: Cambridge Energy Research Associates <<http://www.airlines.org/files/FetteredFlight.pdf>> [18.10.2005].

## Südasienwissenschaftliche Arbeitsblätter

Bisher erschienen:

- 1 (2000): Rahul Peter Das, *Wie stellen wir uns der Herausforderung des neuen Südasians? ISBN 3-86010-613-9. 47 Seiten.*
- 2 (2001): Torsten Tschacher, *Islam in Tamilnadu: Varia. ISBN 3-86010-627-9. 108 Seiten.*
- 3 (2001): Hans Harder, *Fiktionale Träume in ausgewählten Prosawerken von zehn Autoren der Bengali- und Hindiliteratur. ISBN 3-86010-636-8. iv;142 Seiten.*
- 4 (2003): Ursula Rao, *Kommunalismus in Indien. Eine Darstellung der wissenschaftlichen Diskussion über Hindu-Muslim-Konflikte. ISBN 3-86010-707-0. iii;83 Seiten.*
- 5 (2003): Klaus Voll, *Geopolitik, atomare Kriegsgefahr und indische Sicherheitsinteressen. ISBN 3-86010-708-9. 42 Seiten.*
- 6 (2005): Cornelia Schnepel, *Odissi. Eine ostindische Tanzform im Kontext der Debatten um regionale Traditionen und kulturelle Identität. ISBN 3-86010-739-9. iii;147 Seiten.*
- 7 (2005): Rahul Peter Das, *Eurocentrism and the Falsification of Perception. An Analysis with Special Reference to South Asia. ISBN 3-86010-787-9. 57 Seiten.*

**Kontaktadresse:  
Sekretariat Südasienswissenschaften  
Institut für Indologie und Südasienswissenschaften  
Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg  
D — 06099 Halle (Saale)  
[www.suedasien.uni-halle.de](http://www.suedasien.uni-halle.de)**